

# JAARVERSLAG 2015



STERKE STEDEN

SLIMME GEBOUWEN

VEILIGE MOBILITEIT

BEHOUD CULTUREEL ERFGOED

SCHONE INDUSTRIE

**SAMEN ONDERNEMEN EN VERNIEUWEN**

# TBI JAARVERSLAG 2015

Dit jaarverslag is het eerste geïntegreerde jaarverslag van TBI dat een samenhangend inzicht geeft in zowel financiële als niet-financiële prestaties. Het is opgesteld in lijn met de richtlijnen van het Integrated Reporting Framework van de International Integrated Reporting Council (IIRC)

Het jaarverslag 2015 is ook verkrijgbaar in het Engels. In geval van verschillen tussen de Nederlandse en de Engelse versie heeft de Nederlandse voorrang.  
De jaarverslagen zijn tevens beschikbaar op [www.jaarverslag.tbi.nl](http://www.jaarverslag.tbi.nl).

This Annual Report is also published in English. In the event of inconsistencies between the English and the Dutch version the latter shall prevail.  
This Annual Report is also available on the internet: [www.annualreport.tbi.nl](http://www.annualreport.tbi.nl).



Beelden voorpagina met de klok mee:

- Transformatie A'DAM Tower, Amsterdam
- Woonorens Boston & Seattle, Rotterdam
- Van Hogendorpkwartier, Vlaardingse
- Sluiskiltunnel, Terneuzen
- Installatie scheepsbrug, Eekels
- Renovatie rioolwaterzuiveringsinstallatie, Bath
- Herbestemming Klooster Mariënbosch, Nijmegen
- Coendersbuurt, Delft

TBI Holdings B.V.  
Wilhelminaplein 37  
3072 DE Rotterdam  
Postbus 23134  
3001 KC Rotterdam  
T 010 – 2908500  
[www.tbi.nl](http://www.tbi.nl)  
[info@tbi.nl](mailto:info@tbi.nl)  
KvK nummer 24144064

# INHOUD

<b>BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR</b>	<b>5</b>	<b>JAARREKENING</b>	<b>75</b>
<b>OVER TBI</b>	<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Geconsolideerde balans per 31 december 2015</li></ul>	76
<ul style="list-style-type: none"><li>Het werkveld van TBI</li></ul>	6	<ul style="list-style-type: none"><li>Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015</li></ul>	77
<ul style="list-style-type: none"><li>Profiel</li></ul>	7	<ul style="list-style-type: none"><li>Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015</li></ul>	78
<ul style="list-style-type: none"><li>Missie</li></ul>	8	<ul style="list-style-type: none"><li>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</li></ul>	80
<ul style="list-style-type: none"><li>Bedrijfsmodel</li></ul>	8	<ul style="list-style-type: none"><li>Toelichting op de geconsolideerde balans</li></ul>	86
<ul style="list-style-type: none"><li>Strategisch kader</li></ul>	9	<ul style="list-style-type: none"><li>Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening</li></ul>	92
<ul style="list-style-type: none"><li>Kerncijfers</li></ul>	10	<ul style="list-style-type: none"><li>Enkelvoudige balans per 31 december 2015</li></ul>	95
<b>STAKEHOLDERSDIALOOG</b>	<b>14</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2015</li></ul>	96
<ul style="list-style-type: none"><li>Betrokkenheid stakeholders</li></ul>	14	<b>OVERIGE GEGEGEVENS</b>	<b>100</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Materiële thema's</li></ul>	15	<ul style="list-style-type: none"><li>Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming</li></ul>	100
<b>BESTUURSVERSLAG</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>Artikel 24</li></ul>	100
<b>TBI IN DE MARKT – <i>Versterken marktpositie</i></b>	<b>20</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Resultaatbestemming 2014</li></ul>	100
<ul style="list-style-type: none"><li>Marktbeeld en -ontwikkelingen binnen de clusters</li></ul>	20	<ul style="list-style-type: none"><li>Voorstel tot resultaatbestemming 2015</li></ul>	100
<ul style="list-style-type: none"><li>Duurzame innovatie en kwaliteit</li></ul>	32	<ul style="list-style-type: none"><li>Gebeurtenissen na balansdatum</li></ul>	100
<ul style="list-style-type: none"><li>Samenwerking</li></ul>	34	<ul style="list-style-type: none"><li>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</li></ul>	101
<b>FINANCIËEL – <i>Handhaven solide profiel</i></b>	<b>38</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant</li></ul>	103
<ul style="list-style-type: none"><li>Bedrijfsopbrengsten en resultaten</li></ul>	38	<b>OVERZICHT STATUTAIRE DIRECTIES TBI-ONDERNEMINGEN</b>	<b>107</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Ontvangen opdrachten en orderportefeuille</li></ul>	40	<b>BEGRIPPENLIJST</b>	<b>108</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Balans</li></ul>	40	<b>COLOFON</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Financiering</li></ul>	41		
<ul style="list-style-type: none"><li>Resultaten, Techniek, Bouw &amp; Ontwikkeling en Infra</li></ul>	41		
<b>VOORUITZICHTEN</b>	<b>43</b>		
<b>MEDEWERKERS – <i>Aantrekkelijke werkomgeving</i></b>	<b>46</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>Aantrekken van talent</li></ul>	46		
<ul style="list-style-type: none"><li>Opleiding en ontwikkeling</li></ul>	46		
<ul style="list-style-type: none"><li>Veiligheid, gezondheid en sociaal beleid</li></ul>	48		
<ul style="list-style-type: none"><li>Arbeidsverhoudingen</li></ul>	48		
<b>MILIEU – <i>Reduceren impact</i></b>	<b>52</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>Energie en CO<sub>2</sub></li></ul>	52		
<ul style="list-style-type: none"><li>Grondstoffen en ketensamenwerking</li></ul>	54		
<b>MAATSCHAPPIJ – <i>Verantwoordelijk én betrokken</i></b>	<b>58</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>Integriteit</li></ul>	58		
<ul style="list-style-type: none"><li>Omgevingsbewust</li></ul>	59		
<ul style="list-style-type: none"><li>Maatschappelijke investeringen</li></ul>	60		
<b>GOVERNANCE</b>	<b>61</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>Risicobeheersing</li></ul>	61		
<ul style="list-style-type: none"><li>Corporate governance</li></ul>	64		
<ul style="list-style-type: none"><li>Verslag van de Raad van Commissarissen</li></ul>	67		
<ul style="list-style-type: none"><li>Samenstelling Raad van Bestuur</li></ul>	71		
<ul style="list-style-type: none"><li>Samenstelling Raad van Commissarissen</li></ul>	72		
<b>REIKWIJDE EN VERANTWOORDING</b>	<b>73</b>		



**STERKE STEDEN**

**SLIMME GEBOUWEN**

**VEILIGE MOBILITEIT**

**BEHOUD CULTUREEL ERFGOED**

**SCHONE INDUSTRIE**

**SAMEN ONDERNEMEN EN VERNIEUWEN**

# BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR

## Samen ondernemen en vernieuwen

In 2015 zagen we een breed gedragen groei van de Nederlandse economie. Consumenten gaven meer uit, ondernemingen investeerden meer en de export nam toe. In combinatie met de lage rente verbeterde hierdoor het perspectief voor onze sector. Geholpen door een krachtige opleving van de woningmarkt namen de bedrijfsopbrengsten van TBI, geschoond voor de activiteiten die in 2014 zijn verkocht, toe met 7,5 procent naar € 1.557 miljoen. Ook ons bedrijfsresultaat uit normale activiteiten groeide in vergelijking met 2014 en kwam uit op € 14,2 miljoen. En met een solvabiliteit van 32,2 procent is onze financiële positie onverminderd sterk. Onze ondernemingen hebben ook in 2015 prachtige projecten gerealiseerd. Een aantal daarvan belichten we in dit verslag. Stuk voor stuk zijn het illustraties van gedreven ondernemerschap maar ook van de kracht van de samenwerking binnen onze groep.

### NIEUWE UITDAGINGEN

Nederland kent in zijn ruimtelijke opgave nog veel maatschappelijke uitdagingen. Veranderende bevolkingssamenstelling, verdere verstedelijking, veranderende mobiliteit, verduurzaming van de gebouwde omgeving maar ook een veranderende arbeidsmarkt leiden tot een transitie van onze maatschappij én van ons werkgebied.

Die maatschappelijke uitdagingen vertalen zich in concrete klantvragen waar wij de oplossing voor moeten kunnen bieden. Die vraagstelling wordt ook meer alles omvattend. Vanaf ontwerp tot en met beheer en onderhoud. En door verdergaande digitalisering van onze samenleving wordt technologie van dominante betekenis voor onze leef- en werkomgeving. Daarbij neemt de behoefte aan wooncomfort, slimme gebouwen, veilige mobiliteit en schone industrieën toe.

### AANSLUITEN OP DE VERANDERENDE KLANTVRAAG

De geschetste ontwikkelingen bieden een uitstekend perspectief om onze visie 'Maak de toekomst' waar te maken. Binnen TBI hebben we alle disciplines in huis om aan de veranderende klantvraag te kunnen voldoen. Wij kunnen een daadwerkelijke bijdrage leveren aan de ruimtelijke inrichting van Nederland.

Wij combineren het vakmanschap van de afzonderlijke ondernemingen met de synergie van de groep. Daarbij evolueren we steeds meer naar een kennisorganisatie die sterk technologisch gedreven is. Wij hebben het overzicht over de totale keten, van concept- tot exploitatiefase, en zijn in staat om in het hele proces de gewenste (regie)rol te spelen. Met name de verbinding van onze techniekondernemingen met bouw en infra biedt daarbij een belangrijk competitief voordeel. Bovendien zijn we flexibel en wendbaar.

Wij hebben binnen TBI een portfolio dat zo breed in samenstelling is dat we alles in huis hebben om die opgave te realiseren en aan te sluiten bij de wensen van onze stakeholders. Daarvoor volgen we onze strategie van enerzijds behoud van het ondernemerschap van onze ondernemingen en anderzijds het benutten van de synergie en de schaalvoordelen van de groep. Samen als het kan, alleen als het moet.

Om nog beter op de vragen van opdrachtgevers in te kunnen spelen, hebben we ons portfolio bestaande uit Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra verbonden met vijf marktgerichte clusters: Ontwikkeling, Wonen, Utiliteit, Techniek en Infra. Binnen deze clusters wordt samengewerkt, kennis gedeeld en gezamenlijk gewerkt aan innovatieve concepten.

Tezamen met de Raad van Bestuur zijn deze vijf clusters vertegenwoordigd in de groepsdirectie van TBI. Hierbinnen wordt gezamenlijk gewerkt aan de uitwerking en implementatie van onze strategie.

De vernieuwing van de bouwsector stelt ook andere eisen aan onze medewerkers. Wij krijgen andere mensen en andere kennis in huis maar wij houden ook oog voor het traditionele vakmanschap. Wij investeren in de ontwikkeling van onze mensen, niet alleen via opleidingsprogramma's, maar ook via een netwerk voor jonge TBI-professionals en organisatievormen die ruimte bieden voor meer persoonlijke begeleiding. Alle medewerkers krijgen de kans om verder te denken, verder te groeien en zich verder te ontwikkelen. Bovendien krijgen ze in hun werk te maken met het resultaat van de TBI-strategie: complexe, uitdagende projecten.

### TOT SLOT

We kijken met vertrouwen vooruit. Onze robuuste financiële positie, ons ondernemerschap en de kracht van onze organisatie geven ons de mogelijkheid om onze kansen optimaal te benutten. Daarbij weten we ons gesteund door alle partijen waar wij mee samenwerken: onze opdrachtgevers, onze medewerkers, onze partners en onze aandeelhouder. Daarvoor wil ik iedereen bedanken.

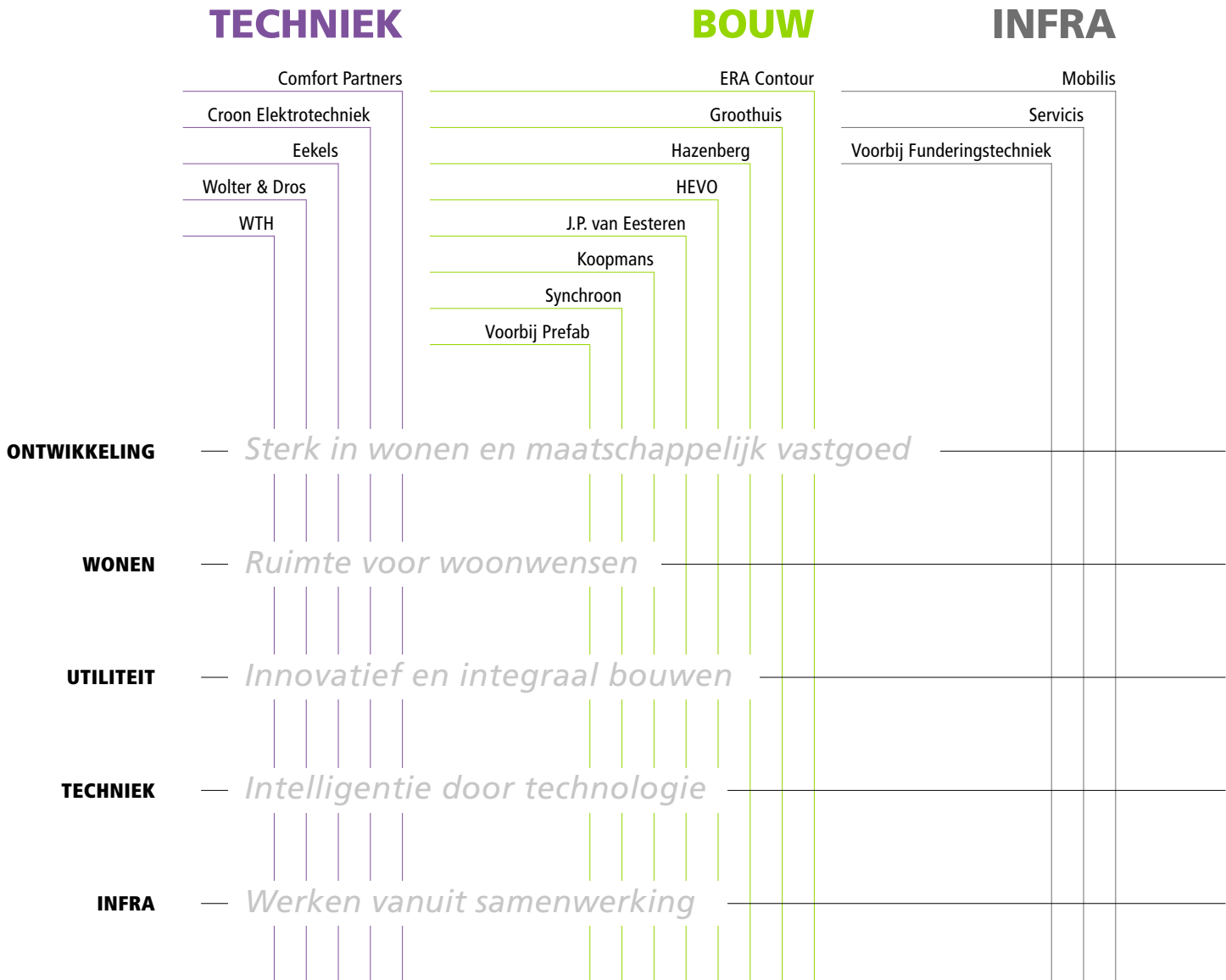
Rotterdam, 15 maart 2016

### Daan Sperling

Voorzitter Raad van Bestuur TBI Holdings B.V.

# OVER TBI

## Het werkveld van TBI



## Profiel

TBI is een groep ondernemingen die onze fysieke leefomgeving vernieuwt, inricht en onderhoudt. Woningen, kantoren, scholen, ziekenhuizen, wegen, tunnels, bruggen, sluizen, fabrieken en scheepsinstallaties. In heel Nederland is ons werk te zien. Van kleine initiatieven tot grote, spraakmakende projecten. Voor publieke of private opdrachtgevers.

Binnen de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra onderscheidt TBI vijf marktgeoriënteerde clusters, waarbinnen de TBI-ondernemingen vanuit verschillende disciplines de markt bewerken, samenwerken en kennis delen:

### **Ontwikkeling - Wonen - Utiliteit - Techniek - Infra**

Met gemiddeld 5.774 medewerkers (FTE's) bedroegen de bedrijfsopbrengsten van TBI in 2015 € 1.557 miljoen.

TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en Stichting TBI als uiteindelijk en enig aandeelhouder.

### **WENDBARE NETWERKORGANISATIE**

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

Voor ondernemerschap is binnen onze netwerkorganisatie volop ruimte. Wij zien graag dat opdrachtgevers ons uitdagen en wij willen onze opdrachtgevers uitdagen. Op basis van wederzijds vertrouwen en respect. Dat betekent opdrachtgevers begrijpen, met ze meedenken en doorvragen, op zoek naar de beste oplossing.

Zo zorgen we ervoor dat we onze leefomgeving op een duurzame manier vernieuwen, inrichten en onderhouden.

### **DUURZAAM ONDERNEMEN**

Duurzaam ondernemerschap is een integraal onderdeel van onze dagelijkse praktijk. In ons streven naar de balans tussen maatschappelijke betrokkenheid en economische vooruitgang concentreren we ons op continuïteit op de lange termijn. Aan onze beslissingen liggen economische én duurzame overwegingen ten grondslag. Duurzaamheid is in onze visie onlosmakelijk verbonden met product- en procesinnovatie. Daarom zijn alle TBI-ondernemingen alert op de duurzame oplossingen die zij opdrachtgevers kunnen bieden. Voor ons zijn het kansen om extra waarde te creëren.

### **AANTREKKELIJKE WERKOMGEVING**

Verantwoord werkgeverschap bestaat in onze visie uit het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en ontplooiingsmogelijkheden voor al onze medewerkers. We hebben de ambitie om de beste werkomgeving voor talent te bieden. Een omgeving waarin het prettig werken is voor de mensen die dag in dag uit bezig zijn met onze projecten, die vakinhoudelijk goed onderlegd zijn en zichzelf continu willen verbeteren. Altijd vanuit het besef dat bouwen geen doel is maar een middel. Verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend zijn niet voor niets onze kernwaarden.

Onze medewerkers zijn onze belangrijkste waarden, nu en in de toekomst. Zij onderhouden de duurzame relaties met opdrachtgevers en leveren de toegevoegde waarde. Zij zijn vakinhoudelijk goed onderlegd, spreken dezelfde taal en delen dezelfde waarden en ambities. Maar ze nemen ook zelf initiatieven om te komen tot verrassende, innovatieve oplossingen.



*Industriële hoogspanningskabels*

# OVER TBI

## Missie

TBI wil de fysieke leefomgeving op duurzame wijze vernieuwen, inrichten en onderhouden. Wij willen een bijdrage leveren aan de samenleving door economische en maatschappelijke waarde toe te voegen aan het wonen, werken en mobiliteit van mensen. Samen met onze partners werken we aan de toekomst van het land, met het idee dat het altijd beter kan. Mooier, slimmer, efficiënter en duurzamer.

Wij werken aan een samenleving met een sterke infrastructuur, slimme kantoren en schone fabrieken, waarin technologieën bijdragen aan een optimaal werkklimaat. Met woningen die geen energie gebruiken maar leveren. Wij willen veilige tunnels bouwen en opzienbarende, grensverleggende projecten realiseren.

Maar we willen er ook voor zorgen dat bestaande gebouwen en zeker bijzondere monumenten bewaard blijven. Door ze te verbouwen, renoveren en verduurzamen. Want ook ons cultureel erfgoed is de toekomst.

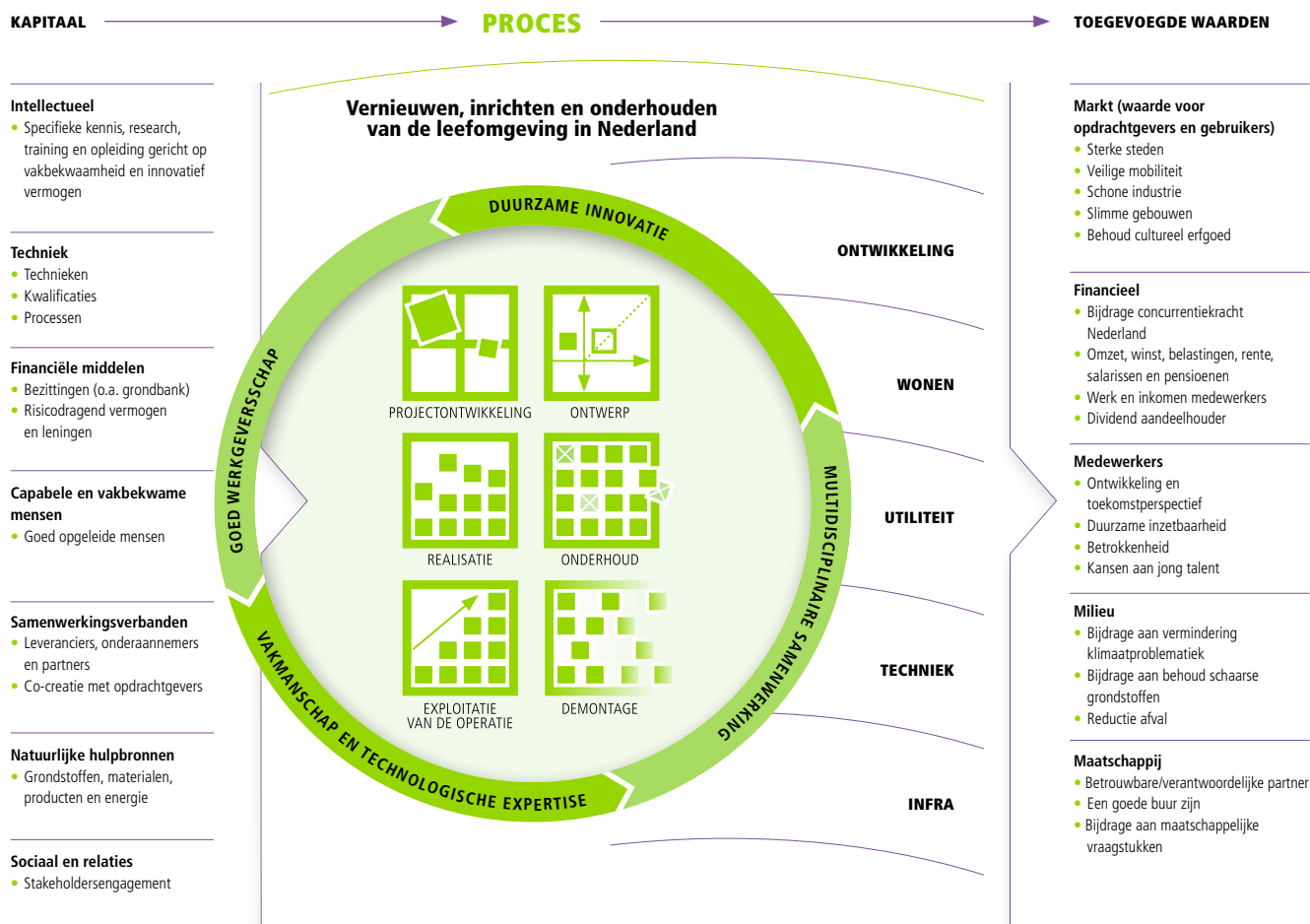
Bij alles wat we ondernemen staat veiligheid voorop en gaan duurzaamheid en innovatie hand in hand. We dagen onszelf dan ook elke dag weer uit met nieuwe, complexe ontwerpen.

Dat vraagt om slimme samenwerking, zowel binnen ons bedrijf als met partners, en de inzet van moderne technieken. Met als resultaat oplossingen waar onze opdrachtgevers op kunnen vertrouwen.

Willen we onze ambities waarmaken, dan hebben we de beste mensen nodig. Daarom zetten we in op persoonlijke ontwikkeling en stimuleren we ondernemerschap en eigen initiatief.

## TBI. Maak de toekomst

## Bedrijfsmodel TBI





# Strategisch kader TBI

## SAMEN DUURZAAM ONDERNEMEN EN VERNIEUWEN

STRATEGIE	DOEL	KPI/STUURVARIABELE
<p><b>Markt - Versterken marktpositie</b></p> <p>Groeien vanuit de kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonome groei</li> <li>• Selectieve acquisities</li> </ul> <p>Investeren in duurzame innovatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorderen (multidisciplinaire) innovatie en co-creatie met opdrachtgevers en partners</li> <li>• Verbinden innovatie en duurzaamheid</li> </ul> <p>Kapitaliseren op multidisciplinaire samenwerking en versterken commerciële slagkracht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplossingsgericht werken vanuit klantbehoefte door de kracht van de TBI-netwerkgorganisatie</li> </ul>	<p><b>Markt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toename kwaliteit van de bedrijfsopbrengsten</li> <li>• Toppositie in strategisch relevante marktsegmenten</li> <li>• Versterken (duurzame) innovatiekracht</li> <li>• Toegevoegde waarde voor (nieuwe) opdrachtgevers en andere stakeholders</li> <li>• Breed aanbod in de markt/turn-key projecten</li> <li>• Synergie in kosten en opbrengsten</li> <li>• Grotere wendbaarheid in de markt, snel en adequaat kunnen inspelen op de markt vraag</li> </ul>	<p><b>Markt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationele marge</li> <li>• De positie in de marktsegmenten B&amp;U, GWW en installatietechniek</li> <li>• Investeren in innovaties (WOONlab, kennisLAB en externe kennisinstututen)</li> <li>• Projecten met duurzaamheidsspecificaties</li> <li>• Aantal gezamenlijke opdrachten (Techniek, Bouw en Infra)</li> <li>• Mobiliteit medewerkers tussen de bedrijven</li> </ul>
<p><b>Financieel - Handhaven solide profiel</b></p> <p>Zorgvuldige afweging risico's</p> <p>Rendement passend bij risicoprofiel van de projecten</p> <p>Kostenoptimalisatie en projectbeheersing</p>	<p><b>Financieel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toekomstbestendig (continuïteit op langere termijn)</li> <li>• Financiële soliditeit (zekerheid voor stakeholders)</li> <li>• Toegerust om risico's aan te gaan</li> </ul>	<p><b>Financieel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orderportefeuille</li> <li>• Solvabiliteit</li> <li>• Omvang werkkapitaal</li> <li>• Verhouding directe/indirecte kosten</li> </ul>
<p><b>Medewerkers - Aantrekkelijke werkomgeving</b></p> <p>Borgen van een veilige en gezonde werkomgeving</p> <p>Goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden</p> <p>Goede arbeidsverhoudingen</p>	<p><b>Medewerkers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilig werken en gezonde werkomgeving onderdeel van bedrijfscultuur</li> <li>• 'Employer of choice'</li> <li>• Goed opgeleide medewerkers</li> <li>• Hoge 'retention rate' van toptalent</li> <li>• Goede arbeidsvoorwaarden</li> </ul>	<p><b>Medewerkers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongevallenratio</li> <li>• Ziekteverzuim</li> <li>• Opleidingskosten per medewerker</li> <li>• Functioneringsgesprekken</li> <li>• Vertrekkende medewerkers op eigen verzoek</li> </ul>
<p><b>Omgeving/milieu - Reduceren impact</b></p> <p>Verkleinen CO<sub>2</sub> footprint (energie en mobiliteit)</p> <p>Optimaal benutten van (natuurlijke) grond- en hulpstoffen</p> <p>Duurzaam opereren in waardeketen</p>	<p><b>Milieu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlaging CO<sub>2</sub> emissies (scope 1,2 en 3)</li> <li>• Verantwoorde omgang met (natuurlijke) grondstoffen en afval</li> <li>• Duurzaam inkoopbeleid</li> </ul>	<p><b>Milieu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub> prestatieladder</li> <li>• Afvalscheiding</li> <li>• Duurzaamheidsprestaties onderdeel van beoordeling leveranciers</li> <li>• Gecertificeerd duurzaam hout</li> </ul>
<p><b>Maatschappij - Verantwoordelijk én betrokken</b></p> <p>Integer handelen</p> <p>Zorgvuldigheid betrachten in relatie tot de omwonenden en met respect voor de natuur</p> <p>Maatschappelijke bijdrage leveren</p>	<p><b>Maatschappij</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptatie/vertrouwen in zorgvuldig handelen</li> <li>• 'Goede buur'</li> <li>• Maatschappelijk toegevoegde waarde</li> </ul>	<p><b>Maatschappij</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geconstateerde overtredingen TBI Gedragscode</li> <li>• Verzoeken tot voorafgaande instemming TBI Gedragscode</li> <li>• Bewuste Bouwers</li> <li>• Gerealiseerde maatschappelijke projecten</li> <li>• Aantal leer/werkervaringsplekken (social return)</li> </ul>

# OVER TBI

## Kerncijfers TBI

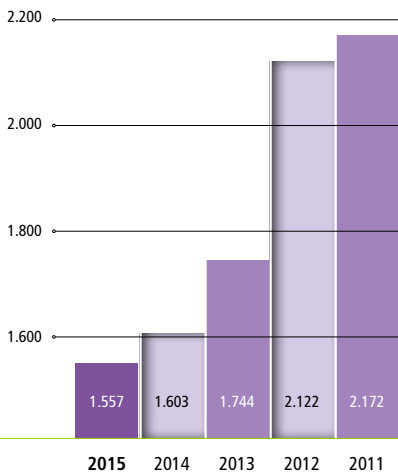
	2015	2014	2013	2012	2011
<b>MARKT</b>					
Ontvangen opdrachten <sup>1</sup>	1.508	1.491	1.613	1.780	1.940
Orderportefeuille <sup>1</sup>	1.795	1.743	1.815	1.916	2.394
Verkochte woningen	1.707	1.059	1.048	638	565
<b>FINANCIËEL<sup>1</sup></b>					
Bedrijfsopbrengsten	1.557	1.603	1.744	2.122	2.172
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen <sup>2</sup>	32,7	31,0	32,6	66,5	59,4
Bedrijfsresultaat <sup>2</sup>	14,2	8,0	9,6	41,6	33,3
Nettoresultaat	1,3	1,4	-13,1	5,8	24,2
Totale activa	766,8	746,9	827,3	870,3	995,0
Eigen vermogen	247,0	245,9	244,7	261,7	263,3
Rentedragende langlopende schulden	52,5	24,7	26,5	25,5	2,6
Rentedragende kortlopende schulden	14,1	18,5	35,9	6,9	7,0
Nettowerkkapitaal	47,7	72,4	58,7	57,7	52,2
Liquide middelen	166,5	123,4	149,0	129,4	216,1
Netto-investering in materiële vaste activa	11,9	6,5	15,1	24,2	24,2
Afschrijving materiële vaste activa	17,4	21,4	22,2	24,0	25,2
<b>Ratio's</b>					
Bedrijfsresultaat % van bedrijfsopbrengsten <sup>2</sup>	0,9	0,5	0,6	2,0	1,5
Nettoresultaat in % van:					
*bedrijfsopbrengsten	0,1	0,1	-0,8	0,3	1,1
*het eigen vermogen	0,5	0,6	-5,4	2,2	9,2
Solvabiliteit in %	32,2	32,9	29,7	30,2	26,6
<b>MEDEWERKERS</b>					
Aantal medewerkers ultimo jaar (FTE)	5.744	5.981	7.351	8.143	8.253
Gemiddeld aantal medewerkers (FTE)	5.774	6.967	7.717	8.216	8.498
Opleidingskosten per medewerker (FTE) in €	578	nb <sup>3</sup>	nb <sup>3</sup>	nb <sup>3</sup>	nb <sup>3</sup>
<b>Veiligheid en gezondheid</b>					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	33	73	83	144	166
Ongevallenratio (IF)	3,1	6,1	6,0	8,5	9,4
Ziekteverzuim in %	4,1	4,4	4,2	4,7	4,6
<b>MILIEU</b>					
CO <sub>2</sub> -footprint (kton)	29	32	36	37	40
Afval (kton)	25	21	31	38	42
Leveranciersbeoordelingen (incl. milieuprestaties)	84%	80%	70%	nb <sup>3</sup>	nb <sup>3</sup>
<b>MAATSCHAPPELIJK</b>					
Overtredingen van wet- en regelgeving (boetes)	5	9	4	7	7
Bijdragen in maatschappelijke initiatieven (x € 1.000)	364	434	508	689	nb <sup>3</sup>
Arbeidsplaatsen/social return	26	73	61	nb <sup>3</sup>	nb <sup>3</sup>

1 Bedragen in miljoenen euro's.

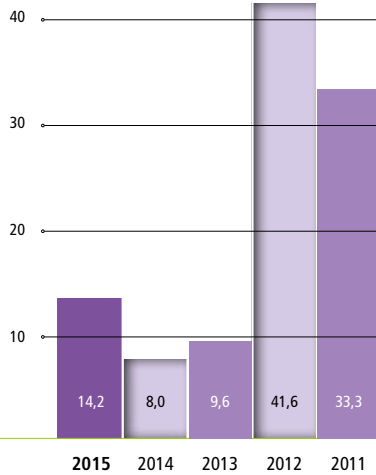
2 Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

3 Niet beschikbaar.

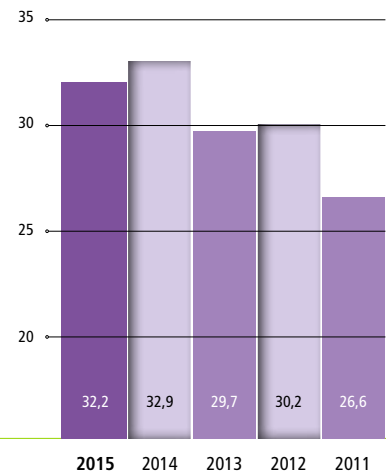
**Bedrijfsopbrengsten**  
(in miljoenen euro's)



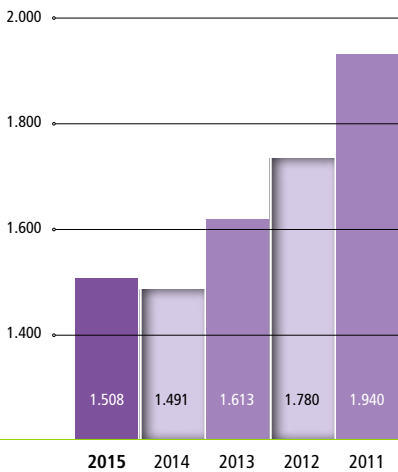
**Bedrijfsresultaat**  
(in miljoenen euro's)



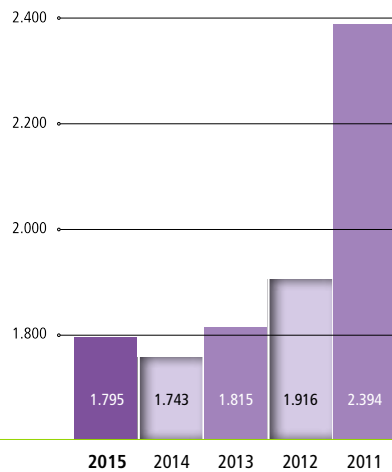
**Solvabiliteit**  
(in %)



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

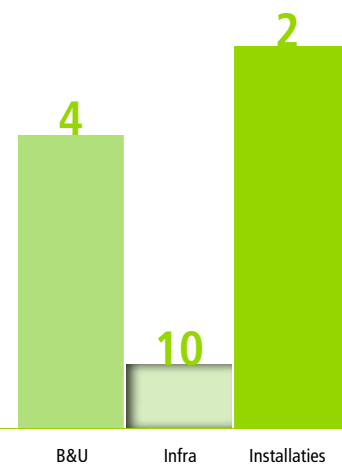


**Orderportefeuille**  
(in miljoenen euro's)

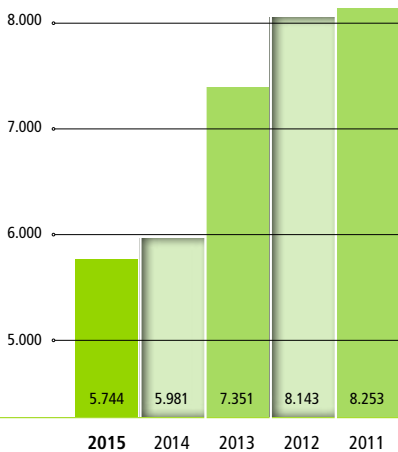


**Positie in de marktsegmenten 2014**

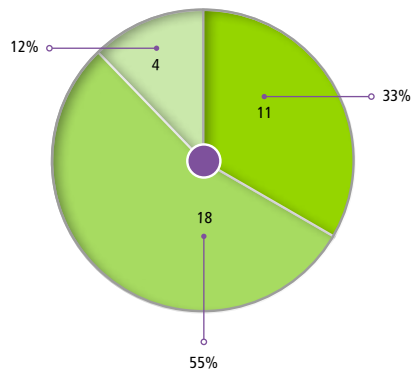
Bron: © 2016 b&b info



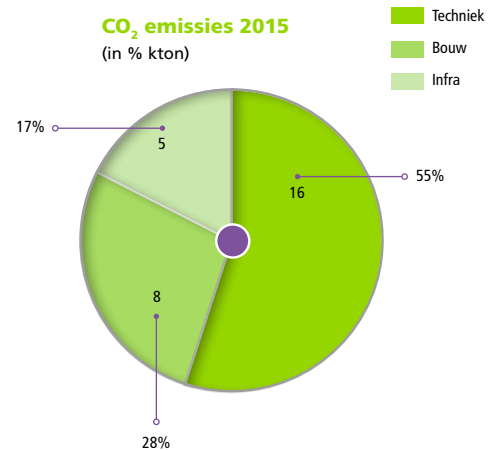
**Aantal medewerkers**  
(ultimo jaar FTE)

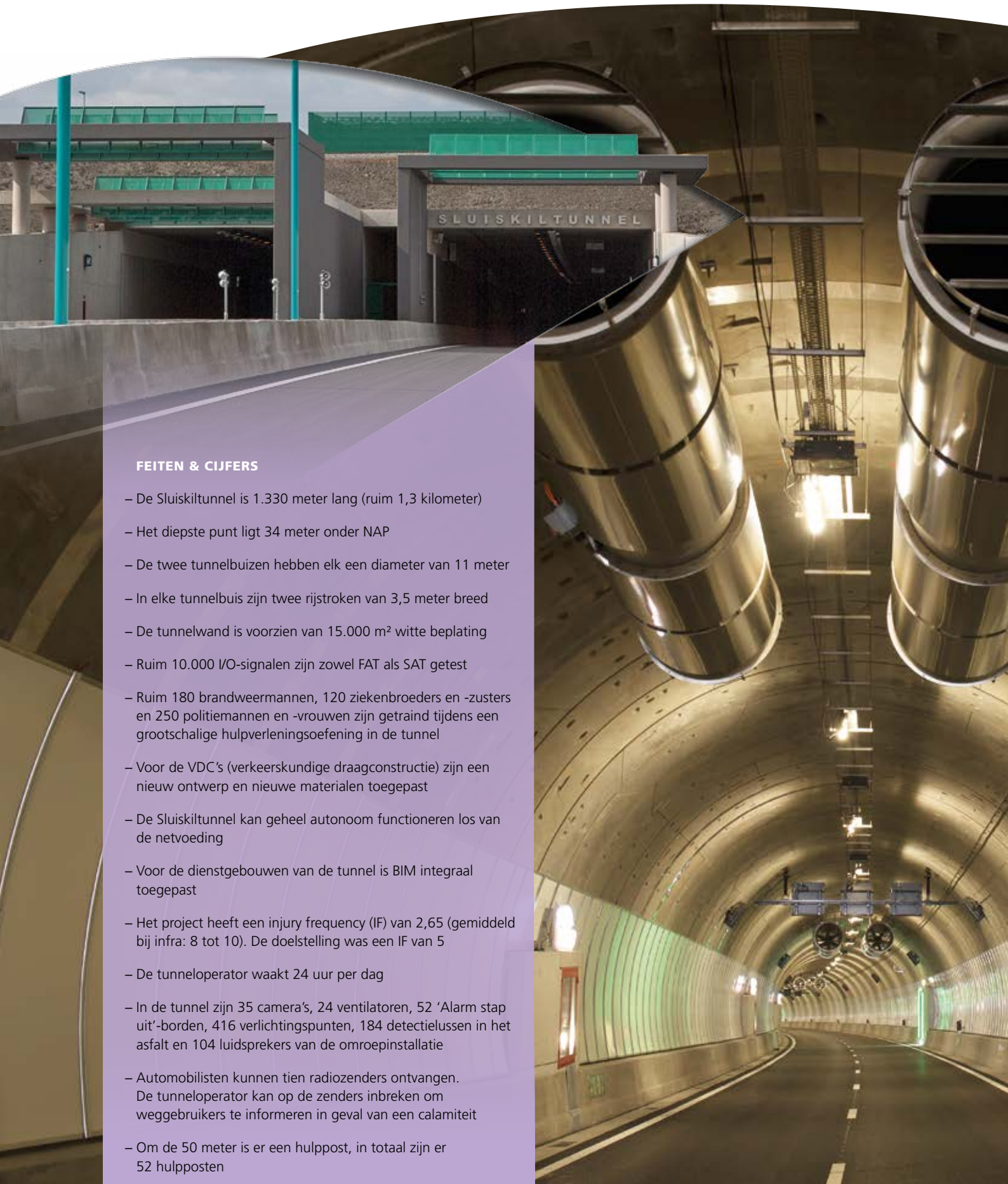


**Ongevallen met verzuim 2015**



**CO<sub>2</sub> emissies 2015**  
(in % kton)





#### FEITEN & CIJFERS

- De Sluiskiltunnel is 1.330 meter lang (ruim 1,3 kilometer)
- Het diepste punt ligt 34 meter onder NAP
- De twee tunnelbuizen hebben elk een diameter van 11 meter
- In elke tunnelbuis zijn twee rijstroken van 3,5 meter breed
- De tunnelwand is voorzien van 15.000 m<sup>2</sup> witte beplating
- Ruim 10.000 I/O-signalen zijn zowel FAT als SAT getest
- Ruim 180 brandweermannen, 120 ziekenbroeders en -zusters en 250 politiemannen en -vrouwen zijn getraind tijdens een grootschalige hulpverleningsoefening in de tunnel
- Voor de VDC's (verkeerskundige draagconstructie) zijn een nieuw ontwerp en nieuwe materialen toegepast
- De Sluiskiltunnel kan geheel autonoom functioneren los van de netvoeding
- Voor de dienstgebouwen van de tunnel is BIM integraal toegepast
- Het project heeft een injury frequency (IF) van 2,65 (gemiddeld bij infra: 8 tot 10). De doelstelling was een IF van 5
- De tunneloperator waakt 24 uur per dag
- In de tunnel zijn 35 camera's, 24 ventilatoren, 52 'Alarm stap uit'-borden, 416 verlichtingspunten, 184 detectielussen in het asfalt en 104 luidsprekers van de omroepinstallatie
- Automobilisten kunnen tien radiozenders ontvangen. De tunneloperator kan op de zenders inbreken om weggebruikers te informeren in geval van een calamiteit
- Om de 50 meter is er een hulppost, in totaal zijn er 52 hulpposten

## PROJECT SLUISKILTUNNEL

'Direct goed, altijd veilig' was het motto van bouwcombinatie BAM en TBI, CBT (BAM Civiel, Wayss & Freytag, Mobilis & Croon Elektrotechniek) in 2011 bij de start van de bouw van de Sluiskiltunnel.

De tunnel onder het Kanaal van Gent-Terneuzen moest het Zeeuws-Vlaamse verkeersknelpunt bij Sluiskil wegnemen. Van meet af aan heeft CBT een aantal strategische keuzes gemaakt met als doel de tunnel veilig, op tijd en binnen budget op te leveren.

Dat is gelukt. Toen op 19 mei 2015 koning Willem-Alexander en koningin Máxima de Sluiskiltunnel officieel openden, was dat ruim vijf weken voor de geplande oplevering, binnen het budget, zonder claims of restpunten en met uitstekende kwaliteits- en veiligheidsresultaten.

Met name in de testfase leveren tunnelprojecten vaak grote vertragingen op doordat de verkeers- en tunneltechnische installaties (VTTI) niet op tijd in orde zijn. Om dit te voorkomen heeft CBT bewust ingezet op integraal werken. Vanaf dag één werkten de civiele mensen samen met de technische specialisten aan het ontwerp en de uitvoering van de technische installaties.

# veilige tunnel

VTTI spelen een grote rol bij de veiligheid. Ze zorgen er bijvoorbeeld voor dat de automobilist zich kan redden in geval van nood, ze kunnen voorkomen dat incidenten zich verder uitbreiden en ze ondersteunen de hulpdiensten bij het uitvoeren van hun taak. De Sluiskiltunnel telt 54 installaties op het gebied van onder meer signalering, beveiliging, verlichting, energievoorziening en evacuatie. Al deze onderdelen moesten op elkaar worden afgestemd en het moest mogelijk zijn onderdelen te vervangen zonder daarvoor de tunnel te hoeven afsluiten. Volgens opdrachtgever B.V. Kanaalkruising Sluiskil was het voor het eerst dat bij een groot tunnelproject het ontwerp van de installaties in de pas liep met de civiel-technische kant. Hierdoor werden de faalkosten en doorlooptijd beperkt. Voor de oplevering waren alle technische installaties zowel FAT (Factory Acceptance Test) als SAT (Site Acceptance Test) getest en in de eindfase zijn alle systemen integraal getest in een ISAT (integrated site acceptance test).

***Een uitzonderlijke prestatie: ruim vijf weken voor de geplande oplevering, binnen het budget, zonder claims of restpunten en met uitstekende kwaliteits- en veiligheidsresultaten***

Ook tijdens de bouw, het boren van de tunnel en de aanleg van de wegen, werkten de verschillende disciplines nauw met elkaar samen. Directeur van de B.V. Kanaalkruising Sluiskil, Tin Buijs, noemde de realisatie van de tunnel 'een zeer succesvol project, waarin we samen en met vertrouwen in elkaar, veilig gewerkt hebben aan een nieuwe verbinding. Een prachtige klus!'

# STAKEHOLDERSDIALOOG

## Betrokkenheid stakeholders

TBI is een toonaangevende bouw- en installatietechnische dienstverlener op de Nederlandse markt. Het is daarom essentieel dat TBI transparant is en goede contacten onderhoudt met een breed spectrum aan stakeholders die belang hebben bij, invloed uitoefenen op, of beïnvloed worden door onze activiteiten. Op deze manier houden we rekening met hen in onze dienstverlening en spelen we in op hun vragen en behoeften.

Gegeven de decentrale concernstructuur maakt TBI onderscheid tussen stakeholdersmanagement op concernniveau (TBI Holdings) en op ondernemingsniveau (TBI-ondernemingen). Operationele dialogen vinden plaats in de projecten van de TBI-ondernemingen.

We waarborgen de dialoog met stakeholders op de volgende manieren:

Stakeholders	Wat is belangrijk voor de stakeholder?	Hoe betrekken we de stakeholder?
<b>Markt</b>		
Opdrachtgevers	Klantgerichtheid Innovatie en kennisontwikkeling Integrale benadering	Monitoren klanttevredenheid
Kennisinstellingen	Innovatie	Samenwerkingsprojecten/kennisdeling
Samenwerkende partners	Projecten	Stuur- en werkgroepen
<b>Financieel</b>		
Banken/verzekeraars	Risicomanagement Gezonde financiële positie	Kredietfaciliteiten en garantiebepalingen
Aandeelhouder	Beleid van de onderneming en gezond rendement Risicomanagement	Algemene Vergadering van Aandeelhouders Commissarissenvergaderingen
<b>Medewerkers</b>		
Medewerkers	Opleiding Persoonlijke ontwikkeling Goede arbeidsverhoudingen Prettige werksfeer	Opleidingen (TBI acadmy) Top 500 bijeenkomst Functioneringsgesprekken Arbeidsvoorwaarden
Directies TBI-ondernemingen	Operationele implementatie en aansturing Samenwerking	Kwartalbijeenkomsten Directeurenbijeenkomsten
Medezeggenschapsraad/ COR (Centrale Ondernemingsraad)	HRM-beleid Oog voor de medewerkers Integriteit	Kwartalbijeenkomsten Toezichthouders, TBI Gedragscode, Stuurgroep Integriteit
Arbeidsmarkt	Veilig en gezond werken Aantrekken en vasthouden talent	Veiligheidsadviesraad, TBI-Veiligheidsrichtlijn TBI acadmy, periodieke gesprekken met de Raad van Bestuur
Overheden, bevoegd gezag	Arbeidsomstandigheden Integriteit	Inspecties SZW
Certificerende instellingen	Veiligheid	Audits VCA** Veiligheidsprestatieladder
<b>Milieu</b>		
Certificerende instellingen	Milieukwaliteit Energie/CO <sub>2</sub>	Audits ISO14001 Audits CO <sub>2</sub> -prestatieladder
Leveranciers	Zorg voor milieu/veiligheid	Leveranciersbeoordelingen
Overheden, bevoegd gezag	Milieuregelgeving	Inspecties
<b>Maatschappij</b>		
Overheden, bevoegd gezag	Wet arbeid vreemdelingen Social return Mededinging- of Aanbestedingswet Integriteit	Inspecties Ervaringsleerplaatsen
Burgers (omwonenden)	Omgevingsbewustzijn	Omgevingsmanagement (projectspecifiek) Bewuste Bouwers
Maatschappelijke organisaties	Maatschappelijk investeren	Periodieke gesprekken



*Skyline Rotterdam*

## **Materiële thema's**

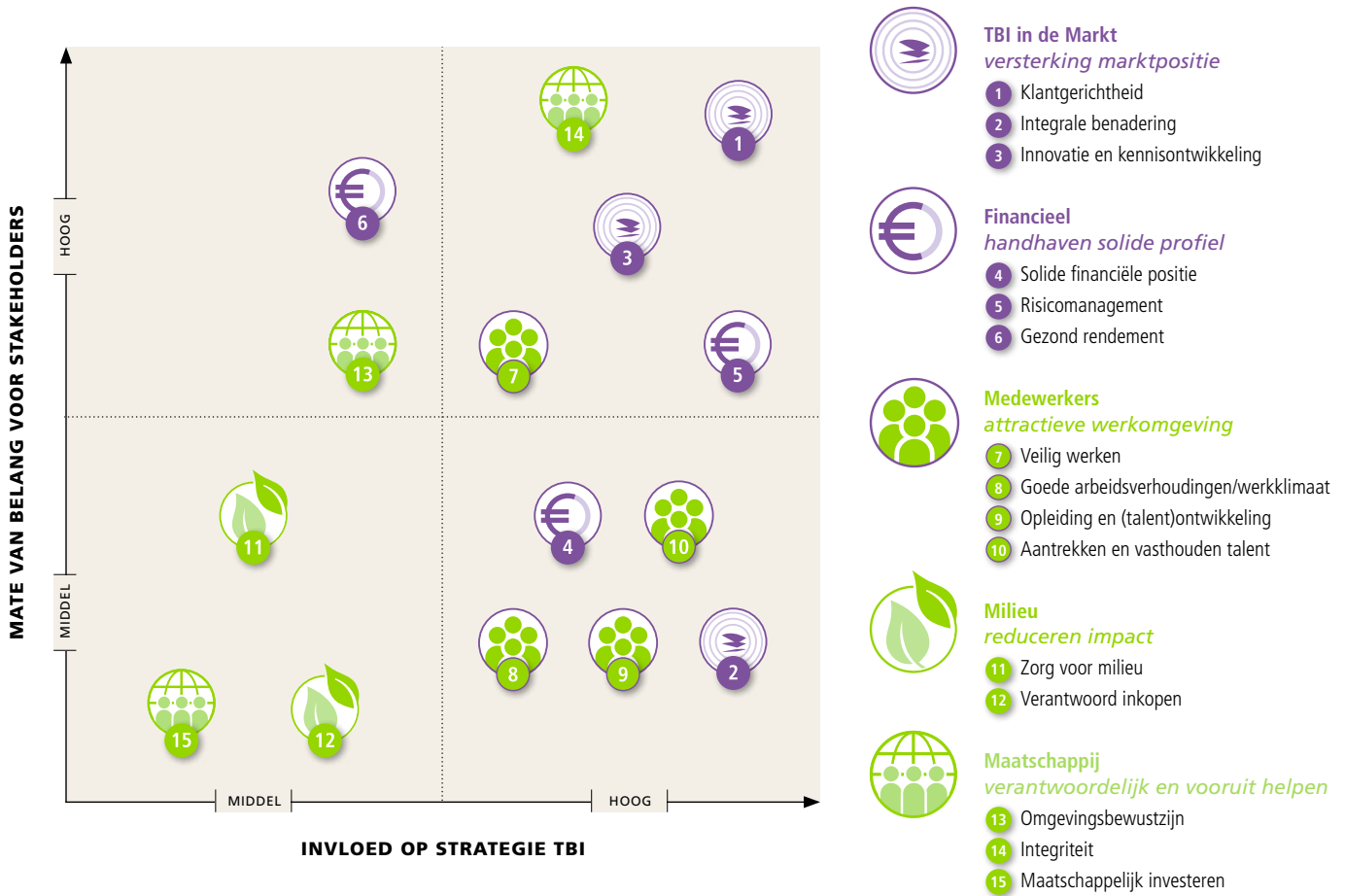
Bij geïntegreerde verslaggeving speelt de materialiteitsanalyse een belangrijke rol. Hiermee worden de onderwerpen geïdentificeerd die van invloed zijn op het vermogen van TBI om op de korte, middellange en lange termijn waarde te creëren die van belang is voor de stakeholders.

Voor dit eerste geïntegreerde jaarverslag heeft TBI de meest bepalende thema's en onderwerpen voor het proces van waardecreatie in kaart gebracht. Daarvoor zijn we gestart met desk-research, gevolgd door een analyse waarbij we op een hoger strategisch niveau hebben gekeken naar relevante onderwerpen.

Daarbij is ook de input uit de stakeholder consultaties uit de voorgaande jaren gebruikt. Vervolgens hebben we een intern assessment gehouden met directieleden van TBI-ondernemingen. Hierna zijn de thema's via schriftelijke enquêtes en persoonlijke interviews ter toetsing uitgezet bij een externe groep (strategische) stakeholders. Dit heeft geresulteerd in bijgaande lijst met thema's, vastgesteld door de Raad van Bestuur van TBI.

Het resultaat van de materialiteitsanalyse gebruiken we als kader voor de rapportage, als leidraad voor onze strategische besluitvorming en als dialoog met onze stakeholders.

# STAKEHOLDERSDIALOOG



- 
**TBI in de Markt**  
*versterking marktpositie*
  - 1 Klantgerichtheid
  - 2 Integrale benadering
  - 3 Innovatie en kennisontwikkeling
- 
**Financieel**  
*handhaven solide profiel*
  - 4 Solide financiële positie
  - 5 Risicomanagement
  - 6 Gezond rendement
- 
**Medewerkers**  
*attractieve werkomgeving*
  - 7 Veilig werken
  - 8 Goede arbeidsverhoudingen/werkklimaat
  - 9 Opleiding en (talent)ontwikkeling
  - 10 Aantrekken en vasthouden talent
- 
**Milieu**  
*reduceren impact*
  - 11 Zorg voor milieu
  - 12 Verantwoord inkopen
- 
**Maatschappij**  
*verantwoordelijk en vooruit helpen*
  - 13 Omgevingsbewustzijn
  - 14 Integriteit
  - 15 Maatschappelijk investeren

**Note:** In deze matrix zijn alleen de thema's uitgezet die van middel en hoog belang zijn geacht. Het betreft daarbij een schematische weergave. Voor de meeste van bovenstaande thema's richten we ons primair op de activiteiten binnen onze onderneming. Uitzondering is veiligheid; hierbij kijken we ook naar de ongevallen van inleners, onderaannemers en leveranciers. De komende jaren zullen we in overleg met onze stakeholders bespreken hoe we onze invloed kunnen aanwenden zodat dit ten goede komt aan de waarde van de keten.



Materiële thema's	Omschrijving	KPI
<b>Markt</b>		
Klantgerichtheid	Denken in oplossingen en slagvaardige implementatie	- Decentrale concernstructuur - Klanttevredenheid
Integrale benadering	Multidisciplinaire samenwerking waarbij aanwezige kennis op het gebied van bouw, elektrotechniek, ICT en werktuigbouw optimaal wordt ingezet	- Multidisciplinaire projecten
Innovatie en kennisontwikkeling	Proactief inspelen op ontwikkelingen in de markt en maatschappij. Focus op duurzame producten en concepten	- TBI Innovatieprijs - TBI kennisLAB - TBI WOONlab

<b>Financieel</b>		
Solide financiële positie	Betrouwbare en solide groep	- Solvabiliteit
Risicomanagement	Zorgvuldige afweging van risico's en gerichte maatregelen om risico's te mitigeren	- Portfoliomanagement
Gezond rendement	Rendement passend bij het risicoprofiel	- Bedrijfsresultaat (EBIT)

<b>Medewerkers</b>		
Veilig werken	Veilige en gezonde werkomstandigheden voor iedereen, altijd	- Ziekteverzuim - Arbeidsongevallen - Ongevallenindex (IF TBI)
Goede arbeidsverhoudingen/werkklimaat	Investeren in een bedrijfscultuur waar medewerkers gehoord worden	- Tevredenheid - Arbeidsvoorwaarden
Opleiding en (talent)ontwikkeling	Investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers	- Functioneringsgesprekken - Opleidingsbudget
Aantrekken en vasthouden talent	Bieden van goede ontwikkelmogelijkheden en werkervaring aan jong talent	- Ongewenst vertrek

<b>Milieu</b>		
Zorg voor milieu	Reduceren van de negatieve impact op milieu; fossiele brandstoffen, natuurlijke grondstoffen. Stimuleren hergebruik van grondstoffen en duurzame materialen	- Reductie energiegebruik/CO <sub>2</sub> -emissie - Scheiding bouwafval - Gecertificeerd duurzaam hout
Verantwoord inkopen	Goede relatie met leveranciers en onderaannemers, inclusief aandacht voor milieukwaliteit	- Leveranciers beoordeeld

<b>Maatschappij</b>		
Omgevingsbewustzijn	Rekening houden met de impact van activiteiten op de omgeving, omwonenden en natuur	- Bewuste Bouwers - Klachtenmanagementsysteem (ISO 9001)
Integriteit	Eerlijk en fatsoenlijk zakendoen, de geldende regels naleven	- Naleving TBI Gedragscode - Overtredingen van wet- en regelgeving
Maatschappelijk investeren	Investeren en bijdragen aan maatschappelijke projecten en initiatieven	- Ervaringsleerplaatsen/social return - Sponsoring en donaties



### FEITEN & CIJFERS

- De 56 woningen zijn de eerste fase van de totale gebiedsontwikkeling van ChurchillPark. In totaal komen hier zo'n 150 woningen
- Binnen één maand na de start van de verkoop was ruim 70% van de woningen verkocht en kon het startschot voor de bouw worden gegeven
- De eengezinswoningen beschikken over circa 130 m<sup>2</sup> woonoppervlak met vrij-op-naamprijzen tussen € 280.000 en € 325.000. De huurwoningen, met een woonoppervlak van circa 120 m<sup>2</sup>, hebben een huurprijs van circa € 1.100 per maand
- LekkerEIGENhuis kreeg in 2015 het predicaat Excellent Concept van de onafhankelijke Stichting Excellent Conceptueel Bouwen (SECB)
- Een lekkerEIGENhuis wordt standaard gebouwd met hoogwaardige materialen en een EPC van 0,4. De energieprestaties kunnen worden verbeterd tot Energie-neutraal (EPC = 0), Nul-op-de-meter gas (EPC = -0,35) of Nul-op-de-meter all-electric (EPC = -0,49)
- Door het 'legosteene-principe' is een lekkerEIGENhuis altijd snel voor een zeer scherpe prijs te bouwen: in de regel binnen drie maanden
- Met architect en klantenpanel zijn voor lekkerEIGENhuis 15 verschillende woonsmaken ontwikkeld. Deze architectuurstijlen zijn gebaseerd op de omgeving, de stedenbouwkundige mogelijkheden en de wensen van de aanstaande bewoners
- Met de woonplanners op [www.lekkereigenhuis.nl](http://www.lekkereigenhuis.nl) kunnen opdrachtgevers eerste ideeën genereren en berekeningen maken
- Opdrachtgevers kunnen lekkerEIGENhuis afnemen inclusief onderhoud voor 20 of 40 jaar



# AMVEST

## PROJECT CHURCHILLPARK LEIDEN

Op 18 mei 2015 gaf de Leidse wethouder Paul Laudy van Openbare Ruimte het startschot voor de bouw van 56 lekkerEIGENhuizen in het Haagwegkwartier, waarvan 30 huurwoningen. Amper vier maanden later kregen de eerste bewoners de sleutels van hun nieuwe woning overhandigd. Belegger-ontwikkelaar Amvest en ERA Contour hadden de woningen in ChurchillPark, de naam van de nieuwe woonwijk in het Leidse Haagwegkwartier, binnen enkele maanden ontworpen, verkocht, verhuurd en gerealiseerd.

# lekkerEIGENhuis

ChurchillPark ligt op een ideale locatie volgens Heleen Aarts, directeur gebiedsontwikkeling van Amvest. *'De woonwijk ligt in een heel groene omgeving en toch in de stad. Ook de ontsluiting van de buurt is prima: je bent snel de stad in en uit.'* Voor de royale woningen, met flinke dakkapellen en mooie tuintjes, was dan ook veel belangstelling.

Alle woningen zijn door ERA Contour gebouwd volgens het concept lekkerEIGENhuis dat is ontwikkeld binnen TBI WOONlab. De klant kan daarbij kiezen uit enkele basisplattegronden, maar heeft daarbinnen veel vrijheid. Hij bepaalt de woonstijl of 'woonsmaak', maar ook de gevelsteen en de dakpan. Daarnaast kan hij kiezen uit tal van opties.

*'Alles kan is nu de standaard'*, zegt Jeroen Heijdra, directeur ERA Contour. De gevels en wanden van de woningen worden namelijk geprefabriceerd in de betonfabriek van Voorbij Prefab, die volledig gerobotiseerd en geautomatiseerd is. Daardoor is het mogelijk om tegelijkertijd gestandaardiseerd én gevarieerd te produceren. De robots maken de wanden en gevels rechtstreeks uit een BIM-bestand. Heijdra: *'En als het te bimmen is, is het te maken.'*

### ***"Alles kan is nu de standaard."***

Voor ChurchillPark koos Amvest voor de woonsmaak Charming en voegde daar nog extra kwaliteit aan toe om zo het project helemaal 'eigen' te maken. De eengezinswoningen in ChurchillPark hebben royale openslaande deuren naar de tuin, gemetselde erfafscheidingen bij de hoekwoningen, een extra kast onder de trap en een flinke berging in de tuin.

Amvest is tevreden. De woningen zijn mooi, duurzaam en comfortabel. Aarts: *'Het werken met lekkerEIGENhuis heeft voor ons bevestigd wat we ervan verwacht hadden: het voordeel zit vooral in de snelheid en de hapklare opties. We waren verrast door het grote aantal mogelijkheden.'*

# BESTUURSVERSLAG

## TBI IN DE MARKT - *Versterken marktpositie*

### Marktbeeld en -ontwikkeling binnen de clusters

#### Ontwikkeling - *sterk in wonen en maatschappelijk vastgoed*

##### BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Projectontwikkeling wonen en winkels
- Transformatie
- Herbestemmen monumenten
- (Risicodragend) projectmanagement
- Huisvestingsadvies
- Expertise advies
- Bouwmanagement

##### KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- Duurzaamheid
- Energiebesparing
- Het Nieuwe Werken
- Herbestemming
- Bewonersparticipatie
- Gebiedsontwikkeling
- Veranderingen in het bestuurlijke landschap
- Lifecycle gebouwen

##### MARKTGEBIEDEN/OPDRACHTGEVERS

- Particuliere woningmarkt
- Financiers en beleggers
- Onderwijs
- Zorg
- Overheid
- Bedrijfsleven
- Ketenpartners

##### COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DIE MARKT

- Conceptuele kracht
- Marketing en verkoop
- Procesmanagement
- Integrale aanpak
- Innovatiekracht

#### MEER ONTWIKKELING WONINGEN

Projectontwikkelingsbedrijf Synchron heeft goed kunnen profiteren van het herstel van de woningmarkt. Het toegenomen consumentenvertrouwen en de lage rente waren hiervoor belangrijke drijfveren. In 2015 zijn 541 woningen verkocht, aanzienlijk meer dan in het jaar ervoor en ook voor het komende jaar is de portefeuille goed gevuld.

#### Woonconcepten voor specifieke doelgroepen

Synchron is vooral sterk in het bedenken van onderscheidende concepten voor specifieke doelgroepen. Zoeken naar woonoplossingen op complexe locaties in stedelijk gebied is een van de grootste uitdagingen. Steden als Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Rotterdam worden steeds populairder, terwijl de ruimte om te bouwen vaak beperkt is. Het concept XS DeLuxe is een voorbeeld van de innovatieve oplossingen die Synchron biedt.

##### XS DeLuxe

Met het concept XS DeLuxe speelt Synchron in op de toenemende populariteit van wonen in de stad. Veel starters op de woningmarkt willen graag op levendige, gewilde toplocaties wonen maar kunnen zich geen dure woningen veroorloven. XS DeLuxe voorziet in deze behoefte door duurzame en betaalbare microappartementen voor 1- of 2-persoons huishoudens te bouwen op stedelijke toplocaties, met gedeelde voorzieningen, zoals werkplekken, een wasserette, huishoudelijke hulp en slim ruimtegebruik. Het concept is zowel geschikt voor nieuwbouw als in bestaande bouw, bijvoorbeeld bij transformaties van kantoren.

#### Gebiedsontwikkeling aan de rand van de stad

De grote vraag naar nieuwbouwwoningen en de beperkte bouwruimte in de binnensteden, doet veel gemeenten uitwijken naar locaties aan de rand van de stad.

Voor de ontwikkeling van deze locaties is de combinatie van kennis van vastgoed en van gebiedsontwikkeling van grote waarde.

Samen met gebiedsontwikkelaar BPD ontwikkelt Synchron in Den Haag de exclusieve woonwijk [Vroondaal](#).

Dit project komt tegemoet aan de behoefte van consumenten aan woningen met een eigen identiteit. Opdrachtgevers kunnen kiezen uit een grote variatie aan woningen, indelingsvarianten en uitbreidingsopties. Ook wordt veel aandacht besteed aan de kwaliteit van de openbare ruimte en groenvoorzieningen.

In Amsterdam ontwikkelt Synchron een project met 165 appartementen op Zeeburgereiland. Daarnaast is het actief met de realisatie van koop- en huurwoningen in Amsterdam Zuidoost en op IJburg.

#### Herinrichting bedrijventerrein

Veel opdrachten van Synchron betreffen de herinrichting van voormalige bedrijventerreinen. Zo realiseert de onderneming samen met J.P. van Eesteren twee woontorens op de [Wilhelminapier in Rotterdam](#) en in Amsterdam werken Synchron en ERA Contour aan de ontwikkeling van de klimaatneutrale woonwijk Houthavens, een mooi voorbeeld van gebiedstransformatie.

Een ander voorbeeld van geslaagde samenwerking is de wijk [Waterfront in Harderwijk](#). Hier realiseren Synchron en Koopmans Bouwgroep op voormalige bedrijfsterrainen een aantrekkelijke woonomgeving met in totaal 750 woningen en aanvullende commerciële voorzieningen. De nieuwe wijk sluit direct aan op de historische binnenstad en het Veluwemeer.

In 2015 heeft Synchron de opdracht verworven voor de herontwikkeling van de eerste fase van een voormalig bedrijventerrein van NS in Utrecht. In Wisselspoor komen woningen, creatieve bedrijvigheid en horeca.

### **yoreM**

Om vastgoed beter onder de aandacht van potentiële opdrachtgevers te brengen, heeft Synchroon in het verslagjaar een zelfstandig e-marketingbedrijf opgericht: **yoreM**. Woonconsumenten kopen hun huis steeds vaker via internet en bepalen in toenemende mate mede de vormgeving ervan via sociale media. Via Facebook, Twitter en Google raken potentiële opdrachtgevers in een steeds vroeger stadium betrokken bij woningbouwontwikkelingen. Projectwebsites stellen hen in staat te reageren en ontwerpen te 'liken', waardoor bewonerswensen de vormgeving en samenstelling van de wijk mede gaan bepalen. YoreM ontwikkelt dergelijke projectwebsites en versterkt via e-marketing de mogelijkheden voor co-creatie van klant en ontwikkelaar. YoreM werft ook opdrachtgevers, adverteert online en verricht dataonderzoek om een gedetailleerde schets te kunnen maken van potentiële opdrachtgevers. Het bedrijf werkt voor de TBI-ondernemingen maar ook voor externe partijen, zoals beleggers, corporaties en andere ondernemingen die actief zijn in vastgoed.

### **Minder winkelprojecten**

Door overcapaciteit op de markt en een verdere toename van het online winkelen heeft Synchroon in 2015 minder winkelcentra kunnen ontwikkelen. Daarom concentreert de onderneming zich vooral op de herontwikkeling van winkelcentra. Een geslaagd project is de herontwikkeling van het Van Hogendorpkwartier in Vlaardingen. Samen met Waterweg Wonen ontwikkelde Synchroon hier een nieuw winkelcentrum met appartementen. De winkels en woningen op deze locatie zijn gebouwd door ERA Contour. Het Van Hogendorpkwartier is onderdeel van een integraal vernieuwingsplan van de wijk Babberspolder. Na de succesvolle afronding van dit project heeft Waterweg Wonen Synchroon gevraagd de nieuwe bedrijfshuisvesting van de woningcorporatie te realiseren.

Daarnaast verwierf Synchroon in 2015 de opdracht voor de herontwikkeling van de kern van Zevenbergen, bestaande uit een winkelprogramma met appartementen direct gelegen naast een winkelproject dat Synchroon eerder heeft gerealiseerd.

### **Onderwijs en zorg herbezinnen zich op huisvesting**

Vastgoedadvies- en bouwmanagementbureau HEVO is een toonaangevende speler in de onderwijssector. Ondanks de bezuinigingen in deze sector heeft HEVO hier goed gepresteerd. Het aantal opdrachten in de zorg bleef voorsnog achter bij de verwachtingen.

In het onderwijs is de huisvestingsvraag sterk veranderd. Scholen hebben behoefte aan gebouwen die zowel zijn voorbereid op de veranderende onderwijsmethodiek als op krimpende leerlingenaantallen. Omdat nieuwbouw vaak niet haalbaar is, kiezen veel scholen ervoor om bestaande gebouwen te renoveren om ze duurzaam en toekomstbestendig te maken.

Door de toenemende behoefte aan nieuwe vastgoedzorgconcepten ziet HEVO wel degelijk groeikansen in de zorgsector. Samen met Synchroon kan HEVO zorginstellingen ondersteunen bij de invulling hiervan. HEVO ondersteunt met strategisch advies de ontwikkeling van businessplannen. Steeds vaker treedt HEVO daarbij op als matchmaker tussen een zorgorganisatie en financiers en/of beleggers, omdat zorginstellingen vaak moeite hebben om (ver)nieuwbouw gefinancierd te krijgen.

De vraag naar risicodragend projectmanagement zal naar verwachting de komende jaren weer geleidelijk stijgen als reactie op de aantrekkelijke markt en de daarmee gepaard gaande aanbestedingsrisico's voor opdrachtgevers. Ook in de sectoren waarin HEVO opereert, willen opdrachtgevers steeds vaker na de realisatie van het project het energieverbruik en onderhoud geregeld zien. HEVO ziet hier kansen door risicodragend projectmanagement te koppelen aan garanties voor onderhoud en energieverbruik.



*Gebiedsontwikkeling Waterfront Harderwijk*

*Herbestemming Parc Glorieux, Vught*

# TBI IN DE MARKT - Versterken marktpositie

## Wonen - Ruimte voor woonwensen

### BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Woningbouw
- Renovatie en groot onderhoud
- Onderhoud en beheer, verbouwen
- Binnenstedelijke herontwikkeling
- Restauratie
- Herbestemming
- Concepten en producten voor nieuwbouw, renovatie, onderhoud en beheer
- Ontwikkeling, toelevering en montage van duurzame prefab-betonelementen
- Vloer- en wandsystemen voor verwarming en koeling
- Installatietechniek

### KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- Focus op klant, kwaliteit en toegevoegde waarde
- Focus op innovatie, duurzaamheid/verduurzamen
- Circulariteit

### MARKTGEBIEDEN/OPDRACHTGEVERS

- Bewoners
- Projectontwikkelaars
- Woningcorporaties
- Beleggers
- Gemeenten

### COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DIE MARKT

- Ondernemerschap, zelfstandige ondernemingen onder de vlag van TBI
- Innovatiekracht & samenwerken (TBI WOONlab)
- Concepten voor (duurzaam en betaalbaar) wonen
- (Technisch) vakmanschap
- Stedelijke vernieuwing
- Consumentgericht ontwikkelen en bouwen

De TBI-ondernemingen die zich met name richten op de woningmarkt hebben goed kunnen profiteren van het herstel van dit marktsegment. In 2015 steeg de nieuwbouwproductie in Nederland met 24 procent, de herstel- en verbouwproductie met 17 procent en bedroeg het aantal opgeleverde woningen circa 50.000 (Bron: EIB).

De vraag naar woningen van zowel consumenten als van beleggers steeg fors. Corporaties richten zich met name op de verduurzaming en het onderhoud van de bestaande woningvoorraad.

De afgelopen jaren hebben ERA Contour, Groothuis Wonen, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep veel geïnvesteerd in onderzoek naar de veranderde woonwensen van consumenten. De onderzoeksresultaten vormden de basis van de ontwikkeling van nieuwe woonconcepten. Gelijktijdig is flink geïnvesteerd in Voorbij Prefab om daarmee de betaalbaarheid en keuze in woningvarianten voor de woonconsument te vergroten.

In 2015 heeft TBI 1.707 woningen verkocht (2014: 1.059 woningen), een stijging met 61 procent. Hiervan zijn 1.507 woningen verkocht aan particulieren (2014: 811), 108 woningen aan beleggers (2014: 165) en 92 woningen aan woningbouwcorporaties (2014: 83). Op 31 december 2015 bedroeg de voorraad onverkochte opgeleverde woningen 4 (per 31 december 2014: 10 woningen) Het aantal onverkochte woningen in uitvoering bedroeg op 31 december 2015 102 (per 31 december 2014: 132 woningen).

### Innovatieve woonconcepten

TBI heeft de ambitie om tot de beste Nederlandse bouwbedrijven te behoren op het gebied van wonen. Dat willen we bereiken door samen innovatieve concepten te ontwikkelen.

Daarvoor hebben ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep in 2014 een innovatielab voor wonen opgericht: TBI WOONlab.

In 2015 hebben deze ondernemingen de keten verder versterkt door samenwerkingsverbanden aan te gaan met WTH, Comfort Partners, Voorbij Prefab en Groothuis Wonen. Samen zijn de TBI-ondernemingen nog beter in staat om te voldoen aan de groeiende vraag naar duurzame en betaalbare woningen. De samenwerking resulteerde ook in een uitbreiding van de bestaande woonconcepten beterBASISHuis en lekkerEIGENhuis met nieuwe woningtypes, wat de klant nog meer keuzevrijheid geeft. Bovendien wordt beterBASISHuis, de conceptwoning gericht op sociale woningbouw en starters op de kopersmarkt, nu aangeboden met een garantie- en onderhoudscontract voor twintig jaar en met nieuwe, duurzame opties. Nieuw in 2015 is het concept mooiGROOTHuis (vrijstaande woningen en tweekappers).

### Automatisering betonfabriek: meer variaties mogelijk

In 2015 is de betonfabriek Voorbij Prefab volledig gerobotiseerd en geautomatiseerd. Met geautomatiseerde productielijnen kunnen nu rechtstreeks uit een BIM-bestand gevels en wanden, inclusief installatietechnische voorzieningen, voor woningen uit TBI-woonconcepten worden geproduceerd. Voor opdrachtgevers is dit een waardevolle ontwikkeling, omdat nu elk gevelontwerp waarvan een BIM-bestand te maken is, ook geproduceerd kan worden. Zonder meerkosten. De fabriek produceert niet alleen voor TBI maar ook voor derden en heeft een capaciteit van 2.500 woningen per jaar.

### **Buurtten waar mensen prettig wonen**

De woonondernemingen ontwikkelen niet alleen nieuwe woonconcepten, ze werken ook aan buurten waar het prettig wonen is. Samen met de klant en eindgebruikers. Zo gaf ERA Contour met de ontwikkeling van Kloosterbuuren, 118 woningen rondom een voormalig klooster en fraterhuis, een stevige impuls aan de woonkwaliteit in het Haagse Moerwijk. Andere projecten die in 2015 zijn gestart zijn Intermezzo (nieuwbouwappartementen Zuidas, Amsterdam) en Moving Up (boven de entree van metrostation De Pijp, Amsterdam). Dat de consument als co-producent een succesvolle aanpak is, blijkt uit de overweldigende belangstelling voor de klantenpanels van Little C. In deze nieuwe buurt aan de Rotterdamse Coolhaven, die ERA Contour samen met J.P. van Eesteren en Bouwinvest ontwikkelt, komen circa 300 woningen en 10.000 m<sup>2</sup> commerciële ruimte.

### **Kennis delen voor renovatie en onderhoud**

ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep hebben begin 2015 hun kennis en kunde over renovatie en onderhoud gebundeld met renovatie-ondernemingen Hemubo, Smits Vastgoedzorg en Rutges Vernieuwt.

Samen hebben zij het [Renovatiekompas](#) geïntroduceerd. Met deze gratis online rekentool kunnen business-to-businessklanten snel en gemakkelijk zelf uitrekenen wat de kosten en opbrengsten zijn per woning bij een onderhouds- en renovatieproject.

Omdat 100 procent duurzaam renoveren voor corporaties niet altijd haalbaar is, hebben de initiatiefnemers van het Renovatiekompas het concept [BETER OP DE METER](#) ontwikkeld. Met dit concept kunnen corporaties hun woningen binnen vijf dagen renoveren met 80 procent energiereductie voor € 30.000 per woning. Aan [BETER OP DE METER](#) werken ook Itho Daalderop en Comfort Partners mee.

### **Herbestemming monumentaal vastgoed**

Bij de herbestemming van monumentaal vastgoed werken TBI-ondernemingen Synchron, Nico de Bont en HEVO nauw samen in Ozive. Voor de uitvoering van projecten wordt samengewerkt met andere TBI-ondernemingen. Zo hebben Hazenberg Bouw en Nico de Bont in 2015 samen in het historische klooster Mariënbosch in Nijmegen zelfstandige wooneenheden voor studenten gerealiseerd.



*Nieuw Crooswijk, Rotterdam*

*Herbestemming klooster Mariënbosch, Nijmegen*

# TBI IN DE MARKT - Versterken marktpositie

## Utiliteit – Innovatief en integraal bouwen

### BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Totaal concept
- Nieuwbouw
- Transformatie
- Verbouw
- Onderhoud
- Restauratie

### KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- Verschuiving naar nieuwe contract-/samenwerkingsvormen, zoals Design, Build & Maintain
- Overcapaciteit zorgt voor concurrerende markt met onverminderde prijsdruk
- Laat-cyclische markt
- Groeiende behoefte aan integrale en multidisciplinaire samenwerkingen
- Tools als BIM, LEAN en SE krijgen een steeds grotere rol in het proces
- Stijging marktvaart naar onderhoud en herbestemming
- Vraag naar nieuwe utiliteitsbouw blijft laag
- Toekomstgericht bouwen steeds belangrijker: gebouw moet flexibel en duurzamer in te zetten zijn, zodat functionaliteit kan veranderen
- Van bouwer naar regisseur: ontzorgen opdrachtgever

### MARKTGEBIEDEN/OPDRACHTGEVERS

- Rijksoverheid, semi-overheid
- Zakelijke dienstverleners
- Onderwijs
- Care and Cure
- Industrie
- Hotelbranche

### COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DIE MARKT

- Lifecycle/total cost of ownership-benadering
- Vertrouwd met alle contractvormen
- Integraal werken, binnen en buiten TBI
- Innovaties vanuit eigen kracht: TBI kennisLAB, voorloper op BIM-gebied
- Brede referentiescope
- Complexe bouwprojecten waarvoor hoog bouw-IQ nodig is
- Utilitaire woningbouw
- Alle kennis in de organisatie bij eigen mensen: vakmanschap en kwaliteit
- Zekerheid van continuïteit door TBI-netwerk
- Kennis, kunde en trackrecord: top van de utilitaire bouwbedrijven
- Planontwikkeling
- Turn-key leveren
- Projectontwikkeling van commerciële gebouwen, multidisciplinaire gebouwen, hotels en laboratoria

De utiliteitssector heeft nog niet kunnen profiteren van het economisch herstel en ondervond ook in 2015 de gevolgen van bezuinigingen bij de overheid, de grote voorraad structureel leegstaande kantoren en een afnemende behoefte aan winkelruimte. De bouwproductie in nieuwbouw groeide volgens de cijfers van het EIB niet. Dit zorgde voor onverminderde prijsdruk in 2015. Het aantal opdrachten in vernieuwbouw, transformatie en renovatie groeit echter gestaag. TBI-ondernemingen hebben zich voorbereid op deze aantrekkelijke markt en zijn klaar om aan deze veranderde vraag te voldoen.

### Investeren in slimmer bouwen

Opdrachtgevers verwachten van een bouwonderneming niet alleen meer dat deze een bestek en tekeningen levert, maar tevens een plan van aanpak schrijft, ontwerpt en engineert. De vraag naar Design & Build-, DB(F)MO- en Best Value Procurementcontracten groeit dan ook. J.P. van Eesteren heeft zich getransformeerd van een aannemer naar een proactieve, kennisintensieve utiliteitsbouwer die de klant centraal stelt. Zo kan de onderneming voldoen aan de groeiende vraag naar integrale oplossingen en naar contractvormen waarbij beheer en

onderhoud, Total Cost of Ownership en duurzaamheid steeds belangrijker worden. Uitgangspunt is 'gebouwen slimmer maken' om zo meer toegevoegde waarde te leveren aan opdrachtgevers. Daarvoor heeft de onderneming de afgelopen jaren meer hoogopgeleide specialisten aangenomen en flink geïnvesteerd in BIM. Dat laat onverlet dat TBI op de bouwplaats graag met eigen vakmensen blijft werken. Vakmanschap zit in ons DNA en om de kwaliteit van onze projecten te waarborgen willen we dat ook graag zo houden.

Door integraal te ontwerpen met BIM en met elkaar samen te werken, kunnen TBI-ondernemingen bouwprocessen effectiever inrichten en daarmee de kosten en complexiteit van bouw- en onderhoudsprocessen terugdringen. Opdrachtgevers krijgen al in een vroeg stadium toegang tot alle mogelijke informatie over een bouwproject. Voordat daadwerkelijk wordt gebouwd, krijgt de klant een virtuele versie van het bouwwerk te zien. Ook ziet hij hoe het project er op verschillende momenten tijdens de uitvoering uit hoort te zien en welke veiligheidsaspecten op bepaalde momenten in de uitvoering nodig zijn. Dat maakt tijdig bijsturen eenvoudiger.



### Hotel van de toekomst

Op basis van een Engineering & Construct-contract realiseren de TBI-ondernemingen Hotel Amstelkwartier nabij het Amstelstation in Amsterdam. Alle onderdelen zijn tot in detail uitgewerkt in een BIM-model en zoveel mogelijk geprefabriceerd. Zo worden de 'plug & play' metal studwanden van de hotelkamers al in de fabriek voorzien van de spelingen voor wandcontactdozen. De wanden worden per kamer als één pakket geleverd, compleet met bekabeling. Hierdoor is een enkele werknemer in staat om in één dag een complete hotelkamer te installeren. Amstelkwartier wordt het eerste hotel in Europa met een LEED Platinum certificering, het hoogste certificaat voor duurzaamheid.

Een nieuw verworven opdracht in 2015 is de bouw van het project Amstel Tower in Amsterdam, een 100 meter hoge woon- en hoteltoeren in opdracht van Provast.

### Renoveren en transformeren

In Rotterdam renoveert J.P. van Eesteren de beroemde kubuswoningen. Door hun bijzondere architectuur en de vele omgevingsfactoren zijn de woningen moeilijk benaderbaar. Speciaal hiervoor werd een driehoekige, prefab omloop-steigerconstructie ontwikkeld. In vier fases worden de woningen opgeknapt. Ook de Spinoza Hall van de Universiteit Utrecht onderging een groot-schalige renovatie. De afdeling Verbouw, Onderhoud en Renovatie (VOR) van J.P. van Eesteren maakte het rijksmonument geschikt voor het huidige onderwijsprogramma.

In Amsterdam transformeert J.P. Van Eesteren het voormalige hoofdkantoor van Shell Research aan de noordoever van het IJ tot A'DAM Toren, een multifunctioneel gebouw met observatiepunt, hotel, club, kantoren en horeca.

Voor de Hogeschool Utrecht heeft de onderneming samen met Koopmans Bouwgroep, Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros een oud schoolgebouw getransformeerd tot expertisecentrum op het gebied van zorg en technologie. De bouwcombinatie was van het voorontwerp tot de oplevering betrokken bij het project. J.P. van Eesteren heeft in 2015 in vier maanden tijd het klassieke Convent Hotel in Amsterdam getransformeerd tot een nieuw designhotel genaamd INK Hotel. Daarbij werden de kamers 'handdoek-gereed' opgeleverd. Het is een voorbeeld van de toenemende regierol van J.P. van Eesteren.

### TBI-ondernemingen bouwen eerste protonenkliniek in Nederland

In mei 2015 is in Delft de bouw van de eerste protonenkliniek van Nederland van start gegaan. Hiermee komt de protonentherapie medio 2017 binnen handbereik van kankerpatiënten in Nederland. De bouw van HollandPTC wordt gezien als een belangrijke stap voorwaarts in de strijd tegen kanker. J.P. van Eesteren, Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros voeren deze opdracht gezamenlijk uit.



Stadhuis Almelo

Basisschool De Twijn, Nijverdal

## Techniek - Intelligentie door technologie

### BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Ontwerpen (Design), realiseren (Build), onderhouden en exploiteren
- Duurzame energietechnieken/energiemonitoring
- Technische en industriële automatisering & informatisering
- Zuiveringstechnische installaties
- Paneelbouw
- Datacenter (ver)bouwen
- Alarmmanagement/detectiesystemen (water/brand)
- Toegangscontrole & beveiligingssystemen
- Meet- en regeltechniek
- Zorgdomotica-oplossing
- Electrical Heat tracing
- Hoogspanning
- Verwarming en koeltechniek
- Survey and Inspection
- Luchtbehandeling, ventilatie en airconditioning

### KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- Verschuiving naar levenscyclusbenadering, meer ontwerpverantwoordelijkheid en andere daarbij behorende contractvormen UAV-GC en financieringsconstructies DBFMO
- Meer nadruk op waarde van de kwaliteit en prestatie over de gehele levensduur bij opdrachtgevers vertaalt zich naar verschuiving van verantwoordelijkheden naar de markt
- Toename routinematige onderhoudswerkzaamheden door focus opdrachtgevers op de eigen corebusiness
- Verschuiving naar prestatiegerichte onderhoudscontracten
- Toename toepassing van intelligente techniek die wordt bestuurd via internet/web/apps

### MARKTGEBIEDEN/OPDRACHTGEVERS

- Utiliteitsbouw
- Infra
- Industrie
- Marine & Offshore
- Woningbouw

### COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DIE MARKT

- Hoogwaardige kennis van elektrotechniek, automatisering, ICT
- Specialist op het gebied van werktuigbouwkunde
- Intelligente technische oplossingen in combinatie met integrale bouwconcepten
- Vertrouwd met alle contractvormen

De werkzaamheden van de in installatietechniek gespecialiseerde TBI-ondernemingen Croon Elektrotechniek, Wolter & Dros en Eekels zijn breed gespreid binnen de utiliteitsbouw- en infrasector, maar ook in de industriële omgeving en in Marine & Offshore. Deze ondernemingen hebben gespecialiseerde kennis en expertise op het gebied van elektrotechniek, werktuigbouwkunde en automatisering in huis. Dat geeft ze de mogelijkheid om opdrachtgevers in verschillende markten te bedienen – al dan niet multidisciplinair – en hun slimme oplossingen te bieden. En door samenhangende technische diensten in één pakket aan te bieden, komen ze ook tegemoet aan de wens van veel opdrachtgevers om projecten zo veel mogelijk in één contract onder te brengen.

### Vernieuwen van technische installaties

In de utiliteitsmarkt, waar volume- en prijsdruk nog steeds aanwezig zijn, stabiliseerde het aantal opdrachten op een laag niveau. De trend van revitalisering en transformatie van bestaande kantoren biedt hier echter goede perspectieven voor de techniek-ondernemingen. Door digitalisering en flexibel werken zijn er minder vierkante meters kantoorruimte nodig. Tegelijkertijd stijgt de vraag naar een inrichting die is afgestemd op deze nieuwe behoeften en verduurzaming van verouderde kantoorruimten en daarmee naar een andere inrichting van de technische installaties.

### Kansen in de industriële en maritieme sector

In de industriële markt, waar de TBI-techniekondernemingen met name als system integrator werken, nam het aantal opdrachten toe. Door heftige concurrentie bleef de marge echter onder druk staan. Met name op het gebied van informatisering en automatisering zien de TBI-ondernemingen kansen. Marine & Offshore liet een sterke groei zien. In de olie- en gasgerelateerde markt namen de investeringen af terwijl in bevoorradingsschepen voor windmolenparken op zee en in de jachtbouw flink meer werd geïnvesteerd. Eekels en Croon Elektrotechniek willen hun meerwaarde voor opdrachtgevers in de maritieme sector versterken door hun expertises in die markt te bundelen.

### Onderhoudscontracten bij infra steeds belangrijker

Ook de infrasector biedt kansen voor TBI, omdat we opdrachten binnen het concern multidisciplinair kunnen uitvoeren en binnen één contract kunnen aanbieden. Vanuit de klant ontstaat meer en meer de behoefte om na de realisatie van een project ook het onderhoud ervan voor een langjarige termijn bij één contractpartij onder te brengen. Een goed voorbeeld hiervan is de Sluiskiltunnel. Naast de [Sluiskiltunnel](#) is ook het werk aan de A15 een in het oog springend project.

Croon Elektrotechniek verzorgt hier samen met een partner alle tunnel- en verkeerstechnische installaties, waaronder over 35 kilometer een hightech dynamisch verkeersmanagementsysteem, inclusief het technisch onderhoud in de komende 20 jaar.

#### **Hoogwaardige techniek in de operatiekamer**

Met het Medical Innovation & Technology expert Center (MITeC) beschikt het Radboudumc over de meest geavanceerde operatieruimtes in Europa. In het MITeC is het mogelijk om diagnosebehandelingen te combineren met operaties. Met behulp van een MRI-scan en een röntgenstafiel in de operatiekamer kunnen artsen al tijdens de operatie de ingreep beoordelen en zo nodig bijsturen. Croon Elektrotechniek tekent voor de 'state-of-the-art'-elektriciteitsvoorziening en installatietechniek in het OK-complex.

#### **Aansluiten bij de klantvraag: intelligentie door technologie**

Opdrachtgevers vragen steeds vaker om een geïntegreerde oplossing op het gebied van technische installaties. Techniek draagt immers wezenlijk bij aan de kwaliteit van het leven. Daarbij gaat het niet alleen om het technisch vernuft en slimheid van systemen, maar vooral om de impact daarvan op het leven van mensen, organisaties en de samenleving. Techniek als middel, niet als doel.

Die ontwikkeling is de drijfveer achter het besluit om Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros samen te voegen tot één sterke techniekonderneming. Met de fusie worden diepgaande expertises op het gebied van elektrotechniek, werktuigbouwkunde en automatisering/informatisering samengebracht in één organisatie. Zo kunnen de TBI-ondernemingen een hogere toegevoegde waarde leveren voor opdrachtgevers.

Met intelligente, zelf denkende en lerende systemen kunnen bijvoorbeeld schepen, tunnels, gebouwen en fabrieken efficiënter en effectiever worden benut. Voor de gebruiker ervan worden de prestaties in kwaliteit en opbrengsten verhoogd. Zij kunnen daardoor beter en duurzamer in hun markt opereren. Oftewel 'Intelligentie door Technologie'. Met het bundelen van de expertises ontstaat bovendien een slagvaardige, kostenefficiëntere organisatie.

De techniekondernemingen werkten al samen in vele projecten en in 2015 zijn verdere belangrijke stappen in het fusieproces gezet. Eind 2016 moet de integratie geheel zijn afgerond.

#### **Betere techniek én een beter proces**

Met de ontwikkeling van de Uniforme Objectenbibliotheek voor de installatiesector wordt het nog makkelijker om installatieconcepten in een vroegtijdig stadium in BIM in te voeren. Deze kunnen dan integraal modulair worden ontwikkeld en geprefabriceerd. Dat betekent een sneller bouwproces, lagere kosten en hogere kwaliteit. Bovendien kan de klant uit veel meer mogelijkheden kiezen. Door integrale bouw- en installatietechnische bouwstenen te creëren, biedt TBI een efficiënte totaaloplossing met meerwaarde voor de klant.



*Esnaad 224, Hoogezand*

*Waterzuivering Scheldestromen, Zeeland*

# TBI IN DE MARKT - Versterken marktpositie

## Infra - werken vanuit samenwerking

### MARKTORIËNTATIE

- Tunnels, bruggen, stations, wegen en wegonderhoud, waterbehandeling, haven, infra
- Bruggen en sluisen
- Stations
- Wegen en wegonderhoud
- Waterbehandeling
- Haveninfrastructuur

### KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- TCO (total cost of ownership) steeds meer leidend bij ontwerpen

### MARKTGEBIEDEN/OPDRACHTGEVERS

- Publieke lichamen
- Private investeerders

### COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DIE MARKT

- Integraal concept biedend, al dan niet gecombineerd met financiering

2015 was een uitdagend jaar voor infra. Met uitzondering van grote infrastructurele werken, was het aanbod aan opdrachten redelijk. Volume- en prijsdruk hielden in deze sector echter mede aan door bezuinigingen bij de Rijksoverheid en bij lokale en provinciale overheden. Wij verwachten dat ook 2016 nog wordt gekenmerkt door overcapaciteit, maar dat de groei van het aanbod aan grote infrastructurele projecten zal leiden tot een voorzichtig herstel van de marge. Deze verwachtingen baseren wij mede op de voornemens van een aantal publieke opdrachtgevers die zijn gepubliceerd in de recent verschenen marktvisie 'De kracht van Samenwerken'.

### De kracht van samenwerken

De huidige complexiteit en het multidisciplinaire karakter van infraprojecten vergen veel specifieke kennis en expertise van diverse partijen. Om aantoonbaar te kunnen voldoen aan zowel de functionele als prestatie-eisen van de opdrachtgever moeten de werkzaamheden van deze partijen optimaal op elkaar zijn afgestemd. Door een integrale aanpak (Croon Elektrotechniek en Mobilis) geven wij hier invulling aan. De realisatie van het project [Sporzone Delft](#) is hiervan een aansprekend voorbeeld. Met de bouw van een spoortunnel, ondergronds station, parkeergarage en ondergrondse fietsenstalling wordt een groot knelpunt van de Delftse binnenstad aangepakt. Door het spoor ondergronds te brengen, wordt een aantrekkelijk woonmilieu gecreëerd. Het complexe binnenstedelijke karakter van dit project vereist een nauwe samenwerking tussen opdrachtgever, opdrachtnemer, samenwerkende partners en overige belanghebbenden. Omgevingsmanagement speelt hierbij een cruciale rol. Een ander goed voorbeeld van samenwerking is de [Sluiskiltunnel](#) die in mei 2015 voor het verkeer werd opengesteld.

Door een goede samenwerking met alle betrokken partijen is het gelukt ruim vijf weken eerder dan gepland, binnen het budget, zonder claims of restpunten en met uitstekende kwaliteits- en veiligheidsresultaten het project op te leveren.

Begin 2016 heeft TBI definitief de opdracht gekregen voor de renovatie van de Maastunnel in Rotterdam. De renovatie betreft de betonconstructie, de technische installaties en het monumentale karakter van de tunnel. In alliantie met de gemeente Rotterdam zullen onze ondernemingen Croon Elektrotechniek, Mobilis, Wolter & Dros en Nico de Bont dit project ter hand nemen.

### Groei in onderhoud en beheer

Ook in de infrasector worden realisatie (capex) en onderhoud (opex) in toenemende mate in één contract ondergebracht. Hierbij moet de opdrachtnemer voldoen aan de functionele en prestatie-eisen van de klant, vanaf ontwerp tot en met langjarig onderhoud. Inmiddels is TBI (Mobilis en/of Croon Elektrotechniek) betrokken bij het onderhoud van onder andere de Westerscheldetunnel, de Sluiskiltunnel, het Coentunneltracé en het traject Maasvlakte A15.

Opdrachtgevers willen niet alleen beheer en onderhoud uit handen geven, ze willen daarnaast ook inzicht in de kosten op lange(re) termijn. Kennis en expertise van de levensduur van civiele objecten en technische installaties zijn dan ook van groot belang. Het onderhoud en de kosten ervan kunnen immers worden geoptimaliseerd door te anticiperen op de verwachte levensduur. Deze kennis is uiteraard ook van belang voor de ontwerpfase. Tegen die achtergrond is in 2015 TBI Infra Asset Management (TBI IAM) opgericht. Binnen deze afdeling wordt alle kennis die is gerelateerd aan het onderhoud van civiele objecten en technische installaties geborgd. Inmiddels is TBI IAM gecertificeerd op basis van ISO 55001.

### Veilig onderhoud aan de weg

In 2015 heeft TBI geïnvesteerd in de ontwikkeling van een op afstand bestuurbaar multifunctioneel voertuig. Hiermee is het bijvoorbeeld mogelijk om vanaf de vluchtstrook de berm te onderhouden of snel de weg schoon te maken na een ongeval. Omdat het voertuig zo smal is, kan het veilig worden ingezet op de vluchtstrook, zowel overdag als 's nachts. Dit levert niet alleen een kostenbesparing op maar zo voorkomen we dat wegwerkers in gevaarlijke situaties terechtkomen.

### Samenwerken in de keten

In de infrasector wordt 'best value procurement' (BVP) steeds meer gemeengoed. TBI gelooft in de kracht van nauw samenwerken in de keten, omdat daarmee de meeste waarde voor de klant kan worden gecreëerd tegen de beste prijs.

In de TunnelAlliantie, die in 2015 is getekend, werkt TBI in de combinatie Onderspoor samen met Hegeman Beton- en Industriebouw volgens de principes van best value. De TunnelAlliantie bestaat uit vijf opdrachtnemers die de komende vier jaar alle tunnelonderdoorgangen in Nederland in opdracht van ProRail gaan realiseren. Door te werken met een standaardproces en vaste teams gaan de kwaliteit en prijszekerheid van het bouwproces omhoog.

### Veiligheidsladder ProRail

Mobilis behaalde als eerste civiele aannemer in Nederland niveau 3 op de Veiligheidsladder versie 3.0 van ProRail.

Vanaf 1 oktober 2015 heeft ProRail de veiligheidsladder opengesteld voor de markt en kunnen ook niet-spoorse ondernemingen zich certificeren.

### Samenwerking in Denemarken

Sinds 2014 is Mobilis actief op de Deense inframarkt waar een toenemende behoefte is aan kennis en expertise op het gebied van Design & Construct. Inmiddels hebben we hier een aantal (kleine) projecten gerealiseerd. Gezien onze kennis van en ervaring met deze contractvorm zien we hier goede perspectieven.

Ook onze kennis van prefab-toepassingen is hierbij van grote betekenis. In samenhang hiermee zien wij ook groeimogelijkheden op het gebied van specialistische funderingstechnieken. Samen met een Deense partner heeft Voorbij Funderingstechniek een joint venture opgericht (Shoulders S/A) die zich specifiek richt op damwand-kadeconstructies en specialistische funderingstechnieken.



Aquaduct in A4, Steenbergen

Sluiskiltunnel, Terneuzen



## FEITEN & CIJFERS

- Begin 2011 is Synchron gestart met de herontwikkeling van het winkelcentrum. De feestelijke oplevering was al eind 2013!
- Het Van Hogendorpkwartier is een veelzijdig project. Door de verschillende functies van de gebouwen en de variatie aan branches is het een geslaagde combinatie van herontwikkeling en nieuwbouw
- Het Van Hogendorpkwartier is een sociaal-duurzame ontwikkeling met een grote maatschappelijke impact
- In 2015 is het Van Hogendorpkwartier genomineerd voor de NRW Jaarprijs, de prijs voor het meest innovatieve en inspirerende winkelproject
- Het winkelcentrum is ontworpen door Klunder architecten en gebouwd door ERA Contour
- De tevredenheid over het nieuwe winkelcentrum is groot: zowel onder de buurtbewoners, winkeliers, gemeente, Waterweg Wonen als bij de nieuwe eigenaar Renpart
- Synchron heeft als vervolg op het Van Hogendorpkwartier de huisvesting van Waterweg Wonen en een (tweede) woontoren ontwikkeld. De huisvesting van Waterweg Wonen wordt ontworpen en gerealiseerd op basis van minimaal BREEAM 'good'
- ERA Contour heeft ook de nieuwbouwwijken Spiegelhof en Vlaardings Geluk gebouwd in Babberspolder. Eind 2014 is de onderneming gestart met de realisatie van de nieuwe huisvesting van Waterweg Wonen en de tweede woontoren
- Vlaardings Geluk is in nauwe samenspraak met de toekomstige bewoners ontwikkeld. Door middel van enquêtes konden zij hun woonwensen kenbaar maken. Deze werden verwerkt in de definitieve ontwerpen
- In 2016 start ERA Contour met de bouw van Vlaardings Geluk III. De woningen van fase I en II waren snel verkocht

## HERSTRUCTURERING BABBERSPOLDER-OOST

De gemeente Vlaardingen en woningcorporatie Waterweg Wonen slaan in 2006 de handen ineen om een integraal vernieuwingsplan voor de wijk Babberspolder-Oost te realiseren. De woningen in Babberspolder-Oost zijn aan het eind van hun levensduur en trekken een eenzijdig publiek. De wijk heeft bovendien een slecht imago. De vernieuwde wijk moet een meer gevarieerde groep bewoners aantrekken die zich hier voor lange tijd vestigt.

# vernieuwd Vlaardingen

In Babberspolder-Oost komen verschillende woningtypen. De scholen krijgen een nieuwe locatie en het ruimschoots aanwezige openbare groen wordt opnieuw ingericht. Ook het winkelcentrum aan de Van Hogendorpstraat ondergaat een metamorfose. De herontwikkeling van de wijk wordt uitgevoerd onder de naam Babberspolder-Nieuw. Zowel Synchron als ERA Contour zijn hierbij betrokken: ERA Contour vanaf 2006 als ontwikkelaar en aannemer van de projecten Spiegelhof en Vlaardings Geluk, Synchron vanaf 2011 als ontwikkelaar van het winkelcentrum Van Hogendorpkwartier en de nieuwe huisvesting van Waterweg Wonen. Bij het ontwerp staan ondernemers en consumenten centraal. Nadat het oude winkelcentrum is gesloopt wordt in korte tijd een nieuwe combinatie van wonen en winkelen gerealiseerd. Het nieuwe winkelcentrum heeft circa 6.500 m<sup>2</sup> winkelruimte, 36 sociale huurwoningen, 37 koopwoningen en een appartemententoren met 52 vrijesectorhuurwoningen. De 25 winkels variëren in grootte en in aard: van filiaalbedrijf tot lokale ondernemer, van 'intern' verhuizende huurder tot nieuwe huurder.

De samenwerking tussen de verschillende partijen verloopt zo goed dat het project ondanks de crisis in hoog tempo wordt gerealiseerd. Vertegenwoordigers van de betreffende partijen zien elkaar bijna dagelijks. Henri van Dam van Synchron: *'Er is voortdurend overleg geweest tussen ons, de corporatie, de gemeente, de winkeliers en niet te vergeten de bewoners. Onze rol was onder meer om een goed winkelplan neer te leggen, dat voor ondernemers werkt, nu en in de toekomst.'* Deze werkwijze, die veel navolging kreeg, staat inmiddels bekend onder de naam Vlaardings Model.

### ***Bij het ontwerp stonden ondernemers en consumenten centraal.***

*'Het Van Hogendorpkwartier is een uitstekend voorbeeld van een duurzame transformatieopgave',* zegt Arjan de Vries, regiomanager van Synchron. *'Dat dit is gelukt zonder toevoeging van winkelmeters, is bijzonder.'* Dankzij het nieuwe winkelcentrum is de wijk Babberspolder-Oost helemaal opgebloeid. Het winkelcentrum heeft de sociale samenhang van de buurt vergroot en heeft dus een groot maatschappelijk belang.

Waterweg Wonen beaamt dit. Harrie Bosch, directeur-bestuurder van Waterweg Wonen: *'Een dergelijke complexe opgave staat of valt met een goede samenwerking. We hebben de opgave samen aangedurfd en tijdens het traject hebben we de problemen steeds op tijd benoemd en adequaat opgelost. Dit heeft geleid tot een winkelcentrum dat voor de wijk van grote betekenis is en een aantrekkingspunt heeft op consumenten van buiten de wijk. Het is een prestatie dat we dit in crisistijd hebben gerealiseerd. Daar kunnen we gezamenlijk trots op zijn.'*



era contour | TBI

SYNCHROON

## TBI IN DE MARKT - Versterken marktpositie

### Duurzame innovatie en kwaliteit

Binnen TBI is innovatie een belangrijk thema. We nemen veel initiatieven om duurzame innovaties te stimuleren en te realiseren. Onderzoek op dat gebied vindt plaats binnen de samenwerkingsverbanden TBI kennisLAB en TBI WOONlab. Daarnaast kennen we het TBI Innovatiefonds. Hiermee ondersteunen we innovaties die het belang van een individuele onderneming overstijgen, omdat ze waarde creëren voor TBI als geheel. In 2015 bedroegen de investeringen in innovatie circa € 5,5 miljoen.

#### BROEDPLAATS VOOR INNOVATIE

TBI kennisLAB is het expertisecentrum waar TBI-collega's multidisciplinair samenwerken, zowel fysiek als virtueel. Het centrum is in 2014 opgericht om de integrale samenwerking te versterken. TBI kennisLAB is een broedplaats voor innovatie en expertise op het gebied van Systems Engineering (SE) en Building Information Model (BIM). Medewerkers van TBI-ondernemingen die met BIM werken kunnen hier kennis uitwisselen en meewerken aan projecten. Daarvoor wordt onder andere gebruik gemaakt van een virtuele BIM-server.

Met BIM is het mogelijk om interne processen verder te stroomlijnen. Verschillende disciplines werken hierbij vanaf het ontwerp van een bouwwerk met elkaar samen, wat de kans op faalkosten en verspilling verkleint. Door eerst virtueel en daarna pas 'echt' te bouwen, kunnen veel onderdelen bovendien al in de fabriek worden geassembleerd.

Het doel van TBI kennisLAB is dat alle integrale TBI-projecten louter volgens SE- en BIM-werkmethodieken kunnen worden uitgevoerd. TBI heeft in het verslagjaar daarom aanzienlijk geïnvesteerd in BIM. Zo heeft TBI een contract afgesloten met Autodesk, leverancier van BIM-software en heeft het concern inmiddels zowel BIM-regisseurs als BIM-moduleurs in dienst. Daarnaast is TBI kennisLAB gestart met het aanbieden van opleidingen op het gebied van BIM.

#### BIM in de hoofdrol

Bij de bouw en renovatie van het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis speelt BIM een belangrijke rol. J.P. van Eesteren, Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros werken hier integraal samen aan de uitbreiding en renovatie van de centrale hal en twee gebouwen. Dankzij BIM is het mogelijk om te zien hoe de bouwplaats er op bepaalde momenten uit zal zien en wat de gevolgen van elke kleine verandering zijn. Zo kunnen eventuele verstoringen van processen worden opgespoord en zo mogelijk voorkomen. Ook laat BIM zien wat de ideale plaatsen zijn van tijdelijke wanden om de hygiëne te kunnen blijven garanderen tijdens de renovatie.

#### TBI INNOVATIEPRIJS

De TBI Innovatieprijs vormt een belangrijk platform voor vernieuwing. In 2015 wonnen J.P. van Eesteren, Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros de TBI Innovatieprijs voor de Multi Floorbox. Dit is een intelligente metalen sparingskist waarin alle installatieaansluitingen af fabriek voorzien zijn. Daarmee biedt de Multi Floorbox een prefab-oplossing voor de bouwproblematiek rondom schachten. De maatvoering is nauwkeuriger en er kan veel sneller worden gebouwd. Bij de bouw van Hotel Amstelkwartier is de box voor het eerst toegepast. De Multi Floorbox is een product van samenwerking van alle disciplines: elektrotechniek, werktuigbouwkunde en civiele bouw.

#### KEUZEVRILHEID VOOR CONSUMENTEN

In TBI WOONlab ontwikkelen TBI-ondernemingen samen nieuwe concepten, processen, producten en diensten voor nieuwbouw, renovatie en energetische woningverbetering.



Prijsuitreiking TBI Innovatieprijs 2015



In 2015 heeft TBI WOONlab een ontwerpwedstrijd voor gevels uitgeschreven onder architecten en ontwerpers. Dit leverde vijf nieuwe 'woonsmaken' op. Binnen deze standaard gevelontwerpen heeft de consument maximale vrijheid.

TBI WOONlab heeft in 2015 het Predicaat Excellent Concept ontvangen voor de woningconcepten beterBASIShuis en lekker-EIGENhuis. Dit keurmerk van de onafhankelijke Stichting Excellent Conceptueel Bouwen (SECB) is voor de klant een garantie dat hij werkelijk krijgt geleverd wat hem is beloofd.

#### **SAMENWERKING MET START-UPS**

Sinds 2014 is TBI strategisch partner van Yes!Delft. We zien deze netwerkorganisatie van start-ups als een ideale partner om innovatie te versnellen. Zo onderzoeken we met een van de start-ups de mogelijkheden van composiet bij betonreparaties. Het doel ervan is om in de toekomst reparaties aan het wegdek sneller te kunnen uitvoeren. Ook bij het toekennen van de TBI Innovatieprijs en het verder uitrollen van innovaties in de organisatie, werken we nauw samen met Yes!Delft.

Croon Elektrotechniek en start-up Peeeks werken samen aan de mogelijkheden om het regelbaar vermogen van pompen en gemalen in te zetten voor de balancerings van het elektriciteitsnet bij [waterschappen](#).

#### **DUURZAME ENERGIEBRONNEN AANBOREN**

TBI onderzoekt alternatieve energievoorzieningen, zoals geothermie of aardwarmte. Aardwarmte is een milieuvriendelijke, duurzame bron van energie. Hiervoor moet diep worden geboord (vanaf 500 meter), wat deze vorm van energieopwekking vrij kostbaar maakt. Daarom zoekt TBI in eerste instantie naar mogelijkheden voor grote industriële opdrachtgevers en de glastuinbouw. Om onze marktpositie te vergroten hebben we ons in 2015 bij verschillende geothermieprojecten aangesloten.

#### **Duurzame initiatieven en innovaties**

Op tal van gebieden hebben verschillende TBI-ondernemingen in 2015 bijgedragen aan duurzame initiatieven en innovaties.

Enkele voorbeelden:

- De oplevering van twee van de tien zeer energie-efficiënte platform supply vessels. Deze zijn gebouwd volgens 'design van de toekomst' en voldoen daarmee aan de hoogste internationale klasse notaties binnen zowel de operationele als milieudoelstellingen ([Eekels](#)).
- De oplevering van het gepatenteerde installatieconcept Green Cooling voor het nieuwe datacenter voor het Universitair Medisch Centrum Groningen (Croon Elektrotechniek en [Wolter & Dros](#)).
- De oplevering van het eerste ESCo (Energy Service Company) voor een multifunctioneel gebouw in Kapelle door Wolter & Dros. Al eerder realiseerde het bedrijf ESCo's in de woningbouw en zorg.
- Croon Elektrotechniek is [EnergyInsight](#) gestart, een nieuwe dienst, gericht op energiebesparing in gebouwen.
- In het project [Co-Green](#) werkt ERA Contour samen met andere partijen aan de realisatie van de eerste klimaatneutrale én kostenneutrale wijk in Nederland. Daarvoor worden energie en water voor de sloop, bouw en bewoning zo zuinig en duurzaam mogelijk opgewekt op de locatie, terwijl het sloopmateriaal zoveel mogelijk wordt hergebruikt.
- Realisatie van het ecologische nieuwbouwproject voor woon-gemeenschap Iewan in Nijmegen (Comfort Partners).
- Ontwikkeling van een klimaatneutrale wijk Karspelhof 2B in Amsterdam Zuidoost (Synchroon).
- Synchroon en ERA Contour werken in Utrecht aan de ontwikkeling en realisatie van het project [De Deeltuyn](#). In De Deeltuyn komen de principes van de deeleconomie tot uiting, worden toekomstige bewoners betrokken als coproductent en is duurzaamheid een belangrijk speerpunt.
- In 2015 heeft Wolter & Dros het kwaliteitscertificaat BRL 6000-21 behaald voor het WKO-Garant. Het WKO-Garant biedt opdrachtgevers monitoring en beheer van hun warmte- en koudeopslag (WKO).

### Samenwerking

Binnen TBI zijn alle disciplines aanwezig om een antwoord te kunnen geven op de integrale vraag van de opdrachtgever. De TBI-ondernemingen werken weliswaar ieder onder hun eigen naam, maar zijn door hun 'familieband' optimaal met elkaar verbonden. Ondernemerschap en vakmanschap van de afzonderlijke ondernemingen verbinden we met de schaalvoordelen van TBI als groep. Verbondenheid creëren we ook door bepaalde activiteiten gezamenlijk te organiseren. Door samen te werken op het gebied van HRM en ICT, maar ook door kennis te delen en samen te werken op het gebied van innovatie en duurzaamheid.

#### LEREN VAN ELKAARS STERKTES

De samenwerking tussen de TBI-ondernemingen krijgt steeds meer gestalte. Om succesvol te zijn, is het belangrijk om te zoeken naar creatieve oplossingen. Dat bereiken we door verder te kijken dan alleen naar het eigen vakgebied. We leren van elkaars processen.

Bij binnenstedelijke projecten is samenwerking vanwege de aard en complexiteit van de projecten een vereiste. Een goed voorbeeld op dit gebied is het project Santrijn in Oosterhout. Mobilis realiseert hier samen met Hazenberg Bouw een tweelaagse parkeergarage en woningen. Dankzij de samenwerking heeft het project beduidend minder faalkosten.

Door samenwerking kunnen we de synergie vergroten en de middelen die we binnen TBI beschikbaar hebben beter benutten. We zijn in staat om, uitgaande van de vraag van de klant, verschillende disciplines bij elkaar te brengen en processen slim op elkaar af te stemmen. Dat onze teams elkaar kennen, werkt ook in het voordeel van de klant.

Ook bij de ontwikkeling van tools werken de TBI-ondernemingen samen. Zo wordt binnen TBI kennisLAB gewerkt aan het toegankelijk maken van [Mobilizer](#) voor de andere TBI-ondernemingen. De vraag van opdrachtgevers naar aantoonbaar bewijs dat het ontwerp voldoet aan het programma van eisen was voor Mobilis aanleiding om dit systeem te ontwikkelen. Met Mobilizer kan de onderneming alle bedrijfsprocessen, tenders en projecten beheersen en aansturen. Alle informatie in het systeem is door alle geautoriseerde gebruikers, dus ook de opdrachtgever, dag en nacht te gebruiken. Hiermee beschikt TBI over een uiterst geavanceerd informatiesysteem. Daarnaast biedt dit informatiesysteem een uitstekend platform voor multidisciplinaire samenwerking binnen TBI.

#### Drie TBI-ondernemingen bouwen in een consortium aan het European Patent Office (EPO)

In Rijswijk kregen J.P. van Eesteren, Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros de Design & Construct-opdracht voor de nieuwbouw van het European Patent Office (EPO). Het gebouw krijgt een dubbelwandige gevel die volledig uit glas is opgetrokken met een onderlinge afstand van 8 meter. De TBI-ondernemingen werken vanuit hun eigen expertise en vanuit de visie 'best for project' multidisciplinair als één bedrijf samen. Door ieders specialisme te bundelen met de expertise van andere partijen, ontstaan sterke samenwerkingsverbanden. Dit leidde tot innovaties op het gebied van klimaatbeheersing, verlichting, akoestiek en duurzaam energieverbruik. Zo wordt in de gevel een binnentuin gecreëerd die zorgt voor natuurlijke ventilatie. Voor warmte en koeling maakt het kantoor gebruik van warmte- en koudeopslag in de bodem met warmtepompen. De EPC-waarde ligt daarmee op circa 30 procent onder de normen van het Bouwbesluit. Omdat de ruimte op de bouwplaats gering is, worden zoveel mogelijk onderdelen geprefabriceerd.

#### VERDUURZAMEN VAN WATERZUIVERINGEN

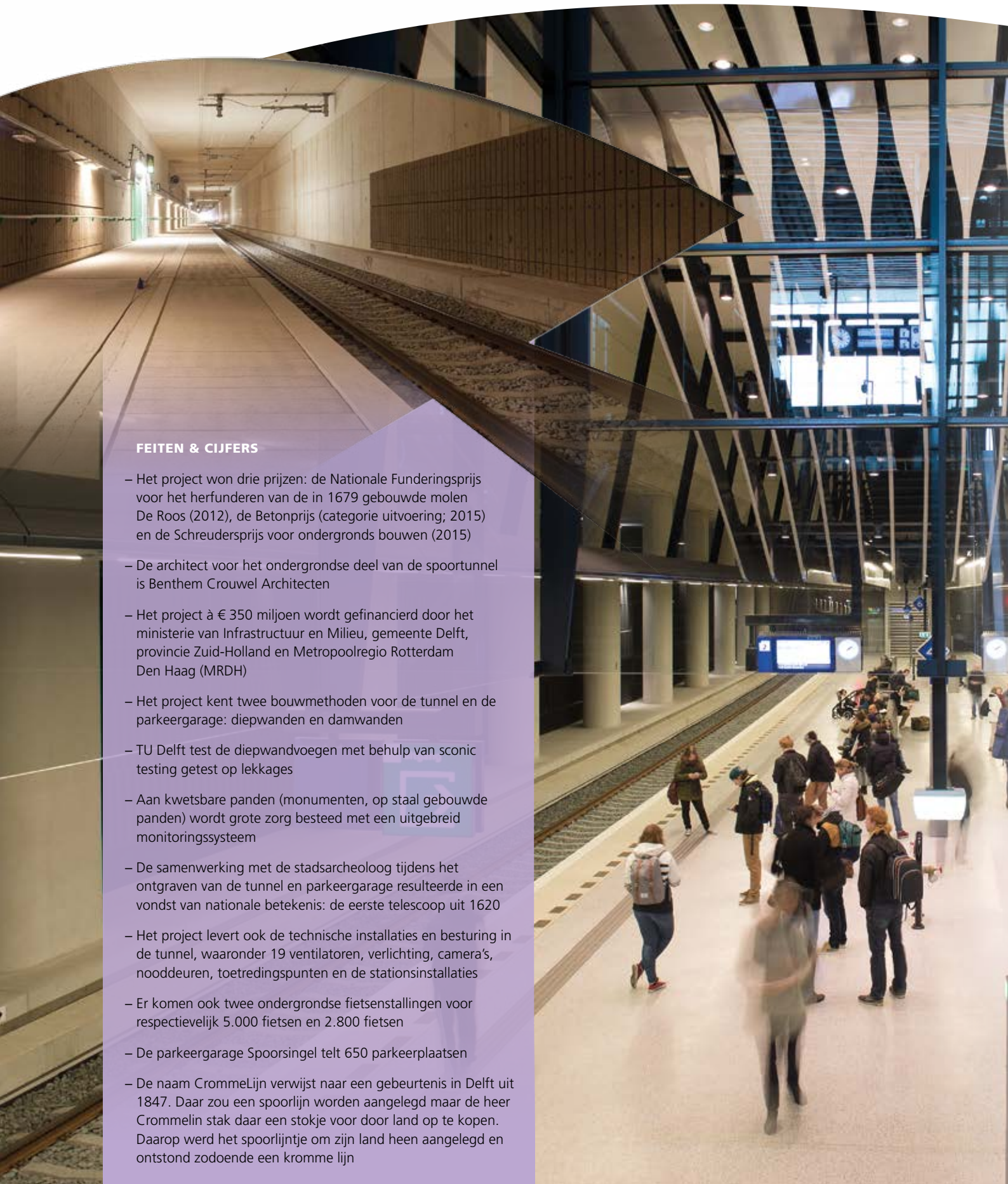
Waterschappen en drinkwaterondernemingen trekken zich steeds meer terug op hun kerntaken: het zuiveren en leveren van water. TBI speelt op deze ontwikkeling in met Aquanize, het platform waarin Croon Elektrotechniek, Eekels, Mobilis en Wolter & Dros samenwerken. Aquanize heeft alles in huis op watergebied: ontwerp, calculatie, civiele bouw, werktuigbouwkunde, elektrotechniek en procesautomatisering. Vooral bij grotere waterprojecten bewijst de multidisciplinaire aanpak van Aquanize zijn toegevoegde waarde. De samenwerking leidt ook tot technische innovaties. Zo heeft Aquanize voor de uitbreiding en renovatie van de centrale rioolwaterzuivering RWZI Alblasserdam een volledig geautomatiseerd en zeer efficiënt zuiveringssysteem ontwikkeld, Expandis, waarmee een energiebesparing van 40 procent wordt bereikt.

Onder de naam Datanize werken Wolter & Dros en Croon Elektrotechniek aan de duurzame bouw en inrichting van datacenters. Samen kunnen ze de klant alle diensten leveren, van ontwerp tot en met prestatiegericht onderhoud.



## OZIVE

Bij monumentaal vastgoed speelt eenzelfde ontwikkeling als op de kantorenmarkt. Ook hier vragen opdrachtgevers om een integrale aanpak. Onder de naam [Ozive](#) werken HEVO, Synchroon en Nico de Bont samen aan herbestemmingsprojecten voor monumentaal en karaktervol vastgoed. Door bundeling van kennis, kunde en ervaring op het gebied van herbestemming zijn de ondernemingen in staat om opdrachten multidisciplinair en integraal uit te voeren. Bij de herbestemming van de Frisokazerne in Ede tot [Akoesticum](#), een trainingscentrum voor muziek, dans en theater, werkt Ozive samen met TBI-partner Hazenberg Bouw. In 2015 heeft Ozive de opdracht verworven om in de Koninklijke Nederlandse Fabriek voor Werktuigen en Spooormaterieel (Werkspoor) in Utrecht woningen en voorzieningen voor horeca en creatieve ondernemers te ontwikkelen. Andere grote projecten van Ozive: het klooster Mariënbosch (Nijmegen), Parc Glorieux (Vught) en de Lakfabriek (Oisterwijk).



#### FEITEN & CIJFERS

- Het project won drie prijzen: de Nationale Funderingsprijs voor het herfundere van de in 1679 gebouwde molen De Roos (2012), de Betonprijs (categorie uitvoering; 2015) en de Schreudersprijs voor ondergronds bouwen (2015)
- De architect voor het ondergrondse deel van de spoortunnel is Benthem Crowel Architecten
- Het project à € 350 miljoen wordt gefinancierd door het ministerie van Infrastructuur en Milieu, gemeente Delft, provincie Zuid-Holland en Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH)
- Het project kent twee bouwmethoden voor de tunnel en de parkeergarage: diepwanden en damwanden
- TU Delft test de diepwandvoegen met behulp van sconic testing getest op lekkages
- Aan kwetsbare panden (monumenten, op staal gebouwde panden) wordt grote zorg besteed met een uitgebreid monitoringssysteem
- De samenwerking met de stadsarcheoloog tijdens het ontgraven van de tunnel en parkeergarage resulteerde in een vondst van nationale betekenis: de eerste telescoop uit 1620
- Het project levert ook de technische installaties en besturing in de tunnel, waaronder 19 ventilatoren, verlichting, camera's, nooddeuren, toetredingspunten en de stationsinstallaties
- Er komen ook twee ondergrondse fietsenstallingen voor respectievelijk 5.000 fietsen en 2.800 fietsen
- De parkeergarage Spoorsingel telt 650 parkeerplaatsen
- De naam CrommeLijn verwijst naar een gebeurtenis in Delft uit 1847. Daar zou een spoorlijn worden aangelegd maar de heer Crommelin stak daar een stokje voor door land op te kopen. Daarop werd het spoorlijntje om zijn land heen aangelegd en ontstond zodoende een kromme lijn

# ProRail

## PROJECT SPOORZONE DELFT

*'Het is niet zomaar een prijs', zegt Rick Pattipeilohy op 10 december 2015 tijdens de uitreiking van de Schreudersprij. De projectdirecteur van Combinatie Crommelijn (CCL), het consortium dat het project Spoorzone Delft realiseert, noemt het een blijk van waardering voor het hele team. 'De jury was unaniem. Op alle vier de criteria – bijdrage aan ondergronds bouwen, risicobeheersing, realiteitsgehalte en maatschappelijke waarde – hebben we hoog gescoord.'*

Spoorzone Delft is een van de grootste werken in Nederland op het gebied van civiele techniek. In 2008 neemt de gemeente Delft het besluit om het spoorviaduct, dat dwars door de binnenstad van Delft loopt, te vervangen door een ondergrondse spoortunnel en station. Vier nieuwe sporen moeten de flessenhals uit het drukste treintracé van Europa laten verdwijnen. De Spaanse architect en stedenbouwkundige Joan Busquets krijgt de opdracht om het masterplan te ontwikkelen.

# Delfts megaproject

CCL, bestaande uit CFE, Mobilis en Dura Vermeer, mag de 2,3 kilometer lange spoortunnel ontwerpen en bouwen. Het consortium krijgt ook de opdracht een ondergronds station en een parkeergarage te bouwen en een groot deel van het ontwerp van Busquets voor de inrichting van de openbare ruimte uit te voeren. In februari rijden de eerste treinen door de eerste tunnelbuis van de Willem van Oranjetunnel.

De afronding van de tweede tunnelbuis, met nog eens twee sporen, staat gepland voor 2017. De grootste uitdaging van het project was en is volgens projectmanager ProRail Ad Broeders *'het realiseren van een groot en gecompliceerd bouwproject met veel randvoorwaarden, zonder grote overlast en schade voor bewoners en bedrijven'*. De spoortunnel moest immers in een dichtbevolkt gebied komen met historische panden. Broeders: *'Uit het juryrapport blijkt dat we goed scoren op de technische inventiviteit die nodig was om de twee monumenten in het tracé, molen De Roos en de Bagijnnetoren, voor de stad te kunnen behouden.'*

***Spoorzone Delft is een van de grootste werken in Nederland op het gebied van civiele techniek.***

Volgens de jury is er bovendien alles aan gedaan om tijdens de bouw het verkeer en het openbaar vervoer in de stad goed te laten functioneren. CCL heeft hiervoor complexe bouwmethoden en bouwfaseringen toegepast. De jury looft daarbij de samenwerking tussen de verschillende partijen: *'Door de bundeling van middelen, inventiviteit en belangen van vele partijen wordt er een fantastisch resultaat behaald.'*

# FINANCIËEL - Handhaven solide profiel

## Bedrijfsopbrengsten en resultaten

### VERBETERING KWALITEIT VAN DE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

TBI heeft in 2015 de fundamenten onder de winstgevendheid versterkt. Zo hebben we de kostenstructuur verbeterd, sterker gestuurd op een rendement passend bij het risicoprofiel van de projecten in combinatie met strakke projectbeheersing en hebben we de processen binnen de organisatie verder gestroomlijnd. Naar verwachting zal dit de komende jaren geleidelijk doorwerken in de resultaten.

De bedrijfsopbrengsten daalden met 2,9 procent naar € 1,557 miljard (2014: € 1,603 miljard). Geschoond voor de activiteiten die gedurende 2014 zijn verkocht (Acto Informatisering B.V., Alfen B.V. en Fri-Jado Groep B.V.) namen de bedrijfsopbrengsten in 2015 toe met € 108 miljoen, een stijging met 7,5 procent. De operationele marge verbeterde met 0,4 procentpunt naar 0,9 procent.

In het segment Bouw & Ontwikkeling lieten onze activiteiten op het gebied van wonen sterke groeicijfers zien door de fors aange-trokken woningbouwmarkt. Zo zijn in 2015 61 procent meer woningen verkocht. In totaal zijn er 1.707 woningen verkocht waarvan 1.507 woningen aan particulieren.

Het segment Techniek ondervond nog aanhoudende volume- en prijsdruk in de utiliteitsmarkt, waar het herstel op zich laat wachten. In de Industrie en de Marine & Offshore daarentegen werd goed gepresteerd.

Het segment Infra slaagde er weliswaar in de bedrijfsopbrengsten te verhogen, maar door de onverminderd moeilijke marktomstan-digheden was het bedrijfsresultaat lager dan in 2014.

In het verslagjaar zijn de bedrijfsprocessen met name binnen het segment Techniek verder gestroomlijnd en is de omvang van de organisatie aangepast aan de ontwikkeling van het activiteiten-niveau. De reorganisatiekosten die hiermee gemoeid waren, bedroegen € 11,2 miljoen (2014: € 11,6 miljoen). Ook is een transitie ingezet naar de integratie van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros om nog beter te kunnen aansluiten op de klantvraag.

Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT) geschoond voor niet-operationele lasten nam toe met € 6,2 miljoen tot € 14,2 miljoen (2014: € 8,0 miljoen). Het saldo van financiële baten en lasten liep terug van € 3,5 miljoen negatief in 2014 naar € 2,2 miljoen negatief in 2015. De effectieve belastingdruk in 2015 bedroeg 10,1 procent (2014: 21,6 procent). Het resultaat uit deelnemingen in 2015 kwam uit op € 4,1 miljoen (2014: € 7,9 miljoen). Dit betreft met name de gerealiseerde boekwinst op de verkoop van het resterende belang in Alfen B.V.

Het nettoresultaat kwam uit op € 1,3 miljoen (2014: € 1,4 miljoen).

De netto operationele kasstroom nam toe met € 69 miljoen tot € 43 miljoen (2014: € 26 miljoen negatief). Dit was vooral het gevolg van een sterke focus op werkkapitaalbeheer.

### Resultaten (x € 1 miljoen)

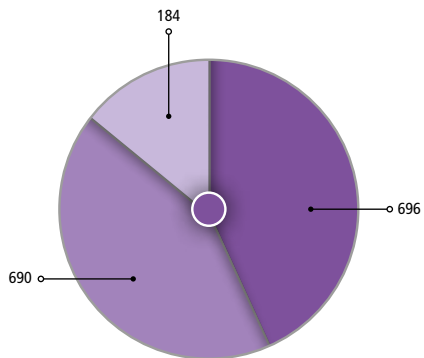
	2015	2014 vergelijkbaar**	2014 vergelijkend
Bedrijfsopbrengsten	1.557	1.449	1.603
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	32,7	22,5	31,0
Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)*	14,2	2,3	8,0
Reorganisatiekosten	-11,2	-10,4	-11,6
Bijzondere waardevermindering	-4,0	-1,5	-1,5
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-1,0	-9,6	-5,1
Nettoresultaat	1,3	-2,1	1,4
Operationele marge (in %)	0,9	0,2	0,5

\* Uit normale activiteiten (exclusief reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen)

\*\* Geschoond voor de verkopen van Acto, Alfen en Fri-Jado

### Bedrijfsopbrengsten segmenten

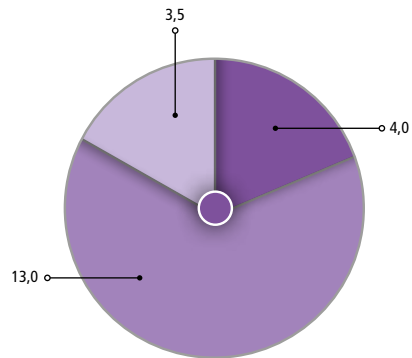
(in miljoenen euro's)



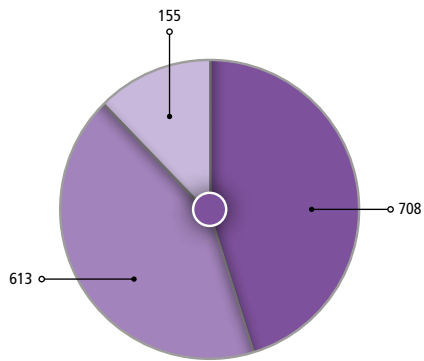
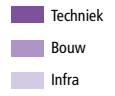
2015

### Bedrijfsresultaat segmenten

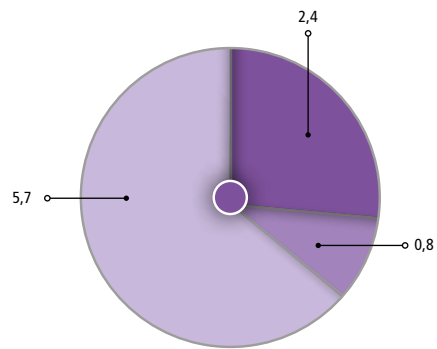
(in %)



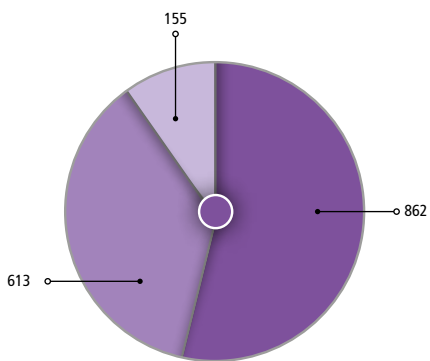
2015



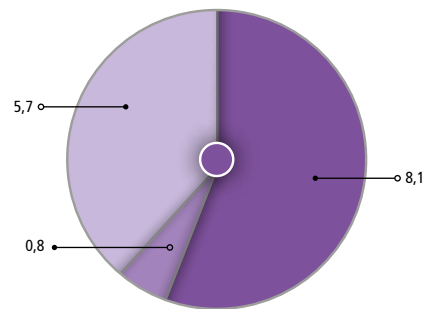
2014 Vergelijkbaar



2014 Vergelijkbaar



2014 Vergelijkend



2014 Vergelijkend

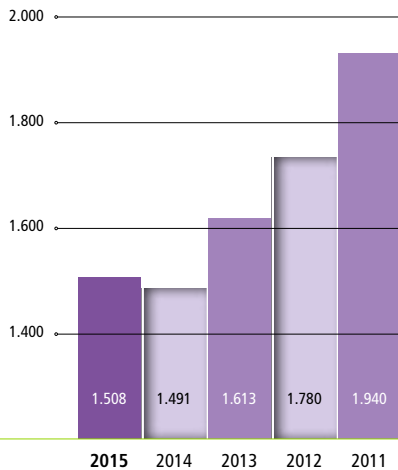
## Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen opdrachten lagen in 2015 met € 1,5 miljard op hetzelfde niveau als in 2014.

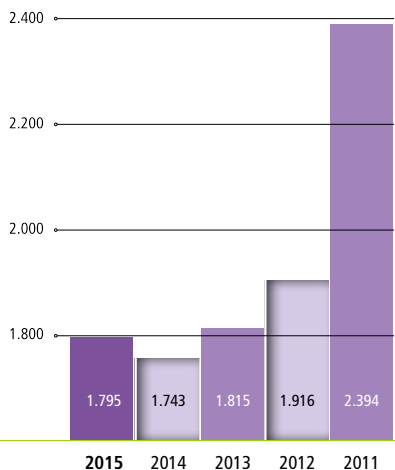
De orderportefeuille (nog uit te voeren deel opdrachtwaarde en te ontvangen opdrachten) nam toe met 6 procent naar € 1,8 miljard (ultimo 2014: € 1,7 miljard).

Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting € 1,2 miljard (circa 66 procent) uitgevoerd in 2016. Het restant is beschikbaar voor productie in 2017 en daarna.

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



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



## Balans

### Kerncijfers balans (x € 1 miljoen)

	2015	2014
Vaste activa	113	117
Investerings in materiële vaste activa	17	12
Investerings in vastgoedportefeuille	217	232
Investerings in projectontwikkeling	190	212
Nettowerkkapitaal	48	72
Nettoliquiditeit	153	105
Eigen vermogen	247	246
Balanstotaal	767	747
Solvabiliteit	32,2%	32,9%

De afname van de vaste activa ten opzichte van 2014 komt doordat de netto-investeringen (investerings minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa in 2015 lager waren dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 12,6 miljoen (2014: € 7,9 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 18,5 miljoen bedroegen (2014: € 23,1 miljoen). De financiële vaste activa namen toe met € 2 miljoen.

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen in uitvoering en de onverkochte opgeleverde woningen) bedroegen ultimo 2015 € 217 miljoen (2014: € 232 miljoen). De afname met € 15 miljoen bestaat uit een afname van de investeringen in projectontwikkeling van € 22,2 miljoen en een toename van de voorraad onverkochte woningen in aanbouw en opgeleverde woningen van € 7,4 miljoen.

In 2015 hebben wij ons beleid gericht op efficiënte benutting van werkkapitaal met kracht voortgezet. Het nettowerkkapitaal is in 2015 teruggebracht naar € 48 miljoen (2014: € 72 miljoen).

De liquiditeitspositie verbeterde flink met € 48 miljoen. Het saldo liquide middelen, verminderd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen, bedroeg ultimo 2015 € 153 miljoen (2014: € 105 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2015 € 247 miljoen (2014: € 246 miljoen). Ten opzichte van vorig jaar is het eigen vermogen per saldo met € 1,1 miljoen toegenomen. Hierin begrepen is het positieve nettoresultaat van € 1,3 miljoen. Daarnaast is het eigen vermogen met € 0,4 miljoen afgenomen als gevolg van een dividenuitkering aan de aandeelhouder.

De financiële positie van TBI bleef onverminderd sterk met een solvabiliteit van 32,2 procent (2014: 32,9 procent).



## Nettowerkapitaal

(x € 1 miljoen)

	2015	2014
Techniek	-8	-4
Bouw & Ontwikkeling	-88	-76
Infra	-38	-54
Investerings in projectontwikkeling	190	212
Overige	-8	-6
Solvabiliteit	48	72

## Financiering

TBI heeft per 21 december 2015 de beschikking over een nieuwe gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij drie banken van in totaal € 75 miljoen. De faciliteit heeft een looptijd tot december 2020. Ultimo 2015 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit (ultimo 2014: nihil). In 2015 is geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit (2014: gemiddelde trekking € 8 miljoen). Het rentepercentage is gerelateerd aan EURIBOR, waarbij de renteperiode afhankelijk is van de gekozen looptijd, verhoogd met een opslag. Hiertoe zijn financiële convenanten overeengekomen (interest cover ratio en senior debt cover ratio). In 2015 heeft TBI aan deze financiële convenanten voldaan.

Daarnaast heeft TBI de beschikking over rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 30 miljoen bij drie banken.

De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan EURIBOR, verhoogd met een opslag. Deze faciliteiten worden alleen aangesproken om zeer kortstondige liquiditeitsbehoeften op te vangen. Ultimo 2015 zijn, evenals ultimo 2014, geen bedragen onder deze faciliteiten opgenomen.

TBI heeft de beschikking over zes garantiefaciliteiten met een totaal obligo van € 395 miljoen (2014: € 440 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 de trend waarneembaar dat de banken de garantietarieven verhogen en/of de garantiefaciliteiten willen verlagen. In het verslagjaar is het obligo met € 45 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. Begin 2015 heeft TBI een deel van haar bedrijfspanden met een hypothecaire lening van € 30 miljoen gefinancierd. Ultimo 2015 reesteerde nog een verplichting van € 28 miljoen, waarvan € 2 miljoen kortlopend.

## Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra

### TECHNIEK

De ondernemingen binnen het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren.

In de utiliteitsmarkt, waar volume- en prijsdruk nog steeds aanwezig zijn, stabiliseerde het aantal opdrachten op een laag niveau en bleef het resultaat achter.

De infrastructurele activiteiten in het segment Techniek realiseerden een goed resultaat door een substantiële afname van het risicoprofiel van een aantal grote projecten (Coentunneltracé en het traject Maasvlakte A15). In de industriële markten en in de Marine & Offshoremkt werd eveneens goed gepresteerd.

Als gevolg van de verkoop van Acto, Alfen en Fri-Jado in 2014 zijn zowel de bedrijfsopbrengsten als het bedrijfsresultaat in 2015 afgenomen ten opzichte van 2014.

Geschoond voor deze activiteiten namen de bedrijfsopbrengsten in 2015 met € 12 miljoen af en is de EBIT uit normale bedrijfsactiviteiten toegenomen van € 2,4 miljoen in 2014 naar € 4,0 miljoen in 2015. Hierbij steeg de marge dankzij een betere projectbeheersing.

Resultaten (x € 1 miljoen)	2015	2014 vergelijkbaar**	2014 vergelijkend
Bedrijfsopbrengsten	696	708	862
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	11,8	12,7	21,2
Bedrijfsresultaat*	4,0	2,4	8,1
Marge	0,6%	0,3%	0,9%
Ontvangen opdrachten	665	723	
Orderportefeuille	696	743	

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

\*\* Geschoond voor de verkopen van Acto, Alfen en Fri-Jado.

## FINANCIËEL - Handhaven solide profiel

### BOUW & ONTWIKKELING

Het herstel van de markt voor nieuwbouwwoningen, dat aan het einde van 2014 is ingezet, heeft zich doorgezet in 2015. De verwachtingen voor 2016 zijn eveneens goed, wat te zien is aan de fors toegenomen orderportefeuille ten opzichte van vorig jaar.

Op de utiliteitsmarkt zijn de omstandigheden onveranderd lastig. Het totaalvolume kromp hier verder. Opdrachten worden in toenemende mate gecontracteerd via de aanbestedingsmarkt, maar de concurrentie hierbij is groot, met prijsdruk als gevolg.

Door het herstel in de woningmarkt zijn zowel de bedrijfsopbrengsten als het bedrijfsresultaat fors beter dan in 2014. Ook de marge is sterk verbeterd; deze nam toe van 0,1 procent in 2014 naar 1,9 procent in 2015. Het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsactiviteiten steeg met € 12,2 miljoen tot € 13,0 miljoen. Gedurende het jaar heeft een analyse van de vastgoedposities plaatsgevonden. Op basis hiervan is een waardevermindering van € 4,0 miljoen (2014: € 1,5 miljoen) doorgevoerd.

<b>Resultaten</b> (x € 1 miljoen)	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Bedrijfsopbrengsten	690	613
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	18,9	6,8
Bedrijfsresultaat*	13,0	0,8
Marge	1,9%	0,1%
Ontvangen opdrachten	709	601
Orderportefeuille	906	783

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

### INFRA

In 2015 zijn de bedrijfsopbrengsten door een hogere productie toegenomen ten opzichte van 2014.

Volume- en prijsdruk hielden ook in 2015 aan door bezuinigingen bij de Rijksoverheid en bij lokale en provinciale overheden. De orderportefeuille liep terug en ook de marge liet een verkrapting zien ten opzichte van 2014.

De activiteiten in Denemarken lieten een flinke toename van de bedrijfsopbrengsten zien. Omdat TBI pas sinds kort op deze markt opereert, was hier nog sprake van aanloopverliezen.

Het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsactiviteiten is uitgekomen op € 3,5 miljoen ten opzichte van € 5,7 miljoen in 2014.

<b>Resultaten</b> (x € 1 miljoen)	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Bedrijfsopbrengsten	184	155
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	6,1	9,5
Bedrijfsresultaat*	3,5	5,7
Marge	1,9%	3,7%
Ontvangen opdrachten	134	167
Orderportefeuille	193	217

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

## VOORUITZICHTEN

Ook 2016 wordt een jaar vol dynamiek. De onderliggende vraag op de woningmarkt is krachtig en de nieuwbouwproductie zal fors stijgen. We blijven dan ook investeren in de verdere ontwikkeling van onze woonconcepten. De utiliteitsmarkt zal naar verwachting aantrekken, zij het voorzichtig. Hier zien we mede kansen op het gebied van herontwikkeling en transformatie van bestaand vastgoed. Techniek verwacht door verder in te spelen op de toenemende multidisciplinaire vraag en de kansen in de industriële en maritieme sector goede groeimogelijkheden. De infra-sector zal ook dit jaar nog onder druk staan door teruglopende budgetten bij de overheid en overcapaciteit in de markt.

Naast een continue focus op projectbeheersing en kostenoptimalisatie blijven we onverminderd investeren in het ontwikkelen van innovatieve oplossingen op het gebied van product-, proces- en/of conceptontwikkeling.

De synergie-effecten door multidisciplinaire samenwerking van de TBI-ondernemingen worden steeds meer en beter benut en stellen ons in staat op een onderscheidende manier in te spelen op de steeds complexere vragen van opdrachtgevers. Een uitstekende basis voor verdere groei, die wordt versterkt door onze solide financiële positie.

Optimalisatie van het portfolio door middel van acquisities respectievelijk desinvesteringen blijft onze aandacht houden. We verwachten dat het personeelsbestand zich stabiliseert en dat we in 2016 rond de 5.700 mensen in vaste dienst hebben. Maar ook in 2016 zullen we de omvang van de personele organisatie bezien in relatie tot de orderportefeuille en marktontwikkelingen.

Op basis van de omvang van de orderportefeuille en de huidige marktomstandigheden verwacht TBI in 2016 € 1,6 miljard aan bedrijfsopbrengsten te realiseren. De ontwikkeling van het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten zal ook dit jaar worden beïnvloed door de aanhoudende prijsdruk op een aantal voor TBI relevante markten.

*Het Barokpark, Arnhem  
(winnaar Gulden Fenix 2015)*



# toekomst

## FEITEN & CIJFERS

- Labgebouw O|2 is gebouwd op de ondergrondse parkeergarage waarop ook het ACTA-gebouw staat, dat ook is gebouwd door J.P. van Eesteren
- Het gebouw bevat circa 1.800m<sup>3</sup> beton. Dat is circa 4,5 miljoen kg beton
- In het gebouw is rekening gehouden met de steeds veranderende onderzoeksprogramma's door flexibele, universele laboratoriummodules in een vast stramien te ontwerpen die naar wens geschakeld kunnen worden. Zo faciliteert het gebouw ook toekomstige ontwikkelingen
- In het gebouw is 1,7 miljoen kg staal verwerkt
- De gevel is opgebouwd uit zogenoemde ClickBricks (denk aan legostenen). Bij dit systeem worden de bakstenen droog gestapeld, zonder mortel. Bij deze duurzame manier van bouwen is geen water nodig voor cement
- Het labgebouw bevat 320.000 stenen, achter elkaar gelegd is dat 75 km, gestapeld is dat 32 km hoog
- Als het gebouw ooit wordt gesloopt, kunnen de 320.000 bakstenen eenvoudig worden losgehaald en hergebruikt
- Elf van de dertien verdiepingen zijn ingericht als laboratoria. Op de andere verdiepingen zijn luchtbehandelingskasten en technische installaties geplaatst die nodig zijn voor het gebouw
- Labgebouw O|2 bevat 120 kilometer datakabel, een afstand van Amsterdam tot voorbij Eindhoven
- Het gebouw bevat 35.500 m<sup>2</sup> kanaal- en gasbetonplaatvloeren; verdiepingvloeren en dak, deze oppervlakte komt overeen met circa 135 tennisvelden

## PROJECT LABGEBOUW O|2

Labgebouw O|2 biedt vanaf begin 2016 onderdak aan 750 onderzoekers en zo'n 100 masterstudenten van de Vrije Universiteit, de Universiteit van Amsterdam en het VU Medisch Centrum. Zij werken in dit onderzoeks- en onderwijsgebouw (de twee o's) samen aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken binnen het thema human health & life sciences. In het gebouw zijn tal van biochemische laboratoria, maar ook kantoorwerkplekken en onderwijslokalen. Wetenschappers en studenten met verschillende disciplines kunnen elkaar hier ontmoeten en kennis delen, wat het onderzoek op deze vakgebieden een krachtige impuls zal geven.

# Bestendig labgebouw

J.P. van Eesteren, Wolter & Dros en Croon Elektrotechniek tekenden voor zowel de bouw als de technische installaties. Dat de TBI-ondernemingen dit project integraal konden aanpakken, was daarbij een groot voordeel. Afsproken was namelijk dat het dertien verdiepingen tellende gebouw al na veertien maanden gereed moest zijn om de laboratoria te kunnen inrichten. Dat is gelukt. Op 29 mei 2015, iets meer dan twee jaar na de start van de bouw, werd het O|2-gebouw opgeleverd en konden de TBI-ondernemingen het gebouw verder inrichten.

*Franc van Nunen, Directeur Campusontwikkeling VU, 'Het labgebouw O|2 draait om samenwerking. Voor de eindgebruikers, maar óók voor de TBI-bouwers. Het was inspirerend om te zien dat het multidisciplinaire team van TBI zich ontwikkelde tot één partner met een sterke integrale aanpak.'*

Het door EGM architecten ontworpen gebouw heeft de vorm van een grote kubus. Twee uitsneden zorgen voor veel natuurlijk licht. Schuin geplaatste stalen buizen, die inmiddels bekendstaan als mikado's, dragen de constructie op de plek van de uitsneden. De stalen buizen zijn in de fabriek samengesteld en aan elkaar gelast, waarna ze met twee kranen in drie weken zijn geplaatst. Dat was geen eenvoudig karwei. Projectmanager Erik Schipper van J.P. van Eesteren: *'De kranen stonden dicht bij de aanvliegroutes van de traumahelikopters. De helikopterpiloten waarschuwden de machinisten als ze in de buurt van de kranen kwamen.'*

### **Het labgebouw O|2 draait om samenwerking.**

Het nieuwe gebouw is zo duurzaam mogelijk ontwikkeld. Zo is er bij het ontwerp van de laboratoria al rekening gehouden met veranderende onderzoeksactiviteiten. Voor de koeling wordt water uit de Nieuwe Meer gebruikt en de overige energie komt van het Energiecentrum VU/Umc. Bovendien heeft O|2 een groen sedumdak, dat water opneemt en isolerend werkt.

Ontwerp en foto's: EGM architecten



**jp van eesteren | wolter & dros | croon | TBI**

# MEDEWERKERS - Aantrekkelijke werkomgeving

In onze werkgebieden worden projecten complexer en wordt kennis steeds belangrijker, evenals samenwerken. Om hierin succesvol te zijn en blijven, hebben we de beste mensen nodig. Talentvolle vakmensen die in staat zijn om creatieve en innovatieve oplossingen te bedenken. Daarom zetten wij in op persoonlijke ontwikkeling, het stimuleren en ruimte geven voor ondernemerschap en eigen initiatief.

## Doelen (2015)

Veilige en gezonde werkomgeving

## Resultaten

IF 3,1 (ongevallenratio)  
4,1% ziekteverzuim

Goede ontwikkelmogelijkheden voor talent

86%  
functioneringsgesprek

Gezonde arbeidsverhoudingen, betrokken medewerkers

5,1% vertrek  
op eigen verzoek

TBI wil de beste werkomgeving voor talent zijn. Wij willen tot de meest attractieve werkgevers in onze sector behoren, zodat medewerkers optimaal kunnen presteren en we de juiste top-talenten en succesvolle professionals weten aan te trekken en te behouden. Daarom zijn we continu op zoek naar ondernemende professionals. Naar vakmensen met een passie voor bouw en techniek, die kunnen samenwerken en verbinden. We willen onze mensen een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving bieden. Dat doen we door voorwaarden te scheppen waaronder werknemers zich optimaal kunnen ontwikkelen: een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en ontplooiingsmogelijkheden bij alle ondernemingen.

## Aantrekken van talent

We zoeken heel gericht naar jong talent. Naar mensen die vakmanschap weten te combineren met het goed kunnen functioneren in grote, complexe projecten. Daarvoor hebben we in 2015 verder geïnvesteerd in recruitment gericht op talenten bij de technische universiteiten Delft, Twente en Eindhoven. Regelmatig verzorgen we hier ook gastcolleges en workshops. Aan de groeiende interesse voor TBI merken we dat deze gestructureerde aanpak zijn vruchten afwerpt.

Om talent ook de mogelijkheid te geven een brede ervaring op te doen en de samenwerking tussen TBI-ondernemingen te versterken wordt het steeds belangrijker dat medewerkers binnen het concern eenvoudig kunnen overstappen naar een van de andere ondernemingen binnen de groep. Om dit mobiliteitsproces te stimuleren hebben we in 2014 de HR-afdelingen van Bouw & Ontwikkeling en Infra samengevoegd. In 2015 hebben we de volgende stap gezet en een gezamenlijke HR-afdeling opgezet voor de techniekondernemingen. Medewerkers krijgen hiermee nog betere mobiliteitsperspectieven. Daarnaast is in 2015 een gezamenlijke vacatureportal ontwikkeld, waarmee alle medewerkers vanaf begin 2016 inzage hebben in de vacatures binnen het gehele concern.

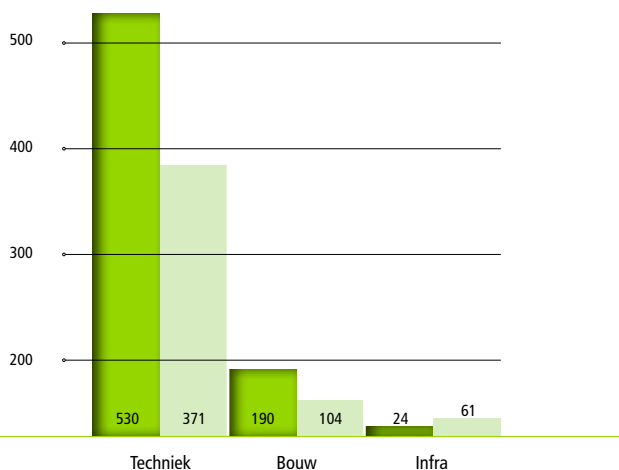
## Opleiding en ontwikkeling

In 2015 investeerden wij in totaal ruim 46.000 uur en € 3,2 miljoen (€ 578/FTE) in opleiding en ontwikkeling van medewerkers. Het grootste gedeelte hiervan betrof bedrijfs- of functievoorwaardelijke opleidingen voor onze directe medewerkers als opleidingen op gebied van veiligheid en kwaliteit.

### In- en uitstroom medewerkers

(in FTE)

■ Uitstroom  
■ Instroom



### Leeftijdscategorie

(in %)

	Techniek	Bouw	Infra
< 20 jaar	0%	0%	0%
20-30 jaar	10%	9%	11%
30-40 jaar	23%	25%	22%
40-50 jaar	33%	29%	28%
> 50 jaar	33%	37%	39%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



TBI acadmy faciliteert de persoonlijke ontwikkeling van Trainees, Talenten en Top door 'management development'-opleidingen aan te bieden. Hierin staan kennisoverdracht en leiderschapontwikkeling centraal. Belangrijke thema's hierbij zijn: klant/markt, ontmoeting, verbinding, innovatie, kennisuitwisseling en leren van elkaar. In 2015 hebben 35 medewerkers aan een opleidingsprogramma van TBI acadmy deelgenomen. TBI acadmy werkt hierbij intensief samen met de Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management en met De Baak.

Nieuw binnen TBI acadmy is de Integrale Opleidingscarrousel. Dit programma richt zich op de competenties die noodzakelijk zijn voor succesvolle integrale samenwerking in de utiliteitsbouw en infra.

Daarnaast kreeg het in 2014 ontwikkelde bewustwordingsprogramma 'Cash is King' dit jaar een vervolg met 'Stay King of Cash'. Dit programma is bedoeld voor medewerkers van de verschillende TBI-ondernemingen.

#### **BIJEENKOMSTEN VOOR TOP EN TALENT**

Ook dit jaar hebben we diverse bijeenkomsten georganiseerd. Directies konden deelnemen aan inspiratiesessies waarin onderwerpen als leiderschap en ondernemerschap aan de orde kwamen. De 'Meet the RvB-lunch' vond dit jaar zes keer plaats. Voor deze lunch met de Raad van Bestuur wordt steeds een kleine groep getalenteerde trainees en jonge professionals uitgenodigd.

Jonge, ambitieuze TBI-medewerkers met een hbo- of wo-diploma kunnen zich aansluiten bij BIT: Bring It Together. Dit netwerkplatform is in 2015 opgezet met als doel kennisdeling en de persoonlijke ontwikkeling van jonge medewerkers te stimuleren. Met de lunches en het netwerkplatform maken we talenten zichtbaar en zorgen we voor verbinding tussen de medewerkers en de verschillende ondernemingen.

Inmiddels telt het jongeren netwerk meer dan 150 leden uit verschillende TBI-ondernemingen.

#### **KENNISMAKEN MET TECHNIEK**

Naar verwachting is het in de nabije toekomst lastig om aan voldoende technisch geschoolde medewerkers te komen. In combinatie met de lokale betrokkenheid van TBI-ondernemingen of -vestigingen heeft dat geleid tot diverse initiatieven specifiek gericht op het kennismaken met techniek en bouw. Zo zijn diverse open (leer)dagen en bedrijfsbezoeken georganiseerd. Daarnaast investeerde Croon Elektrotechniek weer in de 'online game' Connetto met circa 10.000 gebruikers.

#### **SOCIAL RETURN**

TBI heeft een goede reputatie wat betreft het aanbieden van leer- en ervaringsplaatsen. De meerderheid van de TBI-ondernemingen is hiervoor aangesloten bij Fundeon (bouw) en/of Kenteq (techniek). In totaal boden de TBI-ondernemingen ruim 200 ervarings- en leerplaatsen aan (2014: 470 plaatsen). Hiervan werden 26 plekken ingevuld in het kader van social return (2014: 73). De daling is deels te verklaren door de reorganisaties in het segment Techniek. Diverse ondernemingen verkenden ook de mogelijkheden om zich te positioneren op de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO).

## Veiligheid, gezondheid en sociaal beleid

TBI streeft naar een gezonde en zo veilig mogelijke werkomgeving. TBI is mede ondertekenaar van de Governance Code Veiligheid in de Bouw. Nul ongelukken is onze ambitie: elk ongeval is er een te veel. Daarom hebben we in 2014 als onderdeel van ons Veiligheidsactieplan de TBI-Veiligheidsrichtlijn geïntroduceerd. Deze richtlijn sluit aan op bestaande managementsystemen zoals ISO 9001/14001, VCA\*\* en OHSAS 18001. Alle werknemers en bezoekers van bouwplaatsen van TBI-ondernemingen zijn sinds 2014 verplicht de veiligheidsinstructies te volgen en te ondertekenen. In 2014 zijn bij alle TBI-ondernemingen hiervoor Safety Awareness Audits afgenomen.

Veilig werken is voor TBI een vanzelfsprekendheid. Daarbij zien we veiligheid niet als een pakket maatregelen, maar als een continue proces dat altijd weer kan worden verbeterd. Om de veiligheid te bevorderen sturen we op gedrag en veiligheidsbewustzijn, vooral door persoonlijke aandacht te geven en veiligheid te verankeren tot op het hoogste niveau van de organisatie. Om de TBI-ondernemingen hierbij verder te ondersteunen hebben we in 2015 een Veiligheidsadviesraad opgericht. Deze Adviesraad bestaat uit diverse medewerkers van de TBI-ondernemingen en wordt voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Bestuur. Ervaringen met arbeidsongevallen en gevaarlijke situaties zijn een vast onderdeel van het KAM-overleg binnen TBI.

Een van de middelen die we inzetten om het veiligheidsbewustzijn van medewerkers te vergroten, is de e-learningmodule over veiligheidsbewustzijn. Deze module is in 2015 ontwikkeld en begin 2016 uitgerold. Het veiligheidsbewustzijn bij leveranciers en onderaannemers vergroten we door veiligheidsprestaties onderdeel te laten zijn van de beoordeling.

In 2015 bedroeg het aantal arbeidsongevallen met verzuim van eigen medewerkers en inleners in totaal 33 (2014: 73). De ongevallenratio (IF) komt daarbij uit op 3,1 (2014: 6,1) mede door sterke sturing op veiligheidsgedrag en -bewustzijn van medewerkers. Naast ongevallen met verzuim, vonden 170 ongevallen zonder verzuim plaats (2014: 178) en werden 1.031 bijna ongevallen gemeld.

### TERUGDRINGEN VAN VERZUIM

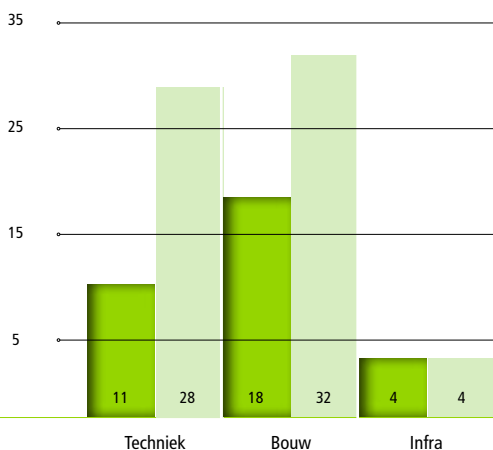
TBI wil het verzuimbeleid verder transformeren naar een active-ringsbeleid. Dit houdt in dat wij medewerkers bewust proberen te maken van de eigen verantwoordelijkheid als het gaat om gezondheid en inzetbaarheid. In vervolg op de positieve ervaringen die hiermee zijn opgedaan bij Croon Elektrotechniek zijn wij met TBI Vitaal gestart om deze aanpak uit te rollen bij de andere ondernemingen.

Het ziekteverzuim binnen TBI liep in 2015 terug naar 4,1 procent berekend op basis van kalenderdagen (2014: 4,4 procent berekend op basis van werkdagen). Deze daling is terug te zien in alle segmenten. Het verzuim als gevolg van arbeidsongevallen bleef met 1,7 procent relatief stabiel (2014: 1,9 procent). Afgezet tegen het aantal ongevallen (33) is dit echter relatief hoog. De ongevallen hebben tot relatief lang verzuim geleid.

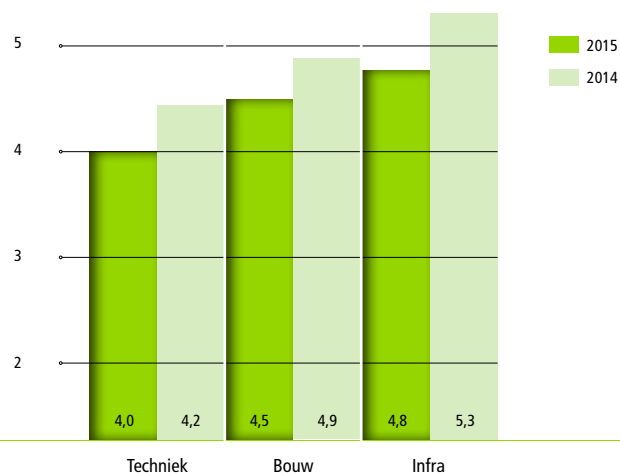
## Arbeidsverhoudingen

TBI ziet goede arbeidsverhoudingen als essentieel om invulling te geven aan de ambitie 'beste werkomgeving voor talent'. Willen we de beste mensen aantrekken en behouden, dan zullen we hun ook een goed aanbod moeten doen. Daarom hebben we in 2015 onderzoek gedaan naar onze arbeidsvoorwaarden, waarvan de resultaten de basis vormen van onze eigen benchmark.

Aantal ongevallen met verzuim



Ziekteverzuim (in %)







### VERLOOP

Medewerkers die hun arbeidscontract op eigen verzoek opzeggen, beschouwen we als een indicator voor arbeidsverhoudingen. Van de meer dan 700 vertrekkende medewerkers vertrok circa 40 procent op eigen verzoek. Afgezet tegen het totale personeelsbestand betrof dit een verloop van 5,3 procent (2014: 4,7 procent). Het segment Techniek heeft hierbij het grootste aandeel.

### MEDEWERKERSGESPREKKEN

Bij TBI vinden we dat alle medewerkers het recht hebben op een functionerings-, voortgangs- of beoordelingsgesprek. In totaal heeft 86 procent van de medewerkers zo'n gesprek met zijn leidinggevende gehad (2014: 80 procent).

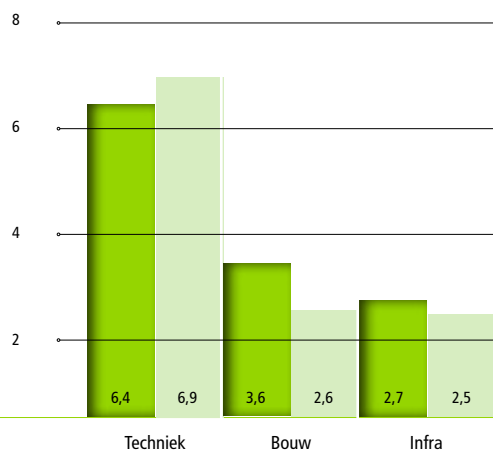
Hiermee wordt de stijgende lijn van de afgelopen jaren doorgezet. Vooral in de segmenten Techniek en Bouw was sprake van een stijging.

### ARBEIDSVORWAARDEN

Alle arbeidsvoorwaarden voor deel- en voltijdmedewerkers worden op dezelfde basis vastgesteld en naar verhouding aangepast. In alle van toepassing zijnde cao's zijn afspraken vastgelegd inzake veiligheid en gezondheid van medewerkers. Hieronder vallen onder andere een klachtenregeling, opleiding en instructies. Naast eigen medewerkers is de verhouding met inleners van belang. In totaal werd >500 FTE ingeleend.

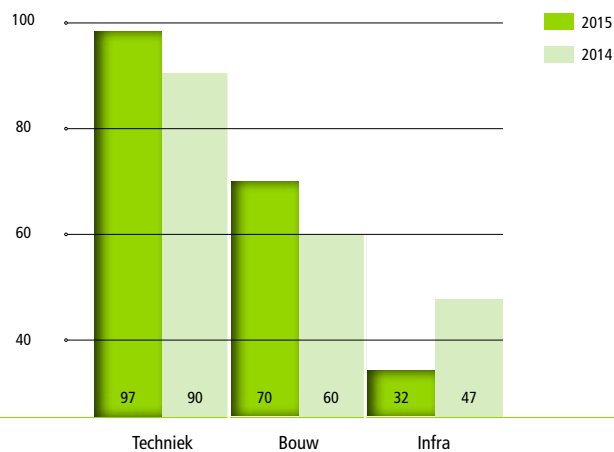
**Vertrek op verzoek medewerker**

(in %)



**Functioneringsgesprekken**

(in %)





san

#### FEITEN & CIJFERS

- Door de VSM-methode (Value Stream Mapping) toe te passen kon het aantal verplaatsingen dat nodig is om de natuurstenen van de steenhouwerij naar boven in de toren te transporteren met de helft worden teruggebracht. VSM is een lean-aanpak om de stroom (flow) van goederen en informatie te analyseren om efficiënter te kunnen werken
- De restauratie moet zijn afgerond in 2019 bij de 75-jarige herdenking van de Slag om Arnhem
- Behalve de grote restauratie van de toren, worden onderhoudswerkzaamheden aan het schip uitgevoerd
- De kerk heeft veel middeleeuwse sculpturen, maar boven de wijzerplaten op de westelijke gevel zijn bij de wederopbouw ook figuren van Walt Disney uitgehakt. Omdat dominee Foeken hiertegen protesteerde, hakte beeldhouwer Henk Vreeling een beeldje uit dat sterke gelijkenis vertoont met het hoofd van Foeken en plaatste dat tussen de zeven dwergen van Sneeuwwitje
- Ca. 650 m<sup>3</sup> natuursteen wordt vervangen, dit is gelijk aan ruim 1.000 ton
- De totale bouwsom bedraagt € 27 miljoen
- Voor de bouw is een unieke coderingsmethodiek gebruikt. Elke blok natuursteen vindt zonder tekening zijn weg in het proces. Dit project kent circa 21.500 unieke codes

**Eusebius.**  
HISTORISCH EN EIGENTIJDS

## PROJECT EUSEBIUSKERK

De restauratie van de Arnhemse Sint-Eusebiuskerk, de grootste natuursteenrestauratie op dit moment in Nederland, kent geen traditioneel bouwproces. Voor het eerst in de geschiedenis wordt tijdens een grootschalig restauratieproject integraal, op gelijkwaardig niveau en volgens de lean-aanpak samengewerkt in de keten.

# menwerken in de keten

Voor de 93 meter hoge toren van de Eusebiuskerk was dringend aan restauratie toe. De toren, die tijdens de Slag om Arnhem is verwoest, werd na de oorlog herbouwd. Daarbij werd de binnenzijde van de toren opgetrokken uit een casco van baksteen en de buitenzijde bekleed met Ettringer Tufsteen. Dit tufsteen bleek naderhand veel gevoeliger voor vocht en temperatuurwisselingen dan andere soorten tufsteen. In de jaren negentig ontstonden scheuren in de muren en vielen er zelfs brokstukken naar beneden.

In 2011 startte restaurateur Nico de Bont met de restauratiewerkzaamheden aan de toren. Samen met de opdrachtgever en procespartners werd een restauratieplan gemaakt, waarbij het traditioneel procesdenken plaatsmaakte voor samenwerken, kennisdelen en openstaan voor andermans ideeën en oplossingen. Hierdoor werd het aanvankelijke restauratiebudget teruggebracht van 65 naar 27 miljoen euro. Dankzij procesoptimalisatie en ketenintegratie kon tijdens de uitvoering nog eens 10 tot 12 procent worden bespaard.

***“Restaureren volgens een lean-aanpak, resulteerde in een optimaal proces en besparing op de restauratiekosten.”***

Door vroeg in het proces alle specialismen bij elkaar te brengen is meerwaarde gecreëerd voor de opdrachtgever: kwaliteitsverbetering en kostenbesparing, efficiency en tijdwinst. Ketenintegratie stimuleert innovatie in het bouwproces, leidt tot meer onderzoek en breder inzicht, maar vraagt ook om vertrouwen en commitment van alle partijen. Om zoveel mogelijk expertise op te doen en van de verschillende fases te kunnen leren, werken de restaurateurs niet van boven naar beneden, maar over de volle hoogte van hoek naar hoek en van gevel naar gevel. Daarbij wordt een fase eerst helemaal afgewerkt en geëvalueerd, om een zo groot mogelijk leereffect te verkrijgen.

Ook stagiaires en leerlingen van Nico de Bont werken mee aan het herstel van de toren en kerk, waar ze verschillende restauratietechnieken leren. Zo wordt het bijzondere vakmanschap overgedragen van generatie op generatie en behouden voor de toekomst.

Volgens bouwmanager Peter Koelewijn van Stichting Eusebius is de kerk de perfecte thuishaven voor de Arnhem School of Heritage: *‘Een plaats waar de innovatieve aspecten van het restauratievak in de breedste zin samenkomen.’* Hij belegt er seminars, waarbij vaklieden uit heel Europa elkaar treffen. *‘Om met elkaar kennis te delen over metselwerken, specieverhoudingen of bijvoorbeeld het behoud van fresco’s.’*

# MILIEU - Reduceren impact

TBI is zich bewust van de impact die de activiteiten van de ondernemingen hebben op het milieu. Hier zorgzaam mee omgaan, zien we als onze morele plicht. Daarom zetten alle TBI-ondernemingen in op energiebesparing, zorgvuldige omgang met grondstoffen en afval en duurzaam inkopen.

Het energieverbruik in de gebouwde omgeving bedraagt in Nederland circa 40 procent van het totale nationale energieverbruik en veroorzaakt 30 procent van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarnaast is ongeveer een kwart van het verkeer aan de bouw gerelateerd. De bouwsector is een grootverbruiker van materialen: ongeveer de helft van het hout in Nederland en bijna een derde van het afval in Nederland is gerelateerd aan bouwactiviteiten. Circa 60 procent van de bedrijfsopbrengsten is gelieerd aan het inkopen van materialen en diensten. De TBI-ondernemingen kunnen dus een positieve invloed uitoefenen op partijen in de toeleveringsketen.

Doelen (2015)	Resultaten
Reductie van energieverbruik en CO <sub>2</sub> -emissies (scope 1 en 2)	>28% reductie CO <sub>2</sub> -emissies (t.o.v. 2011) >28% reductie energieverbruik (t.o.v. 2011)
Verantwoorde omgang met grondstoffen en afval	71% gescheiden afval (2014: 63%)
Gebruik van duurzaam geproduceerd hout	>95% van toegepast hout betreft gecertificeerd duurzaam hout (2014: 92%)
Inkoopactiviteiten met aandacht voor milieuprestaties	84% van leveranciers mede beoordeeld op milieuprestaties (2014: 80%)

## Energie en CO<sub>2</sub>

TBI wil het gebruik van (fossiele) brandstoffen in Nederland reduceren en het gebruik van duurzame energie vergroten. Hiervoor verduurzamen we het eigen energieverbruik (scope 1 en 2) en stimuleren we onze opdrachtgevers en leveranciers dat ook te doen (scope 3).

### CO<sub>2</sub>-PRESTATIELADDER

Reductie van energieverbruik is een continu aandachtspunt voor de TBI-ondernemingen. In 2015 hebben alle TBI-ondernemingen hun positie op de CO<sub>2</sub>-prestatieladder behouden. Op basis van hun positionering op de CO<sub>2</sub>-prestatieladder worden de ondernemingen gestimuleerd hun energieverbruik terug te brengen. Dit is ook een vast onderdeel van de plancyclus binnen TBI. Directies worden mede beoordeeld op basis van hun inspanningen om energiegebruik te reduceren.

### SIGNIFICANTE DALING

Het totale energieverbruik van TBI in 2015 was 405 TJ (2014: 485 TJ). Dit heeft geleid tot 29 kton CO<sub>2</sub>-emissies (2014: 33,6 kton). Deze absolute daling van energieverbruik en CO<sub>2</sub>-emissies is voornamelijk terug te voeren op de verkoop van dochteronderneming Fri-Jado in 2014. Daarnaast is ook het inkrimpende wagenpark, als gevolg van reorganisaties in het segment Techniek en een aangepast toekenningsbeleid voor leaseauto's van invloed op deze daling. Afgezet tegen de bedrijfsopbrengsten bedroeg het energieverbruik 258 TJ/miljoen euro (2014: 303 TJ/miljoen euro). Voor CO<sub>2</sub>-emissies was dit 18 ton/miljoen euro (2014: 21 ton/miljoen euro). Deze relatieve daling wordt voor een deel verklaard door de hoge energie-intensiteit die Fri-Jado kende, het afronden van het project Sluiskiltunnel (boortunnel) en een afname van de energie-intensiteit van het leasewagenpark.

### MOBILITEIT EN LOGISTIEK

Het (lease)wagenpark bepaalt voor circa 60 procent de CO<sub>2</sub>-footprint van TBI. De emissies van het wagenpark blijven dalen (19,5 kton; 2014: 22 kton). Dit is toe te schrijven aan de inzet van energiezuinige voertuigen gecombineerd met een verdere afslanking van het wagenpark als gevolg van reorganisaties en gewijzigd toewijzingsbeleid. Daarnaast was ook in 2015 blijvend aandacht voor veilig en zuinig rijden middels het E-Driverprogramma.

Binnen TBI is ook aandacht voor duurzamere bouwlogistiek. Zo is Hotel Amstelkwartier een onderzoeksproject binnen het TKI-(Topconsortium voor Kennis en Innovatie) programma. Hier onderzoekt J.P. van Eesteren samen met andere partijen hoe de bouwlogistiek door de ketensamenwerking en -regie te verbeteren zijn.

### DUURZAME BOUWPLAATS

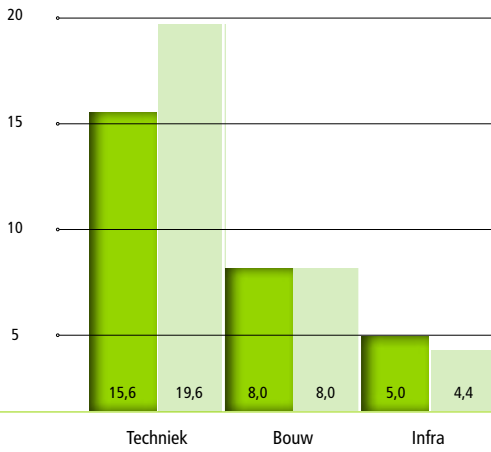
De TBI-ondernemingen voeren structureel overleg over het verduurzamen van de bouwplaats, met specifieke aandacht voor veiligheid en energieverbruik. Dit heeft onder andere geleid tot een menukaart duurzame bouwplaats en een 'duurzame bouwkeet'. Ook zijn de eerste stappen gezet richting de realisatie en toepassing van een aggregaat op waterstof voor de energievoorziening op de bouwplaats.

Installatie laadpalen,  
BMW Nederland



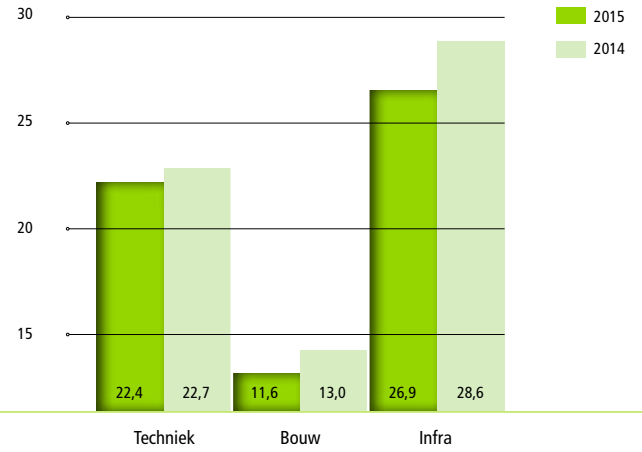
### CO<sub>2</sub> emissies

(in kton)



### CO<sub>2</sub> emissies afgezet tegen bedrijfsopbrengsten

(ton/miljoen euro)



### Grondstoffen en ketensamenwerking

TBI wil duurzamer omgaan met grondstoffen en afval, bijvoorbeeld door producten en grondstoffen efficiënter in te kopen. Ook willen we het hergebruik van vrijkomende materialen maximaal faciliteren. Daarbij willen we samenwerken met partners die deze ambities delen.

#### OMGAAN MET AFVAL

In totaal is 25 kton afval vrijgekomen (2014: 21 kton). De stijging wordt veroorzaakt door enkele (grote) infrawerken zoals Spoorzone Delft en diverse transformatieprojecten waar in verhouding veel materiaal vrijkomt.

Van het totaal werd 71 procent gescheiden afgevoerd (2014: 63 procent). De hoeveelheid afval mag dan zijn toegenomen, het percentage dat werd gescheiden is wel verder verhoogd. De grootste winst werd behaald bij de TBI-bouwbedrijven. Hier werd in totaal 60 procent gescheiden afgevoerd (2014: 44 procent). Naast de toegenomen aandacht voor afvalscheiding op bouwplaatsen had ook de groei van prefabricage een positief effect.

#### VOORKOMEN VAN MILIEU-INCIDENTEN

Omdat de TBI-ondernemingen steeds vaker samenwerken, is gewerkt aan uniforme formats voor een TBI Veiligheid & Gezondheidsplan en een TBI-kwaliteitsplan. Hiermee worden ook de milieuaspecten integraal benaderd en wordt de kans op incidenten verkleind. Nieuwe wetgeving op het gebied van milieu is en blijft een vast agendapunt voor het TBI KAM (Kwaliteit, Arbeid en Milieu)-overleg.

#### Circulaire initiatieven

TBI-ondernemingen doen er alles aan om de afvalproductie te verminderen en verantwoordelijk met afval om te gaan. Zo hebben we bij de realisatie van Hotel Amstelkwartier in Amsterdam beton gebruikt dat is vrijgekomen bij de renovatie van Toren Overhoeks (A'DAM Toren), een ander TBI-project. Het prefabbeton (5.000 ton) van de gevel van de voormalige Shelltoren is verwijderd en door een recyclingbedrijf vermalen tot grondstof voor nieuw beton. Dit is vervolgens gebruikt voor de bouw van Hotel Amstelkwartier.

Vanuit TBI is de samenwerking aangegaan met recycle-bouwmarkt Buurman, een organisatie die zich volledig richt op het hergebruik van bouwmaterialen. Binnen deze samenwerking zijn op diverse bouwplaatsen klusmomenten georganiseerd om met toekomstige bewoners houten meubels te maken. Daarnaast worden afgekeurde of overgebleven bouwmaterialen aangeboden via hun Bouwmarkt, marktplaats voor secundair bouwmetaal.

#### DUURZAAM INKOPEN

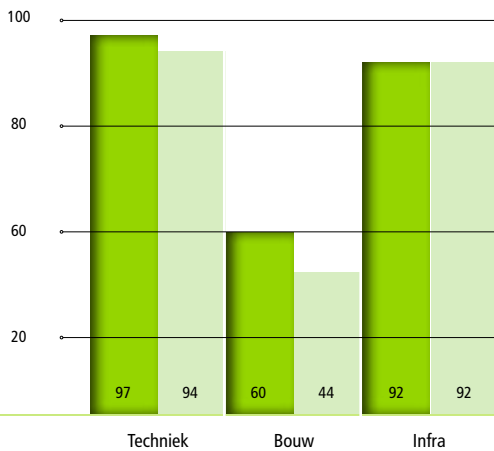
Inkoopactiviteiten zijn binnen TBI grotendeels decentraal belegd. Binnen TBI bestaan wel uniforme afspraken over de beoordeling van prestaties van leveranciers en/of onderaannemers. In totaal werden in 2015 ruim 1.000 ondernemingen beoordeeld. Hiervan werd 84 procent mede beoordeeld op hun milieuprestaties (2014: 80 procent).

*Herbestemming Akoesticum, Ede*



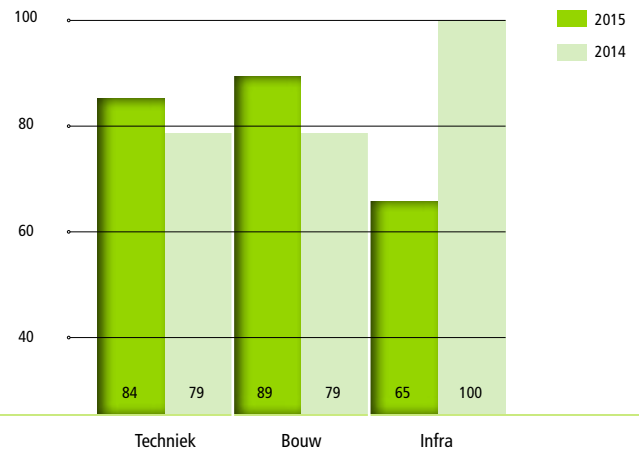
### Afvalscheidingspercentage

(in kton)



### Leveranciersbeoordelingen

(in % (inclusief milieuprestaties))



TBI conformeert zich aan het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen van de NEVI. Daarom zetten we ons in om milieu- en sociale overwegingen een (grotere) rol te laten spelen in productkeuzes. Daarnaast investeren we in de ontwikkeling van de nieuwe ISO-norm voor maatschappelijk verantwoord inkopen: ISO 20400.

De meeste productgroepen kennen productspecifieke milieukundige aspecten waarmee we rekening houden. TBI beschouwt de volgende dienst- en productgroepen vanuit milieukundig perspectief als het meest materieel: energie (gas en elektra), hout(achtige) producten, afvalverwerking, bouwlogistiek en beton(producten). Behalve bij betonproducten zet TBI actief in op reductie van de impact op het milieu.

### GEBRUIK VAN DUURZAAM HOUT

TBI is ondertekenaar van het Bouw & Hout Convenant. Dat betekent dat we streven naar het gebruik van gecertificeerd duurzaam hout. In totaal was 95 procent van het toegepaste hout duurzaam gecertificeerd, te weten FSC(-mix) of PEFC (2014: 92 procent). Alle houtverwerkende bouwondernemingen binnen TBI zijn FSC-gecertificeerd. In door TBI geïnitieerde projectontwikkelingen wordt standaard duurzaam gecertificeerd hout voorgeschreven.

Meer gedetailleerde informatie over onze milieuprestaties is opgenomen in de [GRI G4 Content Index](#).



Gebruik restmateriaal, Vlaardings Geluk



### FEITEN & CIJFERS

- Installatie van noodstroomvoorziening (1,6 MW) voor het hotelbedrijf met daarbij de mogelijkheid om tevens de nieuwe generator als back-up te laten fungeren indien de bestaande noodgenerator (noodvoeding voor Solas vereiste equipment, o.a. navigatie, liften) van het schip om wat voor reden dan ook niet zou functioneren
- Plaatsing van een dekhuis van circa 60.000 kilo middels een drijvende bok
- De gehele plaatsing en installatie van de noodstroomvoorziening is gebeurd zonder enkel hinder voor de passagier. Plaatsing heeft in drie uur tijd plaatsgevonden terwijl het schip lag aangemeerd aan de cruiseterminal. De installatie vond plaats tijdens de vaart en in het droogdok
- Onderscheidend vermogen van dit project zit hem onder andere in het ontzorgen van de klant. Het project is turn-key en kent daarmee voor de klant één aanspreekpunt voor het volledige project
- Uitdaging van dit project zit hem vooral in de logistiek en planning. De passagier mag geen enkel hinder ondervinden van de werkzaamheden, dus alles moet op de juiste tijd op de juiste plaats zijn
- Croon Elektrotechniek is steeds meer actief op de internationale markt. Het begon met een opdracht voor één cruiseschip, maar inmiddels is Croon Elektrotechniek vanuit de spin-off van die opdracht wereldwijd actief in de cruise business
- Het aantal van dit soort projecten op de referentielijst bedraagt nu zo'n 24 cruiseschepen
- Grootste unit die tot nu toe is geïnstalleerd heeft een generatorset van 2,6 MW





## PROJECT MS ROTTERDAM

Heel vroeg op de ochtend van 7 april 2015 – de zon is nog niet eens op – doet de MS Rotterdam de haven van Rotterdam aan om later die dag haar reis naar Hamburg voort te zetten. In de tussenliggende uren wordt een dekhuis van zo'n 60.000 kilo het schip op gehesen. Antoin Kuenen, senior account manager bij Croon Elektrotechniek: *'Dat was een heel bijzondere klus. We hebben dit al veel vaker gedaan, maar deze keer betrof het het zesde cruiseschip en tevens vlaggenschip van Holland America Line (HAL). En dat op een steenworp afstand van de vroegere vertrekhal.'* Terwijl de passagiers van boord gingen, vonden aan de waterkant de werkzaamheden plaats. Een drijvende bok plaatste het prefab dekhuis, met daarin geïnstalleerd een generatorset en schakelbord, van Croon Elektrotechniek aan boord van het enorme schip.

# zorgeloos cruisen

De afgelopen jaren zijn er verschillende incidenten geweest waarbij cruiseschepen na stroomuitval een aantal dagen rondobberden op zee en de passagiers onvoldoende tot geen stroomvoorziening hadden. Zo komt het voor dat passagiers zonder ventilatie en ander comfort komen te zitten. Kuenen: *'Als de stroom uitvalt op een cruiseschip, dan is er in principe wel back-up-voeding om door te kunnen varen, maar niet om het hele hotelbedrijf van stroom te kunnen voorzien. Een aantal jaren geleden ontwikkelde Croon Elektrotechniek daar samen met de rederij een praktische oplossing voor: een dekhuis met daarin een generatorset plus schakelborden. Deze installatie kan tevens dienen als back-up voor de aan boord aanwezige noodgenerator. Daarbij ook voor de brandblussystemen.'* Met het oog op optimale klanttevredenheid kiezen cruise-operators zoals de Holland America Line ervoor hun schepen te laten uitrusten met back-up stroomvoorzieningen voor het hotelbedrijf en brandblussystemen. Naast de MS Rotterdam staan er nog zes van dergelijke operaties op het programma. Kuenen: *'En we zijn volop bezig om nog meer opdrachtgevers te werven.'*

## **"Altijd stroom op de MS Rotterdam"**

Bij Croon Elektrotechniek is men wel gewend aan het plaatsen van grote schakelborden op schepen. Het installeren van een generatorset, schakelbord en bekabeling is voor Croon Elektrotechniek technisch niet moeilijk. Kuenen: *'De uitdaging zit vooral in de logistiek. Het installeren gebeurt voor het grootste deel tijdens de cruise onderin het schip, zonder dat de passagiers er iets van merken. Het schakelbord komt in een haven aan boord en al varend sluiten we de bekabeling aan. De laatste stap, de inbedrijfstelling, volgt tijdens de dokperiode van het schip. Het is vóór alles een kwestie van de juiste tijd en de juiste plaats.'*

Inmiddels heeft Croon Elektrotechniek bijna de hele vloot van de Holland America Line voorzien van een back-up-stroomvoorziening voor het hotelbedrijf. Bijna alle cruiseschepen hebben een dekhuis met generatorset of er zijn zogenaamde comfort-distributiepanelen geplaatst om de redundantie te verhogen. De MS Rotterdam heeft zeggen en schrijven drie uur aan de kade gelegen. Toen de zon echt een beetje kracht begon te krijgen was ze alweer onderweg naar het droogdok in Duitsland. Croon Elektrotechniek werkt ook aan projecten bij andere cruisemaatschappijen binnen Carnival Corporation & plc, de moedermaatschappij van Holland America Line, en daar buiten.

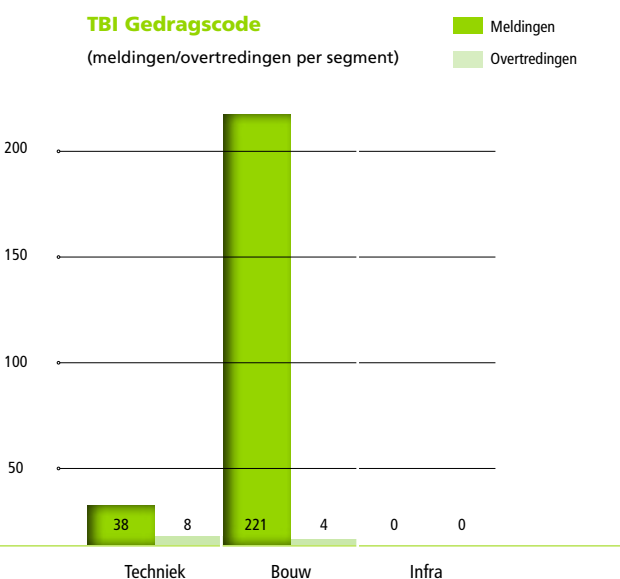
# MAATSCHAPPIJ - Verantwoordelijk én betrokken

TBI wil op een integere en transparante wijze ondernemen en heeft daarvoor onder meer regels vastgelegd in de TBI Gedragscode. Wij werken in heel Nederland en we realiseren ons dat mensen hinder kunnen ondervinden van onze activiteiten. Dat proberen we te minimaliseren door veel aandacht te besteden aan de inrichting van de bouwplaats en helder te communiceren met de directe omgeving. Daarnaast investeren wij ook in diverse maatschappelijk relevante initiatieven.

Doelen	Resultaten
Integere partner, die zorgvuldig handelt (minimaal aantal overtredingen)	5 overtredingen van wet- en regelgeving (boetes) 12 overtredingen van TBI Gedragscode
Een 'goede buur' zijn (alle grote projecten Bewuste Bouwers)	54 bouwplaatsen volgen Gedragscode van Bewuste Bouwers
Maatschappelijk betrokken onderneming (geen kwantitatieve doelstelling)	€ 360.000 gedoneerd aan maatschappelijke doelen/initiatieven

## Integriteit

Van onze medewerkers verwachten wij dat zij deskundig en professioneel met het in hen gestelde vertrouwen omgaan. De door TBI gehanteerde normen en waarden moeten herkenbaar zijn en passen in het dagelijks zakelijk verkeer. Daarom hebben wij onze normen en waarden vastgelegd in de TBI Gedragscode.



Maatschappelijk verantwoord, integer en zorgvuldig zijn hierbij de kernwaarden. Uitgangspunten voor de naleving zijn: een goed voorbeeld doet goed volgen, voortdurende herhaling van de normen en regels en integratie van de regels in scholing en opleiding. De TBI Gedragscode maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de individuele arbeidsovereenkomst van elke medewerker.

### TBI GEDRAGSCODE

Het integriteitsbeleid is in 2015 verder geïntensiveerd met de oprichting van de stuurgroep integriteit. In dit adviesorgaan voor de Raad van Bestuur op het gebied van integriteitsbeleid hebben vertegenwoordigers van de ondernemingen zitting. De stuurgroep, onder voorzitterschap van de toezichthouder van TBI Holdings B.V., komt elk kwartaal bijeen en heeft een initiërende voortrekkersrol.

Met de oprichting van de stuurgroep is ook de rapportagefrequentie vergroot zodat er tijdig kan worden bijgestuurd. De toezichthouders rapporteren ieder kwartaal over het aantal verzoeken tot uitleg en/of instemming, en over het aantal vermoedelijke overtredingen en geconstateerde overtredingen van de TBI Gedragscode.

In 2015 zijn 259 meldingen over de TBI Gedragscode ontvangen. De meeste hiervan betroffen verzoeken tot voorafgaande instemming. In totaal waren er 20 meldingen van (vermoedelijke) overtredingen, waarbij in 12 gevallen sprake was van een daadwerkelijke overtreding. Het aantal meldingen van (vermoedelijke) overtredingen was net als het aantal verzoeken tot voorafgaande instemming hoger dan voorgaande jaren. Wij beschouwen dit als een teken dat er meer aandacht is voor het onderwerp.

### WET- EN REGELGEVING

TBI heeft het toezicht op en de rapportage van het niet naleven van wet- en regelgeving door TBI-ondernemingen aangescherpt. In totaal waren er vijf overtredingen die hebben geleid tot boetes met een monetaire waarde van € 77.820. Hiervan hadden er vier betrekking op overtredingen van de arbowet en één op de Wet arbeid vreemdelingen. Er werden geen overtredingen, boetes noch waarschuwingen gemeld die betrekking hadden op milieuwetgeving of overige wetgeving.

Meer informatie over integriteit is opgenomen in de [GRI G4 Content index](#)



TBI Bouwreis, Nepal

## Omgevingsbewust

TBI-ondernemingen spannen zich in om overlast voor de maatschappij ten gevolge van werkzaamheden zo veel mogelijk te beperken. We willen worden gezien als een 'goede buur'. Een goede buur is omgevingsbewust: aanspreekbaar, transparant en proactief.

### BEWUSTE BOUWER

Sinds enkele jaren is TBI deelnemer van de Bewuste Bouwers. Bouwplaatsen die de Bewuste Bouwers Gedragscode naleven hebben (bovenwettelijke) aandacht voor omgevingsmanagement, veiligheid, netheid van de bouwplaats. In het verslagjaar zijn er 30 bouwprojecten aangemeld bij de Bewuste Bouwers. Het totaal aantal (lopende) Bewuste Bouwers projecten kwam daarmee uit op 54. Alle audits zijn met succes doorlopen. Een combinatieproject van TBI Infra behaalde zelfs de hoogste score van het jaar: 30 punten.

### KLACHTENMANAGEMENT

Onze klachtenmanagementsystemen zijn decentraal belegd. De systemen van vrijwel alle TBI-ondernemingen voldoen aan de eisen van ISO 9001. De registraties vinden decentraal plaats en zijn afgestemd op de specifieke bedrijfsactiviteiten. Er kunnen derhalve geen geconsolideerde cijfers worden gerapporteerd. Op projectniveau vormt het (projectspecifieke) kwaliteitsplan de basis voor de wijze waarop wordt omgegaan met klachten. Omdat TBI-ondernemingen in toenemende mate integraal met elkaar samenwerken is een uniform format voor een kwaliteitsplan opgesteld. De verwachting is dat daardoor de kwaliteit verder toeneemt, wat ook betrokkenen ten goede zal komen.

### TRANSPARANTIE

Traditiegetrouw zijn ook in 2015 weer veel bouwplaatsen opgesteld tijdens de Dag van de Bouw. De bouwplaats van de A'DAM Toren in Amsterdam stond in de top 5 van meest bezochte bouwplaatsen.

Daarnaast vonden diverse bijzondere openstellingen van bouwplaatsen plaats. Zo werd bij de bouw van de Maximabrug in Alphen aan den Rijn een uniek uitkijkpunt geopend. Omwonenden en toekomstige bewoners van het woningbouwproject Vlaardings Geluk werden uitgenodigd om meubels te maken van restanten van bouwmaterialen. Het is sowieso gebruikelijk om bouwplaatsen, zeker in de woningbouw, vaker open te stellen voor toekomstige bewoners.

## Maatschappelijke investeringen

TBI wil naast de professionele dienstverlening een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. We willen bekend staan als een maatschappelijk actieve onderneming, een onderneming die maatschappelijke initiatieven ondersteunt én initieert.

### HABITAT FOR HUMANITY

TBI is sinds 2014 partner van Habitat for Humanity. Habitat bouwt aan een wereld waarin iedereen een veilig (t)huis heeft. Via zogenaamde bouwreizen hebben twaalf medewerkers van TBI zowel fysiek als financieel bijgedragen aan de bouw van woningen in Nepal en El Salvador. Ook in 2016 krijgen medewerkers van TBI de mogelijkheid zich middels een bouwreis voor hetzelfde doel in te zetten.

### MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

TBI-ondernemingen geven op zeer verschillende manieren uiting aan hun maatschappelijke betrokkenheid. Dit varieert van culturele en sociale initiatieven tot behoud van nationaal cultuurhistorisch erfgoed. In totaal werd ruim € 360.000 besteed aan donaties en sponsoring van maatschappelijke doelen als Ride for the Roses, Roparun en Alpe d'HuZes. Daarnaast zetten diverse medewerkers zich in als vrijwilliger voor maatschappelijke projecten en onderwijsactiviteiten.

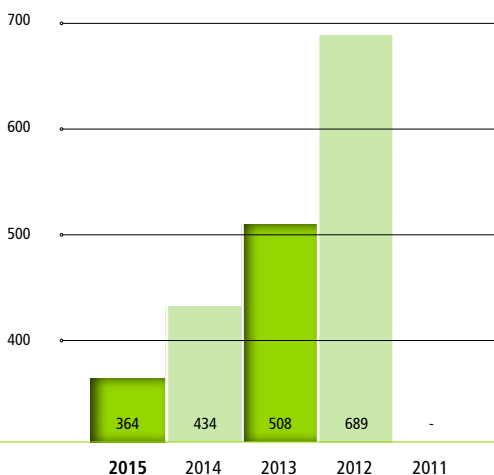
### LEEGSTAND VASTGOED

Synchroon spant zich actief in om langdurig ongebruikte objecten (al dan niet op tijdelijke basis) een maatschappelijk waardevolle invulling te geven. Het prijswinnende 'Aardvarken', een kunstwerk in de openbare ruimte van Arnhem, mag in dit kader niet onvermeld blijven. Het won de Gulden Feniks in de categorie Gebiedstransformatie. Het oude ziekenhuis van Deventer (gemeentelijk monument) is tot aan de definitieve transformatie ter beschikking gesteld voor het huisvesten van maatschappelijke organisaties (muziekschool/kunstenars/houtbewerking).

### STICHTING STUDIEFONDS

Stichting Studiefonds TBI bevordert scholing, studie en vorming van kinderen van alle medewerkers van de TBI-ondernemingen door school- en studietoelagen te verstrekken aan kinderen die na het basisonderwijs een opleiding willen volgen. Voor het cursusjaar 2014/2015 zijn meer dan 3.000 aanvragen voor studiebeurzen ontvangen waarvan er zo'n 2.800 zijn toegezegd.

**Investingen in maatschappelijke initiatieven**  
(in duizenden euro's)



# GOVERNANCE

## Risicobeheersing

Ondernemen in de markten in Nederland waarin TBI opereert is nauw verbonden met het nemen en beheersen van risico's. Bewust en verantwoord omgaan met deze risico's is een noodzakelijke voorwaarde om succesvol te kunnen zijn.

### AANPAK VAN RISICOBEBEERSING

Bij TBI speelt projectbeheersing een centrale rol vanaf het opstellen van de offerte tot en met het afleveren van het eindproduct en tijdens de garantieperiode. Ons risicobeheersings- en interne controlesysteem is erop gericht de juiste balans te houden tussen slagvaardig, professioneel ondernemerschap en ons gewenste risicoprofiel als onderneming. Voor de planning, uitvoering en bijsturing van de bedrijfsvoering hanteert TBI de volgende stuurinstrumenten:

- De langetermijnstrategie is vastgelegd in de Strategische Agenda 2015-2017. Op basis daarvan stellen de TBI-ondernemingen hun plannen en budgetten op. Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van deze operationele plannen en budgettering.
- 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.
- Iedere maand worden de ondernemingen gevolgd aan de hand van maandelijks bij te houden kengetallen.
- Dagelijks worden de liquiditeiten gemonitord.
- Rapportagerichtlijnen zijn vastgelegd in het TBI Handboek Verslaggeving dat is gebaseerd op de geldende wet- en regelgeving.

- Met ingang van 2015 heeft TBI een internal-auditfunctie ingericht. 2015 heeft in het teken gestaan van het uitvoeren van pilot operational audits. In 2016 zal hieraan een vervolg worden gegeven.

De risicobeheersingssystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat de systemen in 2016 niet naar behoren zullen werken. Daarom zijn geen belangrijke wijzigingen voorzien.

TBI kan geen garantie geven dat zich geen risico's zullen voordoen. Optimalisatie van de interne systemen blijft een continu aandachtspunt.

### VERANTWOORDELIJKHEID VOOR RISICOBEBEERSING

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

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

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

### RISICOBEREIDHEID

Met onze beheersings- en controlesystemen zoeken we naar het juiste evenwicht tussen ondernemerschap en het risicoprofiel dat we als TBI bereid zijn te accepteren. Onze risicobereidheid en kansanafweging verschilt naar gelang het onderwerp.

RISICOCATEGORIE	STRATEGISCHE PIJLER	RISICOBEREIDHEID EN VERWACHT RENDEMENT
Strategisch/markt	Versterken marktpositie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkt: autonome groei in bestaande markten en selectieve acquisities.</li> <li>• Hoog ten aanzien van investeringen in innovatie en samenwerking.</li> </ul>
Operationeel	Duurzaam ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkt: focus ligt op het beheersen van risico's en de juiste balans tussen risico's en rendement.</li> <li>• Laag met betrekking tot veiligheidskwesties.</li> </ul>
Financieel	Handhaven solide financiële positie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laag met betrekking tot financierings-, liquiditeits-, krediet-, rente- en valutarisico's.</li> </ul>
Compliance	Integriteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laag met betrekking tot naleving wet- en regelgeving.</li> </ul>

# GOVERNANCE

## RISICO'S

Onderstaande tabel toont de belangrijkste risico's.

RISICOCATEGORIE: STRATEGISCH/MARKT		
RISICO	BEHEERSINGSMAAATREGELEN	IMPACT OP RESULTAAT
<b>Wijzigingen in marktomstandigheden</b>	• Evenwichtige portfolio met spreiding van activiteiten over opdrachtgevers en marktsectoren.	<b>Beperkt</b>
	• Multidisciplinaire samenwerking.	
	• Diversiteit van activiteiten in diverse markten.	
	• Innovatie/tijdig anticiperen op nieuwe ontwikkelingen.	
<b>Schaarste op de arbeidsmarkt aan vakmensen</b>	• Investeren in positie als preferente werkgever door aantrekkelijke werkomgeving te bieden met voldoende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden.	<b>Beperkt</b>
<b>Verhevigde concurrentie</b>	• Focus op klantvredeheid en onderscheidend vermogen door innovaties en multidisciplinaire samenwerking.	<b>Beperkt</b>
<b>Technologische ontwikkelingen</b>	• TBI-ondernemingen werken samen en delen kennis in eigen kenniscentra (TBI WOONlab, TBI kennisLAB) en werken samen met externe kennisinstututen.	<b>Beperkt</b>

RISICOCATEGORIE: OPERATIONEEL		
RISICO	BEHEERSINGSMAAATREGELEN	IMPACT OP RESULTAAT
<b>Projectmanagement en uitvoering</b>	• Constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement.	<b>Hoog</b>
	• De verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding ligt bij de directies van de TBI-ondernemingen. Voorafgaande goedkeuring door de Raad van Bestuur is vereist voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel, overeenkomstig de directie-instructie.	
	• Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur bij investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start van verkoop en start van bouw van projecten voor eigen risico en in geval van mogelijke financiering van projecten in opdracht van derden tijdens de uitvoering.	
	• Speciale opleidings- en trainingsprogramma voor projectmanagers.	
<b>Aansprakelijkheid</b>	• Verzekering van risico's voortkomend uit de projecten. De bedrijven worden hierbij ondersteund door de afdeling Risk & Assurance.	<b>Beperkt</b>
	• Gelaagde juridische structuur waarbij aansprakelijkheid door middel van zogenaamde 403-verklaringen niet vanzelfsprekend is.	
<b>Veiligheid van medewerkers en onderaannemers</b>	• Preventie heeft de hoogste prioriteit en het veiligheidsbeleid richt zich ook op menselijk gedrag als risicofactor (bewustzijn). Zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna-ongevallen en 'toolbox meetings' moeten dit risico minimaliseren.	<b>Hoog</b>
	• Adequaat veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies TBI-ondernemingen, volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn.	
	• Acties ter verhoging van veiligheidsbewustzijn van medewerkers (e-learning).	

**RISICOCATEGORIE: FINANCIËEL**

RISICO	BEHEERSINGSMAATREGELEN	IMPACT OP RESULTAAT
<b>Financierings- en liquiditeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraal aantrekken van externe financieringen en interne financieringsstructuur. Op basis van interne kredietbeoordelingen worden kredietlijnen ter beschikking gesteld aan de TBI-ondernemingen. Projecten worden op basis van non-recourse gefinancierd.</li> </ul>	<b>Beperkt</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constante focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing, onder meer door bewustwordingsprogramma's 'Cash is King' (2013) en 'Stay King of Cash' (2015).</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terughoudendheid met het aangaan van nieuwe investeringsverplichtingen.</li> </ul>	
<b>Krediet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatie van erkende instellingen die zich op het leveren van kredietinformatie hebben toegelegd.</li> </ul>	<b>Beperkt</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en vooruitbetalingen.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Een deel van de vorderingen is geconcentreerd in de Nederlandse overheidssector.</li> </ul>	
<b>Rente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gelet op het rente- en risicoprofiel van de rentedragende leningen vindt TBI het niet noodzakelijk om renterisico's af te dekken door middel van afgeleide financiële instrumenten.</li> </ul>	<b>Laag</b>
<b>Valuta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland.</li> </ul>	<b>Laag</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI maakt zeer beperkt gebruik van afgeleide financiële instrumenten, zoals valutatermijncontracten en/of valutaopties en handelt niet in deze financiële derivaten.</li> </ul>	

**RISICOCATEGORIE: COMPLIANCE**

RISICO	BEHEERSINGSMAATREGELEN	IMPACT OP RESULTAAT
<b>Wet- en regelgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI heeft een TBI Gedragscode, geldend voor alle medewerkers.</li> </ul>	<b>Beperkt</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapportage per kwartaal over risico's en compliance-onderwerpen.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI-ondernemingen volgen de branchegerelateerde gedragscodes, zoals SBIB-bedrijfscode, NEPROM-gedragscode en Gedragscode leden Bouwend Nederland.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klokkenluidersregeling.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarlijkse ondertekening van de 'Letter of Representation' door de directieleden van de TBI-ondernemingen.</li> </ul>	
<b>Belastingrisico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI en de Belastingdienst hebben een Convenant Horizontaal Toezicht gesloten. TBI streeft naar permanent actueel inzicht in relevante gebeurtenissen en snelle standpuntsbepaling.</li> </ul>	<b>Beperkt</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>De TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de afdracht van BTW, loonbelasting, sociale verzekeringen en vennootschapsbelasting. Centraal wordt zorggedragen voor een systeem van interne beheersing en interne en externe controle.</li> </ul>	

# GOVERNANCE

## Corporate governance

Goed ondernemerschap, integer handelen, respect, toezicht, transparante verslaggeving en verantwoording afleggen vormen de belangrijkste leidraad voor ons corporate governancebeleid. Een goede corporate governance is een voorwaarde voor het efficiënt en effectief realiseren van onze doelen. Ze helpt ons ook risico's adequaat te beheersen en de belangen van alle betrokkenen, zoals de aandeelhouders, medewerkers en opdrachtgevers, goed af te wegen.

TBI Holdings B.V. is een besloten vennootschap met een structuurregime en met Stichting TBI als uiteindelijke en enige aandeelhouder. De stichting heeft bewust niet gekozen 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

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

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

De principes en bestpracticebepalingen in de Code, zoals genoemd in de paragrafen II.1 Taak en werkwijze, II.2 Bezoldiging en II.3 Tegenstrijdige belangen, zijn grotendeels uitgewerkt in het reglement van de Raad van Bestuur. Uitzondering hierop vormen de bepalingen over informatieverstrekking over de individuele bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

### ORGANISATIE VAN DE ONDERNEMING

#### Raad van Bestuur en directies

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

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

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

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

TBI streeft naar een complementaire samenstelling van de Raad van Bestuur met een voldoende mate van diversiteit. Diversiteit heeft betrekking op aspecten als geslacht, kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid. Aan het wettelijke streefquotum dat minimaal 30 procent van de zetels wordt bezet door een vrouw, voldoen wij echter niet.

Dat neemt niet weg dat wij oog hebben voor de emancipatoire en sociaaleconomische redenen die aan dit streefquotum ten grondslag liggen. Wij zien dat ook wij gebaat zijn bij een hoge mate van diversiteit onder onze medewerkers. Daarom streven wij naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van onze organisatie. In onze wervings- en selectieprocedures besteden wij daarom bijzondere aandacht aan vrouwelijk potentieel.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

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



### COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

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

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

### Remuneratie

Op advies en aanbeveling van de benoemings- en remuneratiecommissie stelt de Raad van Commissarissen de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur vast. Dit beloningsbeleid is opnieuw vastgesteld en is er mede op gericht om 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 hangt af van de mate waarin de financiële en overige doelstellingen zijn gerealiseerd. Voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur geldt als referentie het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur van andere Nederlandse (AMX-beursgenoteerde) concerns, waarbij rekening wordt gehouden met de complexiteit van de vennootschap.

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

### FINANCIËLE VERSLAGGEVING

#### Controle van de jaarrekening door de externe accountant

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de externe accountant en verstrekt deze de opdracht om de jaarrekening, die is opgemaakt door de Raad van Bestuur, te controleren. Dit doet zij op aanbeveling van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2015 is de externe accountant PwC herbenoemd voor een periode van één jaar.

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

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

*Villa Vijverbos, Ammerzoden*





## GOVERNANCE

Onze financiële verslaggeving 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 voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die beginnen op of na 1 januari 2015.

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

### **REGLEMENTEN EN TBI GEDRAGSCODE**

TBI kent verschillende reglementen die de kaders aangeven voor het functioneren van de verschillende organen, dan wel inhoud geven aan de regels binnen ons concern. Informatie over de verschillende bestuursorganen en de TBI Gedragscode, die geldt voor alle directies en medewerkers van TBI, zijn te vinden op [www.tbi.nl](http://www.tbi.nl).

## Verslag Raad van Commissarissen

2015 was wederom een uitdagend jaar voor de onderneming. Ook dit jaar heeft de Raad van Bestuur maatregelen genomen om de efficiency en effectiviteit van de organisatie te bevorderen. In dit kader valt met name te denken aan de integratie van Croon Elektrotechniek met Wolter & Dros. Beide ondernemingen hebben een belangrijke positie in de markt, maar gezien de veranderende klantvraag naar integrale oplossingen is het gewenst dat zij zich als een eenheid profileren. Ook 'ondersteunende processen' als HRM, ONE ICT en Finance kunnen zodoende effectiever worden ingezet. Eveneens belangrijk is de vorming van de groepsdirectie, bestaande uit vijf statutaire directeuren die verantwoordelijk zijn voor de clusters: Ontwikkeling, Wonen, Utiliteit, Techniek en Infra. Over al deze ontwikkelingen hebben wij intensief overleg gevoerd met de Raad van Bestuur.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2015 hebben wij na een zittingsperiode van twaalf jaar afscheid genomen van de heer drs. J.B. van Dongen. In dezelfde vergadering is de heer drs. M. Niggebrugge toegetreden tot de Raad van Commissarissen. Wij zijn de heer Van Dongen zeer erkentelijk voor zijn jarenlange bijdrage. Een grote mate van betrokkenheid en toewijding kenschetsen het optreden van de heer Van Dongen.

### ACTIVITEITEN IN 2015

In 2015 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, vijf keer met de Raad van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze vergaderingen vond telkens een separate vergadering van de Raad van Commissarissen plaats, zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Hierin is gesproken over het functioneren van de Raad van Bestuur als college en individueel. Ook het functioneren van het eigen college en de individuele leden is aan de orde geweest. Belangrijk thema was de opvolging van de heer Van Dongen, leidend tot de voordracht van de heer Niggebrugge. Andere gespreksonderwerpen waren onder meer de honorering van de leden van de Raad van Bestuur, de voortgang van de Strategische Agenda en de resultaatontwikkeling van de onderneming.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft regelmatig informeel overleg gevoerd met de voorzitter van de Raad van Bestuur over zowel strategische als operationele zaken. De opeenvolgende voorzitters van de auditcommissie hebben regulier overleg met het lid van de Raad van Bestuur dat verantwoordelijk is voor financiën en ICT.

### Veiligheid

Aandacht voor veiligheid staat ook bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda en is dan ook elke vergadering aan bod gekomen. Wij hebben kennisgenomen van het eindverslag van TNO over de bij de ondernemingen afgenomen veiligheidsaudits. Hoewel de audits leiden tot het inzicht dat het veiligheidsbewustzijn is toegenomen, zijn ook punten ter verbetering geconstateerd.

Zo zijn werken op 'hoogte' en werken onder (elektra) spanning belangrijke algemene punten van aandacht. Eind 2015 zijn zes e-learningmodules ontwikkeld die in 2016 aan alle medewerkers worden aangeboden. Ook op deze wijze wordt veiligheid blijvend onder de aandacht gebracht, want hoewel alle (veiligheids) middelen de werknemers ter beschikking staan, is de verhoging van bewustwording een belangrijk aandachtspunt.

### Strategie

Het Operationeel Plan 2015 als onderdeel van de Strategische Agenda 2015-2017 is in de vergadering van februari besproken. In het Strategisch Plan zijn duidelijke doelen verwoord, waarbij groei van belang is, naast goed werkgeverschap en verantwoord ondernemerschap.

### Resultaten

In de vergaderingen van maart, juni, september en december 2015 is de financiële ontwikkeling uitgebreid besproken met de Raad van Bestuur.

Voorafgaand aan deze besprekingen werden de resultaten en de balansontwikkeling behandeld in de auditcommissie. Vaste punten waren de ontwikkeling van de resultaten bij de grotere projecten, de beheersing van het werkkapitaal, de liquiditeit, het niveau van de indirecte kosten en uiteraard de winst- en de solvabiliteitsontwikkeling. De noodzakelijke reorganisaties zijn daarbij ook aan de orde gekomen.

Eind 2015 is met de meerderheidsaandeelhouder van Alfen B.V. overeengekomen om ook het resterende 30 procent-belang te verkopen.

### Overige onderwerpen

In de vergadering van maart is de compliance rapportage 2014 besproken. Geconcludeerd werd dat de intern opgestelde TBI Gedragscode leeft, maar ook een zaak van voortdurende aandacht blijft.

De wijzigingen in de TBI-pensioenregelingen zijn aan de orde gekomen vanwege het Pensioenakkoord 2015. De Raad van Bestuur heeft ervoor gekozen om uit te gaan van 'kostenneutraliteit'. De Raad van Commissarissen heeft dit principe van harte ondersteund.

In iedere vergadering is de voorgenomen integratie van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros besproken. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat dit proces met een grote mate van zorgvuldigheid wordt uitgevoerd. Belangrijke aspecten zijn de structuur van de organisatie en de normatieve kostenstructuur, naast de te volgen strategie.

Ook werden in de reguliere vergaderingen de duurzaamheids-indicatoren besproken.

Twee projectbezoeken vonden in 2015 plaats, te weten aan Hotel Amstelkwartier en de A'DAM Toren.

## GOVERNANCE

Speciale aandacht werd besteed aan het duurzame karakter en het 'cradle-to-cradle' principe bij beide projecten.

De keuze om een interne auditfunctie in te voeren is in 2015 geëffectueerd. Er is een Internal Audit Charter opgesteld en BDO heeft in 2015 een drietal audits uitgevoerd. Voor 2016 is een intern auditplan opgesteld.

Ook de interne ordening van de organisatie is onderwerp van gesprek geweest. Door het instellen van een groepsdirectie met een verantwoordelijkheid voor vijf clusters (wonen, werken, techniek, infra en ontwikkeling) verwacht de Raad van Bestuur een bredere verantwoordelijkheid voor het geheel te bewerkstelligen. Een verantwoordelijkheid die verdergaat dan alleen voor de individuele onderneming. De clusterdirecteuren zijn veelal voorzitter van de statutaire directie van een grote onderneming. Alleen voor het cluster wonen is een directeur vrijgesteld.

Begin 2015 zijn diverse bedrijfspanden ondergebracht in een aparte vennootschap, te weten TBI Bedrijfspanden B.V. en is een externe hypothecaire non-recourse financiering van € 30 miljoen aangetrokken.

Een ander belangrijk onderwerp is de herfinanciering van de huidige faciliteit met een looptijd tot december 2016 geweest. Ultimo 2015 is de financiering voor de komende vijf jaar zeker gesteld door een bankensyndicaat bestaande uit ABN AMRO, Rabobank en ING. De faciliteit bedraagt € 75 miljoen en € 30 miljoen rekening-courant.

Begin 2016 heeft de Stichting TBI via TBI Beheer B.V. een achtergestelde lening verstrekt van € 25 miljoen met een looptijd van 10 jaar.

In de vergadering van maart 2015 zijn het conceptjaarverslag 2014, inclusief de jaarrekening 2014, en het interne verslag 2014 van de Raad van Bestuur besproken. Ook het accountantsverslag 2014 is aan de orde geweest. Deze documenten zijn vooruitlopend op de behandeling in de Raad van Commissarissen uitgebreid besproken in de auditcommissie. Op basis van behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2014 vast te stellen en ter goedkeuring voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op 16 april 2015 zijn de jaarstukken 2014 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 2014 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het bestuur over het jaar 2014.

### SAMENSTELLING EN BIJEENKOMSTEN COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen kende in 2015 drie commissies: de strategische commissie, de benoemings- en remuneratiecommissie en de auditcommissie.

#### Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2015 viermaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de Strategische Agenda 2015-2017, almede over de voorbereidingen voor de Strategische Agenda 2016-2018. Belangrijk zijn in dit kader de bespiegelingen op de markt en de mogelijkheden die de markt momenteel biedt.

De strategische commissie bestond per 31 december 2015 uit:

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

#### Benoemings- en remuneratiecommissie

De benoemings- en remuneratiecommissie 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 zij een adviesfunctie voor de honorering van de leden van de Raad van Bestuur. In het verslagjaar is met name de opvolging van de heer drs. J.B. van Dongen als commissaris en van de heer drs. L.J. Pruis RA als lid van de Raad van Bestuur aan de orde geweest.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond per 31 december 2015 uit:

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

#### Auditcommissie

De auditcommissie heeft een eigen reglement en vergadert ten minste tweemaal per jaar. De vergaderingen worden gehouden in aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur, belast met de portefeuilles financiën en ICT, en meestal in aanwezigheid van de externe accountant. De auditcommissie beoordeelt de structuur van de interne controlemaatregelen en de voorschriften en richtlijnen voor de financiële verslaglegging en rapportage. Daarnaast adviseert de auditcommissie de Raad van Commissarissen over alle vraagstukken rondom accountantsbenoeming of -ontslag. Ook toetst de commissie de inhoud en reikwijdte van de controleopdracht. De voorzitter van de auditcommissie doet verslag van de bevindingen in de vergadering van de Raad van Commissarissen.

De auditcommissie bestond per 31 december 2015 uit:

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

De auditcommissie heeft in 2015 vijfmaal vergaderd in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren de kwartaalrapportages, de jaarrekening 2014, het verslag van de accountant, het controleplan 2015 van de externe accountant en de managementletter.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant overlegd.

De interne accountantsfunctie wordt uitgeoefend door BDO Accountants. De auditcommissie heeft kennisgenomen van de drie audits die in 2015 zijn uitgevoerd en heeft het controleplan 2015 besproken met BDO. Het auditcharter voor de interne accountant is besproken en vormt de leidraad voor het optreden van de interne accountant.

Belangrijk onderwerp in 2015 is het masterplan ONE ICT geweest. Dit is uitgebreid besproken in de auditcommissie en zal in 2016 worden doorgevoerd.

### **Centrale Ondernemingsraad**

Leden van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast heeft op 8 september 2015 samen met de Raad van Bestuur een informele bijeenkomst van de Raad van Commissarissen met de Centrale Ondernemingsraad plaatsgevonden. Dit keer met een presentatie met als titel 'Olietankers en speedboten'.

### **JAARVERSLAG 2015 EN VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING**

In overeenstemming met artikel 22 lid 4 van de statuten van TBI Holdings B.V. worden het jaarverslag 2015 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 2015, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende verklaring van de externe accountant PwC. De controleverklaring is opgenomen op de pagina's 101 tot en met 105 van dit verslag.

Wij stellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om:

- de jaarrekening 2015, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming, vast te stellen;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2015 gevoerde beleid;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het gevoerde beleid over het jaar 2015.

De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2015 uitvoerig met de externe accountant besproken, in aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur, verantwoordelijk voor de financiën. De stukken waren ook onderwerp van overleg van de voltallige Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur, in aanwezigheid van de externe accountant.

Daarbij is ook de kwaliteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen aan de orde geweest.

TBI heeft in 2015 een nettoresultaat van € 1,3 miljoen gerealiseerd. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel voor resultaatbestemming goedgekeurd. Voorgesteld wordt om een bedrag van € 0,4 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 0,9 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

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

Gedurende 2015 is de samenstelling van de Raad van Bestuur gewijzigd. De heer ir. P.J. Heijboer is teruggetreden uit de Raad van Bestuur om zich als beoogd voorzitter van de nieuwe combinatie volledig te wijden aan de integratie van Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros.

Op 31 december 2015 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

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

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2015 het functioneren van de Raad van Bestuur en van de individuele leden van de Raad geëvalueerd. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen beschikt de Raad van Bestuur over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur als team goed. Dit komt tot uiting in de progressie die gemaakt wordt op de thema's zoals benoemd in de Strategische Agenda, in de veranderingen in de interne aansturing waardoor de betrokkenheid van de TBI-ondernemingen wordt vergroot, en in het algemeen in de cohesie van de groep die men weet te bewerkstelligen.

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

Op 31 december 2015 bestond de Raad van Commissarissen uit de volgende leden:

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

De samenstelling is gedurende het jaar 2015 gewijzigd door het terugtreden van de heer drs. J.B. van Dongen vanwege het verstrijken van de maximale zittingsperiode.

Op grond van de statutaire regeling is de zittingsduur van commissarissen beperkt tot een periode van ten hoogste twaalf jaar. Alle commissarissen waren in 2015 onafhankelijk in de zin van de bestpracticebepaling iii.2.2 van de Code.

De Raad van Commissarissen heeft in 2015 overlegd over de bestuurlijke competenties die noodzakelijk zijn voor de adequate vervulling van de taak. Een zelfevaluatie is hierbij uitgevoerd.

# GOVERNANCE

## **CORPORATE GOVERNANCE**

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

## **TOT SLOT**

De woningbouw is aangetrokken, maar de infra- en de utiliteitssector hebben het nog moeilijk. Ingrijpende maatregelen zijn ook in 2015 noodzakelijk geweest. Dit heeft geleid tot onzekere situaties bij veel werknemers en hun gezinnen. Wij realiseren ons dit terdege. Maar om de continuïteit van de TBI-ondernemingen veilig te stellen ontkomt de Raad van Bestuur er niet aan om deze maatregelen te nemen.

Wij hebben er alle vertrouwen in dat TBI in goede conditie is en op koers ligt om de uitdagingen die er in 2016 liggen aan te kunnen.

Wij danken de Raad van Bestuur, de directies van de ondernemingen en alle medewerkers voor de inzet, de bereikte resultaten en de sterke basis die is gelegd voor 2016 en verdere jaren.

Rotterdam, 15 maart 2016

Raad van Commissarissen

drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter

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

drs. M. Niggebrugge

J.E. de Vries

mr. D.J.B. de Wolff

## Samenstelling Raad van Bestuur per 15 maart 2016

### **IR. D.A. SPERLING (60), VOORZITTER**

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

### **DRS. L.J. PRUIS RA (63)**

Nationaliteit: Nederlandse  
Benoeming: Oktober 2012  
Functie: Lid Raad van Bestuur  
Directeur TBI Bouw B.V.  
Directeur TBI Techniek B.V.  
Aandachtsgebieden: Financiën en ICT

### **CONCERNSTAF**

#### **IR. D. STAAL (43)**

directeur Communicatie en  
Organisatieontwikkeling

#### **MR. M.W.L. TROMM (52)**

hoofd Juridische Zaken

### **GROEPSDIRECTIE**

#### **IR. A.J.H. VAN BREUKELN (56)**

directievoorzitter Synchroon B.V. (Ontwikkeling)

#### **IR. P.J. HEIJBOER (52)**

directievoorzitter Croonwouter&dros B.V. (Techniek)

#### **ING. H. VAN KEULEN (56)**

directievoorzitter TBI Bouw B.V. (Wonen)

#### **A. KNOOP MBA BSC (48)**

directievoorzitter TBI Infra B.V. (Infra)

#### **MR. J.H.A. VAAGS (54)**

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

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

# GOVERNANCE

## Samenstelling Raad van Commissarissen per 15 maart 2016

### DRS. A.L.M. NELISSEN (67), VOORZITTER

Nationaliteit: Nederlandse  
Benoeming: September 2012, aftredend in 2016 (herbenoembaar)  
Lid van de auditcommissie  
Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie  
Voormalig functie: Lid Raad van Bestuur Dura Vermeer  
Overige commissariaten: Voorzitter Raad van Commissarissen Brainport Development N.V.  
Lid Raad van Commissarissen Van Nieuwpoort Groep N.V.  
Lid Raad van Commissarissen Zuid Nederlandse Theater Maatschappij N.V.  
Belangrijkste huidige nevenfuncties: Bestuurslid Rijksmuseum Fonds  
Raad van Toezicht St. Jeroen Bosch 500

### IR. E.H.M. VAN DEN ASSEM (66), VICEVOORZITTER

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

### DRS. M. NIGGEBRUGGE (66)

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

### J.E. DE VRIES (59)

Nationaliteit: Nederlandse  
Benoeming: April 2006, recente herbenoeming in 2014, aftredend in 2018  
Lid van de strategische commissie  
Functie: Directeur Investeringsmaatschappij Schansborg B.V.  
Overige commissariaten: Voorzitter Raad van Commissarissen Itho-Daalderop B.V.  
Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Oosterhof Holman Beheer B.V.  
Lid Raad van Commissarissen Investerings- en ontwikkelingsmaatschappij N.V. NOM

### MR. D.J.B. DE WOLFF (56)

Nationaliteit: Nederlandse  
Benoeming: April 2013, aftredend in 2017 (herbenoembaar)  
Voorzitter van de benoemings- en remuneratiecommissie  
Functie: Partner bij Stadhouders Advocaten te Utrecht  
Voormalige functie: Lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal  
Belangrijkste huidige nevenfuncties: Lid Raad van Toezicht Stichting Lindenhout  
Lid Raad van Toezicht Stichting Musea Arnhem



# REIKWIJDTE EN VERANTWOORDING

TBI publiceert dit jaar voor het eerst een geïntegreerd jaarverslag. Hierin rapporteren we over onze strategie en de ontwikkelingen en resultaten op economisch, sociaal, milieu- en maatschappelijk gebied. Het jaarverslag is opgesteld volgens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI) G4 (Core) en is in lijn met de International Integrated Reporting Council's (IIRC) Reporting Framework.

## Betrouwbaarheid

De Raad van Bestuur is nauw betrokken geweest bij de formatie van de inhoud van dit verslag en de uitkomsten van de materialiteitsanalyse. Deze rapportage is extern geverifieerd (limited assurance) door PricewaterhouseCoopers (PwC) en voldoet aan de geactualiseerde richtlijn van het Global Reporting Initiative, GRI G4 (Core). TBI rapporteert hiermee voor de vijfde maal conform GRI.

## Beschikbaarheid

Het jaarverslag 2015 en de GRI G4 Content Index zijn online te lezen en als pdf-bestand te downloaden, beide via [www.jaarverslag.tbi.nl](http://www.jaarverslag.tbi.nl). Het verslag is in zowel het Nederlands als het Engels te verkrijgen en het is gepubliceerd op 15 april 2016.

## Materialiteit

De afbakening van het verslag is vastgesteld op basis van een materialiteitsanalyse. Dit houdt in dat we rapporteren over de materiële thema's en ons bij de afbakening van de rapportage hierover laten leiden door de inzichten uit deze materialiteitsanalyse. De materialiteitsmatrix toont zowel het belang van de stakeholder als de impact van thema's op TBI. Voor de uitkomsten van deze analyse verwijzen we naar het hoofdstuk Stakeholdersdialoog.

## Reikwijdte

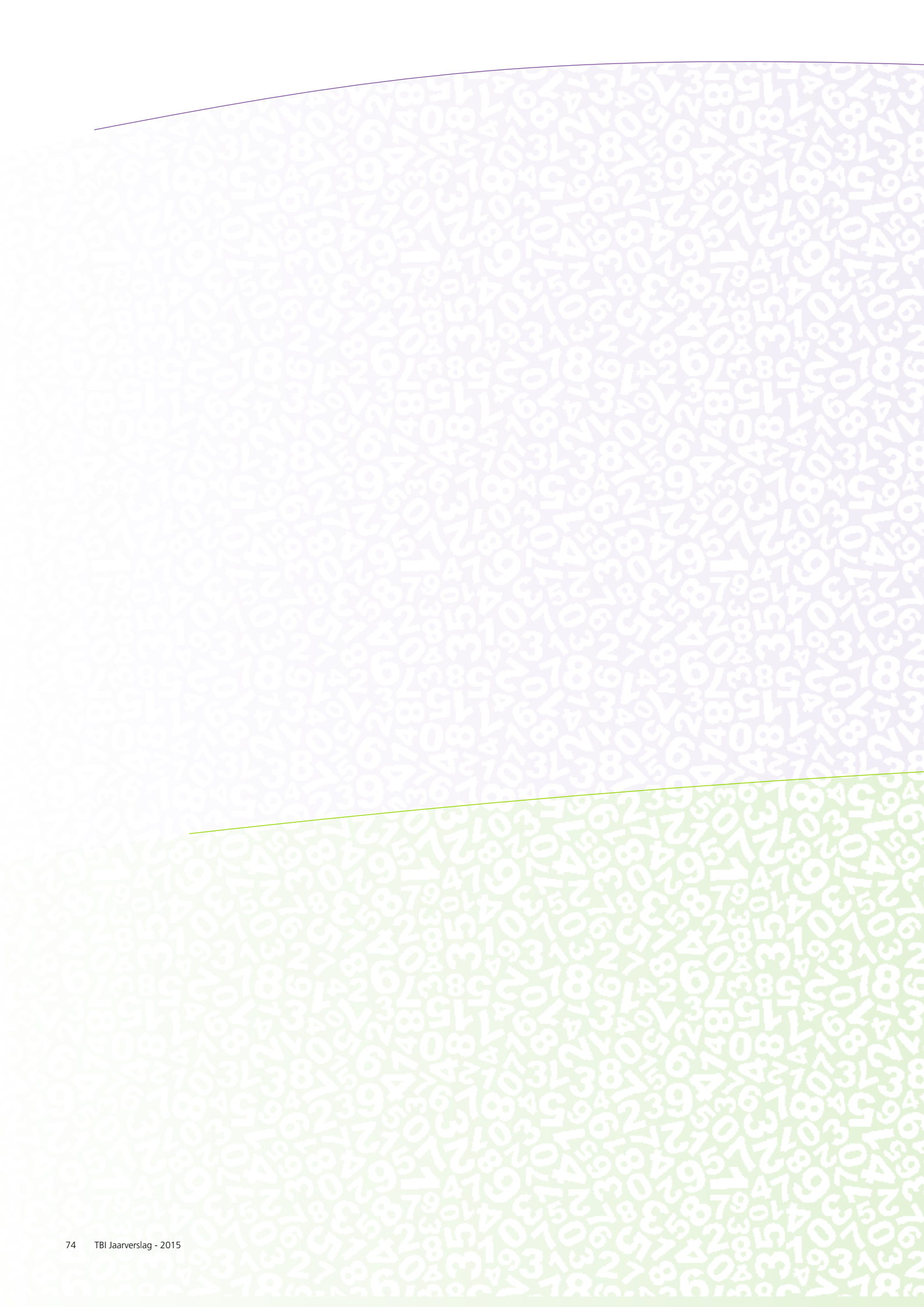
Het verslag beslaat het boekjaar 2015 dat loopt van 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015. De gerapporteerde financiële data betreffen alle activiteiten van TBI, zowel nationaal als internationaal. Voor alle non-financiële data en prestaties geldt dat uitsluitend wordt gerapporteerd over de prestaties van de Nederlandse activiteiten van TBI. Over combinaties – ondernemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – is pro rata naar het aandeel van de TBI-onderneming in deze combinatie gerapporteerd. Data van entiteiten waarin TBI een minderheidsbelang heeft of geen managementcontrol, worden buiten beschouwing gelaten.

## Vergelijkbaarheid

In dit verslag vergelijken we veel cijfers van 2015 met die van 2014. Door de verkoop van de meerderheidsbelangen in (oud-)TBI-ondernemingen Acto, Alfen en Fri-Jado worden de cijfers van deze ondernemingen vanaf 2015 niet meer geconsolideerd, wat de vergelijkbaarheid bemoeilijkt. Alle specifieke kwesties die de vergelijkbaarheid van de data kunnen beïnvloeden lichten we toe in de tekst of in voetnoten.

## Meetmethode en dataverzameling

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



## JAARREKENING 2015

<b>Geconsolideerde balans per 31 december 2015</b>	76
<b>Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015</b>	77
<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015</b>	78
<b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>	80
<b>Toelichting op de geconsolideerde balans</b>	86
<b>Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening</b>	92
<b>Enkelvoudige balans per 31 december 2015</b>	95
<b>Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2015</b>	96
<b>Overige gegevens</b>	100
<b>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</b>	101
<b>Assurance rapport van de onafhankelijke accountant</b>	103

# GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2015	31 december 2014
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	(1)	2.219	2.642
Materiële vaste activa	(2)	98.916	103.867
Financiële vaste activa	(3)	12.017	10.053
		113.152	116.562
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	(4)	224.232	241.201
Onderhanden projecten in opdracht van derden	(5)	–	–
Vorderingen	(6)	262.954	265.709
Liquide middelen	(7)	166.473	123.414
		653.659	630.324
<b>Totaal activa</b>		<b>766.811</b>	<b>746.886</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	(8)	247.008	245.883
Aandeel derden		113	117
		247.121	246.000
<b>Vorzieningen</b>	(9)	13.776	23.408
<b>Langlopende schulden</b>	(10)	52.512	24.681
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	(11)	453.402	452.797
<b>Totaal passiva</b>		<b>766.811</b>	<b>746.886</b>

# GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2015

(bedragen in duizenden euro's)

		2015	2014
<b>Netto-omzet</b>		1.462.585	1.957.287
Wijziging in balanswaarde onderhanden projecten		94.112	-354.563
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	(12)	<u>1.556.697</u>	<u>1.602.724</u>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Kosten van grond- en hulpstoffen, uitbesteed werk en andere externe kosten		-1.033.965	-1.008.502
Lonen en salarissen	(13)	-297.256	-339.170
Sociale lasten		-54.967	-62.452
Pensioenlasten	(14)	-31.308	-37.915
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	(15)	-18.523	-23.054
Bijzondere waardevermindering vlottende activa		-3.950	-1.508
Overige bedrijfskosten		-117.698	-135.253
		<u>-1.557.667</u>	<u>-1.607.854</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		-970	-5.130
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		1.415	1.063
Rentelasten en soortgelijke kosten		-3.570	-4.529
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		-3.125	-8.596
Belastingen over het resultaat	(16)	316	1.857
Resultaat uit deelnemingen	(17)	4.096	7.905
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>		1.287	1.166
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen		-19	234
<b>Nettoresultaat</b>		<u>1.268</u>	<u>1.400</u>

# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2015

(bedragen in duizenden euro's)

		2015	2014
<b>Bedrijfsresultaat</b>		-970	-5.130
Aanpassingen voor:			
– afschrijvingen	(15)	18.523	23.054
– bijzondere waardevermindering grondposities	(4)	3.950	1.508
– mutaties voorzieningen	(9)	-9.632	-9.063
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):			
– voorraden	(4)	13.018	1.048
– onderhanden werk	(5)	-28.405	3.246
– vorderingen	(6)	2.735	-12.155
– overige schulden	(11)	33.400	-16.428
		<u>20.748</u>	<u>24.289</u>
<b>Kasstroom uit bedrijfsuitoefening</b>		<b>32.619</b>	-13.920
Ontvangen interest		1.415	1.073
Betaalde interest		-4.865	-4.534
Ontvangen dividend	(3)	108	229
Vennootschapsbelasting	(16)	337	1.358
		<u>-3.005</u>	<u>-1.874</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>29.614</b>	-15.794
Investerings in immateriële vaste activa	(1)	-779	-1.625
Investerings in materiële vaste activa	(2)	-17.197	-12.533
Investerings in financiële vaste activa	(3)	-3.707	-5.407
Desinvesteringen in materiële vaste activa	(1)	678	5.774
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	(2)	5.286	-
Desinvesteringen in financiële vaste activa	(17)	6.180	23.220
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-9.539</b>	9.429
Ontvangen uit langlopende schulden		27.831	-
Aflossing van langlopende schulden		-	-1.786
Ontvangen van kredietinstellingen		-	22.591
Aflossing van kredietinstellingen		-4.427	-40.000
Betaald dividend		-420	-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>21.650</b>	-18.354
Nettokasstroom in boekjaar		<b>43.059</b>	-25.560
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		-	-
<b>Afname/toename liquide middelen</b>		<b>43.059</b>	-25.560

# GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT 2015

(bedragen in duizenden euro's)

	2015	2014
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:		
– beginstand liquide middelen	123.414	148.974
– mutatie	43.059	–25.560
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<sup>(7)</sup> <b>166.473</b>	<b>123.414</b>
Waarvan mutaties in boekjaar in bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden	3.045	–8.903

# 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 jaarrekeninggegevens

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 2015.

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 grondslag met betrekking tot goodwill is gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Met ingang van dit boekjaar wordt goodwill geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur. Tot en met vorig boekjaar werd goodwill direct ten laste van het vermogen gebracht.

De overige grondslagen van de financiële verslaggeving zijn ongewijzigd gebleven.

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 gebruik gemaakt van de per heden meest redelijke schattingen ten aanzien van de realiseerbaarheid van projectopbrengsten (inclusief meerwerk) alsmede van het verwachte projectresultaat van de contractueel gerelateerde onderhoudsfase. Daarnaast kunnen deze projecten door hun omvang, complexiteit en lange doorlooptijd een relatief grote impact hebben op het resultaat van de onderneming. De projectopbrengsten (inclusief meerwerk), de projectkosten en daarmee het projectresultaat kunnen bij de uiteindelijke afronding van dit soort projecten belangrijk afwijken van de schattingen per heden.

### Consolidatie

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

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

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

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

### Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Activa, verplichtingen, resultaten en kasstromen van verkregen deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt vanaf 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 2015 is de samenstelling van de consolidatiekring niet gewijzigd.

### Verbonden partijen

TBI heeft de volgende verbonden partijen: de aandeelhouder, groepsmaatschappijen, de leden van de directie, sleutelfunctionarissen in het management, nauwe verwanten en de leden van de Raad van Commissarissen. Eventuele transacties met verbonden partijen geschieden tegen voorwaarden welke 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 bedrijfswaarde. Daarnaast wordt op elke balansdatum beoordeeld of er omstandigheden bestaan die zouden kunnen leiden tot een terugname van een eerdere waardevermindering.

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

### Immateriële vaste activa

Onder de immateriële vaste activa zijn 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. Goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur.

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

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

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

De kosten van groot onderhoud 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 vervolgwaardering 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.

# TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

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.

## Vorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd op historische kostprijs of lagere opbrengstwaarde, rekening houdend met een waardecorrectie voor incurantheid 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 incurantheid 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 vertrekans van de medewerkers en een rekenrente van 3,0 procent (2014: 4,0 procent).

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

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie 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 risicobeheersing**

In de normale bedrijfsuitoefening maakt TBI gebruik van verschillende financiële instrumenten. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals liquide middelen, debiteuren en overige vorderingen en rentedragende leningen, crediteuren en overige schulden. Derivaten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde. De vervolgbaardering van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) is afhankelijk van het feit of het onderliggende van het derivaat beursgenoteerd is of niet. Indien het onderliggende beursgenoteerd is, dan wordt het derivaat tegen reële waarde opgenomen. Indien het onderliggende niet-beursgenoteerd is, wordt het derivaat tegen kostprijs of lagere marktwaarde opgenomen. TBI past geen hedge accounting toe. Voor zover per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs van het derivaat wordt het verschil in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

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

De markt- en kredietrisico's betreffen met name financiële risicofactoren ten aanzien van valuta, prijs, rente, kasstroom, krediet en liquiditeit. Deze financiële risico's zijn niet bijzonder of afwijkend van wat in de branche gebruikelijk kan worden geacht.

TBI kent een strikt beleid, dat erop is gericht deze risico's zo veel als mogelijk te beperken en te beheersen.

### **MARKTRISICO**

#### **Valutarisico**

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

#### **Prijrisico**

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

#### **Rente- en kasstroomrisico**

TBI loopt rente- en kasstroomrisico over de rentedragende vorderingen 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 gebruik gemaakt van informatie van erkende instellingen die zich op het leveren van kredietinformatie hebben toegelegd. Continu 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.

# TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## 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 opbrengst-waarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

## Bedrijfsopbrengsten

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

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

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

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

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

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

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

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

## Bedrijfslasten

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

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

## Operationele leasing

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

## Personeelsbeloningen

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

De kosten voortvloeiend uit pensioenregelingen zijn in principe gelijk aan de over die periode aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door de fondsen respectievelijk verzekeringsmaatschappijen of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van de fondsen, verzekeringsmaatschappijen en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat.

Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met de fondsen, verzekeringsmaatschappijen, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

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

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

### **Rentebaten en -lasten**

De rentebaten en -lasten hebben betrekking op interest en overige financieringslasten 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.

Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

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

De verkoopprijs van afgestoten groepsmaatschappijen is opgenomen onder de kasstroom uit desinvesteringsactiviteiten, 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 2015</b>	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	6.800
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-4.158
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.642</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>	
Investerings	779
Desinvesterings	-135
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	30
Afschrijvingen	-1.097
<b>Saldo</b>	<b>-423</b>
<b>Stand per 31 december 2015</b>	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	6.932
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-4.713
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.219</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 2015</b>					
Verrijgings- 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>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>					
Investerings	2.629	5.374	9.135	59	17.197
Desinvesterings	-2.885	-1.480	-457	-465	-5.287
Afschrijvingen	-3.903	-4.341	-9.182	-	-17.426
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	586	-	-21	-	565
Herrubricerings	-	-	57	-57	-
<b>Saldo</b>	<b>-3.573</b>	<b>-447</b>	<b>-468</b>	<b>-463</b>	<b>-4.951</b>
<b>Stand per 31 december 2015</b>					
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	111.225	80.684	141.734	46	333.689
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-56.465	-59.579	-118.729	-	-234.773
<b>Boekwaarde</b>	<b>54.760</b>	<b>21.105</b>	<b>23.005</b>	<b>46</b>	<b>98.916</b>

### 3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet geconsolideerde deelnemingen	Verstekte leningen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2015</b>	6.069	3.983	1	10.053
<b>Mutaties in 2015</b>				
Ontvangen winstuitkering en dividenden	-108	-	-	-108
Aandeel resultaat boekjaar	1.288	-	-	1.288
Verstekte leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen	-	610	-	610
Investeringen	657	-	1.200	1.857
Desinvesteringen	-1.683	-	-	-1.683
<b>Saldo</b>	<b>154</b>	<b>610</b>	<b>1.200</b>	<b>1.964</b>
<b>Stand per 31 december 2015</b>	<b>6.223</b>	<b>4.593</b>	<b>1.201</b>	<b>12.017</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2015 wordt verwezen naar het overzicht 'Het werkveld van TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam. Gedurende 2015 heeft TBI haar resterende belang (30,45 procent) in Alfen B.V. verkocht.

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.

### 4 VOORRADEN

	31 december 2015	31 december 2014
Grond- en hulpstoffen	4.142	5.160
Goederen in bewerking en halffabricaten	172	149
Gereed product en handelsgoederen	3.101	4.209
Woningen in aanbouw	13.778	11.853
Opgeleverde woningen e.d.	13.063	7.614
Grondposities e.d.	189.976	212.216
	<b>224.232</b>	<b>241.201</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 2015 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 2015 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een aantal posities structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. Deze bijzondere waardeverminderingen bedragen € 4,0 miljoen (2014: € 1,5 miljoen).

# TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## 5 ONDERHANDEN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

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

	31 december 2015	31 december 2014
<b>Onderhanden projecten in opdracht van derden</b>		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	2.104.050	2.009.938
Af: gedeclareerde termijnen	<u>-2.160.227</u>	<u>-2.094.520</u>
	<b>-56.177</b>	<b>-84.582</b>
<b>Verantwoord onder de kortlopende schulden</b>	<u>56.177</u>	<u>84.582</u>
<b>Saldo</b>	<u>-</u>	<u>-</u>

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2015	31 december 2014
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	141.345	61.644
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	<u>-197.522</u>	<u>-146.226</u>
	<b>-56.177</b>	<b>-84.582</b>

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 2015	31 december 2014
Debiteuren	200.916	193.523
Vennootschapsbelastingen	472	441
Actieve latente belastingvorderingen	9.695	7.887
Overige vorderingen	48.143	59.977
Overlopende activa	<u>3.728</u>	<u>3.881</u>
	<b>262.954</b>	<b>265.709</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.

## 7 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2015	31 december 2014
Banken	166.406	121.489
Deposito's	-	1.812
Kassen	<u>67</u>	<u>113</u>
	<b>166.473</b>	<b>123.414</b>



De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 22,1 miljoen (31 december 2014: € 19,1 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 € 4,4 miljoen begrepen (31 december 2014: € 3,1 miljoen). De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar.

## 8 EIGEN VERMOGEN

	31 december 2015	31 december 2014
Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Reserves	200.362	199.105
Niet-verdeeld resultaat	1.268	1.400
	<u>247.008</u>	<u>245.883</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 2015</b>	3.751	9.677	7.474	2.506	23.408
<b>Mutaties in 2015</b>					
Dotatie	256	1.123	11.174	251	12.804
Onttrekkingen	-112	-4.656	-16.377	-1.210	-22.355
Aanpassing disconteringsvoet	352	-	-	-	352
Overige mutaties	-	461	-472	-422	-433
<b>Saldo</b>	496	-3.072	-5.675	-1.381	-9.632
<b>Stand per 31 december 2015</b>	4.247	6.605	1.799	1.125	13.776

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2015			31 december 2014		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzieningen (x € 1 miljoen)	6,7	4,4	2,7	11,3	9,4	2,7

## 10 LANGLOPENDE SCHULDEN

De langlopende schuld betreft een door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinanciering. De rente is gebaseerd op éénmaands EURIBOR plus een opslag van 3 procent. Daarnaast is op een deel van de bedrijfspanden non-recourse financiering van € 30 miljoen aangetrokken. Hiervan is ultimo 2015 € 26 miljoen als langlopende schuld en € 2 miljoen als kortlopende schuld opgenomen. Het rentepercentage op deze financiering is 2,95 procent vast. 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 2015		31 december 2014	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende schulden (x € 1 miljoen)	50,0	2,5	13,3	11,4

# TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## 11 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2015	31 december 2014
Kredietinstellingen	14.062	18.489
Handelscrediteuren	232.880	215.667
Belastingen en premies sociale verzekeringen	39.049	30.336
Overige deelnemingen	–	366
Onderhanden projecten in opdracht van derden	56.177	84.582
Personeelskosten	39.729	40.564
Pensioenpremies	4.590	696
Overige schulden	56.627	54.607
Overlopende passiva	10.288	7.490
	<b>453.402</b>	<b>452.797</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 per 21 december 2015 de beschikking over een nieuwe gecommiteerde Revolving Credit Facility (RCF) van € 75 miljoen, die is aangegaan voor 5 jaar. Daarnaast zijn er ongecommiteerde bilaterale rekening-courant faciliteiten van € 30 miljoen, ter dekking van kortstondige liquiditeitstekorten. Deze beide faciliteiten zijn gedocumenteerd in één overeenkomst. De faciliteiten zijn gelijkelijk verdeeld over 3 banken, te weten ABN AMRO, ING en Rabobank. De bankengroep is hetzelfde gebleven als onder de vorige faciliteit, met uitzondering van RBS. RBS heeft laten weten zijn activiteiten in Nederland in 2016 te staken en maakt daarom geen deel meer uit van het syndicaat.

Per 31 december 2015 werd, net als per 31 december 2014, geen gebruik gemaakt van voornoemde faciliteiten. Gedurende 2015 werd niet getrokken onder deze faciliteiten (gedurende 2014 was de gemiddelde trekking € 8 miljoen). Het rentepercentage is gerelateerd aan EURIBOR met een opslag. Het gehanteerde EURIBOR percentage is afhankelijk van de gekozen looptijd.

Evenals onder de vorige RCF is de voornaamste zekerheid het voldoen aan de financiële convenanten, te weten de interest cover ratio en de senior debt cover ratio. Aan deze ratio's werd in 2015 voldaan.

### NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

	31 december 2015	31 december 2014
<b>Bankgaranties en borgstellingen</b>		
Garanties in verband met bereidverklaring	13.725	12.421
Garanties in verband met uitvoering van werken	143.534	146.869
Garanties in verband met ontvangen vooruitbetalingen	55.787	57.463
Overige	11.652	12.222
	<b>224.698</b>	<b>228.975</b>

	31 december 2015			31 december 2014		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
<b>Overige</b> (x € 1 miljoen)						
Leaseovereenkomsten	18,8	31,3	1,4	18,7	27,1	0,1
Huurovereenkomsten e.d.	8,6	25,2	11,5	9,8	23,6	9,6
Aankoopverplichtingen grond	11,4	12,5	–	12,6	18,7	–

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

	<b>2015</b>
Minimale leasebetalingen	31.796
Voorwaardelijke leasebetalingen	-
Sub-leaseontvangsten	<u>-557</u>
	<u><b>31.239</b></u>

De verplichtingen uit hoofde van leaseovereenkomsten hebben hoofdzakelijk betrekking op het wagenpark. De verplichtingen uit hoofde van huurovereenkomsten betreffen hoofdzakelijk onroerend goed. De verplichtingen voor 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)

	Techniek		Bouw		Infra		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Gesegmenteerde informatie naar activiteitsgebied</b> (in miljoenen euro's)								
Extern	692	844	690	612	174	147	1.557	1.603
Intern	4	18	-	1	10	8	-	-
<b>Totaal</b>	<b>696</b>	<b>862</b>	<b>690</b>	<b>613</b>	<b>184</b>	<b>155</b>	<b>1.557</b>	<b>1.603</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*</b>	<b>11,8</b>	<b>21,2</b>	<b>18,9</b>	<b>6,8</b>	<b>6,1</b>	<b>9,5</b>	<b>32,7</b>	<b>31,0</b>
<b>Bedrijfsresultaat*</b>	<b>4,0</b>	<b>8,1</b>	<b>13,0</b>	<b>0,8</b>	<b>3,5</b>	<b>5,7</b>	<b>14,2</b>	<b>8,0</b>
<b>Operationele marge</b>								
Bedrijfsresultaat/bedrijfsopbrengsten	0,6%	0,9%	1,9%	0,1%	1,9%	3,7%	0,9%	0,5%
Investerings in materiële vaste activa	6,5	6,2	7,7	3,3	2,7	2,8	17,2	12,3
Investerings in immateriële vaste activa	-	0,7	0,6	0,5	0,1	0,1	0,8	1,3
Afschrijvingen materiële vaste activa	7,7	12,2	5,0	5,2	2,6	3,8	17,4	21,4
Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,1	0,9	0,9	0,7	-	-	1,1	1,7
<b>Orderportefeuille</b>								
Schriftelijke opdrachten	591	665	675	645	140	194	1.406	1.504
Pipeline-opdrachten	105	78	231	138	53	23	389	239
	<b>696</b>	<b>743</b>	<b>906</b>	<b>783</b>	<b>193</b>	<b>217</b>	<b>1.795</b>	<b>1.743</b>

\* Exclusief bijzondere waardevermindering en reorganisatielasten.

## 12 NETTO-OMZET

	2015	2014
<b>Geografische spreiding netto-omzet</b>		
Nederland	1.424.578	1.888.390
Overige EU-landen	14.579	30.320
Rest van Europa	523	1.089
Buiten Europa	22.905	37.488
	<b>1.462.585</b>	<b>1.957.287</b>

## 13 MEDEWERKERS

	2015	2014
<b>De samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten luidt:</b>		
Techniek	3.975	5.088
Bouw	1.377	1.423
Infra	375	422
Overige	47	34
	<b>5.774</b>	<b>6.967</b>

Van het gemiddeld aantal werknemers waren in 2015 262 medewerkers werkzaam in het buitenland (2014: 248).

## 14 PENSIOENEN

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

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

De bovengenoemde eerste twee 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 de Stichting Pensioenfonds 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.

De werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwen pensioen op bij Pensioenfonds Metaal & Techniek. Als gevolg van de gedaalde rente is de dekkingsgraad van Pensioenfonds Metaal & Techniek in 2015 gedaald tot onder de 100 procent. Er hebben in 2015 geen kortingen plaatsgevonden, anders dan in 2014 en 2013, toen de pensioenen met 0,4 procent en 6,3 procent verlaagd zijn.

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

Ook bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is de dekkingsgraad gedaald in 2015. Dit pensioenfonds verkeert echter niet in dekkingstekort. De pensioenen van de actieve deelnemers zijn per 1 januari 2015 verhoogd met 0,20 procent en van de inactieve deelnemers met 0,15 procent. Per 1 januari 2016 worden de pensioenen niet verhoogd.

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.

## 15 AFSCHRIJVINGEN IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2015	2014
Afschrijving immateriële vaste activa	1.097	1.696
Afschrijving materiële vaste activa	17.426	21.358
	<u>18.523</u>	<u>23.054</u>
<b>Afschrijving immateriële vaste activa</b>		
Ontwikkeling	1.097	1.696
	<u>1.097</u>	<u>1.696</u>
<b>Afschrijving materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	3.903	4.011
Machines en installaties	4.341	5.341
Andere vaste bedrijfsmiddelen	9.182	12.006
	<u>17.426</u>	<u>21.358</u>

# TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

## 16 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-afrekbare kosten.

De belastingdruk bedraagt 10,1 procent (2014: 21,6 procent). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in procenten)	2015	2014
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Belast resultaat uit deelnemingen	4,8	–
Liquidatieverlies	–	–2,2
Niet-afrekbare kosten	–8,9	–3,0
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	–5,0	–
Correctie belastingen voorgaand jaar	–3,2	–
Fiscale faciliteiten e.d.	–2,6	1,8
Effectieve belastingdruk	<u>10,1</u>	<u>21,6</u>

## 17 RESULTAAT DEELNEMING

Onder het resultaat deelneming zijn opgenomen het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € 1,3 miljoen (2014: € 0,3 miljoen) en het boekresultaat op de verkoop van deelnemingen van € 2,7 miljoen (2014: € 8,2 miljoen). Het boekresultaat uit 2015 heeft betrekking op de verkoop van het belang in Alfen B.V. (30,45 procent).

### Afgeleide financiële instrumenten

De reële waarde van de afgesloten valutatermijncontracten is van te verwaarlozen betekenis.

### Kosten van onderzoek en ontwikkeling

De ten laste van het resultaat over 2015 gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling met inbegrip van de afschrijvingen van op de balans geactiveerde ontwikkelingskosten bedragen € 1,3 miljoen.

### 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 € 11,2 miljoen (2014: € 11,6 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 2015 € 1,385 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2014: € 2,611 miljoen). Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2015 € 0,238 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2014: € 0,229 miljoen).

### Accountants honoraria

De accountants honoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2015	2014
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	1.000	925
Andere controle-opdrachten	75	85
Adviesdiensten op fiscaal terrein	4	4
Andere niet-controlediensten	113	118
	<u>1.192</u>	<u>1.132</u>

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

# ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

(voor resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

	31 december 2015	31 december 2014
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa (1)	475	226
Financiële vaste activa (2)	<u>336.059</u>	<u>317.764</u>
	<b>336.534</b>	317.990
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen (3)	12.457	9.941
Liquide middelen (4)	<u>111.009</u>	<u>67.056</u>
	<b>123.466</b>	76.997
<b>Totaal activa</b>	<u><b>460.000</b></u>	<u>394.987</u>
<b>Eigen vermogen</b> (5)		
Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Agioreserve	7.683	7.683
Wettelijke reserves	2.440	2.683
Overige reserves	190.239	188.739
Resultaat boekjaar	<u>1.268</u>	<u>1.400</u>
	<b>247.008</b>	245.883
<b>Voorzieningen</b> (6)	608	1.036
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b> (7)	<u>212.384</u>	<u>148.068</u>
<b>Totaal passiva</b>	<u><b>460.000</b></u>	<u>394.987</u>

## ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2015

(bedragen in duizenden euro's)

	2015	2014
Resultaat van deelnemingen na belastingen	15.412	14.022
Overige baten en lasten na belastingen	<u>-14.144</u>	<u>-12.622</u>
	<u><b>1.268</b></u>	<u>1.400</u>

# TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2015

## 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 2015	31 december 2014
Aandeel in groepsmaatschappijen	335.216	317.759
Overige deelnemingen	843	5
	<u>336.059</u>	<u>317.764</u>

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groepsmaatschappijen	Overige deelnemingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2015</b>	<u>317.759</u>	<u>5</u>	<u>317.764</u>
<b>Mutaties in 2015</b>			
Nettoresultaat over 2015	15.412	–	15.412
Ontvangen dividenden	–18.371	–	–18.371
Investeringen	18.639	838	19.477
Overige mutaties	1.777	–	1.777
<b>Saldo</b>	<u>17.457</u>	<u>838</u>	<u>1.777</u>
<b>Stand per 31 december 2015</b>	<u>335.216</u>	<u>843</u>	<u>336.059</u>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2015 wordt verwezen naar het overzicht 'Het werkveld van TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.



### 3 VORDERINGEN

	31 december 2015	31 december 2014
Debiteuren	129	759
Belastingen	10.208	8.439
Overige vorderingen en overlopende activa	2.120	743
	<u>12.457</u>	<u>9.941</u>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar.

### 4 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2015	31 december 2014
Kas	1	2
Banken	111.008	67.054
	<u>111.009</u>	<u>67.056</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

### 5 EIGEN VERMOGEN

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

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Verdeelde winsten	Totaal
<b>Eigen vermogen</b>						
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	<u>45.378</u>	<u>7.683</u>	<u>5.178</u>	<u>199.565</u>	<u>-13.147</u>	<u>244.657</u>
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>	<u>45.378</u>	<u>7.683</u>	<u>2.683</u>	<u>188.739</u>	<u>1.400</u>	<u>245.883</u>
Toevoeging aan de reserves	-	-	-	980	-980	-
Dividend 2014	-	-	-	-	-420	-420
Resultaat 2015	-	-	-	-	1.268	1.268
Koersverschillen en overige mutaties	-	-	-243	520	-	277
<b>Stand per 31 december 2015</b>	<u>45.378</u>	<u>7.683</u>	<u>2.440</u>	<u>190.239</u>	<u>1.268</u>	<u>247.008</u>

# TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2015

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van € 0,1 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen en een bedrag van € 2,3 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 2015 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2014. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, 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.

De nettowinst over 2015 bedraagt € 1,3 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 € 0,9 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

## 6 VOORZIENINGEN

	Belastingverplichtingen	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2015</b>	658	378	1.036
<b>Mutaties in 2015</b>			
Dotatie	–	69	69
Onttrekkingen	–497	–	–497
<b>Saldo</b>	–497	69	–428
<b>Stand per 31 december 2015</b>	161	447	608

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

## 7 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2015	31 december 2014
Schulden aan groepsmaatschappijen	206.145	141.785
Overige schulden en overlopende passiva	6.239	6.283
	<b>212.384</b>	<b>148.068</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 2015 bedroeg 2,6 procent (2014: 2,9 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 2015 betreft dit een bedrag van € 43,8 miljoen (ultimo 2014: € 43,3 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 gebruik gemaakt 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 € 4,0 miljoen (2014: € 4,6 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 5,1 miljoen (2014: € 5,7 miljoen).

### **Transacties met verbonden partijen**

In 2015 heeft TBI Holdings B.V. de reorganisatielasten van een aantal TBI-ondernemingen vergoed en als gevolg hiervan is € 9,4 miljoen (2014: € 7,6 miljoen) ten laste van het resultaat gekomen. Daarnaast is de reservering van de nog uit te betalen directiebonussen van de TBI-ondernemingen (€ 1,4 miljoen) ten laste van het resultaat van TBI Holdings B.V. gekomen.

In 2015 waren gemiddeld 41 medewerkers (2014: 34 medewerkers) bij de vennootschap in dienst. Alle medewerkers waren in 2015, evenals in 2014, in Nederland werkzaam.

Rotterdam, 15 maart 2016

#### **Raad van Commissarissen**

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

#### **Raad van Bestuur**

ir. D.A. Sperling, voorzitter  
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 2014

In april 2015 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2014. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, 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.

### Voorstel tot resultaatbestemming 2015

Het nettoresultaat over 2015 bedraagt € 1,3 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 € 0,9 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

### Gebeurtenissen na balansdatum

In januari 2016 heeft TBI Beheer B.V. een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar. Het rentepercentage is 5 procent.

# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT EN ASSURANCE RAPPORT

## ALGEMEEN

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

## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

### VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2015

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TBI Holdings B.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. en dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015 ; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'. Wij zijn onafhankelijk van TBI Holdings B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

## **Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij ons rapport.

## **Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten**

### **Verklaring betreffende het bestuursverslag en de overige gegevens**

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het bestuursverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

# ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

De raad van bestuur van TBI Holdings B.V. heeft ons gevraagd een beperkte mate van zekerheid over bepaalde informatie ('de niet-financiële informatie') in het TBI Jaarverslag 2015 ('het Verslag') te verschaffen (leidend tot een 'conclusie'). Naar onze mening vervult deze opdracht een rationeel doel zoals door TBI Holdings B.V. toegelicht in de paragraaf 'Betrouwbaarheid'.

## Onze conclusie

Op basis van onze beoordelingswerkzaamheden en de ontvangen informatie concluderen wij dat met betrekking tot de niet-financiële informatie zoals gepresenteerd in de hoofdstukken 'Over TBI', 'Stakeholdersdialoog', 'Medewerkers – Aantrekkelijke werkomgeving', 'Milieu – Reduceren impact' en 'Maatschappij – Verantwoordelijk én betrokken' in het TBI Jaarverslag 2015, ons niets is gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de niet-financiële informatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering van TBI Holdings B.V. ten aanzien van duurzaam ondernemen in het verslagjaar 2015;
- de gebeurtenissen en de prestaties ten aanzien van duurzaam ondernemen in het verslagjaar 2015, in overeenstemming met de verslaggevingcriteria.

Onze conclusie dient gelezen te worden in de context van de rest van dit rapport.

## Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben de niet-financiële informatie, opgenomen in de hoofdstukken 'Over TBI', 'Stakeholdersdialoog', 'Medewerkers – Aantrekkelijke werkomgeving', 'Milieu – Reduceren impact' en 'Maatschappij – Verantwoordelijk én betrokken' in het TBI Jaarverslag 2015 van TBI Holdings B.V., te Rotterdam beoordeeld. De niet-financiële informatie in het Verslag omvat een weergave van:

- het beleid en de bedrijfsvoering van TBI Holdings B.V. betreffende duurzaam ondernemen in het verslagjaar 2015;
- de gebeurtenissen en de prestaties ten aanzien van duurzaam ondernemen gedurende het verslagjaar 2015; en
- de reikwijdte van de niet-financiële informatie, toegelicht door de raad van bestuur in het hoofdstuk 'Reikwijdte en verantwoording'.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van TBI Holdings B.V., het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de niet-financiële informatie en het evalueren van de verkregen informatie. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controlewerkzaamheden.

## DE BASIS VOOR ONZE CONCLUSIE

### Professionele en ethische standaarden

Wij hebben onze beoordeling van het Verslag verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' (hierna 'Standaard 3810N'). Onze verantwoordelijkheden onder deze standaard zijn nader toegelicht in de 'Onze verantwoordelijkheden' paragraaf van dit rapport.

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

### Beperkingen bij de beoordeling

In het Verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

### Verslaggevingcriteria

TBI Holdings B.V. heeft haar verslaggevingcriteria ontwikkeld op basis van de 'G4 Guidelines van het Global Reporting Initiative' (GRI). Deze zijn, samen met gedetailleerde informatie over de verslaggevingsreikwijdte, -processen en -methoden toegelicht in het hoofdstuk "Reikwijdte en verantwoording". Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor onze conclusie te geven.

## Begrip van verslaggeving- en meetmethodes

De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van de verslaggevingcriteria. TBI Holdings B.V. is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze criteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

## ONZE ASSURANCE AANPAK

### Materialiteit

Wij passen materialiteitsniveaus toe tijdens de planningsfase en hebben deze niveaus opnieuw beoordeeld tijdens onze opdracht. Deze helpen ons in het vaststellen van de aard, tijdigheid en omvang van onze werkzaamheden en bij het beoordelen van het effect van geconstateerde afwijkingen op de gepresenteerde informatie, zowel individueel als geaggregeerd. Op basis van ons professionele oordeel hebben wij specifieke materialiteitsniveaus bepaald voor elk onderdeel van de niet-financiële informatie. Bij het beoordelen van onze materialiteitsniveaus hebben wij de relevantie van informatie voor zowel stakeholders als de organisatie in ogenschouw genomen, op basis van de door TBI Holdings B.V. uitgevoerde materialiteitsanalyse (zie paragraaf 'Materiële thema's').

### Onze werkzaamheden

Wij zijn vereist onze beoordeling zodanig te plannen en uit te voeren dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat het Verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de branche, relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regels en de kenmerken van de organisatie;
- het beoordelen van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het beoordelen van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het Verslag;
- het beoordelen van het ontwerp en de implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling, interne controles en verwerking van de overige informatie, waaronder de aggregatie van gegevens tot informatie zoals opgenomen in het Verslag;
- het afnemen van interviews met management en relevante medewerkers op hoofdkantoor en lokaal niveau verantwoordelijk voor de strategie en het beleid;
- het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor het Verslag, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het Verslag;
- het beoordelen van relevante gegevens en van de daaraan ten grondslag liggende interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het Verslag;
- het analytisch evalueren van data en trends;
- het beoordelen van de interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie in het Verslag adequaat is onderbouwd;
- het analyseren van de consistentie van de niet-financiële informatie en de informatie opgenomen in het Verslag dat buiten de reikwijdte van dit assurance-rapport valt;
- het beoordelen of de niet-financiële informatie is opgesteld 'in overeenstemming met' de G4 Richtlijnen van GRI.

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

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

### Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur

De raad van bestuur van TBI Holdings B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de niet-financiële informatie in het Verslag in overeenstemming met de TBI Holdings B.V. verslaggevingcriteria, inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor zodanige interne beheersingsmaatregelen als de raad van bestuur noodzakelijk acht om de niet-financiële informatie te kunnen opstellen dat geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

### Onze verantwoordelijkheden

Op basis van onze werkzaamheden overeenkomstig Standaard 3810N is het onze verantwoordelijkheid een conclusie over de niet-financiële informatie in het Verslag te geven. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en onze beoordeling zodanig plannen en uitvoeren dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat het de niet-financiële informatie geen afwijkingen van materieel belang bevat.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van het oordeel van de accountant, inclusief de analyse van risico's op materiële afwijkingen in de niet-financiële informatie als gevolg van fraude of fouten. Tijdens deze risico-analyses neemt de accountant de voor het opstellen van het niet-financiële informatie relevante interne beheersingsmaatregelen in overweging, om geschikte werkzaamheden te



kunnen ontwikkelen. Deze hebben niet tot doel een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen van de organisatie te verstrekken. Een assurance-opdracht gericht op het verstrekken van een beperkte mate van zekerheid richt zich ook op het evalueren van de geschiktheid van het gehanteerde verslaggevingsraamwerk en de redelijkheid van schattingen gemaakt door management, evenals de beoordeling van de gehele presentatie van de niet-financiële informatie en het Verslag.

Rotterdam, 16 maart 2016

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door

drs. M.R.G. Adriaansens RA

# BIJLAGE BIJ ONZE CONTROLEVERKLARING OVER DE JAARREKENING 2015 VAN TBI HOLDINGS B.V.

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

## DE VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE ACCOUNTANT VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

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

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

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

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

# OVERZICHT STATUTAIRE DIRECTIES TBI-ONDERNEMINGEN

per 15 maart 2016

## TECHNIEK

Croonwolter&dros B.V.  
Croon Elektrotechniek B.V.  
Eekels Technology B.V.  
Ingenieursbureau  
Wolter & Dros B.V.  
Comfort Partners  
WTH Vloerverwarming B.V.

## Directie

ir. P.J. Heijboer, drs. F.J.A. Haring RA  
ing. L.B. Koek MBA, Croonwolter&dros B.V.  
ing. H. de Haan, ing. L.H.J.D. Brom  
ir. J.M. Kuling, ing. J.M.C Jungbeker MSc MBR,  
Croonwolter&dros B.V.  
ir. J.P. Voogt, J.A.S. Berendsen  
R.A. Heuperman

## Website

[www.croon.nl](http://www.croon.nl)  
[www.eekels.com](http://www.eekels.com)  
[www.wolterendros.nl](http://www.wolterendros.nl)  
[www.comfort-partners.nl](http://www.comfort-partners.nl)  
[www.wth.nl](http://www.wth.nl)

## BOUW & ONTWIKKELING

J.P. van Eesteren B.V.  
ERA Contour B.V.  
  
Groothuis Wonen B.V.  
Hazenberg Bouw B.V.  
Aannemingsbedrijf  
Nico de Bont B.V.  
Koopmans Bouwgroep B.V.  
MDB B.V.  
Voorbij Prefab B.V.

mr. J.H.A. Vaags, A. van Lunteren, ing. M. Peppel  
ing. B. Seekles, ing. J.J.L. Heijdra,  
ing. J.P. van Zomeren  
ir. J.J.M. Waegemaekers  
ir. B.N.W. de Bont, ing. S.J.F. de Wit  
  
Hazenberg Bouw B.V.  
ir. H.C. Smit  
ing. A.J.C.J. van de Loo  
J.H.S. Mulkens

[www.jpvanesteren.nl](http://www.jpvanesteren.nl)  
[www.eracontour.nl](http://www.eracontour.nl)  
  
[www.groothuis.nl](http://www.groothuis.nl)  
[www.hazenberg.nl](http://www.hazenberg.nl)  
  
[www.nicodebont.nl](http://www.nicodebont.nl)  
[www.koopmans.nl](http://www.koopmans.nl)  
[www.mdb.nl](http://www.mdb.nl)  
[www.voorbijprefab.nl](http://www.voorbijprefab.nl)

HEVO B.V.  
Synchroon B.V.  
TBI Vastgoed B.V.

ir. E.R. van der Sluis MBA  
ir. A.J.H. van Breukelen, ir. H.J. van Dam  
TBI Holdings B.V.

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

## INFRA

TBI Infra B.V.  
Mobilis B.V.  
Servicis B.V.  
Timmermans Infratechniek B.V.  
Voorbij Funderingstechniek B.V.

A. Knoop MBA BSc, ing. R.J. Feijen  
A. Knoop MBA BSc, ir. J. de Jong  
TBI Infra B.V.  
TBI Infra B.V.  
TBI Infra B.V.

[www.tbi-infra.nl](http://www.tbi-infra.nl)  
[www.mobilis.nl](http://www.mobilis.nl)  
[www.servicis.nl](http://www.servicis.nl)  
[www.timmermans-infra.nl](http://www.timmermans-infra.nl)  
[www.voorbij-funderingstechniek.nl](http://www.voorbij-funderingstechniek.nl)

# BEGRIPPENLIJST

## AFVALSCHEIDING

Deel van het afval dat gescheiden wordt afgevoerd: hoeveelheid bouw- en sloopafval (ongescheiden) gedeeld door totale hoeveelheid afval, op basis van gewicht.

## ARBEIDSONGEVAL (MET VERZUIM)

Een arbeidsgerelateerd incident (uitgezonderd woon-/werkverkeer), dat heeft geleid tot letsel, ziekte of overlijden. Een arbeidsongeval 'met verzuim' is een ongeval waarbij de betrokken persoon minimaal de gehele daaropvolgende werkdag afwezig is geweest. Een ongeval 'zonder verzuim' is gedefinieerd als een ongeval waarbij de betrokken persoon zijn werkzaamheden binnen twee uur heeft hervat. Een 'ernstig arbeidsongeval' is een ongeval waarvoor een meldingsplicht geldt aan de inspectiedienst SZW.

## BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

## BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AFSCHRIJVINGEN (EBITDA)

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

## BEDRIJFSRESULTAAT UIT NORMALE ACTIVITEITEN

Bedrijfsresultaat voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen van vastgoedposities.

## DBFMO

Design Build Finance Maintain Operate.

## DUURZAAM HOUT

Hout en houtachtige producten die binnen het Bouw en Hout Convenant (van FSC) vallen. Daarin is de definitie van TPAC leidend voor gecertificeerd duurzaam hout; FSC voor hout afkomstig uit gematigde én tropische streken en PEFC voor hout uit gematigde streken.

## INLENER

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

## MAATSCHAPPELIJKE INVESTERINGEN

Financiële middelen besteed aan donaties en sponsoring.

## MEDEWERKER

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

## ONGEVALLENRATIO

Ongevallenratio: totaal aantal arbeidsongevallen met verzuim afgezet tegen het totaal aantal gewerkte uren x 1 miljoen van medewerkers en inleners.

## 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).

## PROJECTEN MET DUURZAAMHEIDSSPECIFICATIES

Projecten met aantoonbare – door derden toegekende – duurzaamheidspecificaties.

## 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.

## TBI GEDRAGSCODE

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

## ZIEKTEVERZUIM

Berekend op basis van kalenderdagen, hierbij worden zwangerschaps- en bevallingsverlof niet meegerekend. Gecorrigeerd door de deeltijd-factor, gewogen gemiddelde (conform Nationale Verzuim Standaard).

# COLOFON

## **Redactie en productie**

TBI Holdings B.V., Rotterdam

## **Concept, tekstontwikkeling en realisatie**

Jonkergouw & van den Akker, Amsterdam

## **© Fotografie**

Studio Image & Motion, Eelke Dekker,

Laurens Kuipers Fotografie,

André Roosenburg Fotografie,

Kinetic Vision, Studio Split Second,

BMW Nederland

## **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 jaarverslag**

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

## **Copyright**

TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2016

The annual report of TBI Holdings B.V. is also available  
in English translation on the company's website [annualreport.tbi.nl](http://annualreport.tbi.nl).

