



Jaarverslag 2022

40



TBI





# Inhoudsopgave

2022 in beeld	2	<b>Voortgang strategische pijlers 2022</b>		<b>Jaarrekening</b>	<b>103</b>
<b>Bestuursverslag</b>	<b>5</b>	Duurzame oplossingen	35	Geconsolideerde balans per 31 december 2022	104
<b>Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur</b>	<b>6</b>	Mensen & Teams	43	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022	105
TBI in een oogopslag	10	Technologische vooruitgang	55	Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 2022	106
Profiel	12	<b>Financiële resultaten</b>		Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022	107
Organogram	14	Inleiding	63	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	109
<b>Omgeving, organisatie en strategie</b>		<i>Bedrijfsopbrengsten en -resultaten</i>	64	Toelichting op de geconsolideerde balans	120
Externe omgeving	22	<i>Ontvangen opdrachten en orderportefeuille</i>	65	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	130
<i>Fundamentele trends en ontwikkelingen</i>	22	<i>Resultaten: Techniek, Bouw &amp; Ontwikkeling en Infra</i>	65	Enkelvoudige balans per 31 december 2022	135
<i>Actuele trends en ontwikkelingen 2022</i>	23	<i>Balans</i>	66	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022	136
<i>Marktpositie TBI</i>	24	<i>Financiering</i>	67	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2022	137
Waardecreatiemodel	26	<b>Vooruitzichten</b>	<b>70</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>144</b>
Bedrijfsmodel	28	<b>Governance</b>		Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	144
<i>Purpose</i>	28	Risicomanagement	74	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	145
<i>Missie en impact</i>	28	Corporate governance	87	Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	149
<i>Visie</i>	29	Samenstelling Raad van Bestuur	90	<b>Overige informatie</b>	<b>152</b>
<i>Strategie en strategische pijlers</i>	30	Samenstelling Groepsdirectie	91	Reikwijdte en verantwoording	152
<i>Doelstellingen</i>	32	Samenstelling Raad van Commissarissen	92	Stakeholders en materialiteit	153
		<b>Verslag van de Raad van Commissarissen</b>	<b>95</b>	Vijfjarenoverzicht	156
				Begrippenlijst	158
				Colofon	162



# 2022 in beeld

Gedurende 2022 werkten de TBI-ondernemingen aan vele mooie projecten. Vakmanschap, innovatiekracht en constante aandacht voor veiligheid en maatschappelijke trends zijn daarbij belangrijke factoren.



1 Voorbij Funderingstechniek – Amaliahaven Rotterdam 2 Croonwolter&dros en Mobilis – Rioolwaterzuivering Tilburg 3 Eekels Technology – Tennet Zeijerveen Assen 4 Giesbers Installatie-Groep – Roparun 2022 5 Soltegro – Digitale tweeling in opdracht van De Groene Boog 6 WTH – Nieuwbouw Capelle aan den IJssel 7 ERA Contour – Buur Utrecht 8 Hazenberg – Onze Tuinen Roosendaal 9 HEVO – Rodenborch-College Rosmalen 10 J.P. van Eesteren – Grotius in Den Haag





**11** Koopmans Bouwgroep – Cruquius Amsterdam **12** Materieeldienst Bergambacht (MDB) **13** Nico de Bont – ARTIS-Groote Museum **14** Synchroon en J.P. van Eesteren – Pompenburg Rotterdam **15** Winnaars TBI Innovatieprijs 2022 **16** Voorbij Funderingstechniek en Mobilis – Singelgrachtgarage **17** Groene casco's van Voorbij Prefab **18** Struijk **19** Comfort Partners – Plaatsen warmtepomp **20** Voton **21** 200 collega's aan de start van de TBI Business Runs





ERA Contour – SAWA in Rotterdam wordt het allereerste circulaire houten woongebouw van 50 meter hoog in Nederland.



# Bestuursverslag 2022



# Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur

**Het verslagjaar 2022 wordt gekenmerkt door grote veranderingen in korte tijd. Dit heeft veel impact op de economie, de bouwsector en op TBI. Allereerst zijn de grondstofprijzen extreem gestegen, met name door de oorlog in Oekraïne. Ook stegen de energieprijzen exponentieel en daalde het consumentenvertrouwen fors. Vervolgens werd de huizenmarkt na de zomer geconfronteerd met de explosief gestegen (hypotheek)rente. Bovendien bleef het stikstofdossier en de politieke onduidelijkheid daarover een rol spelen in het verslagjaar, alsook Covid-19. Tegen deze achtergrond mogen we spreken van een goed resultaat voor de meeste TBI-ondernemingen. Hoewel de totale winstgevendheid in het verslagjaar fors verminderde door het resultaat op enkele infrastructurele werken, groeide de omzet opnieuw aanzienlijk. De orderportefeuille was eind 2022 historisch hoog. Een mooie mijlpaal in het jaar waarin TBI 40 jaar bestaat en het concern zich steeds nadrukkelijker positioneert als duurzaam bouw- en installatieconcern.**

## **Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid**

Veel van onze ondernemingen hebben zich prima ontwikkeld en realiseerden mooie jaarresultaten. Niettemin zijn we op groepsniveau fors geraakt door enkele projecten, met name in de Infrasector. Gezien de onzekere marktontwikkelingen blijft het slecht te voorspellen hoe de bouwsector zich de komende jaren zal ontwikkelen. Voor TBI blijft echter één ding recht overeind staan. Wij blijven ons nadrukkelijk inspannen onze medewerkers te behouden en nieuwe medewerkers aan te trekken en voor langere tijd aan TBI te binden. Voorzichtigheidshalve houden wij rekening met de mogelijkheid dat er door de economische omstandigheden in de komende jaren een zekere terugval in de orderportefeuille kan zijn. Op termijn zullen de bouwactiviteiten weer aantrekken en zal TBI verder groeien. Samen met onze professionele en vakkundige medewerkers staan we goed gesteld om de uitdagingen aan te gaan die steeds meer liggen op het gebied van het leveren van duurzame oplossingen.

Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid zitten in het DNA van TBI met Stichting TBI als enige aandeelhouder. Onder meer om het 40 jarige bestaan te vieren hebben we eind 2022 het TBI Klimaatfonds (zie [pagina 34](#)) en het TBI Praktijkfonds (zie [pagina 42](#)) opgericht, naast het in 1992 opgerichte TBI Studiefonds voor de kinderen van onze medewerkers. Het Klimaatfonds biedt financiële ondersteuning voor door TBI-ondernemingen en maatschappelijke instellingen aangedragen projecten, innovaties en plannen gericht op het tegengaan van CO<sub>2</sub>-uitstoot. De activiteiten die

worden ondersteund kunnen naast het reduceren van CO<sub>2</sub>-uitstoot, ook gericht zijn op klimaatadaptatie en het bevorderen van biodiversiteit. Het Praktijkfonds zal initiatieven van TBI-ondernemingen (financieel) ondersteunen om de instroom, doorstroom en het behoud van vakmanschap in de techniek, bouw en infra te stimuleren. Dit in de meest brede zin van het woord. Het volgen van (technisch) vakonderwijs moet nadrukkelijk worden bevorderd om (jonge) technische vakkrachten in onze sectoren goed te laten instromen en te binden. Daarnaast richt het fonds zich op initiatieven om allochtone of bi-culturele Nederlanders, werkloze jongeren of mensen met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden tot waardevolle vakkrachten in onze sector.

#### **Aanzienlijke vooruitgang strategische pijlers**

Strategisch is in 2022 aanzienlijke vooruitgang geboekt. Duurzame oplossingen, Mensen & Teams en Technologische vooruitgang vormen onze drie strategische pijlers. Voor Duurzame oplossingen is het 'Groene Boekje' de leidraad geworden, dat online te vinden is. Deze pijler heeft twee thema's: de circulaire transitie en de energietransitie. We richten ons hierbij op vijf impactgebieden: duurzame materiaalkeuze, circulair ontwerpen, circulaire bedrijfsvoering, duurzame energieoplossingen en emissieloos bouwen. Voor deze impactgebieden zijn voor 2030 duidelijke ambities geformuleerd met als 'tussenstop' voor 2025 concrete doelstellingen. Deze vindt u terug op [pagina 30](#) van ons jaarverslag, waar gerapporteerd wordt over de resultaten van onze strategische pijlers. Op het gebied van Mensen & Teams is vooruitgang geboekt, maar hebben we ook nog een weg te gaan, met name op het gebied van diversiteit en inclusiviteit.



Bart van Breukelen en Emiel Roizen

Dit is belangrijk omdat onze ondernemingen een afspiegeling moeten zijn van de maatschappij om de opgaven beter te doorgronden. Ook voor de kwaliteit van ons werk is het essentieel dat we vanuit meerdere invalshoeken inbreng organiseren. Binnen de ondernemingen is veel aandacht besteed aan leiderschapsprogramma's. We zijn hierover met elkaar het gesprek aangegaan tijdens diverse meetings, zoals het TBI Paviljoen 'Leiderschap en Diversiteit' en onze opleidingsprogramma's binnen TBI acadmy. Ook was er een bijzondere klimaatexpeditie voor directies van TBI-ondernemingen om hun intrinsieke motivatie voor

Duurzame oplossingen verder te vergroten. Onderdeel van dit programma is ook coaching op de thema's 'verandermanagement' en 'thought leadership'. Inmiddels worden in al onze ondernemingen onderzoeken gedaan om de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers te meten. Concrete doelstellingen voor Mensen & Teams worden in 2023 geformuleerd. Ook voor de derde strategische pijler, Technologische vooruitgang, worden in 2023 op groepsniveau concrete en meetbare doelstellingen en KPI's geformuleerd. De thema's Digitalisering en Maaktechnologie die hier onderdeel van zijn, krijgen

## “Verduurzaming van de gebouwde omgeving heeft in het verslagjaar een enorme impuls gekregen”

al veel aandacht binnen onze ondernemingen. De drie pijlers bieden een ‘license to operate’ om onze Toonaangevende marktpositie te behouden en verder uit te bouwen.

### Resultatenontwikkeling

Over de resultaatontwikkeling heerst een dual gevoel. Hoewel bij veel van onze ondernemingen sprake was van een (zeer) goede ontwikkeling is daarnaast sprake van teleurstelling, omdat enkele projecten niet goed presteerden. De oorzaken zijn divers, zoals ontwikkelingen op de inkoopmarkt, technische uitdagingen en vertraging als gevolg van vergunningverlening. Vooral enkele grote infraprojecten zoals A16 De Groene Boog en Wintrack ZWW hadden veel invloed op het resultaat van de ondernemingen. Opvallend is dat uitvoering van grote complexe infraprojecten steeds lastiger wordt. We zullen moeten blijven inzetten op verdere verbetering van onze project- en risicobeheersing.

Voor het lopende jaar moeten we rekening houden met de gevolgen van de gestegen rente, de toenemende onzekerheid en het gedaalde vertrouwen, bij zowel de consument als de belegger. Het in aanbouw krijgen van grote (woningbouw-) projecten zal lastiger worden. Daarbij speelt de stikstofproblematiek eveneens een rol, aangezien die in de vergunningverlening vertragend werkt. Ook zijn prijsstijgingen soms moeilijk op te vangen binnen het projectbudget. Onze orderportefeuille is echter uitstekend gevuld voor de meeste ondernemingen. Goed nieuws is ook dat verduurzaming van de gebouwde omgeving in het verslagjaar een enorme impuls heeft gekregen. De energietransitie is aanzienlijk versneld. En er is een versnelling in de bestaande (woning)bouw ten aanzien van onderhoud en renovatie. Woningcorporaties zijn in deze markt belangrijke opdrachtgevers, aangezien zij open staan voor een duurzame samenwerkingsrelatie. Over de hele linie zien we onderhoud en vervanging toenemen, zeker ook in de infrasector.

Onze Techniek ondernemingen hebben het over het algemeen goed gedaan, op een enkele uitzondering na. Er is sprake van een goede omzet en orderportefeuille. Ook onze ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling hebben in de woningbouw erg goed gepresteerd. Dit geldt met name voor de uitvoerende woningbouwbedrijven. In de projectontwikkeling waren de resultaten zeer sterk. In de Infrasector hebben we forse zorgen gekend met tegenvallende resultaten. Inmiddels zijn enkele organisatorische verbeteringen doorgevoerd en mede gezien de goed gevulde orderportefeuille zijn de verwachtingen hier positief. Het circulaire sloopbedrijf Struijk, dat in 2021

is overgenomen, wordt goed opgenomen in de groep en ontwikkelt in toenemende mate synergie met onze andere ondernemingen.

De CO<sub>2</sub>-emissies zijn toegenomen ten opzichte van 2021 als gevolg van een toename in het woon-werkverkeer en het brandstofverbruik van auto's en materieel op projecten. Het feit dat we na Covid-19 weer vaker naar kantoor reizen, is hierop van invloed. Ook constateren we dat we in 2022 meer afval hebben geproduceerd, ook uitgedrukt in tonnen afval per miljoen euro bedrijfsopbrengsten. Dit komt doordat in 2022 Struijk, een TBI-onderneming die onder andere sloopwerken uitvoert, is toegevoegd aan onze rapportages. Ook hadden we in 2022 bouwprojecten in uitvoering die juist in 2022 (meer) sloopafval produceerden. Door nog beter te letten op afvalscheiding en ons meer te richten op circulair bouwen zijn we bezig ons afval geschikt te maken voor hergebruik. Onze ambitie is dat we in 2030 ons bouw-, sloop- en kantoorafval hoogwaardig kunnen hergebruiken.

### Veiligheid, arbeid en digitalisering

Een duidelijk dilemma wordt zichtbaar gezien de grote opgaven voor onze sector en het ontbreken van voldoende gekwalificeerde medewerkers. We zullen dit binnen onze sector echt structureel moeten aanpakken. Hoofd- en onderaannemers zijn enorm afhankelijk geworden van buitenlandse medewerkers die regelmatig via uitzendbureaus worden gerekruteerd. Bovendien is er in deze groep sprake van veel verloop, waardoor de bemensing van projecten continu wisselt. Dit is geen houdbare situatie omdat deze medewerkers niet over voldoende kennis



beschikken van de Nederlandse taal en niet ingevoerd zijn in onze veiligheidsnormen en -waarden. We zullen moeten inzetten op structurele samenwerking met ketenpartners en daarnaast op meer vaste medewerkers, zodat we hen kunnen bekwalen in hun vakmanschap door training en opleiding. Hiermee kunnen ze ook op lange termijn beschikbaar blijven voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Uitsluitend dan worden veiligheid en professionaliteit in de bouwsector naar een hoger niveau gebracht. Overigens heeft TBI recent de invulling van de functie veiligheidsmanager verzaagd, om meer grip te krijgen op het versterken van het lerend vermogen van de organisatie ten aanzien van veiligheid.

Digitalisering van onze bedrijfsprocessen blijft de komende jaren veel aandacht vragen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de engineering van onze projecten, maar ook voor de wijze waarop data ons ondersteunen de prestaties van onze gebouwen en installaties te verbeteren. In toenemende mate exploiteren wij duurzame energie-installaties en onderhouden en beheren wij voor grote klanten infrawerken, gebouwen en installaties. Digitalisering helpt ons om dit efficiënter te doen en faalkosten te verlagen. De komende jaren zullen wij dan ook fors investeren om het kennisniveau binnen onze ondernemingen verder te vergroten en waar nodig nieuwe applicaties toe te voegen aan ons portfolio.

### **Strategie verder implementeren in 2023**

Voor 2023 en daarna liggen er opnieuw veel kansen, hoewel waakzaamheid geboden blijft gezien de economische omstandigheden en de inmiddels zichtbare conjuncturele omslag. De orderportefeuille

is niettemin uitstekend gevuld, waarmee de omzet en het resultaat autonoom kunnen groeien. De in 2021 geformuleerde strategie wordt verder uitgerold en geïmplementeerd. Duurzame oplossingen en Mensen & Teams zijn de strategische pijlers die hiervan de kern vormen. Het TBI Klimaat- en Praktijkfonds sluiten hier goed op aan. Natuurlijk worden er ook het lopende jaar weer veel toonaangevende projecten gerealiseerd, waaronder de Haringvlietbrug, De Nieuwe Defensie in Utrecht, het nieuwe onderzoeksgebouw van de VU in Amsterdam, de verbouwing van de Tweede Kamer in Den Haag en de bouw van een OV-terminal in Amsterdam.

Bij mogelijke investeringen in nieuwe ondernemingen richten we ons op bijvoorbeeld digitalisering in installatietechniek, verduurzaming en renovatie in bestaande woningbouw, ontwerp en engineering. We richten ons op activiteiten die onze bestaande ondernemingen helpen versnellen of kennis toevoegen. De overname van Rutges Vernieuwt (na balansdatum) past goed in deze strategie. Gezamenlijk met onze bestaande activiteiten wordt hiermee in de onderhoud- en renovatiemarkt een leidende positie gerealiseerd.

Afgelopen jaar werd gekenmerkt door grote veranderingen en uitdagingen in onze omgeving. Toch zijn we er met elkaar in geslaagd om van TBI een nog robuuster concern te maken, met meer focus op onze strategie en de belangrijke maatschappelijke transitie. Op basis van dit stevige fundament, onze ambities en de betrokkenheid van onze medewerkers zien wij volop mogelijkheden de vele kansen te benutten.

Ik wil iedereen bedanken voor zijn of haar bijdrage hieraan. Op naar de volgende 40 jaar!

Rotterdam, 16 maart 2023

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



# TBI in een oogopslag

- TBI Klimaat- en Praktijkfonds geïntroduceerd, naast bestaande Studiefonds
- Overname van Rutges Vernieuwt, specialist in duurzaam onderhoud en renovatie, na balansdatum
- Strategische pijler Duurzame oplossingen; vijf impactgebieden met concrete doelstellingen voor 2025. Verdere investeringen in verduurzaming in 2023
- Strategische pijlers Mensen & Teams en Technologische vooruitgang versterkt; doelstellingen worden ontwikkeld in 2023
- Bijzondere projecten, zoals: Haringvlietbrug, Nieuwe Defensie Utrecht, Vroondaal Den Haag, Cruquius en nieuwe onderzoeksgebouw VU in Amsterdam
- Leiderschap versterkt met opleidingen TBI acadmy
- Klimaatexpeditie directieleden om intrinsieke motivatie te vergroten
- Tweede fabriek voor houtbouw in Wehl



**6.229**

Aantal medewerkers

2021: 6.231  
(ultimo jaar fte)



**26,1**  
kton

CO<sub>2</sub>-emissie  
(scope 1 en 2)  
2021: 24,1 kton



**2,9**

Ongevallenratio (IF)

2021: 2,5



**83,5%**

Afvalscheidings-  
percentage

2021: 78,9%



**99,1%**

Duurzaam ingekocht  
hout

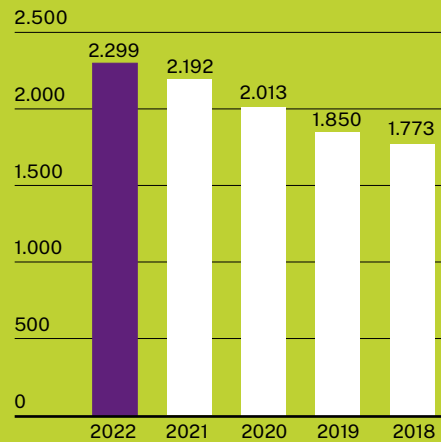
2021: 98,9%



5TRACKS is een gezamenlijke ontwikkeling van TBI-ondernemingen Synchron en J.P. van Eesteren.

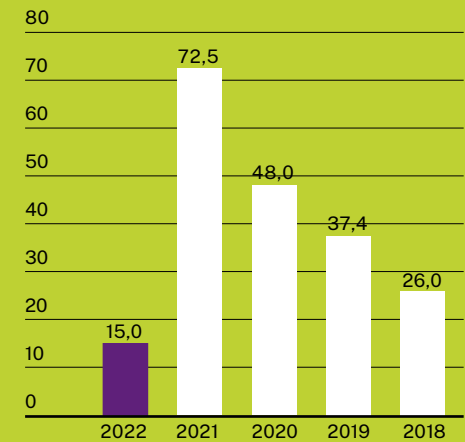
### Bedrijfsopbrengsten

(in miljoenen euro's)



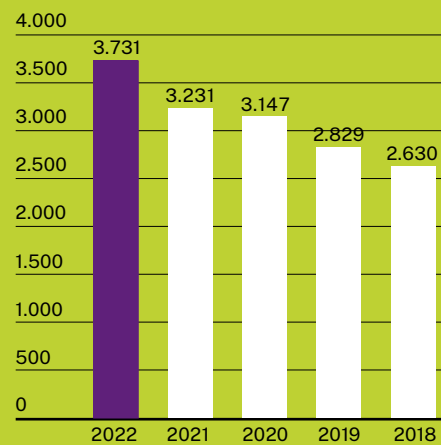
### Bedrijfsresultaat (EBIT)

(in miljoenen euro's)



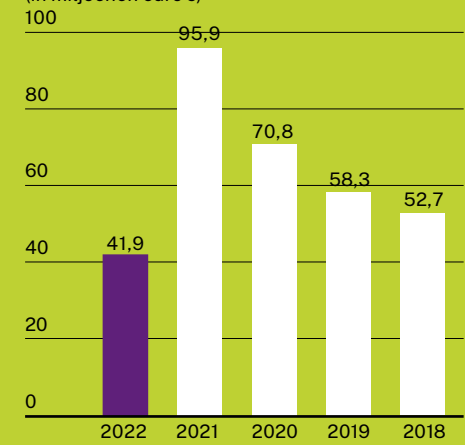
### Orderportefeuille

(in miljoenen euro's)



### Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten vóór afschrijvingen (EBITDA)

(in miljoenen euro's)





# Profiel

TBI is een concern dat de leefomgeving met duurzame oplossingen vernieuwt, inricht en onderhoudt. TBI kenmerkt zich als een wendbare (netwerk) organisatie. Met 20 zelfstandige dochterondernemingen wordt marktgeoriënteerd samengewerkt binnen de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra. TBI beschikt over hoogwaardige, specialisistische expertise en heeft een gediversifieerd portfolio. Een integrale (project)benadering op basis van gedeelde kennis is een belangrijk element om de markt in Nederland te bedienen. In 2022 werkten gemiddeld 6.233 medewerkers (fte) door heel Nederland aan onder andere woningen, kantoren, scholen, ziekenhuizen, wegen, tunnels, bruggen, sluisen, fabrieken en scheepsinstallaties. Van kleine initiatieven tot grote, spraakmakende projecten voor publieke of private opdrachtgevers. Hiermee realiseerde TBI in 2022 € 2.299 miljoen aan bedrijfsopbrengsten.

## **Werken vanuit cultuurwaarden en kernkwaliteiten**

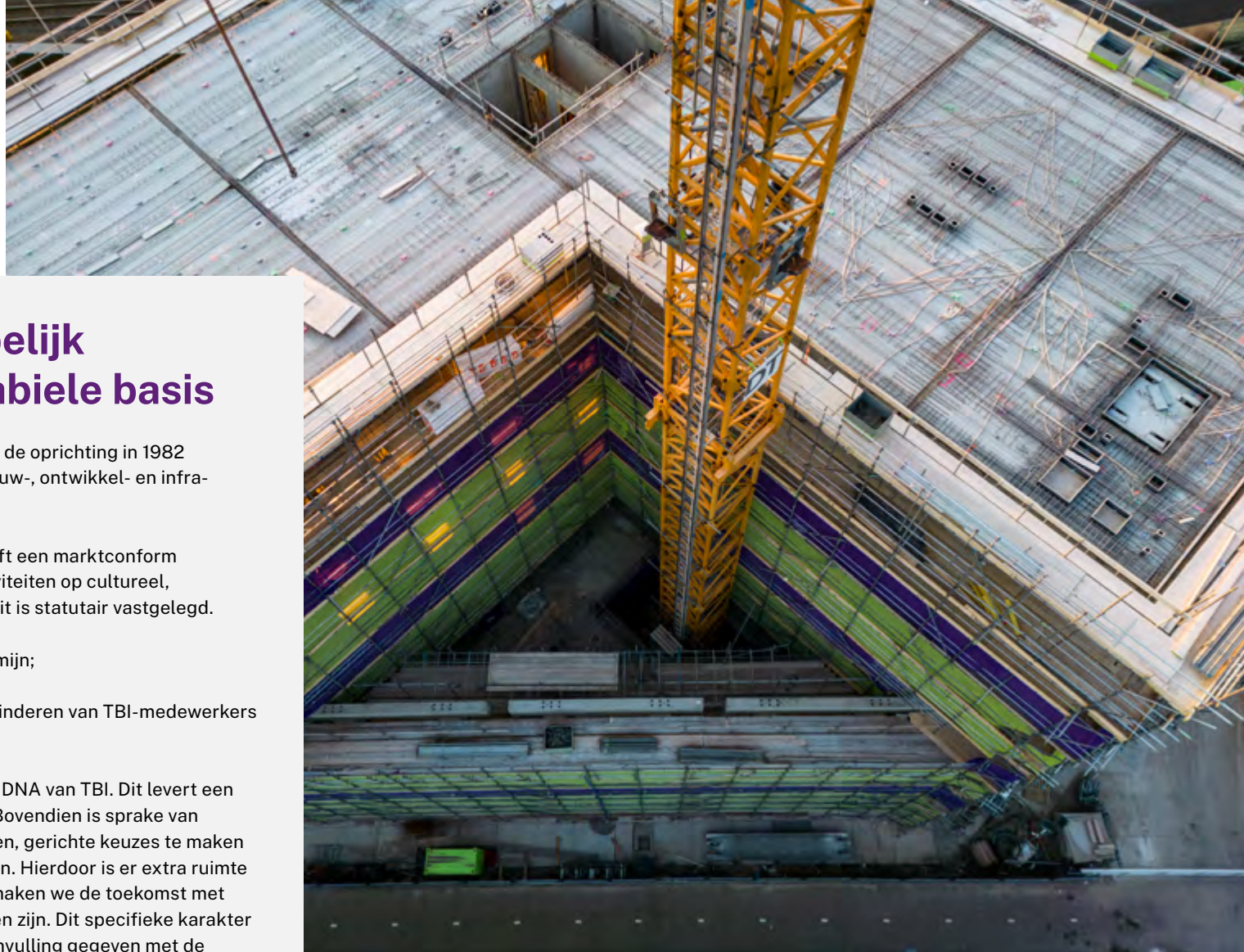
Onze cultuurwaarden zijn: verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend. Deze elementen geven weer hoe we met elkaar, onze klanten en andere stakeholders omgaan en vormen de basis voor ons gedrag en onze beslissingen. Hierbij gaan wij uit van onze kernkwaliteiten: vakmanschap, ondernemerschap, innovatiekracht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

De bedrijfsfilosofie van TBI is: ondernemerschap aan de basis. Met duidelijke product/marktcombinaties wordt ingezet op marktgericht ondernemen en ruimte

voor lokale omstandigheden door regionale aanwezigheid. Er wordt gestuurd op een cultuur waarin gewerkt wordt aan het ontwikkelen van medewerkers en brede kennisoverdracht op alle niveaus. Wij borgen onze cultuurwaarden en kernkwaliteiten door:

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

TBI is onderdeel van de bouwketen. Met de toenemende integratie in deze keten spelen naast opdrachtgevers en hoofdaannemers ook leveranciers en onderaannemers een steeds belangrijkere rol bij de uitvoering van onze projecten. TBI vervult daarbij vaak de rol van ketenregisseur. Dit betekent intensieve samenwerking op het gebied van logistieke organisatie en productie, maar ook op het gebied van veiligheid en arbeidsomstandigheden, duurzaamheid en innovatie. Van leveranciers en onderaannemers verwachten wij ook dat ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en hier actief invulling aan geven.



## Uniek en maatschappelijk karakter TBI biedt stabiele basis

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

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

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

Maatschappelijke verantwoordelijkheid zit in het DNA van TBI. Dit levert een grote betrokkenheid op van onze medewerkers. Bovendien is sprake van (financiële) stabiliteit en ruimte om te ondernemen, gerichte keuzes te maken en doelen te stellen voor de korte én lange termijn. Hierdoor is er extra ruimte voor duurzame innovatie en ontwikkelingen. Zo maken we de toekomst met medewerkers die met de juiste dingen bezig willen zijn. Dit specifieke karakter van TBI hebben we in het 40e levensjaar verder invulling gegeven met de oprichting van het TBI Klimaatfonds en TBI Praktijkfonds, die vanaf 2023 uitgerold worden.

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



# Organogram

Per 16 maart 2023



## Techniek

Comfort Partners

Croonwolter&dros

Eekels Technology

Giesbers  
InstallatieGroep

Soltegro

WTH

## Bouw & Ontwikkeling

ERA Contour

Hazenberg

HEVO

J.P. van Eesteren

Koopmans Bouwgroep

MDB

Nico de Bont

Rutges Vernieuwt

Synchroon

Voorbij Prefab

## Infra

Mobilis

Struijk

Voorbij  
Funderingstechniek

Voton



Q Residences van J.P. van Eesteren



## Techniek



Realiseert hoogwaardige installaties in en rondom woningen voor een comfortabel, duurzaam, gezond en veilig leefklimaat. [www.comfort-partners.nl](http://www.comfort-partners.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 205  
**Statutaire directie:** Roderick Soesman

### Selectie projecten 2022:

- Comfort Partners heeft in 2022 een enorme stap gemaakt naar het onderhoud van warmtepompen. Naast het onderhoud van meer dan 100.000 CV-ketels zijn daar 15.000 warmtepompen bij gekomen. Hiermee staan wij vooraan om de onderhoudspartij in de verduurzaming te zijn.
- In het Amsterdamse Bluebanddorp verduurzamen wij 187 woningen waarbij wij de ventilatie aanleggen voor een beter binnenklimaat.
- Broeckgouw is een nieuwbouwproject in Volendam waar Comfort Partners de totale installatie verzorgt: riolering, water, ventilatie (WTW), vloerverwarming, lucht/water en water/water warmtepompen en sanitair. Voor de water/water warmtepomp slaan wij ook de bronnen.



Specialist in elektrotechniek, werktuigbouwkunde, automatisering en informatisering; actief in de utiliteit, industrie & infra. [www.croonwolterendros.nl](http://www.croonwolterendros.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 2.701  
**Statutaire directie:** Piet Jan Heijboer, Eugène de Roodt, Angela van Rijn-Hoogweg, Mark van Wordragen

### Selectie projecten 2022:

- Croonwolter&dros en Mobilis (SC&M) realiseren een transformatorstation bij Wijk aan Zee, één van de grootste “meterkasten” van Nederland. 2.100 megawatt aan vermogen komt hier samen van de toekomstige offshore windparken Hollandse Kust Noord en West Alpha.
- Als lid van de Water Zuiveringen Alliantie nemen Croonwolter&dros en Mobilis deel aan de vergaande renovatie van de rioolwaterzuivering Tilburg.
- Croonwolter&dros en Ballast Nedam hebben de opdracht voor de vervanging en renovatie van de Roertunnel en de Tunnel Swalmen in de A73, inclusief het meerjarig onderhoud en de monitoring.



Voert projecten en onderhouds- en servicewerkzaamheden uit in de disciplines technische automatisering, elektrotechniek en werktuigbouw in de marktsegmenten marine & offshore en industrie & infra. [www.eekels.com](http://www.eekels.com)

**Aantal medewerkers (fte):** 713  
**Statutaire directie:** Hendrik de Haan en Bart Brom

### Selectie projecten 2022:

- Enexis Netwerkbeheer werkt samen met Eekels Technology B.V. aan de versterking van het station Zeijerveen. Dat is nodig omdat de capaciteit van het elektriciteitsnet onder druk staat door het toenemende aantal duurzame initiatieven en het groeiende elektriciteitsverbruik door bedrijven en bewoners.
- Vertom – Patty: het eerste multi-purpose dry cargo schip met een geavanceerde en state-of-the-art diesel-elektrische voortstuwing. Eekels heeft hiervoor een toekomstbestendig, flexibel en duurzaam energie platform ontwikkeld, geschikt voor een “zero emissie” voortstuwing.



Heeft als totaal W-installateur alle installatietechnische disciplines in eigen huis met een focus op verduurzaming in woningbouw. [www.giesbers.com](http://www.giesbers.com)

**Aantal medewerkers (fte):** 263 (252,4)  
**Statutaire directie:** Peter Giesbers, René Giesbers, Rob van Breemen

### Selectie projecten 2022:

- Sonat: dit project bestaat uit 3 torens van 90, 86 en 60 meter aan het Wijnhavenkwartier in Den Haag en is beeldbepalend voor de skyline. Voor deze woningen verzorgen wij de cv-afgifte en -regeling.
- House of Delft: een ‘Ode aan de verbeelding’. Toekomstgericht wonen. De 53 appartementen voldoen aan de hoogste energieprestatienormen. Naast een Warmte Terugwin (WTW) systeem voorzien wij een afgifte-systeem voor de vloerverwarming en het complete loodgieterswerk.
- Diepenveen (Dudok): dit historische terrein in Rotterdam-West wordt ontwikkeld tot een levendig stukje stad. Wij mogen de woningen uitrusten met een moderne CV-installatie en vloerverwarming.

## Techniek (vervolg)



Specialist in het integraal en multidisciplinair ontwerpen van systemen en software. Levert als automatiserings- en ingenieursbureau betrouwbare integrale oplossingen voor naadloze integratie van automatisering, werktuigbouw en elektro-techniek. [www.soltegro.nl](http://www.soltegro.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 38

**Statutaire directie:** Harry Halman

### Selectie projecten 2022:

- Soltegro ontwikkelt de technisch beheer applicatie voor de installaties van de Corbulotunnel, een ontwikkeling op basis van ons digital asset monitoring platform. Onze software geeft altijd en overal real-time inzicht. Zo digitaliseren wij de infra markt.
- In opdracht van Erasmus MC passen wij onze systems engineering methodiek toe in de complexe utiliteitsbouw. Dit project geeft inzicht, energie en enthousiasme bij alle stakeholders. Zo reduceren wij faalkosten.
- Wij verzorgen de renovaties en uitbreidingen van de stations van Nederlandse netbeheerders door primaire, secundaire en tertiaire systemen van elektriciteitsnetten te ontwerpen.



Specialist in woningbouw- en utiliteitsprojecten waarin vloerverwarming, vloerkoeling, primair leidingwerk, ventilatie en regeltechniek toegepast worden ten behoeve van een gezond en duurzaam binnenklimaat. [www.wth.nl](http://www.wth.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 68

**Statutaire directie:** Fred Verdel

### Selectie projecten 2022:

- Begin 2023 verhuisde WTH naar een nieuw bedrijfspand. De gehele technische installatie is door WTH geüpgraded en zorgt hiermee voor een lager verbruik en een prettige en comfortabele werkomgeving.
- Bergse Buren: alle woningen voorzien van zowel vloerverwarming, vloerkoeling en ventilatie. Een mooi voorbeeld van een integraal ontwerp waar partijen samenwerken om zo de opdrachtgever, ERA Contour, compleet te ontzorgen.
- Tuinen van Genta – Breda: in opdracht van Giesbers zijn 139 woningen voorzien van vloerverwarming en vloerkoeling met modulaire kunststof verdelers met LT module en naregeling met UMR Plus en UMR Pro.

## Bouw & Ontwikkeling



Als duurzame stedelijke vernieuwer ontwikkelt, realiseert en renoveert ERA Contour plekken waar mensen gelukkig en veilig kunnen leven. Sterke buurten en gelukkige bewoners is onze ambitie. [www.eracontour.nl](http://www.eracontour.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 340

**Statutaire directie:** Bianca Seekles, Jeroen Heijdra, Job van Zomeren

### Selectie projecten 2022:

- Aquarius in Amstelveen: duurzame renovatie van het totale woongebouw en 182 appartementen (i.o.v. Eigen Haard).
- De Bouwpraktijk: opleidingstraject waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in 8 tot 10 weken tijd kennismaken met alle aspecten van de bouw.
- De Nieuwe Defensie in Utrecht: realisatie van 950 nieuwbouwappartementen in verschillende fases (i.o.v. BPD).
- Fruitpacking District in Barendrecht: ontwikkeling en realisatie van 550 nieuwbouwappartementen en voorzieningen (i.s.m. Emborion Vastgoed).
- SAWA in Rotterdam: ontwikkeling en realisatie van een volledig houten woon- gebouw van 50 meter hoog (i.s.m. Nice Developers).



Hazenberg ontwikkelt en bouwt waardevolle woon- en werkplekken voor vandaag en morgen. Door verduurzaming, verbouw, onderhoud en transformatie van bestaand vastgoed en nieuwbouw van inspirerende en toekomstbestendige leefomgevingen. [www.hazenberg.nl](http://www.hazenberg.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 136

**Statutaire directie:** Boudewijn de Bont, Roel Maas

### Selectie projecten 2022:

- Achttien81 in Dongen: herbestemming van monumentale JAL-fabriek naar 18 duurzame loftwoningen. Met nieuwbouw creëren we een toekomstgerichte woonwijk midden in het groen.
- Kroon in Etten-Leur: ontwerp en bouw van duurzame, natuur inclusieve wijk met 70 karakteristieke sociale huurwoningen. Woonkamer, pluktuin en familietuin vormen centrale ontmoetingsplekken.
- Carolushof in Uden: verduurzaming van 45 zorgappartementen tot volledig gasloos wooncomplex. Door eigen energieopslag in de kelder van het complex wordt extra opgewekte energie slim bewaard voor later.

## Bouw & Ontwikkeling (vervolg)



HEVO creëert inspirerende huisvesting die bijdraagt aan een gezonde toekomstbestendige wereld, sterke gemeenschappen en geluk en welzijn van mensen. Met advies, planontwikkeling en bouwmanagement. Uniek is dat HEVO resultaatgaranties geeft middels risicodragend projectmanagement.

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

**Aantal medewerkers (fte):** 93

**Statutaire directie:** Ewoud van der Sluis, Michiel Otto

### Selectie projecten 2022:

- Onderwijs- en sportcampus in één gebouw: Rodenborch College Rosmalen. Een gezonde en toekomstgerichte school voor circa 2.300 leerlingen en twee volwaardige sporthallen.
- Verbouw kantoor en congrescentrum VNO NCW Den Haag, waarbij Het Nieuwe Werken is geïmplementeerd.
- Nieuwbouw vmbo Veurs in Voorburg: betreft theorie- en praktijklokalen, centrale ruimten en een gymzaal. HEVO verzorgde het kosten- en het bouwmanagement.



jp van eesteren | TBI

Ontwikkende bouwer die onder het motto 'gebouwen slimmer maken' innovatieve kantoren, ziekenhuizen en andere utiliteitsprojecten ontwikkelt, ontwerpt, bouwt en onderhoudt.

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

**Aantal medewerkers (fte):** 371

**Statutaire directie:** Marco Peppel

### Selectie projecten 2022:

- J.P. van Eesteren werkt samen met Croonwolter&dros en Nico de Bont aan de renovatie van de Tweede Kamergebouwen binnen het Binnenhofcomplex.
- De bouw van het 100 meter hoge woontoren Justus in de Sluisbuurt is in volle gang. Met deze eigen projectontwikkeling van J.P. van Eesteren krijgt Amsterdam er 289 energiezuinige middenhuur woningen bij.
- In 2022 leverden we de volgende projecten op: woontorens Grotius in Den Haag, wooncomplex Q Residences in Amsterdam en de campusuitbreiding van Hogeschool Leiden.
- In de zomer gestart met de renovatie van het iconische Holbeinhuis aan de Rotterdamse Coolsingel.



koopmans | TBI

Ontwikkende bouwonderneming die veilige, duurzame en mooie gebouwen realiseert waar mensen met plezier wonen, werken, leren en hun vrije tijd doorbrengen. Want: alles wat waardevol is, verdient het allerbeste!

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

**Aantal medewerkers (fte):** 297

**Statutaire directie:** Hans Smit, Melcher Groenendijk

### Selectie projecten 2022:

- Naast Cruquius 2.2 Sigma, met 68 appartementen en 9 eengezinswoningen, realiseerden wij voor Amvest Cruquius 2.1 in Amsterdam.
- Nieuwbouwlocatie Princenhof in Harmelen: een verpleeghuis met het duurzaamheidscertificaat Milieuthermometer Zorg Zilver en een energielabel A++++.
- Na een vliegende start van geWOONhout, de geïndustrialiseerde productielijn voor assemblage van modulaire en circulaire houten woningen, is het contract getekend voor uitbreiding van geWOONhout met een nieuwe assemblagehal aan de A18 in Wehl.



mdb | TBI

Verhuurt veilig en duurzaam bouwmate-riëel, inclusief het leveren, monteren/ demonteren en adviseren aan TBI-ondernemingen en derden. [www.mdb.nl](http://www.mdb.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 88

**Statutaire directie:** Jos Huijzer

### Selectie projecten 2022:

- MDB heeft in opdracht van diverse TBI-ondernemingen materiaal geleverd t.b.v. projecten als Happy Days te Zoetermeer, Tennet te Zevenhuizen en 5 Tracks te Breda.
- MDB investeert, vanaf 2022, de komende jaren in 240 schakelunits op diverse projecten. De units zijn standaard uitgerust met onder andere: infrarood verwarming in het plafond, wanden en vloeren met hoge isolatiewaarde, ledverlichting met bewegings-sensoren en een standaard CO<sub>2</sub>-melder. Daarnaast zijn alle buitenwanden eenvoudig en flexibel te (de-)monteren, waarmee iedere gewenste opstelling gecreëerd kan worden. Er is gebruik gemaakt van hoogwaardig materiaal, waardoor onderhoudskosten laag blijven en de units extra duurzaam zijn.



## Bouw & Ontwikkeling (vervolg)



Toonaangevend in klassieke restauratie, duurzame herbestemming en meerjarig onderhoud van grote en kleine (rijks) monumenten. [www.nicodebont.nl](http://www.nicodebont.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 95

**Statutaire directie:** Boudewijn de Bont, Roel Maas

### Selectie projecten 2022:

- St. Urbanuskerk in Amstelveen: herbouw en restauratie van een bijzonder rijksmonument uit 1888. Specialistisch vakmanschap voor authentiek gemetselde gewelven, vernieuwde glas-in-lood ramen en speciaal ontworpen mozaïekvloer.
- Groot Tuighuis in 's-Hertogenbosch: duurzame, circulaire verbouwing van monumentale Middeleeuwse kerk uit 1430 tot modern erfgoedcentrum. Met slimme bouwkundige oplossingen en biobased materialen zorgen we voor Energielabel A+.
- Oudezijds Voorburgwal 136 in Amsterdam: restauratie en verduurzaming van een 18e-eeuws monumentaal grachtenpand. Zonnepanelen, Sedum dak en warmtepomp met groene palen maken dit pand tot een voorbeeldproject.



vernieuwt onderhoud & renovatie

Rutges Vernieuwt ontwerpt toekomstgerichte plannen voor onderhoud, verduurzaming en renovatie in bestaand vastgoed. Hierbij begeleidt Rutges Vernieuwt bewoners vóór, tijdens en na de werkzaamheden. Tijdens de aansluitende exploitatie monitort Rutges Vernieuwt regelmatig de technische conditie en zorgt dat onderhoud steeds precies op het juiste moment plaatsvindt. Dit doet Rutges in langjarige ketensamenwerking met woningcorporaties. [www.rutges.nl](http://www.rutges.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 120

**Statutaire directie:** Dennis Rutges

### Selectie projecten 2022:

- Eigen Haard: wij verduurzamen 549 woningen inclusief gasloos maken en aansluiten op het warmtenet.
- De Alliantie: verduurzamen van monumentale woningen binnen de ketensamenwerking E-Sequent inclusief terugbrengen naar historische architectuur.
- Woonin: 117 woningen Patrimoniumstraat 117 te Utrecht. Renovatie en verduurzamen duplexwoningen zowel binnen als buiten.



Innovatieve projectontwikkelaar die risicodragend investeert in projecten en gebiedsontwikkelingen in en bij de stad. [www.synchroon.nl](http://www.synchroon.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 52

**Statutaire directie:** Henri van Dam, Tobias Verhoeven

### Selectie projecten 2022:

- Te Werve, Rijswijk: samen met Rijswijk Wonen, de gemeente en bewoners, gaat Synchroon de na-oorlogse wijk Te Werve stedelijker en inclusiever maken. Naast verduurzamen, opknappen en nieuwbouw, wordt de openbare ruimte groener en aantrekkelijker gemaakt door meer natuur toe te voegen.
- Huis op Zuid, Rotterdam: Synchroon is zomer 2022 gestart met de bouw van Huis op Zuid, een 50 meter hoog woongebouw in Rotterdam. Dit is het eerste gebouw dat in het Synchroon Woonfonds wordt opgenomen.
- Pompenburg, Rotterdam: Samen met J.P. van Eesteren gebied rond station Hofplein transformeren tot een aantrekkelijk gebied dat de echte Rotterdamse identiteit ademt.



Voorbij Prefab is dé toonaangevende en innovatieve producent van duurzame prefab betonproducten en koploper op het gebied van innovatie en het verduurzamen van beton. Onze focus is woningbouw en industrie. Wij streven naar emissievrij beton en werken hard mee aan de doelstellingen van het Betonakkoord. [www.voorbijprefab.nl](http://www.voorbijprefab.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 42

**Statutaire directie:** Dorien Staal

### Selectie projecten 2022:

- Alle casco's worden standaard gemaakt van het door Voorbij Prefab ontwikkelde CO<sub>2</sub>-arm beton.
- Diverse projecten voor TBI-ondernemingen waaronder Tuin van Genta te Breda voor ERA Contour.
- Gestart met de bouw van een nieuwe hal voor de productie van transformatorstations om te kunnen voldoen aan de sterk groeiende vraag.

## Infra



Met ruim 100 jaar ervaring is daadkracht onze belangrijkste drijfveer. Slimmer verbinden, beter bouwen is ons motto. Wij werken aan zowel grote als kleine infra-projecten, met de nadruk op civiel. Zonder uitzondering unieke werken met focus en expertise ontworpen en gebouwd. Het resultaat van ons werk is te zien in wegen, tunnels, bruggen, sluizen en waterzuiveringen, industrie en energie door heel Nederland. [www.mobilis.nl](http://www.mobilis.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 377

**Statutaire directie:** Remco Hoeboer, Ivo Baert en Sjoerd Opdam

### Selectie projecten 2022:

- Oranje loper: het vernieuwen van de Nieuwezijds Voorburgwal en de straten en negen vaste bruggen van Raadhuisstraat tot Mercatorplein.
- Roggebot Kampen: het verbeteren van de doorstroming en verkeersveiligheid op de N307.
- RWZI Tilburg: grootschalige aanpassingen zijn nodig om te kunnen blijven voldoen aan wet- en regelgeving.



Struijk richt zich op circulaire sloop, asbest- en bodemsanering, bouw- en woonrijp maken en rijplatenverhuur van utiliteit, infrastructurele- en industriële projecten. Op het gebied van circulariteit specialist in het opstellen materiaalpaspoorten, oogsten en verkoop van gebruikte bouwmaterialen.

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

**Aantal medewerkers (fte):** 26

**Statutaire directie:** Remco Hoeboer, Ivo Baert en Sjoerd Opdam

**Directie:** Corstian van Hartingsveldt

### Selectie projecten 2022:

- Het civieltechnische sloop- en grondwerk t.b.v. de ontkenning en vervanging van de bruggen Piet Heinplein te Den Haag.
- Transport over het water van Den Helder naar Kampen en ontmanteling van de ZR. MS. Thetis wat is gebruikt als opleidingsschip door de Koninklijke Marine.
- De circulaire sloop van de kerk en Nicolaaschool aan de Korfmakersstraat te Rotterdam.



Specialist in het ontwerpen en uitvoeren van alle voorkomende funderingstechnieken voor de infra-, water-, utiliteits- en industriebouw. Van grond- en waterkerende constructies, stempelramen en verankeringen tot verschillende soorten paalsystemen en slimme engineering waarmee wij ook duurzamer kunnen funderen.

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

**Aantal medewerkers (fte):** 144

**Statutaire directie:** Remco Hoeboer, Ivo Baert en Sjoerd Opdam

### Selectie projecten 2022:

- In het centrum van Breda de fundering voor maar liefst 7 appartementen, atelierwoningen en herenhuizen.
- Funderingswerkzaamheden voor de uitbreiding van de Prinses Amaliahaven op de Tweede Maasvlakte. We zijn hier in 2022 gestart met het aanbrengen van o.a. 2.000 vibropalen.
- Het verzorgen van de funderingswerkzaamheden voor de bouw van de Singelgrachtgarage-Marnix. De funderingswerkzaamheden werden in 2022 afgerond.



Gespecialiseerd in de productie en levering van voorgespannen prefab betonen heipalen. [www.voton.nl](http://www.voton.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 18

**Statutaire directie:** Remco Hoeboer, Ivo Baert en Sjoerd Opdam

### Selectie projecten 2022:

Voton verzorgde onder andere leveranties in de utiliteitsbouw en infrastructuur voor:

- Warehouse B & C te Hellevoetsluis.
- Elzenhagen Singelblok Amsterdam.
- Koer Katadreffestraat Rotterdam.
- Happy Days Zoetermeer.
- Pand Hoekse Waard Heinenoord.
- Aansluiting A28 Wezep.



**‘Leermeester’**

**Hans van Eert**

64 jaar

**Uitvoerder**  
Sinds 1985 bij Nico de Bont

**‘Leerling’**

**Martijn van Caem**

28 jaar

**Leermeester metselaar**  
Sinds 2014 bij Nico de Bont

# De kracht van generaties



“Met Martijn werk ik al ruim acht jaar samen. Hij is in 2014 als leerling-metselaar begonnen bij Nico de Bont. Sinds kort is Martijn ook leermeester-metselaar. Nico de Bont restaureert en herbestemt uiteenlopend ‘cultuurhistorisch’ erfgoed, waaronder omvangrijke rijksmonumenten als de Domtoren in Utrecht, het ARTIS-Groote Museum in Amsterdam en Breda Botanique. Ook is er kleiner uitdagend vakwerk bijvoorbeeld in Breda, het Begijnhof, en in Arnhem, de brugpijlers van de John Frostbrug. In Naarden-Vesting zijn we betrokken bij het onderhoud van de vesting. Er ligt een plan voor de komende 20 jaar. Deze projecten voeren we uit met eigen – vaak zelf opgeleide – vakmensen”, aldus Hans.

In 2018 werd de pas gerestaureerde Urbanuskerk in Amstelveen door een uitlaande brand helaas grotendeels verwoest. Van deze bijzondere kerk zijn de gewelven ingestort of instabiel geworden. Herstel was noodzakelijk, terwijl er maar weinig vakmensen zijn die dit ambacht nog beheersen. “Martijn heeft hier het vak van ‘metselen van gewelven’ geleerd. Dat is een kunst op zichzelf. Bijzondere metseltechnieken en aangepaste samenstelling van toe te passen materialen zijn noodzakelijk. Bij dit soort metselwerk wordt hele speciale specie gebruikt. En de steen moet kurkdroog zijn. Zo zuigt hij zich vast. Met een speciale metseltechniek worden stenen gedraaid en gekanteld voor een schuin vlak. Dit is werk voor de echte specialisten en door het vakmanschap in feite onbetaalbaar. En vergis je niet in het

ambacht van het timmerwerk dat erbij komt kijken”, meent Hans, die al 48 jaar in het restauratiewerk zit.

De Urbanuskerk is voor Nico de Bont eind 2022 opgeleverd. “Tijdens de restauratie hebben we onze eigen mensen opgeleid om dit werk te kunnen uitvoeren. Martijn zat bij de eerste lichte gewelven metselaars. Via een eigen masterclass zijn nog acht andere collega’s opgeleid en hebben we vakmensen van andere bedrijven ook de kans gegeven deze opleiding te volgen. Deze vaklui kunnen we goed gebruiken in bijvoorbeeld Naarden-Vesting, waar ook gewelven worden gemetseld”, zegt Hans.

Volgens Martijn heeft hij de fijne kneepjes van dit vak van Hans geleerd. “Nico de Bont is eigenlijk de enige partij in Nederland die écht de specialisten in huis heeft. Er is heel veel restauratiewerk, ook voor het duurzame behoud van metsel- en voegwerk aan (waterbouwkundige) monumenten: forten, bruggen, vestingwerken, togen, kademuurs, stadswallen et cetera. Er staan dan ook volop vacatures uit”, aldus Martijn, die verheugd is over het vak dat hij nu beheerst.

“Het metselen van gewelven is een kunst op zichzelf met bijzondere metseltechnieken en speciale materialen”



# Externe omgeving

**De bouwsector en de vooruitzichten op de korte en middellange termijn hebben in het verslagjaar abrupt een ander perspectief gekregen. Er is sprake van een (conjuncturele) omslag door uiteenlopende factoren. De fors gestegen (hypotheek)rente, de oorlog in de Oekraïne en de als gevolg daarvan sterk gestegen prijzen van energie en materiaal, het gedaalde vertrouwen bij consumenten en beleggers, aanhoudende spanningen op de arbeidsmarkt en het slepende stikstofdossier zijn een flink aantal dreigende factoren. Daartegenover staat dat de energietransitie enorm versnelt en circulariteit de norm wordt. Daarmee is en blijft verduurzaming van de gebouwde (leef)omgeving een lonkend perspectief, mede door wet- en regelgeving en het toenemende stakeholders activisme. Duurzame oplossingen met een focus op de energietransitie en circulariteit zijn speerpunt in de strategie van TBI.**

## Fundamentele trends en ontwikkelingen

Door Covid-19 werden fundamentele veranderingen in de bouw versneld zichtbaar. Op de lange termijn wijzigen deze trends niet. Hiermee blijft het toekomstperspectief van de sector in het algemeen en die van TBI gunstig. De fundamentele trends en ontwikkelingen hebben te maken met onderliggende factoren zoals schaarste op de arbeidsmarkt, mede door vergrijzing, aanhoudende druk op de huizenmarkt en infrastructuurprojecten, striktere wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en circulariteit, stikstof en natuurbehoud en hogere eisen en wensen van klanten. Bovendien zijn er steeds meer disruptieve krachten, zoals andere spelers (dan 'traditionele' bouwbedrijven) die de markt betreden, industrialisatie van bouwprocessen, nieuwe materialen en niet in de laatste plaats toenemende digitalisering van producten en processen. TBI speelt hier met de strategie systematisch op in om succesvol te blijven (zie: [pagina 30 tot en met 32](#)). Wij verfijnen onze strategie jaar na jaar en investeren steeds meer in:

- duurzame oplossingen en circulariteit
- datagedreven producten en diensten
- opleidingen en vakmanschap
- leiderschap en diversiteit
- hoogwaardige maaktechnologie
- digitalisering van processen

### Verduurzamingsopgave

In 2050 moet de gehele woningvoorraad in Nederland energieneutraal zijn. Ook commercieel vastgoed en utiliteitsgebouwen moeten worden verduurzaamd.



Deze opgave is ingebed in internationale verdragen en wetgeving. De doelstelling is reductie van minimaal 55% CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 (en 95% in 2050) ten opzichte van 1990. Op de klimaatop van eind 2021 in Glasgow zijn afspraken gemaakt over schonere mobiliteit, terwijl in Egypte 2022 op de klimaatop -helaas- slechts een akkoord werd bereikt over een wereldwijd fonds voor landen die kwetsbaar zijn voor de gevolgen van klimaatverandering. Als één van de grootste techniek-, bouw-, ontwikkel- en infraconcerns van Nederland speelt TBI een belangrijke rol in de enorme verduurzamingsopgave naar 2050. Daarom willen wij leiderschap tonen als 'thought leader'.

Hierbij wordt actief ingespeeld op de relevante gevolgen en mogelijkheden op het gebied van:

- gebouwen: gemeentelijke wijkplannen voor isolatie en alternatieven voor gas;
- mobiliteit: elektrisch vervoer en nieuwe mobiliteitsdiensten;
- industrialisatie: efficiëntere processen door procesverbetering;
- energie: aanpassen infrastructuur, hernieuwbare energie op land.

### **Transitie naar circulaire bouweconomie**

De (bouw)economie dient in 2050 volledig circulair te zijn, terwijl in 2030 al voor ruim de helft secundaire, of eerder gebruikte bouwmaterialen moeten worden toegepast. De circulaire agenda levert een belangrijke bijdrage aan de reductie van CO<sub>2</sub> bij de winning, de productie en het transport van materialen in de bouw. Het sluit aan bij de ambitie om het CO<sub>2</sub>-verbruik in de bouw in 2030 te hebben gehalveerd en in 2050 te hebben uitgebannen. Van productie en fabricage tot de gebruiksfase en het transport. De focus van TBI is

duidelijk gericht op deze transitie naar een circulaire bouweconomie en TBI heeft dit in de strategie en de bedrijfsvoering steeds verder geïntegreerd. Circulair bouwen heeft als doel duurzame gebouwen te (her)ontwikkelen en afval en CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. Ontwikkelingen waar wij op inspelen zijn: houtbouw, CO<sub>2</sub>-arm beton en het de- en remontabel maken van gebouwen. In het kader van het Rijksbrede programma Nederland circulair in 2050 en het Grondstoffenakkoord is er een Transitieagenda Circulaire Bouweconomie opgesteld. Vanaf 2023 zijn alle uitvragen van de overheid (op elk niveau) circulair.

## **Actuele trends en ontwikkelingen 2022**

### **Prijsstijgingen**

De (naijl-) effecten van Covid-19 en vanaf 24 februari 2022 ook de Russische invasie in Oekraïne hebben een significante invloed op de bouwsector en daarmee ook op de bedrijfsvoering van TBI. De schaarste aan bouwmaterialen heeft geleid tot toeleveringsproblemen in de keten, alsmede tot forse prijsstijgingen van bouwmaterialen, zoals hout, staal, et cetera. Dit is van invloed op onze financiële resultaten. Voorts ondervinden wij een verslechtering van de marktomstandigheden als gevolg van de oplopende inflatie en mede als gevolg daarvan een stijging van de (hypotheek)rentetarieven. Dit heeft geresulteerd in een afnemend vertrouwen van zowel consumenten als beleggers. De hogere grondstoffen- en energieprijzen werken door in de gehele economie, waardoor onder meer de bouwkosten oplopen en financiering van vastgoed duurder wordt. De invloed

van de Oekraïneoorlog en ook de stikstofproblematiek zullen ook in 2023 en waarschijnlijk ook daarna merkbaar zijn. Het aantal verkochte nieuwbouwwoningen is in de tweede helft van 2022 al fors gedaald ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder. Daarentegen neemt renovatie en onderhoud in de bestaande bouw een grote vlucht, ook in het kader van de energietransitie en op basis van mogelijkheden in het Regeerakkoord. Door de snel gestegen energiekosten hechten huizenkopers overigens steeds meer waarde aan een hoger energielabel. De verkoopprijs van bestaande woningen met een lager energielabel is niet alleen lager, maar de woningen staan ook langer te koop.

### **Marktontwikkelingen per segment**

De lange periode van groeiend optimisme lijkt daarmee in het derde kwartaal van 2022 ten einde te zijn gekomen. Ook architecten- en ingenieursbureaus die aan het begin van de cyclus zitten, maken zich meer zorgen over de omzet. Waar men in het tweede kwartaal nog overwegend positief was, is dat in het derde kwartaal veranderd in een negatief sentiment. En waar tot aan het derde kwartaal 2022 steeds meer bouwondernemers belemmeringen ervoeren in productiemiddelen, materiaal en ruimte, is dat aandeel in de tweede helft van 2022 afgenomen.

Dit loopt parallel aan het aantal woningen waarvoor een vergunning is afgegeven. Dit daalde in de drie kwartalen tot en met september 2022 met 11,2 procent ten opzichte van het jaar daarvoor. Het derde kwartaal van 2022 bevestigde een andere trend die al langer zichtbaar is. Investeringen in kantoren en winkels nemen af; ook voor bestaande objecten. Dit is

opvallend aangezien de afgelopen jaren investeringen in transformaties van kantoor- en winkelgebouwen juist steeds groter zijn geworden.

De komende jaren zet Rijkswaterstaat in op onderhoudsprojecten. Er ligt een grote onderhoudsopgave van verouderde infrastructuur. In de tweede helft van 2022 staat voor een grote som aan renovatie- en onderhoudsopdrachten gepland, waaronder werken aan het Noordzeekanaal en de Van Brienoordbrug. Een groot deel van deze werken wordt aangeduid als ‘redelijk zeker’. In het eerste kwartaal van 2024 volgt naar verwachting een nieuwe stroom aan renovatie- en onderhoudsprojecten met daarin grote tunnelrenovaties in de provincie Zuid-Holland. Over de planning van opdrachten van nieuwe GWW-werken is meer onzekerheid. Dit heeft te maken met de beperkte ruimte voor extra stikstofuitstoot.

#### **Stikstofproblematiek**

De stikstofproblematiek blijft tot belangrijke negatieve en meerjarige effecten in de bouwsector leiden, ondanks het advies van Remkes in oktober 2022 en de

politieke onduidelijkheid daaromtrent. Volgens Remkes kunnen belangrijke bouwprojecten een vergunning krijgen als het Rijk binnen één jaar 500 tot 600 piekbelasters uitkoopt. Zonder snelle stikstofreductie zal vergunningverlening voor woningbouw de komende tijd erg moeilijk worden, met grote maatschappelijke gevolgen. De bouwvrijstelling, waarbij stikstofuitstoot tijdens de bouw niet wordt meegerekend, geldt inmiddels ook niet meer. Hiermee kan nog minder vergund of gebouwd worden dan nu al het geval is.

Het plan om intern salderen ook aan een vergunningplicht te koppelen leidt overigens tot extra vertraging bij het verlenen van vergunningen. De bouwsector blijft van mening dat de uitstoot van stikstof echter beperkt is in vergelijking met bijvoorbeeld de landbouw. In 2022 werden de effecten van de stikstofproblematiek opnieuw duidelijk. Sommige projecten gaan niet door en de aanbesteding van nieuwe projecten vertraagt aanzienlijk. De stikstofproblematiek pakt hiermee ook op langere termijn negatief uit, met name voor de infrasector.

#### **Arbeidsmarkt**

De schaarste op de arbeidsmarkt blijft een bron van zorg en aandacht, mede door vergrijzing en onvoldoende geschoolde vakmensen. Niettemin lijkt de spanning op de arbeidsmarkt in 2022 voorlopig zijn hoogtepunt te hebben bereikt. Dit in combinatie met de gematigde groeiverwachtingen voor de bouwproductie in de komende jaren. De benodigde instroom in de bouw kan dan bijna volledig worden gerealiseerd vanuit de opleidingen, die al enkele jaren een stevige opwaartse beweging toont. De techniekopleidingen blijven hierbij echter behoorlijk achter, terwijl de

behoefte aan deze vakmensen sterk groeit.

De installatiequote in gebouwen blijft namelijk gestaag stijgen. Ook dient in de bouw de natuurlijke uitstroom door arbeidsongeschiktheid en pensionering te worden opgevangen. Inspanningen blijven daarom nodig om voldoende, goed geschoold personeel aan te trekken en te behouden. Daarbij komt dat de arbeidsmarkt niet één geheel is voor de hele sector. Er zijn verschillende beroepen met uiteenlopende vraag en aanbod. Hierop spelen de TBI-ondernemingen in met (eigen) opleidingen, programma’s van TBI acadmy, buitenlandse collega’s en zij-instromers en de oprichting van het TBI Praktijkfonds eind 2022. Met behulp van al deze instrumenten en mogelijkheden verwacht TBI (nieuwe) medewerkers voor een loopbaan te interesseren en te behouden. Ook kan door grotere efficiëntie, digitalisering, maaktechnologie en robotisering op termijn meer en beter werk worden geleverd met minder medewerkers.

## **Marktpositie TBI**

De Nederlandse bouwsector toonde volgens het EIB in 2022 een volumestijging van 2%. Relatief gezien deed TBI het goed met een stijging van de bedrijfsopbrengsten van 5%. De concurrentiepositie van TBI verbetert hierdoor zowel kwalitatief als kwantitatief continu, mede op basis van onze strategie. TBI heeft een top drie positie in Nederland op de ranglijst van grootste techniek-, bouw-, ontwikkel- en infraconcerns. Belangrijke factoren voor de groei van de sector zijn:

- de grote behoefte aan (duurzame) woningen;
- de grote vraag naar verduurzamingsoplossingen, mede op basis van het regeerakkoord;

**“Eind 2022 is het TBI Praktijkfonds opgericht om TBI-ondernemingen verder te helpen bij het organiseren van praktijkonderwijs.”**

- de vervanging en het onderhoud van infrastructuurwerken zoals bruggen, sluisen, wegen en energienetten.

TBI draagt bij aan het terugdringen van het tekort aan beschikbare woningen op de Nederlandse woningmarkt middels haar activiteiten in woningbouw en projectontwikkeling. Tevens dragen we bij aan voor huishoudens betaalbare woningen door gestandaardiseerde modules en casco's te produceren die zoveel mogelijk gereed zijn voor assemblage op de bouwplaats. Mede als gevolg van de verdichte stedelijke gebieden waar gebouwd en geïnstalleerd wordt, blijft de complexiteit van projecten steeds verder toenemen. Dit geldt ook voor projecten in de infrastructuur. Verlaging van het risicoprofiel, met name bij grote infrastructuurprojecten, blijft noodzakelijk. Inmiddels zijn stappen gezet met nieuwe aanbestedingsprocedures: de tweefasen-contracten. Gezien de grote maatschappelijke vraagstukken wordt door Rijkswaterstaat het belang gezien van gezonde en vitale infrabedrijven die moeten kunnen blijven investeren en innoveren.

TBI streeft naar een toonaangevende marktpositie. Schaalgrootte is echter geen noodzakelijke voorwaarde voor goede winstgevendheid in de Nederlandse techniek-, bouw- en inframarkt. Kleinere en middelgrote bedrijven zijn vaak succesvoller. Die worden met zekere regelmaat ook aan de portefeuille toegevoegd. TBI streeft naar een optimaal evenwicht tussen groei en daarmee de schaalgrootte van het concern en (innovatief) ondernemerschap van de dochterondernemingen.





# Waardecreatiemodel

**De wijze waarop TBI waarde creëert voor haar stakeholders, is weergegeven in ons waardecreatiemodel. Het model is gebaseerd op het waardecreatiemodel van het International Integrated Reporting Council (IIRC).**

In het hoofdstuk ‘Voortgang strategische pijlers 2022’ wordt onze impact beschreven en komt onze toegevoegde waarde aan bod. Onder impact wordt de bijdrage aan de realisatie van een aantal Sustainable Development Goals (SDGs) verstaan.

Voor de afbakening van het jaarverslag en de implementatie van onze strategie hebben we eind 2022 en begin 2023 onze materialiteitsanalyse herijkt. Hiermee zijn de onderwerpen geïnventariseerd die vanuit zowel het perspectief van de organisatie als de stakeholders belangrijk zijn. De voor TBI belangrijkste

stakeholdersgroepen zijn: medewerkers, projectontwikkelaars, (lokale) overheden, leveranciers en onderaannemers, banken en verzekeraars en publieke en private opdrachtgevers.

Herijking van de materialiteit heeft plaatsgevonden door middel van gerichte en persoonlijke interviews met relevante stakeholders, waarmee we onze materiële thema's opnieuw hebben vastgesteld. De focus van de interviews is gebaseerd op het principe van dubbele materialiteit. Dit betekent dat wij hebben gevraagd naar zowel de (financiële) materiële

impact op TBI ('outside-in'), als naar de (potentiële) impact, positief of negatief, die TBI heeft op mensen en milieu ('inside-out').

De voorlopige conclusies zijn in dit jaarverslag geïntegreerd. In het hoofdstuk 'Overige informatie' (zie [pagina 152](#)) is de materialiteitsmatrix opgenomen. In de op [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag) gepubliceerde bijlage 'Verantwoording en methodologie' beschrijven we het proces van de totstandkoming van de huidige materialiteitsmatrix en presenteren we de meest materiële onderwerpen.

## Waardecreatiemodel



# Bedrijfsmodel

**De ruimtelijke inrichting van ons land wordt met steeds meer maatschappelijke uitdagingen geconfronteerd. Trendmatig zien we grote veranderingen in de bevolkingssamenstelling, arbeidsmarkt, mobiliteit en energiebehoeften. Bij de verdeling van de beperkt beschikbare ruimte is sprake van voortgaande verstedelijking en groeiende impact op het milieu met als resultaat vermindering van natuur en biodiversiteit. Ook zijn er economische afwegingen. Daarnaast is aanpassing aan klimaatverandering met betrekking tot de gebouwde omgeving noodzakelijk en steeds urgenter. Dit levert naast knelpunten ook kansen op.**

## Purpose

Het bestaansrecht van TBI wordt gelegitimeerd doordat de onderneming bouwt aan een duurzame en gezonde leefomgeving, nu en in de toekomst. Hiermee moet TBI adequaat inspelen op de grote maatschappelijke uitdagingen die in onze visie zijn verwoord.

## Missie en impact

TBI verbetert de kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit van mensen. Dit doen wij door de gebouwde omgeving op duurzame wijze te vernieuwen, in te richten en te onderhouden. Samen met onze partners werken we aan de toekomst van het land, met het idee dat het altijd beter, mooier, slimmer, efficiënter en duurzamer kan. TBI heeft hiermee een enorm potentieel voor grote positieve maatschappelijke impact op de lange termijn.

Met onze activiteiten leggen we beslag op natuurlijke hulpbronnen. We zijn ons bewust van het feit dat onze processen een negatieve impact hebben op zowel de mens als op het milieu. We nemen onze verantwoordelijkheid om deze impact te minimaliseren. Door onze multi-stakeholder samenwerking zijn we in de keten een belangrijke schakel om de positieve impact te versnellen.



Zo leveren we een bijdrage aan de realisatie van onderstaande Sustainable Development Goals (SDGs):

- SDG 7: betaalbare en duurzame energie;
- SDG 8: eerlijk werk en economische groei;
- SDG 9: industrie, innovatie en infrastructuur;
- SDG 11: duurzame steden en gemeenschappen;
- SDG 12: verantwoorde consumptie en productie.

Naast de SDGs gerelateerd aan onze kernactiviteiten, maken we impact door onze omvang in de markt. Dit geldt in de meest brede zin van het woord en binnen een sector waar de arbeidscapaciteit onder druk staat. De arbeidsmarkt en beroepsvaardigheden in de techniek-, bouw-, ontwikkel- en infrasector zijn van groot belang voor de (lokale) economie waar TBI de beste en meest gemotiveerde mensen nodig heeft om haar duurzame ambities te realiseren. We voeren binnen TBI actief beleid op onderwerpen waarmee in lijn met de SDGs waarde wordt gecreëerd en wordt bijgedragen aan duurzame ontwikkeling. TBI heeft het mensenrechtenbeleid nog niet geformaliseerd, maar de ontwikkeling daarvan staat in 2023 op de agenda. Vanzelfsprekend formuleren wij ambities voor onszelf in lijn met de uitgangspunten van deze SDGs. Dit was integraal onderdeel van onze stakeholdersdialoog. Via de brancheverenigingen waar we lid van zijn hebben we contact met de overheid over onderwerpen zoals de werkbaarheid van wet- en regelgeving en hoe we betere, innovatievere aanbestedingen kunnen bewerkstelligen.

De bijdrage van TBI aan de SDGs is in meer detail te vinden op [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag).

## Visie

De verduurzamingsopgave van de gebouwde omgeving leidt tot een transitie van onze maatschappij én aanpassing van ons werkgebied. De samenleving digitaliseert in een rap tempo en slimme technologie neemt een steeds dominantere plaats in in onze leef- en werkomgeving. Deze technologische ontwikkelingen zijn van groot belang voor de oplossing van milieu- en mobiliteitsproblemen en spelen een cruciale rol bij de energietransitie van een centrale fossiele energievoorziening naar hernieuwbare (en decentrale) energiebronnen.

Dit vraagt om een samenleving met een sterke infrastructuur, slimme kantoren, fabrieken, logistieke centra, woningen en zorgvastgoed. Hierbij wil TBI een voortrekkersrol vervullen. Niet alleen moet de gebouwde omgeving (steeds) minder energie gebruiken, er moet ook energie worden teruggeleverd. Nieuwe technologieën moeten bijdragen aan een optimaal leef- en werkklimaat. Wij realiseren veilige en goed beheerde tunnels, bruggen, sluizen en gebouwen en grensverleggende projecten. Maar we zorgen er ook voor dat bestaande gebouwen en zeker bijzondere monumenten bewaard blijven voor de toekomst door ze te verbouwen, te renoveren en te verduurzamen. Ons cultureel erfgoed moeten we blijven koesteren.



Croonwolver&dros - A73 Roertunnel

## Strategie en strategische pijlers

Onze strategie is gebaseerd op drie pijlers. Hiermee creëren wij waarde, hebben we maatschappelijke impact en kunnen onze medewerkers zich ontwikkelen. Op basis van deze strategie bouwen wij onze toonaangevende marktpositie uit. Over de voortgang van onze strategische pijlers in 2022 rapporteren wij op [pagina 35 tot en met 58](#). De pijlers zijn:

De pijlers zijn:

- Duurzame oplossingen
- Mensen & Teams
- Technologische vooruitgang



### Duurzame oplossingen

Met Duurzame oplossingen heeft TBI een positieve impact binnen de circulaire transitie en energietransitie. In samenwerking met onze ketenpartners willen we de herbruikbaarheid van gebouwen, installaties en infrawerken optimaliseren en de CO<sub>2</sub>- en stikstofuitstoot minimaliseren. Hier passen ook onze activiteiten met betrekking tot het behoud van monumentaal erfgoed bij. Binnen de circulaire transitie focust TBI op het minimaliseren van grondstofgebruik en het maximaliseren van de herbruikbaarheid van producten, materialen en grondstoffen. Binnen de energietransitie focust TBI op het minimaliseren van uitstoot en schadelijke stoffen en het maximaliseren van slimme en betaalbare energieoplossingen.

Circulair ondernemerschap op de langere termijn is het uitgangspunt. Onze prestaties op het gebied van

circulariteit tonen aan waar onze ondernemingen steeds meer waarde creëren. Met onze segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra nemen we een belangrijke plek in in de circulaire bouwketen. Om onze bijdrage aan een circulaire (bouw)economie te vergroten, meten we onze CO<sub>2</sub> emissies en hoeveelheid afval. Hierdoor sturen we steeds gericht om zo de positieve impact te vergroten die we met onze ondernemingen gezamenlijk realiseren.

Duurzaam ondernemen is in onze visie onlosmakelijk verbonden met innovatie, met het verder kijken dan alleen het eigen vakgebied. Hieronder verstaan we ook samenwerken met andere partijen binnen en buiten de keten. Door onze medewerkers te stimuleren ondernemend, creatief en kritisch te zijn en buiten de gebaande paden te denken, leveren we producten en diensten waar de samenleving behoefte aan heeft. Daarom zijn alle TBI-ondernemingen alert op circulaire, energie neutrale en emissiearme oplossingen die zij klanten kunnen bieden. Voor ons zijn dit kansen om extra waarde te creëren. Het TBI Klimaatfonds, dat eind 2022 geïntroduceerd is, zal hierop ook nadrukkelijk inspelen.



### Mensen & Teams

Vakmanschap en talent zijn, naast leiderschap, diversiteit en inclusiviteit, belangrijke aandachtspunten voor TBI. Gezien de schaarste aan vakmensen houdt TBI de focus op het behouden en ontwikkelen van medewerkers. Tevens wil TBI aantrekkelijk zijn voor nieuwe talentvolle medewerkers. Bovendien stimuleren wij leiderschap, diversiteit en inclusiviteit. Dit versterkt onze teams om

de maatschappelijke opgaven beter tegemoet te treden. Daarnaast stimuleert en motiveert dit onze medewerkers om die maatschappelijke verantwoordelijkheid ook te nemen.

De ontwikkelingen in de bouwsector en fundamentele maatschappelijke veranderingen stellen doorlopend andere eisen aan onze (toekomstige) medewerkers en aan ons als werkgever. Wij willen tot de meest attractieve en veilige werkgevers in onze sector behoren, waar medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Dat doen we onder meer door de voorwaarden te scheppen waarbinnen medewerkers eigen initiatief nemen en zich optimaal ontwikkelen: een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en voldoende ontplooiings- en opleidingsmogelijkheden bij alle ondernemingen.

Hiermee willen wij toptalenten en succesvolle, ondernemende professionals aantrekken en behouden. Dit betekent goed opgeleide medewerkers met verschillende competenties, die met hun frisse blik en digitale kennis onze ondernemingen versterken. We blijven ook nadrukkelijk op zoek naar mensen met technisch vakmanschap. Daarom blijven we investeren in vakopleidingen. Vakmensen die een passie hebben voor bouw en techniek en daarnaast kunnen en willen samenwerken en verbinden, zijn van grote waarde. Het TBI Praktijkfonds, dat eind 2022 geïntroduceerd is, zal hierop ook nadrukkelijk inspelen.

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



### Technologische vooruitgang

Het optimaliseren van onze maaktechnologie en verdergaande digitalisering zijn de focus voor TBI om de Technologische vooruitgang te versnellen. Elke dag werkt TBI aan het verbeteren van projecten en producten in het gehele proces; van modulair, industrieel ontwerp tot en met realisatie. Bovendien wil TBI haar processen verder digitaliseren om slimmer en efficiënter (samen) te werken en daarmee de klantwaarde te vergroten.

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

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

Samen hebben we het overzicht over de totale keten, van concept- tot exploitatiefase. We kunnen in het hele proces de gewenste (regie)rol spelen en



Voorbij Funderingstechniek aan het werk in Amstelveen

oplossingen leveren die de klant ontzorgen. Met name de verbinding van onze techniekondernemingen met bouw en infra biedt een belangrijk competitief voordeel. Door continu te investeren in innovatie, digitalisering en opleidingen willen we onze marktposities waar mogelijk versterken. We streven naar robuuste financiële resultaten door het selecteren van de juiste projecten, strak risicomanagement en optimale projectbeheersing.

Maatschappelijke impact vraagt om samenwerking en vaak een bedrijfsoverstijgende aanpak. We willen werken aan zaken als duurzame en sterke steden, energieneutraal en circulair bouwen, slimme toekomstbestendige gebouwen en veilige mobiliteit. Technologie is steeds nadrukkelijker een essentieel onderdeel van de integrale oplossingen die gevraagd worden. De sterke positie van techniek binnen TBI is hiermee van strategische waarde.



De belangrijke maatschappelijke en technologische veranderingen, die ook een grotere complexiteit van projecten met zich meebrengen, hebben grote invloed op ons werkveld. Het zijn urgente ontwikkelingen die kansen bieden voor nieuwe producten en diensten. Dit tegen de achtergrond van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, sterk toenemende digitalisering van processen en een groeiend belang om maatschappelijke verantwoording af te leggen en de positie van de consument te respecteren.

## Doelstellingen

Onze doelstelling is de organisatie toekomstbestendig te houden. Dit doen wij door duurzame oplossingen te leveren met de juiste mensen en teams op basis van technologische vooruitgang. Hiervoor is het van belang de winstgevendheid van alle activiteiten continu te verbeteren en onze marktposities te versterken. Dit impliceert ook het in balans brengen of houden van het risicoprofiel van onze strategische portfolio, eventueel door overnames. Met onze strategie hebben we focus en urgentie aangebracht,

**“TBI heeft een enorm potentieel voor grote maatschappelijke impact”**

optimaliseren wij onze activiteiten en bedienen wij nieuwe markten. Om dit te realiseren wordt gestuurd op:

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

Goed contract- en projectmanagement met als resultaat meer risicobeheersing is essentieel. Het TBI-programma ‘How we Work’ is gericht op continue verbetering door middel van periodiek intern overleg tussen projectverantwoordelijken om (financiële) risico’s en dilemma’s goed in kaart te brengen en van elkaar te blijven leren. Het programma is gericht op ‘operational excellence’ in projectmanagement en ondersteunt de ondernemingen, met als uitgangspunten: cultuur, inhoud en aandacht. Ook in 2022 is contract- en projectmanagement door de directies van de TBI-ondernemingen met hun Raad van Commissarissen met regelmaat besproken. Binnen Management Development trajecten is hieraan eveneens opnieuw veel aandacht besteed, waarbij intervisie en leiderschapontwikkeling een belangrijke plek hebben. Dit impliceert ook dat projectmanagement op een aantal aspecten meer gestandaardiseerd is. Bovendien wordt kennisborging en -uitwisseling tussen ondernemingen door TBI bedrijfsversterkend gefaciliteerd door het overkoepelend programma ‘How we Work’. Digitalisering is hierbij in toenemende mate ondersteunend. Projectrisico’s zijn vaak fors en nemen niet af, aangezien opdrachtgevers

geneigd zijn het uitvoerend bedrijf de risico’s te laten overnemen. De bewustwording en kennis van onze medewerkers hierover wordt continu uitgebreid met als doel om efficiënter en duurzamer te werken en faalkosten te verlagen. Daarnaast gaan we over deze aspecten ook in gesprek met opdrachtgevers.

Voor TBI zijn overnames ook belangrijk om de doelstellingen te realiseren. Hierbij is de strategie voor onze portfolio duidelijk richtinggevend. TBI wil het concern versterken met ondernemingen die op het terrein van de energietransitie, circulaire transitie of het optimaliseren van maaktechnologie en digitalisering een momentum geven of TBI een betere marktpositie verschaffen. Het gaat om kennisintensieve bedrijven en ondernemingen die beschikken over technologie, een klantenkring of ‘track record’ in genoemde markten of een meer vooruitgeschoven positie in de waardeketen. Aanvullend op de Strategische Agenda en specifiek voor de diverse segmenten geldt dat wij onze geografische spreiding versterken, evenals onze positie in de vervangings- en onderhoudsmarkt, waar intelligent beheer een steeds grotere rol speelt.

Onze ambities, (korte termijn) doelstellingen en resultaten zijn weergegeven in het volgende hoofdstuk ‘Voortgang strategische pijlers 2022’. Op basis van onze strategie lichten wij onze rol en impact in 2023 toe en stellen we onze ambities en doelstellingen voor de langere termijn vast.

# Admir Hamza

42 jaar

**Aankomend monteur Croonwolter&dros  
Sinds oktober 2021**

“Croonwolter&dros betekent heel veel voor mij. Ze hebben mij een mooie kans gegeven, die ik met beide handen heb aangegrepen. Ik ben hier heel tevreden. Ik heb leuk werk en kan verder doorgroeien. Bovendien heb ik hele fijne collega's, die mij goed ondersteunen. Bovenop dit alles is er ook nog het TBI Studiefonds voor onze kinderen.

Ik kom elke dag bij veel verschillende klanten en doe daar met name het onderhoud van de CV-ketels. Mensen hebben er vooral behoefte aan dat je luistert. Daar neem ik graag tijd voor, hoewel je die niet altijd hebt. Ik snap dat er veel zorgen zijn over een hoge gasrekening, met name bij ouderen. Ook al hebben ze nog een mooi vast contract. Eén klant had al zes maanden geen warm water gebruikt. Steeds meer jongeren maken zich nu ook zorgen. Hoe lang gaat dit nog duren en wat betekent dat? Wij adviseren dan hoe slim om te gaan met verwarming.

In het begin heb ik veel steun van mijn collega's gehad. Dat was heel prettig. Een hele fijne ervaring had ik tijdens mijn eerste storingsdienst. Dat weekeinde werd ik elke twee uur gebeld door een collega met vragen of het wel goed ging, of er zaken samen opgelost moeten worden en of er overige zaken waren die ik wilde delen. Wat we samen konden oplossen en welke

zaken ik wilde delen? Ten slotte had ik het gevoel dat ik het hele land wel aankon om storingen op te lossen.

Tijdens mijn eerste functioneringsgesprek merkte ik ook direct dat mij een 'trapje' werd aangeboden. Ik mocht alle opleidingsmogelijkheden plukken waar ik bij kon. Bijna alle cursussen over het onderhoud van

CV-ketels heb ik inmiddels gedaan en straks wil ik mij in warmtepompen verdiepen.

Het Stichting Studiefonds TBI voor de kinderen is helemaal ideaal bij deze werkgever. Zij krijgen een bijdrage in de studiekosten. Dat is een hele mooie tegemoetkoming, die direct op hun eigen rekening wordt gestort”.



“Het TBI Studiefonds betaalt heel veel voor de studie van onze kinderen”

# “Met TBI Klimaattrein spreken we een hele ‘community’ aan”

Bianca Seekles en Tobias Verhoeven,  
Directie TBI Klimaattrein



## TBI Klimaattrein: met gedreven bouw pioniers richting Parijs

TBI heeft eind 2022 het TBI Klimaatfonds opgericht dat gelanceerd zal worden als de TBI Klimaattrein. Niet alleen ter ere van ons 40 jarig bestaan, maar juist vanwege onze maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid. We willen bijdragen aan een klimaatpositief landschap waarbij de focus ligt op CO<sub>2</sub>-reductie en regeneratie in onze gebouwde omgeving.

“Het is eigenlijk een reis met als bestemming Parijs”, stelt Tobias Verhoeven. Parijs staat hierbij voor het klimaatakkoord, waarbij de opwarming van de aarde beperkt blijft tot maximaal 1,5 graden. Onder meer door reductie met 55% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 en een klimaatneutrale Europese Unie in 2050. Bianca Seekles vult aan: “We willen de beweging van mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn versterken, met elkaar de schouders eronder zetten én meedoen om ons klimaat ten positieve te veranderen”.

Tobias Verhoeven vervolgt: “De klimaatopgave waar we als maatschappij voor staan is groots en zéér urgent en de wijze waarop we de gebouwde omgeving ontwikkelen en organiseren is groot. De TBI Klimaattrein biedt financiële

support aan vernieuwers die pilot projecten willen realiseren. Naast nieuwe energie oplossingen kun je hierbij ook denken aan bouwmaterialen, mobiliteitsoplossingen en gebiedsinrichting.”

De Klimaattrein is bedoeld voor innovatieve projecten van maatschappelijke en sociale organisaties, zoals onderwijs- en onderzoeksinstituten, impact gedreven ‘startups’ en lokale initiatieven. Deze organisaties kunnen rechtstreeks aanspraak doen op de Klimaattrein zonder connectie met TBI. Anderzijds is de Klimaattrein natuurlijk ook bedoeld voor medewerkers binnen de TBI-ondernemingen en onze commerciële (keten)partners.

Volgens Bianca Seekles is er naast financiële support bewust gekozen voor het creëren van een beweging. “De status quo in de sector zal uitgedaagd en ondersteund moeten worden door nieuwe initiatieven. Met onze community willen we extra kruisbestuiving creëren en zo eventueel grote doorbraken realiseren.”



# Voortgang strategische pijlers 2022

## Duurzame oplossingen



KPI's	Doelstelling	Resultaat 2022 (2021)
<b>CO<sub>2</sub>-emissie scope 1 en 2</b>	12% reductie t.o.v. 2017	26,1 kton (24,1 kton) 4,2 ton (3,8 ton) CO <sub>2</sub> -emissie per fte 11,4 ton (11,0 ton) CO <sub>2</sub> -emissie <sup>1</sup>
<b>% elektrische voertuigen<sup>2</sup></b>	30% relatieve toename t.o.v. 2017	21,6% (16,8%)
<b>Afvalscheidingspercentage</b>	≥ 70%	83,5% (78,9%)
<b>Afvalvolume (ton)<sup>1</sup></b>		26,1 (24,2)
<b>% duurzaam ingekocht hout</b>	≥ 95,75%	99,1% (98,9%)

<sup>1</sup> per miljoen € bedrijfsopbrengsten.

<sup>2</sup> van totaal leasewagenpark.

## Ambitie en doelstellingen op vijf impactgebieden

Verduurzaming van de gebouwde omgeving is één van de grootste uitdagingen. En een volledig circulaire bouwconomie in 2050 is de doelstelling van de sector. Voor duurzame oplossingen onderscheidt TBI vijf impactgebieden met voor 2030 duidelijke ambities. Als 'tussenstops' zijn de doelstellingen voor 2025 vastgelegd:

### 1 Duurzame materiaalkeuze

Het gebruik van primaire grondstoffen in onze projecten is gehalveerd.

Doelstellingen 2025:

- Drie categorieën uit de nader te bepalen top 10 inkoopcategorieën worden voor 50% duurzaam of circulair ingekocht.
- De milieu impact van onze projecten wordt verlaagd door:
  - het opstellen van een MKI (milieukostenindicator) voor infra;
  - een MPG (milieuprestatieberekening) van 0,65 voor bouwprojecten.

### 2 Circulair ontwerpen

We bouwen onze opgaven volgens circulaire ontwerp-principes.

Doelstellingen 2025:

- Alle ondernemingen stellen jaarlijks voor een aantal projecten materialenpaspoorten op.
- Alle ondernemingen doen jaarlijks pilotprojecten met circulaire verdienmodellen.
- We hebben een circulaire meetmethodiek ontwikkeld die toepasbaar is voor zowel techniek, bouw als infra.

### 3 Circulaire bedrijfsvoering

We hergebruiken ons bouw-, sloop- en kantoorafval hoogwaardig.

Doelstellingen 2025:

- 50% afvalreductie op bouwplaatsen en kantoren ten opzichte van 2021.
- 95% afvalscheiding waarvan zo veel mogelijk op de bouwplaats/bouwhub en kantoren (inclusief bouw- en sloopafval).
- Vrijkomende materiaalstromen worden jaarlijks voor alle renovatie-, sloop- en nieuwbouwprojecten inzichtelijk gemaakt voor hoogwaardig hergebruik.
- De totale hoeveelheid tonnen afval bedroeg 59.986 ton (2021: 53.012 ton). De meest voorkomende afvalstromen in tonnen zijn puin (42.609), bouw- en sloopafval (7.937), bedrijfsafval (1.047), gips (279), hout (2.596), isolatiemateriaal (298), kunststoffen/folies (88), papier en karton (443). De gerapporteerde data van de afvalstromen zijn afkomstig uit SAP BPC. De data zijn gebaseerd op facturen en rapportages uit de portalen van de afvalverwerkers.

### 4 Duurzame energieoplossingen

We bouwen energieneutrale projecten.

Doelstellingen 2025:

- Bestaande bouw: 25% energiereductie over het totaal aangenomen werk binnen de utiliteits- en woningbouw (onderhoud- of renovatieprojecten) vanaf 2022.
- Nieuwbouw: 75% van het aangenomen werk (nieuwbouw) in 2025 leidt tot een energie neutrale exploitatie. Voor grondgebonden woningen is dit nul op de meter (NOM), voor infrastructurele werken, utiliteitsgebouwen, woongebouwen, etc. is dat gebouw gebonden energieneutraal.

- Alle ondernemingen doen jaarlijks innovatieve pilot-projecten op het gebied van smartgrids, duurzame energieopwekking of -opslag.

### 5 Emissieloos bouwen

We reduceren onze emissies in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs.

Doelstellingen 2025:

- 25% inzet emissieloos materieel op alle projecten .
- Scope 1, 2 klimaatneutraal, Scope 3 reduceren. In 2023 stellen we een klimaatplan op voor het reduceren van scope 1, 2 en 3 in lijn met SBTi .
- Interne CO<sub>2</sub>-beprijzing is doorgevoerd.
- De CO<sub>2</sub> emissies bedragen 26,1 kton (2021: 24,1 kton) waarvan scope 1 23,8 kton (2021: 21,4 kton), scope 2 2,2 kton (2021: 2,6 kton). Van de scope 1 emissies is 0,4 kton toe te schrijven aan biogene brandstoffen. De CO<sub>2</sub> emissies zijn toegenomen ten opzichte van 2021, als gevolg van een toename in het woon-werkverkeer en het brandstofverbruik van auto's en materieel op projecten.

Vanaf 2023 zal er door de ondernemingen gerapporteerd worden op bovenstaande doelstellingen.

Alle TBI-ondernemingen hebben in 2022 impactvolle circulaire bijdragen geleverd. Dat heeft onder meer de volgende resultaten opgeleverd:

#### Duurzame materiaalkeuze

- J.P. van Eesteren heeft een 'Greenlist' opgesteld, waardoor de keuze voor duurzaam bouw materiaal een stuk eenvoudiger is. Op de lijst staan vijf productgroepen die elk beoordeeld worden op vier thema's: gezonde verwerking, impact op het

## Dilemma

### Impact op langere termijn versus korte termijn gewin

Hoe kies je als TBI een richting waarbij iedereen zich aangesloten én betrokken voelt? Zeker als ondernemingen moeten kiezen tussen enerzijds duurzame oplossingen, waarvan de impact pas op langere termijn zichtbaar is en anderzijds oplossingen met een grotere winstgevendheid op kortere termijn.

*De strategische keuze voor duurzaamheid vormt de basis voor onze onderneming. Daarbij heeft het bestuur van TBI de verantwoordelijkheid de (financiële) continuïteit van het concern te waarborgen. Dat betekent dat ook investeringsbeslissingen moeten worden genomen waarvan de impact op milieu en maatschappij pas op langere termijn zichtbaar is. Tegelijkertijd moet de onderneming in het lopende jaar financieel goed presteren zodat de financiële middelen beschikbaar blijven om te kunnen investeren.*

klimaat, toxiciteit, levensduur en herbruikbaarheid. In één oogopslag is te zien hoe betonmortel met 30% granulaat in de verschillende impactgebieden scoort ten opzichte van 100% granulaat. Verder zijn lijm, gipsbeplating, isolatiemateriaal en verf opgenomen in de lijst.

- De inkopers van TBI Bouw hebben zich in 2022 gericht op het doorlopen van twee concrete duurzame inkooptrajecten: afvalreductie en duurzame/circulaire materialen. Ook is het gehele inkoopproces doorgelicht om in de keten duurzame verbeterstappen te identificeren en realiseren.

#### **Circulair ontwerpen**

- Vanaf begin 2022 worden kant-en-klare houten woningmodules geassembleerd in de nieuwe energieneutrale fabriek geWOONhout van Koopmans Bouwgroep. Hiermee worden seriematig circulaire houten woningen en (zorg-)appartementen samengesteld. Gestreefd wordt naar een volledig CO<sub>2</sub>-neutraal proces.
- De vraag naar modulaire en circulaire houten woningen groeit hard. Om deze reden wordt bovengenoemde assemblagehal van geWOONhout,

die eind 2021 geopend is, nu al uitgebreid met een vergelijkbare nieuwe hal naast de huidige. Met het contract in september 2022 tekende geWOONhout voor een duurzame en circulaire toekomst.

- Begin 2022 zijn door ERA Contour de werkzaamheden voor de bouw van Sawa in Rotterdam gestart. Dit is het eerste houten woongebouw van ruim 50 meter hoog in Nederland. Het is ook een gezond gebouw, want bouwen met hout is beter voor het milieu. SAWA biedt 39 koop-, 50 middenhuur- en 20 vrijesectorwoningen. Samen met stadsecologen en biologen is SAWA natuurinclusief ontworpen.
- In opdracht van Plavei en Koopmans Bouwgroep zijn houten sociale starterswoningen geassembleerd. Deze zijn in juli 2022 geplaatst aan de Schoolstraat in Didam.
- Met de realisatie van een circulaire aanbouw bij 43 woningen in Amsterdam bewijst ERA Contour dat circulair ontwerpen ook haalbaar is in renovatieprojecten. De aanbouw is grotendeels geproduceerd uit teruggewonnen en gerecyclede materialen uit de woningen zelf.
- Medio 2022 is de laatste houtmodule geïnstalleerd in het volledig circulaire, natuurinclusieve en energiepositieve gebouw Juf Nienke. Bij dit project gerealiseerd door Hazenberg is modulaire houtbouw dé factor in de duurzaamheidsprestaties van de 61 woningen. Toekomstige huurders van Juf Nienke zijn leraren en andere mensen met sleutelberoepen in Amsterdam. De gebruikte materialen voor het gebouw zijn veelal biobased en gerecycled; ze hebben een lage milieu-impact en zijn grotendeels hernieuwbaar.



Nico de Bont - Eusebiuskerk Arnhem

**“Er moeten strategische keuzes voor duurzaamheid gemaakt worden”**



## Natuur & biodiversiteit en Klimaatadaptatie

Investeren in natuur en biodiversiteit is voor TBI een belangrijk onderdeel van duurzaam bouwen. Verdichting biedt kansen om binnenstedelijk te vergroenen en te verduurzamen, om groene plekken op te waarderen en met elkaar te verbinden. Zo ontstaat een natuurinclusieve en klimaatbestendige leefomgeving waar iedereen zich thuis voelt. Een aantrekkelijke, groene omgeving met ruimte om te verblijven, te spelen, te sporten, te ontmoeten en initiatieven te laten ontstaan. Elke stedelijke ontwikkeling zou hieraan moeten bijdragen. Natuurinclusief ontwerpen draagt bij aan het verminderen van gezondheidsschade en heeft financiële en maatschappelijke voordelen. Daarbij kan worden gedacht aan het opvangen van de gevolgen van klimaatverandering zoals hitte en wateroverlast door hoosbuien. Voor TBI is het noodzakelijk om in 2023 een visie en doelstellingen voor deze thema's te gaan ontwikkelen. Het startpunt is het opstellen van een klimaatplan in lijn met SBTi doelstellingen.

- Aan de rand van de wijk Oosterheem in Zoetermeer wordt Happy Days ontwikkeld, in samenwerking met ERA Contour. De natuur speelt hier een hoofdrol. De buurt lijkt in niets op de traditionele woonwijk en is ontworpen vanuit de gedachte op een camping te leven. Happy Days bestaat uit 165 koopwoningen en 40 appartementen voor sociale huur. Er zijn dijk-, terp- en waterwoningen. Van vrijstaand tot vier-onder-één-kap. In kleine groepjes staan zij in het groene, parkachtige gebied.
- Op 31 mei 2022 is de Amstelstroombrug over de Duivendrechtsevaart in Amsterdam officieel geopend. Dit is een natuurinclusieve brug namens de combinatie Mobilis - Van Gelder. De brug vormt de entree van de A2/A10 naar het Amsteltkwartier en is een belangrijke schakel in het ecologische netwerk van Amsterdam. Het is een belangrijke verbinding voor de nieuwe wijken in Overamstel, een veilige plek voor voetgangers en fietsers en een groen onderkomen voor vleermuizen, vogels, vissen en insecten. Deze natuurinclusieve Amstelstroombrug brengt natuur, stad en mensen bij elkaar.
- In september 2022 hebben Koopmans Bouwgroep en geWOONhout het convenant Duurzame Woningbouw ondertekend. Om nieuwe woningen op



een duurzame en toekomstbestendige manier te kunnen bouwen, hebben de provincie Utrecht en de Metropoolregio Amsterdam (MRA) dit convenant opgesteld. Hierin staan ambitieuze afspraken, strenger dan de huidige wettelijke normen, zodat er sneller, goedkoper en duurzame woningen gebouwd kunnen worden.

- Teneinde een deel van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2022 te compenseren, heeft Synchroon 500.000 bomen geplant, ofwel ruim 10 km<sup>2</sup> bos. Dit is een eigen programma van Synchroon en de aanplant (ook in minder ontwikkelde landen) gebeurt op een verantwoorde, duurzame en gecertificeerde manier, ook in samenwerking met Trees for All. De aanplant heeft een drieledig positief effect: het reduceert de uitstoot van CO<sub>2</sub> omdat bomen CO<sub>2</sub> opnemen en binden, het levert circulair bouw materiaal op en het creëert een gezondere leefomgeving voor mens en dier.
- Synchroon en Vogelbescherming Nederland hebben in juni 2022 een driejarig contract ondertekend. Het doel is samen een werkwijze te ontwikkelen die toekomstige bewoners inspireert en helpt hun tuin natuurinclusief en vogelvriendelijk in te richten. De samenwerking beoogt daarnaast laagdrempelige hulpmiddelen te maken voor gemeenten en ontwikkelende partijen om bouwprojecten vogelvriendelijker te maken.
- Onder meer ter ere van haar 40 jarig bestaan is TBI een partnership met Trees for All aangegaan. Begin 2022 is TBI gestart met het planten van ruim 7.700 bomen in Kranekamp (Overijssel): het TBI bos. De bomen staan voor onze (toekomstige) medewerkers. Daarnaast zijn in november 2022 met Trees for All 2.100 bomen geplant ten behoeve van Green Friday, ter compensatie van Black Friday.

## Dilemma

### Nieuwbouw of transformatie

Het komt vaker voor dat er bij projecten een keuze is te maken om wel of geen circulaire principes toe te passen, bijvoorbeeld in een transformatie- of renovatieproject.

'Traditionele nieuwbouw' gaat veelal sneller en is goedkoper. Welke keuze ga je als TBI maken, in samenspraak met de opdrachtgever?

*Meestal is er niet direct een eenduidige keuze te maken tussen het één of het ander. Nieuwbouw kan ook deels circulair zijn. TBI heeft de taak opdrachtgevers te overtuigen van duurzame en circulaire oplossingen in zo'n project. Op basis van overleg met belanghebbenden en 'kille' berekeningen dient goed afgewogen te worden in hoeverre sprake is van bijvoorbeeld een hogere energie-efficiëntie met nieuwbouw en nieuwe installaties versus hergebruik van grondstoffen en oudere installaties. Dit hangt ook samen met lange termijn onderhouds- en exploitatiekosten. Bovendien staat TBI ook voor behoud van cultureel erfgoed.*

### Circulaire bedrijfsvoering

We zijn ons bewust van de hoeveelheid afval die onze bouwactiviteiten produceren. Samen met onze afvalverwerkers monitoren we de vrijgekomen reststromen. Onze ambitie voor 2030 is dat we al ons bouw-, sloop-, en kantoorafval waardevol gebruiken. Dit doen we allereerst door het voorkomen en verminderen van afval op de bouwplaats en in onze kantoren. De resterende afvalstromen geven we een hoogwaardige herbestemming. Zo sluiten we de grondstofkringlopen. TBI is actief betrokken geweest bij het opstellen van het Brancheplan Verpakkingen van Techniek Nederland, hierdoor streven we naar het gebruiken van zoveel mogelijk verpakkingsvrije producten en materialen op de bouwplaats. Het afval dat er nog wél is, scheiden we in 2025 voor 95% (2030: 100%). Dit gebeurt zowel op de bouwplaats als op onze kantoren. Zo worden materialen hoogwaardig hergebruikt. Voor materialen die vrijkomen uit te slopen projecten zetten we nieuwe concepten op, zoals 'urban mining' en materialenmarktplaatsen. De 'geogoste' materialen bieden we aan via digitale hubs.

- Struijk, dat sinds oktober 2021 onderdeel is van TBI, levert een actieve bijdrage aan de realisatie van een circulaire bedrijfsvoering. Voor sloopwerken maakt Struijk een inventarisatie van waardevolle herbruikbare materialen. Deze worden vastgelegd in een materialenpaspoort. Na de oogst wordt via een onlineplatform (Insert) en via vaste partners een herbestemming gezocht voor de vrijgekomen materialen. Zo reduceert Struijk het afval en is hoogwaardig hergebruik mogelijk. Van een kantorenpannd in Almelo is ruim 50% van de

aangeboden materialen verkocht. Dit varieert van systeemplafonds, kasten en laminaat tot contactdozen en schakelaars. Al deze materialen vinden een hoogwaardige herbestemming.

- Ook WTH werkt aan afvalreductie. De WTH-verdelers worden nu verpakt in een kartonnen doos die 62% kleiner is dan de vorige versie. Zo bespaart WTH jaarlijks 1.240 kilo karton. Kleinere dozen betekent ook een halvering van het aantal transportbewegingen. Een nieuwe ontwikkeling is het slimmer stapelen van buizen (totaal 3.000 stuks per jaar). Door meer buizen op een pallet te stapelen neemt het transportvolume af met circa 20%. Een pilot met een van de grootste leveranciers is geslaagd. WTH richt zich intussen op de volgende duurzame innovatie met buisverpakkingen.

### Duurzame energieoplossingen:

- Bij de ontwikkeling van het Amstel III gebied hebben Jord en Synchron intensief samengewerkt met twee andere ontwikkelaars. Hierdoor is een ontwerp gemaakt waarbij één WKO-installatie duurzame warmte en koeling opwekt en levert aan het hele gebied. Naast een aanzienlijke kostenbesparing resulteert dit ook in een hogere CO<sub>2</sub>-reductie. Door onder andere vraag en aanbod van meerdere gebouwen (supermarkt, kantoren en woningen) te combineren, was het mogelijk een zeer efficiënt ontwerp te maken. Jord verzorgt de komende 30 jaar de levering.
- Bij het nieuwe windpark A16 realiseert Mobilis veertien windmolens met een tiphoogte van 150 tot 210 meter. Deze hebben allemaal een stevige fundering nodig, waarbij een speciale stalen

bekisting maatwerk levert. Na oplevering van het Windpark A16 blijft deze kist beschikbaar voor toekomstige projecten. Bij zorgvuldig gebruik kan deze meer dan 100 masten mee.

### **Emissieloos bouwen**

- Rijkswaterstaat heeft de renovatie van de Haringvlietbrug gegund aan een combinatie van Mobilis en Croonwolter&dros. De opdracht bestaat uit ontwerpwerkzaamheden en de uitvoering van de renovatie van de beweegbare delen. Begin november 2022 is gestart met het aanleggen van de bouwplaats bij de Haringvlietbrug voor de renovatie van het bewegende deel van de brug die dit jaar van start gaat. Struijk Sloop- en Grondwerken Nederland gaat de bouwplaats aanleggen. Met het oog op duurzaamheid worden de werkzaamheden uitgevoerd met elektrisch materieel. Hierbij gebruiken wij een powerbox (accupakket) om het elektrisch materieel op te laden.
- J.P. van Eesteren heeft een onderzoek uitgevoerd naar haar Scope 3-emissies. De inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd zoals de omvang van de zogeheten materiaalgebonden emissies, zullen worden gebruikt om in 2023 de Scope 3-emissies van alle bouwbedrijven van TBI te berekenen. Vervolgens zullen de scope-emissies van alle TBI-ondernemingen worden bepaald zodat we inzicht krijgen in al onze emissies en gericht reductiemaatregelen kunnen nemen.
- De energietransitie werkt door op de bouwplaats. Steeds meer materieel draait op elektriciteit en groene energie wordt de norm. In 5TRACKS Breda, een ontwikkeling van J.P. van Eesteren en Synchron, wordt hard gewerkt om die verduur-

zaming verder te versnellen door toepassing van nieuwe en slimme energieoplossingen.

Waar mogelijk wordt bij de bouw van 5TRACKS gebruik gemaakt van elektrisch materieel.

- MDB investeert in 240 schakelunits met alle faciliteiten voor medewerkers die vaak voor langere tijd op projectlocaties door het land werken. Het is belangrijk dat zij goede, moderne en duurzame huisvesting tot hun beschikking hebben. De nieuwe schakelunits zijn uitgevoerd met infrarood verwarming, hoogwaardige isolatie, ledverlichting met bewegingssensoren en zijn zeer onderhoudsvriendelijk.
- TBI elektrificeert het wagenpark versneld doordat nieuwe arbeidsvoorwaardelijke leaseauto's uitsluitend elektrisch mogen zijn, met daarnaast vroegtijdige beëindiging van lopende contracten van fossiele brandstofauto's. Dit met als doel dat we eind 2025 geen arbeidsvoorwaardelijke leaseauto's meer hebben die rijden op fossiele brandstoffen.



## Alliantie ProRail en Combinatie Dura Vermeer-Mobilis

### Spooromgeving Geldermalsen

Spooromgeving Geldermalsen is door middel van een Alliantie tussen ProRail en de Combinatie Dura Vermeer-Mobilis ontwikkeld. Een Alliantie is een bijzondere samenwerkingsvorm. Opdrachtgever en opdrachtnemer zijn hierbij verantwoordelijk voor zowel het ontwerp als de realisatie. Het doel is een optimaal project te creëren met een gezamenlijk risico. En dat is gelukt.

De start van het project was in juni 2018, terwijl de oplevering maart 2022 plaatsvond. Doelstelling was de spoorzone rondom Geldermalsen uit te breiden en de verkeerscirculatie te optimaliseren. Hierdoor kunnen er niet alleen meer treinen passeren, ook is de veiligheid vergroot. Dit geldt zowel voor reizigers op het spoor en het station, als voor de bewoners en de automobilisten.

De overwegen zijn verwijderd en er zijn twee nieuwe onderdoorgangen gebouwd. Het station is (deels) gerenoveerd en de loopbrug is vervangen door een fiets- en voetgangerstunnel. Ten slotte zijn er maatregelen genomen de hinder vanuit het spoor (trillingen en geluid) te verminderen.

De logistieke uitdaging bij de realisatie was het spoor maximaal in exploitatie te houden. Niettemin waren er twee grote buitendienststellingen: zomer 2020 (6 weken) en zomer 2021 (7 dagen). Door de raakvlakken tussen Rail, Civiel, Station en de omgeving was de integrale samenwerking en planning eveneens een mooie en succesvolle uitdaging.



# Spooromgeving Geldermalsen

## TBI Praktijkfonds: Aan de slag met en voor mensen

Eind 2022 is het TBI Praktijkfonds opgericht. Dit is een gezamenlijk initiatief van Stichting TBI en TBI Holdings naar aanleiding van ons 40-jarig bestaan. “Dit fonds past naadloos bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid die diep in het DNA van TBI zit”, aldus Simone Koot, die verantwoordelijk is voor het succesvol uitrollen van het fonds. Simone heeft eerder ook ‘De Bouwpraktijk’ van ERA Contour begeleid.

Het TBI Praktijkfonds onderschrijft dat er ‘werk aan de winkel is’ om mensen te enthousiasmeren in de techniek, bouw of infra te werken en hen te ondersteunen in de weg ernaar toe. En ervoor te zorgen dat zij zich welkom voelen binnen hun nieuwe team bij TBI en ook behouden blijven voor de onderneming.

Simone: “De missie van het fonds is de TBI-ondernemingen ondersteuning te bieden om de instroom, doorstroom en het behoud van vakmanschap in de techniek, bouw en infra te stimuleren. Vanuit ons maatschappelijk hart bieden we financiële ondersteuning, kennis en begeleiding”.

Zij vervolgt: “In onze visie moet ‘werken met je handen’ de waardering krijgen die het verdient. Ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dienen meer dan voldoende ruimte en ondersteuning te krijgen om ons vak te leren. En jongeren krijgen de mogelijkheid op jonge leeftijd kennis te maken met de techniek, bouw en infra”.

De doelstelling van het TBI Praktijkfonds is TBI-ondernemingen verder te helpen bij het organiseren van praktijkonderwijs. “Hierdoor wordt onze ‘workforce’ vergroot, het vakmanschap binnen TBI en onze sector bevordert en het imago als maatschappelijk concern sterker. Onze eigen medewerkers kunnen hierdoor nog trotser zijn op de organisatie waarvoor ze werken”, aldus Simone.



Simone Koot

Alleen met het talent en de expertise van de juiste mensen maken we onze wereld elke dag een stukje mooier en leefbaarder. Samengevat zal het TBI Praktijkfonds hieraan een bijdrage leveren door:

- financiële middelen, kennis en begeleiding aan TBI-ondernemingen te bieden
- de instroom, doorstroom én het behoud van technisch vakmanschap te stimuleren
- mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt én jongeren te enthousiasmeren en ondersteunen in hun zoektocht naar hun interesses om aan de slag te gaan in de techniek, bouw of infra .



# Voortgang strategische pijlers 2022



## Mensen & Teams



KPI's	Doelstelling	Resultaat 2022 (2021)
Aantal fte uitgestroomd op eigen verzoek als % van totaal aantal fte	≤ 6%	7,9 % (6,5%)
Ongevallenratio (IF)	≤ 3,6	2,9 (2,5)
Ziekteverzuimpercentage	≤ 4,5%	5,1 % (4,2%)
Aantal geconstateerde overtredingen TBI Gedragscode	0	33 (27)

In 2022 was er een bijzondere klimaatexpeditie voor directies van TBI-ondernemingen om hun intrinsieke motivatie voor duurzame oplossingen verder te vergroten. In dit kader werd op deze expeditie actief gecoached hoe TBI daar zelf mee omgaat teneinde de urgentie nog duidelijker te krijgen. Deze klimaatexpedities zullen in 2023 een vervolg krijgen om ons leiderschap op dit gebied verder te ontwikkelen.

Binnen TBI staat ook ander leiderschap centraal, aangezien dit moet zorgen voor:

- het inspireren en ontwikkelen van medewerkers in een inclusieve werkomgeving;
- een positie als meest aantrekkelijke werkgever binnen onze branche;
- Operational Excellence (“How we work”);
- het creëren van diverse teams en faciliteren van teamprestaties;
- het realiseren van uitdagende - nader te bepalen - doelstellingen.

## Ambitie

Ambitieuze doelstellingen worden in 2023 geformuleerd op basis van een werkgroep die de actuele ontwikkelingen (bij de ondernemingen) heeft geïnventariseerd, welke behoeftes er zijn en wat een centrale aanpak nodig heeft. Dit gebeurt op basis van (desk) research, interviews en een analyse die leidt tot conclusies en aanbevelingen geordend naar ‘effort’ en ‘impact’. Het onderwerp jongeren zal hierbij nadrukkelijk worden geïntegreerd, aangezien iedere onderneming het belang ervan onderschrijft en daarop momentum wil maken. Een plan van aanpak



per onderneming om de toekomstplannen te verwezenlijken zal proactief worden gedeeld om de samenwerking te bevorderen.

Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waar onder meer door vergrijzing steeds grotere tekorten ontstaan, is de noodzaak dat we in ieder geval meetbaar resultaat boeken op:

- het continu verbeteren op medewerkerstevredenheid (via een eNPS-meting, die voor een groot gedeelte in 2022 is uitgevoerd);
- een evenwichtige leeftijdsopbouw;
- het realiseren van ambitieuze doelstellingen op diversiteit en inclusiviteit;
- de ontwikkeling van leiderschap op diverse niveaus.

Bovengenoemde is niet limitatief en staat andere initiatieven niet in de weg, maar heeft wel prioriteit gekregen. Dit naast het feit dat TBI haar medewerkers primair een veilige en gezonde werkomgeving wil bieden. Daarmee kan talent en vakmanschap worden behouden en ontwikkeld. Wij willen tot de meest attractieve werkgevers in onze sector behoren, waar medewerkers optimaal presteren en wij toptalenten en succesvolle professionals aantrekken en behouden.

Zowel het behouden van goed opgeleide mensen als het werven van nieuwe mensen blijft een belangrijke uitdaging. Hierbij moet maximaal worden ingezet op nieuwe instroom bij bouw- en techniekopleidingen, arbeidsmigranten (ook met vaste contracten) en zij-instromers uit andere sectoren en het voorkomen van uitstroom. Ook is het borgen van technisch vakmanschap, van uitvoerder tot timmerman en van

elektromonteur tot calculator minstens zo belangrijk. Het nieuwe TBI Praktijdfonds zal hierbij nadrukkelijk een rol spelen. De doelstelling van het fonds is TBI-ondernemingen verder te helpen bij het organiseren van praktijkonderwijs in de meest brede zin van het woord. En het weer interessant maken van onze sector. Hierdoor wordt onze 'workforce' vergroot, het vakmanschap binnen TBI en onze sector bevordert en het imago als maatschappelijk concern sterker. Ook dient de trots bij onze eigen medewerkers verder versterkt te worden.

Het continu blijven ontwikkelen van onze medewerkers is cruciaal. Om deze reden heeft TBI een eigen acadmy. Deze biedt een uitgebreid opleidingsprogramma aan, zoals een trainee-, talent- en topprogramma, evenals projectmanagementopleidingen en een introductieprogramma. Daarnaast worden teamdagen georganiseerd en een programma ten behoeve van 'de kracht van generaties'. Een aantal ondernemingen werkt met een online leermanagement-systeem.

Naast de genoemde programma's bieden de ondernemingen zelf op andere niveaus opleidingen aan. De actieve netwerkclub Jong TBI speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van kennisdeling en persoonlijke ontwikkeling van jonge enthousiaste medewerkers binnen de TBI-ondernemingen.

Of TBI een aantrekkelijke werkgever is, wordt onder meer afgemeten aan het aantal fte's dat is uitgestroomd op eigen verzoek. Dit is een goede indicator. Hierbij spelen meerdere aspecten een rol, zoals ziekteverzuim in combinatie met veilig en gezond

werken, de mogelijkheid thuis te werken, beoordeling op basis van inzet en niet enkel op resultaat en het bieden van zekerheid wat betreft werkgelegenheid.

Ultimo 2022 bedroeg het totaal aantal medewerkers 6.461 wat gelijk staat aan 6.229 fte. Gedurende het jaar is 7,9% van de medewerkers op eigen verzoek uitgestroomd. Door de schaarste op de arbeidsmarkt van met name technisch personeel, merken wij een stijging van het verlooppercentage (op eigen verzoek).

Van ons totale medewerkersbestand:

- is 11% (771) vrouw tegenover 11,3% (731) in 2021;
- werkt 82% (5.310) fulltime (waarvan 94% man en 6% vrouw);
- werkt 18% (1.151) parttime (waarvan 61% man en 39% vrouw);
- heeft 94% (6.075) een vast dienstverband (89% mannen en 11% vrouwen);
- heeft 6% (386) een tijdelijk dienstverband (76% van de mannen en 24% van de vrouwen);
- valt 665 fte in de leeftijdscategorie onder de 30 jaar, 2.893 fte valt onder de leeftijdscategorie 30-50 jaar, 2.671 fte valt onder de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder;
- valt 95% onder een CAO. De medewerkers die niet onder de CAO vallen hebben markt conforme arbeidsvoorwaarden;
- werken we naast eigen medewerkers ultimo 2022 met meer 1.180 fte inleners ten opzichte van (2021: 1.016) op onze kantoren en projecten.

## Veilige en gezonde werkomstandigheden

Veilig werken en gezonde medewerkers zijn topprioriteit voor TBI, aangezien onze medewerkers de belangrijkste 'asset' zijn. Alle ondernemingen werken conform de TBI Veiligheidsrichtlijnen, hanteren de TBI-veiligheidswaarden en hebben per 1 januari 2022 de ViA (Veiligheid in Aanbesteding) als verplichting opgenomen in aanbestedingen en contracten. De ViA is een initiatief vanuit de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB), waarvan TBI één van de ondertekenaars is. Hiermee wordt het contracteren van ketenpartners en onderaannemers strikter:

- opdrachtgevers hanteren de Veiligheidsladder voor nieuwe aanbestedingen en contracten;
- ondertekenaars verplichten zich tot het helpen van de keten om gezamenlijk de veiligheid in de bouw te verbeteren.

Veiligheidsgedrag en -bewustzijn staan hiermee centraal voor TBI. Wij zijn vanaf het eerste uur betrokken bij de GCVB. Samen met andere toonaangevende opdrachtgevers en opdrachtnemers werken wij aan een veiligere en gezondere werkomgeving. De Onderzoeksraad voor Veiligheid noemt de GCVB een 'Agent of Change' en ziet haar als een belangrijke factor om het aantal dodelijke en ernstige ongevallen in de bouw terug te brengen. TBI levert een actieve bijdrage aan de GCVB door deel te nemen aan de CEO Kopgroep, de kerngroep en diverse werkgroepen. De initiatieven vanuit de GCVB worden waar mogelijk ook binnen TBI geïmplementeerd. Bij al onze ondernemingen is ook het Beleid Reductie Aanrijdgevaar ingevoerd.

In onze inkoopvoorwaarden staat in artikel 5 maatschappelijk verantwoord ondernemen: "Opdrachtnemer en Opdrachtgever houden zich aan de Guiding Principles on Business and Human Rights ("Guiding Principles") van de Verenigde Naties." TBI heeft verder nog geen actief mensenrechtenbeleid maar de ontwikkeling daarvan staat in 2023 op de agenda en wordt verder uitgewerkt.

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een belangrijk aandachtspunt voor TBI, gezien de uitdagende en fysiek belastende werkomstandigheden, de toenemende vergrijzing van ons personeelsbestand en een tekort aan technisch personeel. Het is belangrijk dat onze medewerkers gedurende hun hele loopbaan fit en gezond hun werk kunnen doen. Dit is van vitaal belang voor onze organisatie en heeft in 2022 de volgende resultaten opgeleverd:

- Driemaandelijks TBI Veiligheidsoverleg met alle Kwaliteit Arbeid Milieu (KAM) Coördinatoren & veiligheidskundigen. In dit overleg bespreken we ontwikkelingen ten aanzien van de TBI veilig app, de veiligheidsprogramma's in de ondernemingen, lopende certificeringen en gaan we inhoudelijk in op ongevallen en incidenten om hiervan gezamenlijk te leren.
- Inmiddels zijn 17 TBI-ondernemingen (2021: 15) gecertificeerd op de Veiligheidsladder of is men in het bezit van het Approved Self Assessment. Tenminste 16 ondernemingen zijn gecertificeerd op trede drie, een minimale vereiste. De veiligheidsladder heeft vijf treden waarmee het veiligheidsbewustzijn en het bewust veilig handelen van deze



## Dilemma

### Bredere portfolio versus duidelijker positionering

Kiest TBI voor een breder portfolio van bedrijven of voor een scherpere positionering in specifieke segmenten?

*TBI wil klanten integrale oplossingen bieden. Hiertoe is het belangrijk dat we beschikken over kennis en vakmanschap voor een breed scala aan activiteiten. Het verlaagt bovendien de kwetsbaarheid van onze onderneming bij wisselende marktomstandigheden.*

	2022	2021	Δ	%
Ongevallen met verzuim	39	32	7	22%
waarvan ernstige ongevallen	2	2	0	0%
Ongevallen met vervangend werk	17	11	6	55%
Ongevallen zonder verzuim	177	145	32	22%
Bijna ongevallen	145	119	26	22%
Gevaarlijke situaties	2.980	1.814	1.166	64%
Gevaarlijke handelingen	87	77	10	13%
Totaal meldingen	3.445	2.198	1.247	57%

ondernemingen aan de verschillende criteria worden getoetst.

- In 2022 is een Veiligheidsdag georganiseerd bij de ondernemingen, deels online en deels fysiek. Er is een online sessie geweest met Ben Tiggelaar voor drie doelgroepen. 's Middags is er een rondetafelgesprek georganiseerd met de voorzitter van de Raad van Bestuur en drie projectdirecteuren over veiligheid binnen grote projecten.
- In 2022 heeft de TBI Veiligheidsadviesraad vier keer vergaderd. Deze raad bestaat uit een vertegenwoordiging van de directie van iedere TBI onderneming die KAM of Veiligheid in portefeuille heeft. In deze adviesraad worden ontwikkelingen besproken die veilig werken, hoge risico's, leiderschapstrainingen en ongevallen in de branche betreffen. Men ontwikkelt door middel van deze raad een gezamenlijke TBI taal en werkwijze en bewaakt deze.
- De TBI-veiligheidswaarden zijn nu bij alle TBI-ondernemingen geïmplementeerd in hun veiligheidsprogramma.
- De TBIveilig app is verder ontwikkeld en deze app faciliteert medewerkers van TBI en onze oderaannemers om (on)veiligheid bespreekbaar te maken en om van elkaar te leren. Dit wordt gerealiseerd door

naast het melden van (on)veilige situaties ook inspecties in te stellen, taken toe te wijzen, bijeenkomsten te beleggen, opvolging van acties te registreren, et cetera. In 2022 heeft dit geresulteerd in een groei van 57% van het aantal meldingen ten opzichte van 2021. Een goede en zorgvuldige registratie van deze meldingen levert een actieve bijdrage aan de verhoging van het veiligheidsbewustzijn bij de medewerkers van de ondernemingen.

- Eind 2022 is er een fulltime veiligheidsmanager voor TBI aangetrokken, die visie en beleid verder ontwikkelt en alle bovenstaande activiteiten coördineert en uitbouwt.
- TBI Vitaal: TBI wil tot de meest attractieve en veilige werkgevers in onze sector behoren, waar medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Dat doen we onder meer door de voorwaarden te scheppen waarbinnen medewerkers eigen initiatief nemen en zich optimaal ontwikkelen: een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en voldoende ontplooiings- en opleidingsmogelijkheden bij alle ondernemingen. Naast ziekmelden in HR2day kun je bij TBI Vitaal, terecht met vragen over gezondheid, een afspraak met de bedrijfsarts of over advies voor langdurige inzetbaarheid. Op deze website van TBI Vitaal en Tbinet worden medewerkers geïnformeerd en geïnspireerd over bijvoorbeeld hoe je balans houdt tussen werk en privé, tips voor een gezonde leefstijl en informatie over de Vitaalcheck.
- In 2022 hebben 38 vertrouwenspersonen en toezichthouders (25 mannen en 13 vrouwen) een officiële opleiding via het Landelijk Instituut Vertrouwenspersonen (LIVP) gevolgd.

## Dilemma

### Veiligheid versus buitenlandse medewerkers

Veiligheid heeft prioriteit bij TBI. Aangezien er onvoldoende Nederlandse vakkrachten zijn, wordt er ook veel met buitenlanders op de bouwplaats gewerkt. Buitenlandse medewerkers spreken vaak minder goed of geen Nederlands en komen uit een andere veiligheidscultuur. Zouden we deze medewerkers niet beter in dienst kunnen nemen of de projecten anders niet aannemen?

*Buitenlandse medewerkers leveren een belangrijke bijdrage aan de opgave waar we in onze sector voor staan. Graag zouden we hen vaker in vaste dienst nemen bij onze ondernemingen. Om projecten professioneel en veilig te kunnen realiseren zetten we ons in om hen veiligheidstrainingen te laten doen en meer structureel samen te werken met ketenpartners.*





- Er is door meerdere TBI-ondernemingen een éénmalige tegemoetkoming verstrekt voor medewerkers waarvan de verwachting was dat deze relatief sterk zijn geraakt door de toegenomen inflatie en hoge energieprijzen.
- Het leermanagementsysteem is inmiddels bij zeven ondernemingen geïmplementeerd. Hierdoor worden met behulp van een IT-applicatie alle leeractiviteiten en trainingen binnen een organisatie beheerd.
- In 2022 hebben bijna alle ondernemingen een performance management systeem in gebruik. Hierdoor monitoren we via software de doelstellingen en de strategie van de organisatie enerzijds en de benodigde prestatie van de medewerkers anderzijds.

- Er hebben in 2022 4.873 functionerings-/beoordelingsgesprekken plaatsgevonden, dat is met 75% van de medewerkers.
- Met onze zorgverzekeraar Zilveren Kuis Achmea is in 2022 een werkgeversportaal live gegaan, waardoor leidinggevenden en HR proactief de interventiekaart kunnen vinden met partners op het gebied van verzuimbegeleiding (preventief en curatief).
- Binnen diverse ondernemingen zijn opnieuw trainingen gegeven op het gebied van gezonde leefgewoontes.
- De ongevalratio (IF) is in 2022 2,9 (2021: 2,5) en hiermee wordt de doelstelling van een IF < 3,6 ruimschoots gehaald. Het aantal gewerkte uren bedroeg dit jaar in totaal 13.490.673.
- Het aantal ongevallen met verzuim van eigen medewerkers en inleners is in 2022 gestegen naar

39 (2021: 32). Naast ongevallen met verzuim vonden 177 (2021: 145) ongevallen zonder verzuim plaats.

- De oorzaak van veel ongevallen betreft struikel- en valincidenten en hand- en snijwonden.
- Onder onze eigen medewerkers en inleners hebben er in 2022 145 bijna ongevallen plaatsgevonden en zijn er 2.980 gevaarlijke situaties en 87 gevaarlijke handelingen geconstateerd (2021: 119 bijna ongevallen, 1.814 gevaarlijke situaties en 77 gevaarlijke handelingen)
- Vanaf 2022 hanteren nagenoeg alle projecten de ViA, waarbij er met de gehele keten wordt gewerkt aan een minimum veiligheidsniveau van trede twee volgens de Veiligheidsladder. De invoering van de ViA levert een goede bijdrage aan de veiligheid.
- We hebben met bijna 200 collega's meegedaan aan de TBI Business Runs als onderdeel van de Marathon Rotterdam waar TBI hoofdsponsor is van de TBI Business Runs.



## Stichting Studiefonds TBI

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

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

Dit heeft in 2022 de volgende resultaten opgeleverd:

- Stichting Studiefonds TBI ontving voor het school- en studiejaar 2021/2022 2.709 aanvragen voor studietoelagen en -tegemoetkomingen (2020/2021: 2.480). Hiervan zijn er 2.441 toegekend (2020/2021: 2.253);
- het Studiefonds had in 2021/2022 een budget ter beschikking van € 1,81 miljoen (2020/2021: € 1,54 miljoen) en heeft in 2021/2022 € 1,62 miljoen (2020/2021: € 1,87 miljoen) besteed aan studietoelagen en -tegemoetkomingen.

De inschrijvingsperiode voor het school- en studiejaar 2022/2023 is op 1 mei 2022 gesloten. Er hebben zich 2.679 gegadigden voor een studietoelage/-tegemoetkoming aangemeld. TBI Holdings B.V. heeft aan Stichting Studiefonds TBI voor het school- en studiejaar 2022/2023, ten laste van 2022, een budget beschikbaar gesteld van € 2,47 miljoen.



## Ontwikkelen medewerkers door opleiding en training

Management Development is strategisch voor de groei van TBI. Wij verwachten van onze medewerkers dat zij hun vakmanschap op een hoog niveau houden en goed inspelen op de veranderingen in de maatschappij en in onze sector. En dat zij zich door middel van opleidingen continu blijven ontwikkelen. Management Development is een instrument om voor voldoende opvolgingscapaciteit te zorgen en de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Hierbij gaat het om het identificeren van sleutelposities en talenten binnen de organisatie en het benutten van mogelijkheden om de noodzakelijke ontwikkeling en plaatsing van (toekomstige) opvolgers te faciliteren. Er wordt volop geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers, onder meer via specifieke trainingsprogramma's van TBI acadmy gericht op young potentials, professionals, oudere leidinggevend en toekomstige directeuren. Uitgangspunt is dat 60-65% van opvolgingskandidaten bij directiefuncties interne kandidaten betreft.

Dit heeft in 2022 de volgende resultaten opgeleverd:

- Met de TBI Innovatieprijs bieden we medewerkers een podium en springplank voor nieuwe duurzame initiatieven. Dit levert niet alleen innovatieve projecten op (zie [pagina 59](#)), het stimuleert ook het innoverend vermogen van onze medewerkers.
- Jong TBI heeft in het verslagjaar 95 nieuwe leden kunnen verwelkomen, waarmee een totaal werd bereikt van 304. Er zijn diverse evenementen georganiseerd, waaronder: 'delegeren denken doen' (200 deelnemers), een bezoek aan

Diergaarde Blijdorp (76 deelnemers), de online nieuwjaarspubquiz (33 deelnemers), een bedrijfsbezoek aan MDB (27 deelnemers) en een online onderhandelsspel na de ALV (30 deelnemers).

- TBI heeft in totaal 127.877 uur (gemiddeld 20,5 opleidingsuren per fte) en ruim € 5,6 miljoen in opleiding en ontwikkeling van medewerkers geïnvesteerd (2021: 103.057 uur, € 4,7 miljoen en gemiddeld 16,5 opleidingsuren per fte).
- Opleidings- en of trainingskosten voor mannen € 5.206.565, opleidings- en of trainingskosten voor vrouwen € 432.171, opleidings- en of trainingskosten voor directe medewerkers € 3.774.056, opleidings- en/of trainingskosten voor indirecte medewerkers € 1.864.680.
- In totaal hebben 315 (2021: 237) cursisten deelgenomen aan opleidingsprogramma's van TBI acadmy, met zo'n 7.504 uren.
- Vijf managementtrainees zijn uitgestroomd. Hiervan hebben vier een baan gevonden binnen één van de TBI-ondernemingen. In 2022 zijn zeven nieuwe trainees aangenomen, met een eerste projectperiode binnen een TBI-onderneming. Vijf andere trainees hebben eind 2022 hun tweede projectperiode afgerond en stromen in 2023 uit.
- 86 mensen hebben de TEAM training gevolgd. Deze training vindt twee keer per jaar plaats. De eerste ochtend staat in het teken van kennismaken, netwerken en inspireren door middel van een interessante spreker. De sprekers hebben het in 2022 gehad over duurzaamheid en de kracht van verschillende generaties op de werkvloer. De middag en de tweede dag volgen de medewerkers de door hun gekozen trainingsmodule. Op deze manier combineren wij leren en

ontwikkelen met het verbinden van collega's van de verschillende TBI-ondernemingen.

- Er is meer aandacht voor vitaliteit en wendbaarheid. Dit wordt bij het talentprogramma ondersteund met een workshop door rugby dames die als tegenprestatie voor hun sponsorcontract hieraan hebben mee gewerkt.
- Door de Talentgroep zijn er eigen workshops door deelnemers georganiseerd op gebied van de drie strategische pijlers van TBI.
- Er is twee keer een projectmanagement basis-training uitgevoerd. Tijdens deze training geven ervaren collega's ook gastcolleges om zo hun kennis over te dragen aan de cursisten. Daarnaast wordt de projectmanagement-training voor gevorderden opnieuw vormgegeven zodat deze nog beter aansluit bij de praktijk.
- Om een positieve leercultuur binnen TBI te bevorderen, is een database met circa 160 online trainingen beschikbaar gesteld voor alle TBI-ondernemingen. Dit wordt in 2023 verder uitgerold.

## Diversiteit en inclusiviteit

TBI streeft naar diversiteit en inclusiviteit in de breedste zin van het woord, omdat wij ervan overtuigd zijn dat een dergelijk team tot betere prestaties leidt. TBI streeft ook naar meer diversiteit op leidinggevende posities en een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van de organisatie. Dit versterkt onze onderneming.

In april 2022 is het TBI Paviljoen 'Leiderschap en diversiteit' georganiseerd. Dit was een dag die in het



teken stond van beide onderwerpen. De doelgroep was de directies van TBI-ondernemingen, plus één of twee van hun medewerkers. Door middel van een zogenaamd interactief panelgesprek, ging men het gesprek met elkaar aan na een zeer goed bezochte lezing van Joris Luyendijk. In de middag was er een actief programma waar ook diversiteit en verschillende leiderschapsstijlen aan de orde kwamen.

In 2023 gaat TBI aan de slag met de invulling van de Wet ingroeiquote en streefcijfers. Dit betekent dat we streefcijfers vaststellen en een plan van aanpak opstellen om diversiteit(bewustzijn) te vergroten. Met vrouwelijke collega's zijn interviews gehouden om hen meer podium te geven. Ook is er een mentor-netwerk opgezet. Momenteel zijn er 12 (vrouwelijke) mentoren en 14 (vrouwelijke) mentees verdeeld over de diverse TBI-ondernemingen.

Het programma 'Kracht van Generaties' is herijkt, waarmee het belang van diversiteit in generaties binnen TBI wordt onderstreept.

## Verantwoord en integer zakendoen

TBI onderneemt op integere en transparante wijze en heeft daarvoor regels vastgelegd in de TBI Gedragscode. Deze Gedragscode vormt een onmisbare schakel bij de verwezenlijking van onze missie. Alle medewerkers zijn eraan gehouden de kernwaarden van TBI te respecteren en zowel naar de letter als de geest van de TBI Gedragscode te handelen: maatschappelijk verantwoord ondernemen,



integer en zorgvuldig handelen en verantwoordelijkheid dragen.

De in de Gedragscode opgenomen gedragsregels gelden voor alle directies en medewerkers van TBI-ondernemingen, alsmede voor alle overige ingeschakelde arbeidskrachten (uitzendkrachten, zzp'ers en personeel onderaannemers) door de TBI-ondernemingen. De Gedragscode is onder alle (nieuwe) medewerkers verspreid en maakt onderdeel uit van de individuele arbeidsovereenkomst van elke medewerker.

Het naleven van de Gedragscode en het toezicht daarop is essentieel voor een integere bedrijfsvoering. Het stelt TBI in staat haar ambities te verwezenlijken, een aantrekkelijke werkgever en de beste partner voor haar klanten te zijn. Het toezicht op de naleving is primair een taak voor de Toezichthouders van de TBI-ondernemingen, maar de eindverantwoordelijkheid voor (het toezicht op) een deugdelijke naleving van de Gedragscode ligt bij de directies van de TBI-ondernemingen. Inmiddels beschikken alle TBI-ondernemingen naast een toezichthouder over een vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon vervult bij uitstek een rol in de naleving van onze

normen en waarden ten aanzien van de wijze waarop wij met elkaar omgaan. Medewerkers die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen kunnen daarvoor immers (ook) terecht bij hun vertrouwenspersonen. In 2022 is geïnvesteerd in onze vertrouwenspersonen en toezichthouders door middel van een officieel erkende opleiding: Landelijk Instituut Vertrouwenspersonen (LIVP).

In onze TBI Gedragscode is geregeld hoe wordt omgegaan met vermoedelijke overtredingen van de Gedragscode. Hieronder vallen ook vermoedens van fraude. Medewerkers kunnen zich melden bij de toezichthouder, de vertrouwenspersoon en ook bij een externe toezichthouder. In de Gedragscode is een klokkenluidersbepaling opgenomen. Vermoedens van fraude worden onderzocht conform de in de Gedragscode opgenomen procedure en meegenomen in de rapportages.

TBI heeft verschillende reglementen die de kaders aangeven voor het functioneren van de onderscheiden organen, dan wel inhoud geven aan de verhoudingen tussen deze organen binnen ons concern. De RvB bepaalt op welk niveau het beleid is vastgesteld en goedgekeurd. Verdere informatie hierover is te vinden op [www.tbi.nl](http://www.tbi.nl).

In onze organisaties zijn risicobeheersings- en interne controlemaatregelen aanwezig. In het verslagjaar heeft een beoordeling van de belangrijkste frauderisico's en daaraan gerelateerde beheersingsmaatregelen plaatsgevonden.

Binnen TBI beschikken we over een stuurgroep integriteit, deze is samengesteld uit een aantal toezichthouders. Deze groep overlegt over de naleving van de TBI Gedragscode en stimuleert bewustwording binnen de TBI-ondernemingen.

In 2022 zijn de volgende resultaten opgeleverd:

- Er zijn 548 meldingen met betrekking tot de TBI Gedragscode ontvangen (2021: 279).
- Uit de rapportages van de Toezichthouders volgt dat 44 verzoeken tot uitleg, 458 verzoeken tot instemming en 46 meldingen van vermoedelijke overtredingen van de TBI Gedragscode zijn ontvangen.
- Hierbij zijn 33 daadwerkelijke overtredingen geconstateerd (2021: 25).
- Daarnaast zijn er 7 overtredingen van wet- en regelgeving geconstateerd (2021: 6) en door milieucontroles en de arbeidsinspectie geconstateerd.
- Volledigheidshalve wordt opgemerkt dat in dit verslagjaar voor het eerst ook ernstige datalekken als een vermoedelijke respectievelijke geconstateerde overtreding van de TBI Gedragscode zijn meegenomen. Dit betrof 2 geconstateerde overtredingen.
- Verantwoord belastingbeleid: TBI heeft een overeenkomst 'horizontaal toezicht' met de Belastingdienst. Dit houdt in dat het vertrouwen van de Belastingdienst in een belastingplichtige uitstijgt boven het vertrouwen dat de Belastingdienst stelt in een belastingplichtige zonder zo'n convenant.
- De georganiseerde stakeholderdialogen stellen ons in staat direct te communiceren met onze belanghebbenden. Dit geeft ons waardevolle feedback, onder meer voor het evalueren van de effectiviteit van ons beleid.

## Maatschappelijke betrokkenheid

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

Dit heeft in 2022 onder meer de volgende resultaten opgeleverd:

- In 2022 hebben we enkele opleidingsprogramma's van TBI acadmy verrijkt met een module over teambuilding. Dit is gebeurd in samenwerking met ASCRUM, een studentenrugbyclub uit Amsterdam en RUS, een damesstudentenrugbyclub uit Utrecht, die door TBI worden gesponsord. Beide teams behoren tot de top van het Nederlandse rugby. Hiermee wordt onze naamsbekendheid onder deze doelgroep ook vergroot met overeenkomsten in competenties, zoals discipline, samenwerken, respect en doorzetten.
- De Delftse studentenroeivereniging LAGA wordt gesponsord. Er roeien veel TU-studenten en voor hen is er sinds afgelopen jaar ook een 'eigen' TBI-boot.
- Met een strategisch partnership wordt YES!Delft gesponsord. Dit is een tech incubator en ondernemerscentrum dat studenten, wetenschappers en professionals helpt met (het starten van) een eigen bedrijf. Hierbij wordt wederzijds gebruik gemaakt van kennis.
- TBI is trotse hoofdsponsor van Delft Hyperloop (een klimaatneutraal- en schaalbaar vervoermiddel); dit team won in 2022 de European Hyperloop week 2022.

- TBI is partner van IMC Weekendschool, locatie Rotterdam Delfshaven. Niet alleen wordt deze financieel ondersteund, maar ook met fysieke bijdragen door het organiseren van lessen met TBI-vrijwilligers vervult TBI een actieve rol. Dit jaar hebben we ook 40 laptops geschonken aan de IMC weekendschool.
- Theater Walhalla in Rotterdam wordt door TBI gesponsord. Dit is een steun in de rug voor een Rotterdams icoon.
- TBI heeft tot 2024 een sponsorovereenkomst met de Marathon Rotterdam (TBI Business Runs). Een groot en bedrijfsbreed sponsorship, waar jaarlijks veel collega's aan meedoen. In 2022 stonden er weer bijna 200 collega's aan de start van dit evenement. Het is een groot sportief feestje met de doelstellingen: verbinding, betrokkenheid, naamsbekendheid en vitaliteit.
- TBI is sponsor van de Nederlandse Bach vereniging.
- TBI is sponsor van Diergaarde Blijdorp. Hiermee dragen we niet alleen bij aan het welzijn van de dieren, maar ook aan natuurbehoudsprojecten voor het beschermen van hun natuurlijke omgeving. En als kers op de taart adopteerden we de prachtige, vrouwelijke gorilla Tonka!
- In 2022 zijn we corporate partner geworden van het Koninklijk Concertgebouw. Het Concertgebouw-orkest is één van de meest waardevolle Nederlandse cultuurschatten en staat bovendien voor topkwaliteit en vakmanschap. Dit zijn voor TBI belangrijke en herkenbare begrippen als basis van het concern.



TBI Paviljoen 'Leiderschap en diversiteit'



## Synchroon

### Vroondaal: van kassengebied naar Haagse wijk

Rond 2000 zijn er al plannen gemaakt om van het Haagse Vroondaal 'het nieuwe Wassenaar' te maken. Dit betekende de verkoop van grote, vrije kavels die binnen bepaalde randvoorwaarden vrij ingevuld konden worden door particuliere kopers. Door de kredietcrisis en de economische gevolgen ervan was heroriëntatie onvermijdelijk. Er werd gekozen voor een projectmatige ontwikkeling. Vanaf 2014 zijn hierdoor ruim 1.300 woningen ontwikkeld, verkocht en gebouwd.

Vroondaal is een ontwikkeling van een kassengebied van ruim 100 hectare van GEM Vroondaal, waarin gemeente Den Haag (50%), BPD (25%) en Synchroon (25%) aandeelhouders zijn. Het totale plangebied bestaat uit circa 2.150 woningen. De laatste ontwikkelingen staan gepland voor 2024. Samen met BPD ontwikkelt Synchroon het leeuwendeel van de woningen.

De kwaliteit van Vroondaal zit in de architectuur, de opzet van de buurtjes en de groene randen van het plan met park Madestein als groen hart van de wijk. De architectuur is chic Haags en gebaseerd op de populaire Haagse wijken Duttendel en Statenkwartier. Hiermee is aan de rand van Den Haag voor diverse doelgroepen een prachtige nieuwbouwwijk ontstaan. Vroondaal voorziet in de groeiende behoefte van mensen om in en nabij de stad te wonen in een grondgebonden woning met tuin.

Er wonen straks niet alleen (jonge) gezinnen. In de laatste fases is er ook meer ruimte voor senioren in appartementen, deels in combinatie met woon-zorg concepten. Het plan is 100% vrije sector. Er is een basisschool gevestigd en binnenkort volgen een AHOED (apothekers en huisartsen onder één dak) en een supermarkt. In Vroondaal werd al gasloos ontwikkeld voordat het wettelijk verplicht werd. De meeste woningen zijn energieneutraal.



# Vroondaal: van kassengebied naar Haagse wijk

# Melanie Stemerdink

37 jaar

**Hoofd Renovatie & Transformatie  
Koopmans Bouwgroep  
Sinds januari 2020**

“Toekomstbestendige woningen ontwikkelen, op basis van de bestaande gebouwde omgeving; dat is Renovatie en Transformatie voor mij. Renovatie en duurzaamheid versterken elkaar. Welke basis is er al en hoe voegen we waarde toe om bewoners een comfortabel, duurzaam en betaalbaar thuis te bieden? Daarbij moet je zorgvuldig omgaan met die basis. Vaak zit er sociale binding en emotie aan een plek. Mensen wonen er soms al veertig of vijftig jaar”, zegt Melanie.

Ze vervolgt: “Met transformatie geven we met een bestemmingswijziging een tweede leven aan bestaande bouw, zoals een ziekenhuis, kantoor of schoolgebouw. Op een andere manier dan we met reguliere sloop en nieuwbouw doen. Bestaand vastgoed biedt namelijk een schat aan grondstoffen. Zo gaan we niet alleen verspilling tegen, maar behouden we ook historische waarde.”

Melanie illustreert dat. “Elk transformatieproject pakken we op een eigen manier aan. Zo transformeren we in Deventer het voormalige Sint Geertruiden Ziekenhuis tot 82 appartementen en eengezinswoningen. Met 16.000m<sup>2</sup> is dit een imposant gebouw met opmerkelijke details.

Het pand biedt een enorme bron aan grondstoffen. We ‘oogsten’ deze als het ware en plaatsen de grondstoffen terug.”

Een ander voorbeeld is een project voor Woningstichting SWZ in Zwolle, waar Koopmans 26 bestaande appartementen verduurzaamd. “Hier geven we aan hoe elke grondstof bijdraagt aan de circulariteit. We kiezen bijvoorbeeld niet voor keramische wand- en vloerafwerking in de toiletten en badkamers, maar voor panelen, die weer demontabel zijn. Dat is niet alleen circulair, maar ook goed te onderhouden.” Ook speelt heldere bewonerscommunicatie hier een rol. Melanie vervolgt: “Er vindt natuurlijk een flinke verbouwing plaats in de woningen. Maar in goed overleg konden de bewoners hier gedurende de renovatie blijven wonen.”

Duurzaamheid is iets wat Melanie niet alleen in haar professionele leven belangrijk vindt. “Vanuit mijn intrinsieke motivatie maak ik duurzame keuzes en ben ik mij bewust van de impact hiervan op het milieu en de omgeving. Ik probeer mijzelf hier continu in uit te dagen. Daarom ben ik blij dat Koopmans tot TBI behoort. We worden gestimuleerd met duurzame thema’s en sparren met onze

zusterondernemingen, waarmee we elkaar versterken, van elkaar leren en ‘best practices’ overnemen. Met een grote groep ontwikkelaars en professionals, zowel binnen Koopmans als andere TBI-ondernemingen, kunnen we zodoende ook totaaloplossingen aanbieden. Daar komen bijzonder mooie projecten en ontwikkelingen uit”, sluit Melanie af, “en daar zijn we trots op.”



“Bestaand vastgoed biedt een schat aan grondstoffen”

## Technologische vooruitgang



KPI's	Resultaat 2022 (2021)
<b># Woningen:</b>	
- verkocht	1.449 (2.204)
- gebouwd / opgeleverd	1.769 (2.304)
<b># Geproduceerde (groene) casco's</b>	1.285 (1.346)
<b># Geproduceerde houten modules</b>	190 (-)
<b># Geproduceerde conceptwoningen (BBH/LEH/Houtbaar)</b>	338 (337)

### Ambitie en marktpositie

TBI streeft naar een top 5 positie in haar kernmarkten door een grote klantgerichtheid, hoge kwaliteit van onder meer onze maaktechnologie en met ondernemerschap dicht bij de klant. Daarbij streven we naar robuuste financiële resultaten door aandacht voor de kwaliteit van de bedrijfsopbrengsten, strak risicomanaagement en optimale projectbeheersing. Dit leidt tot tevredenheid bij onze klanten, die actief wordt gemonitord. Hiervoor worden verschillende meetmethoden toegepast, zoals NPS scores. Daarnaast passen wij benchmarks toe, zoals die van bouwnu.nl, RWS en ProRail.

In (installatie)techniek heeft TBI een substantiële marktpositie met Croonwolter&dros, Eekels Technology, Comfort Partners, Giesbers Installatie-Groep, Soltegro en WTH. De trendmatige groei van het totale bouwvolume en een toename van de installatiequote – het aandeel van installaties in het totale bouwvolume – zorgen voor positieve ontwikkelingen in de installatiesector. De energietransitie betekent een grote opgave voor onze sector. Dit geldt niet alleen voor installaties in woningen en utiliteitsgebouwen (onder andere warmtepompen, warmte-koude-opslag en laadvoorzieningen), maar zeker ook voor de infrastructuur (opwaardering van warmte- en elektriciteitsnetten). Deze ontwikkeling zet steeds verder door.

Met negen ondernemingen in de woning- en utiliteitsbouw en ontwikkeling heeft TBI in dit marktsegment een toonaangevende positie. In deze



segmenten zijn de vooruitzichten op langere termijn goed. Door het structurele tekort blijft de vraag naar (nieuwbouw)woningen trendmatig groot, zeker indien deze gasloos zijn of een hoog energielabel hebben. Ook de renovatie- en onderhoudsmarkt ontwikkelt zich goed, waarbij de energietransitie een steeds grotere rol speelt. In de utiliteitsmarkt groeit het volume ook als gevolg van onder meer nieuwe kantoorconcepten en (verplichte) verduurzaming van onderwijsgebouwen en de bouw en ontwikkeling van specifiek zorgvastgoed. Dit wordt mede gevoed door Covid-19, waaronder verbeterde ventilatie in gebouwen.

In infrastructuur heeft TBI een minder groot marktaandeel, maar beschikken onze ondernemingen over een hoog kennisniveau, waardoor zij waardevolle partners zijn voor onze opdrachtgevers. Binnen dit segment is de integrale samenwerking tussen de TBI Infra-ondernemingen en Croonwolter&dros succesvol. Wij verwachten in 2023 onze resultaten in dit segment aanzienlijk te verbeteren.

**“Door het structurele tekort blijft de vraag naar woningen op langere termijn groot”**

## Resultaten maaktechnologie en woonconcepten

We richten ons als concern op marge boven volume. Wij sturen dan ook nauwgezet op een aantal KPI's om onze toonaangevende marktpositie te borgen.

Dit heeft in 2022 de volgende resultaten opgeleverd:

- er zijn 1.449 woningen verkocht (2021: 2.204) en 1.769 gebouwd/opgeleverd (2021: 2.304);
- er werden 1.285 geprefabriceerde casco's opgeleverd (2021: 1.346) en in totaal 338 conceptwoningen gerealiseerd (2021: 337);
- door de overname van planontwikkelaar FAME, begin december 2021, is onze leidende positie in het ontwikkelen van toekomstgerichte woonconcepten voor mensen met een zorg- en ondersteuningsvraag verder uitgebouwd.

## Dilemma

### Grote projecten versus beschikbare medewerkers

Projecten worden steeds omvangrijker, complexer en hebben een langere doorlooptijd. Tegelijkertijd neemt de beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers in Nederland af. Hebben we voldoende vakmensen om dit soort projecten aan te nemen en uit te voeren?

*Te overwegen zou zijn om in de branche met behulp van regelgeving af te spreken dat projecten uitsluitend aangenomen kunnen worden indien een bouw- of installatiebedrijf en haar ketenpartners over voldoende gekwalificeerde medewerkers beschikken. En deze volgens overeengekomen veiligheidsnormen en -waarden kunnen werken, eventueel door middel van opleiding en training. In elk geval zullen we een impuls moeten geven aan het versterken van de kern van vaste medewerkers bij ondernemingen. Uitsluitend dan kunnen professionaliteit en veiligheid in de bouwsector en in de keten in het algemeen fors verbeterd worden.*

## Investerings in innovatie en digitalisering bouwprocessen

Voor TBI is investeren in innovatie, nieuwe samenwerkingsverbanden en digitalisering van producten en bouwprocessen essentieel om de technologische vooruitgang te versnellen.

Dit heeft in 2022 de volgende resultaten opgeleverd:

- uit het TBI Innovatiefonds werd € 0,3 miljoen (2021: € 1,3 miljoen) geïnvesteerd in innovatieve (ontwikkel)projecten van de TBI-ondernemingen;
- er werden 6 investeringsvoorstellen gehonoreerd en financieel ondersteund vanuit het TBI Innovatiefonds; bij de 8e editie van de TBI Innovatieprijs zijn drie winnaars gekozen uit 26 inzendingen:
  - **Impact Award**  
Eekels aan ZET voor groene scheepvaart door Eekels Technology
  - **Innovatie Award**  
Circulaire vernieuwbouw. een aanpak waarmee sloop-nieuwbouwprojecten zo circulair mogelijk worden gerealiseerd (ERA Contour)
  - **Ideeën Award**  
'De Greenlist'. Met dit idee moeten nieuwe, biobased, gezonde en circulaire materialen vaker, sneller en grootschaliger worden toegepast (J.P. van Eesteren)
- in totaal zijn 108 bouwplaatsen (2021: 103) actief met de Bewuste Bouwers Gedragscode;
- de bouw is op 1 januari 2022 elektronisch gaan factureren volgens DICO versie SALES005. Zo gebruiken we allemaal dezelfde taal. TBI was één van de aanjagers in dit project.



Eekels Technology - Het eerste multipurpose dry cargo schip met een geavanceerde diesel-elektrische voortstuwing. Eekels heeft hiervoor een toekomstbestendig, flexibel en duurzaam energieplatform ontwikkeld geschikt voor een "zero emissie" voortstuwing.

## Koopmans Bouwgroep

### Transformatie Cruquius Amsterdam

Cruquius 2.2 Sigma is een gezamenlijk initiatief van Koopmans en Amvest. In een passende industriële stijl is nieuwbouw rondom bestaande gebouwen ontwikkeld en gerealiseerd van negen eengezinswoningen en 68 appartementen. In de oude verffabriek komt nog eens circa 1.800 m<sup>2</sup> ruimte voor creatieve bedrijvigheid.

De gemeente maakte voor het in onbruik geraakte industriegebied Cruquius deze keer niet zelf een stedenbouwkundig plan. Ze liet initiatiefnemers hun eigen kennis, kunde en creativiteit gebruiken voor de transformatie van het industriegebied tot een aantrekkelijk werk- en woongebied. Dit gebeurde op basis van gemeentelijke randvoorwaarden in de zogenoemde spelregelkaart. Wij namen hierdoor een grotere verantwoordelijkheid dan gewoonlijk en zorgden zelf voor draagvlak voor onze plannen.

Naast nieuwbouw zijn op de locatie van de voormalige Sigma-fabriek ook drie karakteristieke gebouwen gerenoveerd, waaronder een gemeentelijk monument. Ook is het monument met twee verdiepingen verhoogd. Uniek aan dit project is de mix van huur- en koopappartementen, penthouses, grondgebonden woningen en commerciële ruimten.

Bij de herontwikkeling van Cruquius is veel aandacht besteed aan een duurzame en plezierige leefomgeving. Door ondergronds en inpandig te parkeren zijn ruime, aantrekkelijke openbare gebieden ontstaan. De energievoorziening van het eiland gebeurt via warmte- en koudeopslag. In het project zijn vleermuiskasten en een insectenhotel opgenomen en zijn groene sedumdaken toegepast. Om een gezond leefklimaat te garanderen zijn alle sporen van verontreiniging gesaneerd.

Naast de ontwikkeling van Cruquius 2.2 Sigma heeft Koopmans als bouwer ook het project Cruquius 2.1 voor Amvest gerealiseerd. Dit zijn nog eens 156 appartementen in drie bijzondere woongebouwen op het Cruquiseiland.



# Transformatie Cruquius Amsterdam



## Innovatieve ontwikkelingen 2022

### Praktische optimalisaties

**Elektrificatie van de bouwplaats:** steeds vaker worden bouwplaatsen voorzien van elektrische laadvoorzieningen, PV panelen en slimme energiebesparende maatregelen.

**Digitale kruiwagen:** een fysieke (krui)wagen met een groot touchscreen scherm en computer om digitale tekeningen te gebruiken op een bouwplaats, door J.P. van Eesteren, SSC-ICT in samenwerking met partners.

### Experimentele pilotprojecten

**Bodem Energie Paal:** een nieuwe manier om een heipaal te voorzien van een warmtewisselaar door Giesbers InstallatieGroep in een project van ERA Contour.

**Gevel van circulaire steenstrips:** toepassing van afval gemaakte keramische stenen op een groot project in Breda door J.P. van Eesteren, Synchron en partners.

**Common data environment (CDE):** een prijs winnende “Car wash for data” proces dat zorg draagt voor consistentie en integriteit van alle data door Croonwolter&dros.

**EnergieUPgrade:** stapelbare energiemodule voor nul-op-de-meter renovaties van portiekwoningen en flats door ERA Contour in samenwerking met partners.

**Circulaire (ver)nieuwbouw:** werkwijze om bestaande bouwelementen te hergebruiken in de nieuwbouw, door ERA Contour in samenwerking met partners.

### Nieuwe duurzame oplossingen

**CO<sub>2</sub>-arm beton:** optimalisatie en uitbreiding van de toepassing van de duurzame betonreceptuur bij de productie van prefab elementen en heipalen door Voorbij Prefab, Voton en partners.

**Drone Inspectie dienst:** inzet en volledige elektrificatie van drones bij inspectie- en maatvoering werkzaamheden door Croonwolter&dros in samenwerking met partners.

**Elektrische energie omzetting:** continue ontwikkeling en verkoop van nieuwe subsystemen voor energie omzetting en energie management systemen door Eekels/MarPower.

**geWOONhout:** uitbreiding van de industriële productie van rijwoningen nu ook voor gestapelde appartementen door Koopmans Bouwgroep in samenwerking met partners.

**HT Skid 2.0:** uitbreiding van de propositie met een hoge temperatuur skid systeem voor woning renovaties door SmartPack (onderdeel van Hazenberg Bouw) in samenwerking met partners.

**Buurtleven:** integrale aanpak waarbij wijkgerichte coalities worden opgezet waarmee de sociale en fysieke kwaliteit van wijken wordt vergroot, door Synchron in samenwerking met partners.

**AIS Bay Concept:** compacte modulaire prefab installatie skids voor vernieuwing van hoogspanning stations door Croonwolter&dros in samenwerking met partners.

**‘Leermeester’**

**Roy den Heijer**

28 jaar

**Chefmonteur junior**  
Sinds 2017 bij Giesbers

---

**‘Leerling’**

**Tim Lodder**

20 jaar

**Monteur junior**  
Sinds 2020 bij Giesbers



**De kracht  
van generaties**



Bij Giesbers InstallatieGroep worden leerlingen, zodra ze in dienst komen, aan een 'leermeester' gekoppeld. Dit gebeurt op basis van hun gewenste specialisatie of discipline. Soms weten ze die nog niet en gaan we hierover met ze in gesprek.

Roy: "Zo'n drie jaar geleden kwam Tim onder mijn hoede. Hij wilde zich graag specialiseren in Warmte Koude Opslag, zogenoemde WKO-systemen. Samen hebben we de appartementenprojecten De Hoge Regentesse en Binck Kade in Den Haag en Cruquius in Amsterdam gedaan. Tim rijdt dagelijks mee, omdat hij vlakbij woont. Je krijgt dan een hechtere band, waardoor het leerproces sneller is en leuker wordt."

Tim: "Bij Giesbers worden leerling-monteurs soms ook als 'vliegende keep' ingezet. Wanneer tijdelijk extra handen nodig zijn, of de situatie daarom vraagt. Ook dat is heel leerzaam. Of we werken samen met zelfstandige monteurs; 'inleners', die soms weer specifieke kennis hebben. Hier doe je dan ook je voordeel mee. Dat vind ik mooi".

Roy vervolgt: "Ik begeleid Tim inmiddels zo'n drie jaar bij zijn specialisatie in de WKO-techniek. Daarnaast leerde ik hem veilig werken en het belang ervan. Bij Giesbers heeft dit prioriteit, net zoals bij alle andere TBI-ondernemingen. Ook het omgaan met gereedschap en het bestellen van materialen hoort bij de opleiding.

Tim is nu een goede, zelfstandige monteur. Hij heeft visie en inzicht gekregen in zijn werk. Zelfs zodanig dat ik ook van hem kan leren. Het komt in de praktijk weleens voor dat we een andere visie hebben op de aanpak van een probleem. Als blijkt dat het voorstel van Tim beter toepasbaar is, gaan we het werk op die manier uitvoeren.

Voor dit 'teamwork' geven we elkaar een compliment. Dit delen we ook met onze projectcoördinator, aan wie ik regelmatig terugkoppel over Tim. We bespreken dan eveneens hoe bepaalde werkzaamheden efficiënter kunnen. Dit wordt vervolgens aan andere monteurs doorgegeven, die er hun voordeel mee doen".

Roy ziet zijn werkzame toekomst bij Giesbers als projectcoördinator. "Met deze schat aan ervaring wil ik graag in de WKO blijven". Na het afronden van zijn opleiding wil Tim zelfstandig 'bouwjes' gaan draaien.

"Ik leerde Tim veilig werken en het belang ervan. Bij Giesbers heeft dit ook prioriteit"





# Marjolein Kamp

47 jaar

**Case manager verzuim TBI Vitaal**  
Sinds juni 2019

“Met vier case managers werken we voor de TBI-ondernemingen aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Ook wij hebben te maken met maatschappelijke thema's als toenemende vergrijzing en een tekort op de arbeidsmarkt. Daarnaast geldt dat in onze branche het werk fysiek zwaar kan zijn. We willen dat medewerkers gezond aan het werk blijven en op een prettige manier hun pensioen kunnen halen. Dat is de inzet van TBI Vitaal.

Naast dit preventieve ziekteverzuim richten we ons ook op curatief ziekteverzuim; gerichte begeleiding naar herstel. Dit kan in het eigen werk zijn of in ander werk. Dat is een eigen dienstverlening van TBI. We begeleiden het gehele traject van A tot Z; van de eerste ziekmelding tot en met de (her)keuring bij het UWV. We maken onder meer gebruik van zes externe bedrijfsartsen en samenwerkingspartners die ondersteunend zijn rondom herstel naar werk. Denk hierbij aan directe persoonlijke coaching, maar ook aan online fysiotherapie.

Veel belangrijker is natuurlijk dat we voorkomen dat mensen door ziekte uitvallen. Hiertoe werken we met specifieke thema's, zoals mentale fitheid met behulp van bijvoorbeeld een psycholoog of coach, fysieke fitheid door

middel van actiever sporten en bewegen en financiële fitheid. Steeds meer medewerkers kampen met schulden door inflatie en gestegen energieprijzen. Wij hebben externe begeleiders om dit probleem zichtbaar te krijgen, alsmede om schuldhulpverlening aan te bieden. Soms merk je aan gedrag van medewerkers dat er schulden kunnen zijn. Ze krijgen meer problemen op het werk en verzuimen vaker.

Andere thema's komen ook aan de orde, zoals sterftebegeleiding en mantelzorg, wat weer invloed kan hebben op het wel of niet met aandacht werken. Maar op actuele thema's haken wij ook in. Niet in de laatste plaats het stoppen met roken 'Stoptober', drinken 'Dry January' en meer bewegen. Daarom zijn wij als TBI Vitaal ook betrokken bij de Marathon van Rotterdam.

Belangrijk is dat medewerkers zichzelf ook afvragen hoe zij hun werkzame toekomst zien. En hoe die op een gezonde manier in te vullen. De verantwoordelijkheid ligt in eerste instantie bij de medewerker zelf, maar de werkgever kan hulp bieden. Het is vaak een samenspel tussen medewerker, leidinggevende en TBI Vitaal. Wat het 'issue' ook is, de medewerker staat er niet alleen voor. TBI Vitaal kan een helpende hand bieden.



“Met innovaties moet de kracht van generaties worden benut”

# Financiële resultaten

**Voor TBI heeft het financiële verslagjaar 2022 twee gezichten. Veel TBI-ondernemingen realiseerden goede resultaten, maar op enkele (infrastructurele) projecten waren significante voorzieningen noodzakelijk. Als gevolg hiervan nam de winstgevendheid op groepsniveau vergeleken met 2021 aanzienlijk af. Positief waren de hogere bedrijfsopbrengsten en de toename van de orderportefeuille en de sterke operationele kasstroom.**

## Inleiding

Door de uitstekende orderportefeuille aan het begin van het jaar en de vraag naar nieuwe woningen was 2022 voor het segment Bouw & Ontwikkeling een goed jaar. Het segment Infra was gedurende 2022 verlieslatend door de negatieve resultaten op enkele infrastructuurle werken, zoals A16 De Groene Boog en Wintrack ZWW. Door deelname in de combinaties die deze infrastructuurle werken realiseren daalde ook het bedrijfsresultaat van het segment Techniek, ondanks de onderliggend sterke prestaties van de meeste ondernemingen in dit segment.

Enkele andere factoren hadden ook een negatieve invloed op de in 2022 gerealiseerde resultaten. Naast de nasleep van de coronacrisis, de stikstofproblematiek en een groeiend tekort aan arbeidskrachten, had met name de oorlog in Oekraïne consequenties voor onze bedrijfsvoering. De inflatie liep op als gevolg van hoge energiekosten en de bouwkosten stegen verder, onder andere door schaarste aan bouwmaterialen. De rente steeg in 2022 fors en het consumentenvertrouwen was laag, waardoor de woningmarkt kantelde.

De marktomstandigheden voor onze woningbouw- en projectontwikkelingsactiviteiten waren in 2022 aanvankelijk gunstig, gedreven door een historisch lage (hypotheek)rente en een grote vraag naar huur- en koopwoningen. Mede als gevolg van de stikstofproblematiek had de sector te maken met vertragingen in vergunningverlening, maar het effect daarvan was beperkt door de aanwezige orderportefeuille.

Het vervallen van de stikstofvrijstelling voor de bouw heeft tot dusver beperkt consequenties. Oplopende levertijden en margedruk als gevolg van prijsstijgingen bij onderaannemers en toeleveranciers hielden in 2022 aan. Bij onze projectontwikkelingsactiviteiten waren er naast complexe vergunningprocedures in toenemende mate ook uitdagingen bij het financieel haalbaar uitbesteden van enkele projecten en het vinden van geschikte ontwikkellocaties. Al met al was 2022 een redelijk goed jaar, ook voor onze activiteiten in vastgoedadvies en bouwmanagement, waarbij in de loop van 2022 de vooruitzichten verslechterden.

In de utiliteitsector werd aanvankelijk een herstel van prijsniveaus en een toename van het volume verwacht, maar het beeld veranderde in 2022. De groei van de utiliteitsmarkt stagneerde doordat opdrachtgevers plannen uitstelden als gevolg van hogere bouwkosten, oplopende rente en overcapaciteit mede als gevolg van het hybride werken. De herontwikkelings-, renovatie- en onderhoudsmarkt ontwikkelde zich nog wel positief, maar ook hier maakten investeerders een pas op de plaats. De utiliteitsbouw is een belangrijke sector voor zowel het segment Bouw & Ontwikkeling alsook voor het segment Techniek. Door de hogere prijzen van materialen en uitbesteed werk moesten enkele projectresultaten negatief worden bijgesteld, waardoor de operationele marge in 2022 afnam.

Op de inframarkt was sprake van een beperkt aantal grote tenders. Dit was een gevolg van aanhoudende onzekerheid in de markt door discussies over contractvormen, problemen rond stikstof (en ook PFAS) en financiële onzekerheden bij (lokale en regionale) overheden. Deze ontwikkeling veroorzaakte

prijstdruk op de inframarkt. Het segment Infra werd hard geraakt doordat op een aantal grote infrawerken verliezen ontstonden. Inmiddels zijn enkele organisatorische verbeteringen doorgevoerd en mede gezien de goed gevulde orderportefeuille zijn de verwachtingen hier positief.

In de industriële sector was in 2022 sprake van positieve ontwikkelingen. Per saldo was er voldoende aanbod van nieuwe projecten, waardoor zowel het volume van de orderportefeuille als het prijsniveau verbeterden. Onze ondernemingen zijn goed gepositioneerd in de energie- en waterbehandelingsmarkt. In de Marine-sector, waarin onze onderneming Eekels Technology actief is, verbeterde in de meeste deelmarkten het investeringsniveau, waarbij het segment Yachting goed bleef presteren.

## Bedrijfsopbrengsten en -resultaten

<b>Bedrijfsresultaat (EBITDA)*</b>		
(x € 1 miljoen)	2022	2021
Techniek	12,9	28,6
Bouw & Ontwikkeling	62,0	69,0
Infra	-29,0	-0,8
Holding c.s.	-4,0	-0,8
<b>TBI</b>	<b>41,9</b>	<b>95,9</b>

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

De winstgevendheid van TBI is in 2022 aanzienlijk verminderd. Het segment Bouw & Ontwikkeling

realiseerde een operationele marge die in lijn lag met 2021, met uitzondering van de sector utiliteitsbouw waar een lager bedrijfsresultaat werd gerealiseerd. Het segment Infra kende een teleurstellend jaar als gevolg van enkele grote verliezen op infrastructurele werken. Ook het segment Techniek, in het bijzonder Croonwolter&dros, had als gevolg van haar participatie in de combinatie A16 De Groene Boog te maken met de verliezen op de infrastructurele werken.

De totale bedrijfsopbrengsten stegen 5% naar € 2.299 miljoen (2021: € 2.192 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) nam 56% af naar € 41,9 miljoen (2021: € 95,9 miljoen). Het bedrijfsresultaat (EBIT) daalde met 79% tot € 15,0 miljoen in 2022, van € 72,5 miljoen in 2021.

<b>Resultaten</b>		
(x € 1 miljoen)	2022	2021
Bedrijfsopbrengsten	2.299	2.192
<b>Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*</b>	<b>41,9</b>	<b>95,9</b>
Bedrijfsresultaat (EBIT)	15,0	72,5
Nettoresultaat	9,0	49,8
Operationele marge (in %)		
o.b.v. EBITDA	1,8	4,4
Operationele marge (in %)		
o.b.v. EBIT	0,7	3,3

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

TBI heeft te maken met maatschappelijke uitgaven. Dit betreft bijdragen aan met name het TBI



Studiefonds en (opstart)kosten voor het TBI Praktijkfonds en TBI Klimaatfonds van in totaal € 2,9 miljoen (2021: € 3,1 miljoen). In 2022 zijn de bedrijfsprocessen verder gestroomlijnd en zijn organisatieaanpassingen doorgevoerd. De kosten hiervan bedroegen € 1,6 miljoen (2021: € 2,8 miljoen). Dit betrof kleine organisatieaanpassingen van vijf TBI-ondernemingen.

TBI heeft bij twee TBI-ondernemingen bijzondere waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa geboekt van € 3,1 miljoen (2021: nihil). Dit betrof met name afboekingen van betaalde goodwill, geactiveerde ontwikkelkosten en machines en installaties.

Het saldo van financiële baten en lasten kwam uit op € 2,5 miljoen negatief (2021: € 4,2 miljoen negatief). Mede als gevolg van de tot voor kort geldende negatieve rente op de liquide middelen is per saldo sprake van financiële lasten.

De effectieve belastingdruk bedroeg 31,7% (2021: 27,3%).

Het nettoresultaat daalde 82% naar € 9,0 miljoen (2021: € 49,8 miljoen).

## Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen schriftelijke opdrachten in 2022 bedroegen € 2,8 miljard en stegen 28% ten opzichte van 2021 (€ 2,2 miljard). De orderportefeuille (het nog uit te voeren deel van de opdrachtwaarde en te ontvangen nieuwe opdrachten) nam 15% toe naar

€ 3,7 miljard (ultimo 2021: € 3,2 miljard). Bij het aannemen van nieuwe werken sturen de TBI-ondernemingen op projecten waarbij risicoprofiel, rendement en vermogensbeslag in balans zijn.

Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting € 1,9 miljard uitgevoerd in 2023. Hiermee is ultimo 2022 84% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2023 gedekt. Ultimo 2021 was dat 79% (voor 2022). Het restant van de orderportefeuille zal in 2024 of daarna tot uitvoering worden gebracht.

## Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra

Techniek		
(x € 1 miljoen)	2022	2021
Bedrijfsopbrengsten	918	848
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	12,9	28,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)	2,4	19,1
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	1,4	3,4
Ontvangen opdrachten	979	839
Orderportefeuille ultimo	1.114	1.064

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

De bedrijfsopbrengsten in het segment Techniek zijn 8% toegenomen, waarbij een lager bedrijfsresultaat werd gerealiseerd. De operationele marge verslechterde tot 1,4% (2021: 3,4%). De ondernemingen binnen

het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren. De marktomstandigheden waren in 2022 overwegend positief. In de utiliteitsmarkt werden sterk verbeterde resultaten gerealiseerd. Ook in de industriële markten was sprake van verbeterde resultaten als gevolg van voldoende aanvragen in de markt en een verbeterd prijsniveau. De infrastructurele activiteiten in het segment Techniek stelden teleur met name als gevolg van enkele negatieve projectresultaten. Binnen de Marine-markt was sprake van redelijke marktomstandigheden. In het deelsegment Yachting werden goede resultaten gerealiseerd.

De orderportefeuille van Techniek steeg 5% tot € 1.114 miljoen.

Bouw & Ontwikkeling		
(x € 1 miljoen)	2022	2021
Bedrijfsopbrengsten	1.141	1.054
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	62,0	69,0
Bedrijfsresultaat (EBIT)	56,3	62,4
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	5,4	6,5
Ontvangen opdrachten	1.447	1.152
Orderportefeuille ultimo	2.020	1.667

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

Onze ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling realiseerden in 2022 veelal goede resultaten. De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2021 8%

gestegen. Het bedrijfsresultaat (EBITDA) daalde 10% tot € 62,0 miljoen (2021: € 69,0 miljoen). De operationele marge nam af tot 5,4% (2021: 6,5%). Het lagere resultaat in dit segment kwam grotendeels voort uit de activiteiten in de utiliteitsbouw.

Het aantal verkochte woningen daalde 34% tot 1.449 woningen (2021: 2.204 woningen). Het aantal opgeleverde (gebouwde) woningen daalde 23% tot 1.769 woningen (2021: 2.304 woningen).

De ontvangen opdrachten namen 26% toe, vergeleken met 2021, waardoor ook de orderportefeuille steeg. De vraag naar nieuwbouwwoningen was in 2022 nog groot, maar in de loop van het jaar is de markt gekanteld.

### Infra

(x € 1 miljoen)	2022	2021
Bedrijfsopbrengsten	282	308
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	-29,0	-0,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-34,2	-3,1
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	-10,3	-0,3
Ontvangen opdrachten	390	211
Orderportefeuille ultimo	597	500

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

Ook in 2022 was sprake van een beperkt aantal grote tenders op de inframarkt. Desondanks nam de orderportefeuille met 19% toe, vergeleken met 2021.

De gunning van project Station Amsterdam-Zuid speelde hierbij een rol.

In 2022 zijn de bedrijfsopbrengsten 8% afgenomen ten opzichte van 2021. De getroffen projectvoorzieningen verlaagden de bedrijfsopbrengsten. Het operationele resultaat (EBITDA) van het segment Infra verslechterde tot € -29,0 miljoen (2021: € -0,8 miljoen). Dit was met name het gevolg van de eerder genoemde negatieve projectresultaten.

## Balans

De financiële positie van TBI blijft onverminderd sterk, met eind 2022 een solvabiliteit op basis van het eigen vermogen van 24,3% (2021: 27,2%). De lagere solvabiliteit vergeleken met eind 2021 wordt onder meer veroorzaakt door de hogere omzet in vaste activa en de toegenomen liquide middelen. Het balanstotaal nam toe van € 1.265 miljoen tot € 1.400 miljoen.

Op de door Stichting TBI verstrekte achtergestelde lening van oorspronkelijk € 25 miljoen is voor het eerst in 2021 en ook in 2022 € 5 miljoen afgelost. Rekeninghoudend met de achtergestelde lening bedraagt de solvabiliteit op basis van het garantievermogen 25,4% (2021: 28,8%).

### Kerncijfers balans

(x € 1 miljoen)	2022	2021
Vaste activa	158	146
Investeringen in vastgoedportefeuille	209	222
Nettowerkkapitaal	-160	-113
Liquide middelen	454	428
Eigen vermogen	340	344
Achtergestelde lening	15	20
Balanstotaal	1.400	1.265
Solvabiliteit o.b.v. eigen vermogen	24,3%	27,2%
Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen	25,4%	28,8%

Als gevolg van aanpassingen in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, met name in de hoofdstukken RJ 221 en 270, is sprake van een stelselwijziging die in de jaarrekening 2022 is toegelicht. De cijfers van 2021 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

De vaste activa namen toe tot € 158 miljoen (2021: € 146 miljoen). De netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa waren in 2022 hoger dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 37 miljoen (2021: € 38 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 22 miljoen bedroegen (2021: € 21 miljoen). In 2022 is onder meer geïnvesteerd in huisvesting, vervanging en uitbreiding van materieel en ICT.

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, plankosten, onverkocht vastgoed in uitvoering en onverkocht opgeleverd vastgoed) bedroegen ultimo 2022 € 209 miljoen (2021: € 222 miljoen). De afname van € 13 miljoen bestaat onder meer uit een daling van de investeringen in projectontwikkeling met € 26 miljoen tot € 155 miljoen (2021: € 181 miljoen). Rekening houdend met non-recourse projectfinancieringen bedragen de netto-investeringen in projectontwikkeling € 131 miljoen (2021: € 153 miljoen). Daarnaast stegen de voorraden onverkocht vastgoed in aanbouw en opgeleverd vastgoed € 14 miljoen tot € 54 miljoen (2021: € 40 miljoen).

Het nettowerkkapitaal nam af tot € -160 miljoen (2021: € -113 miljoen). Dit was met name het gevolg van een verbeterde voorfinanciering van onderhanden projecten. Daarnaast was sprake van een toename van debiteuren en overige vorderingen en een toename van de kortlopende schulden.

De liquide middelen namen toe met € 26 miljoen tot € 454 miljoen (2021: € 428 miljoen). Het saldo van de liquide middelen verminderd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen (de netto liquiditeit), bedroeg ultimo 2022 € 436 miljoen (ultimo 2021: € 414 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2022 € 340 miljoen (2021: € 344 miljoen), een daling van € 4 miljoen. Hierin begrepen is het positieve nettore-sultaat van € 9,0 miljoen, verminderd met de dividend-uitkering over boekjaar 2021 van € 12,9 miljoen en koersverschillen van € 0,1 miljoen.

## Nettowerkkapitaal

(x € 1 miljoen)	2022	2021	Mutatie
Debiteuren en overige vorderingen	334	286	48
Onderhanden projecten	-234	-188	-46
Investeringen in vastgoedportefeuille	209	222	-13
Crediteuren en overige schulden	-487	-447	-40
Overige	18	14	4
<b>Totaal</b>	<b>-160</b>	<b>-113</b>	<b>-47</b>

(x € 1 miljoen)	2022	2021	Mutatie
Techniek	-138	-90	-48
Bouw & Ontwikkeling	28	9	19
Infra	-42	-31	-11
Overige	-9	-1	-8
<b>Totaal</b>	<b>-160</b>	<b>-113</b>	<b>-47</b>

## Financiering

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij drie banken van in totaal € 75 miljoen. De faciliteit is op 1 november 2018 door middel van een zogenaamde 'Amend & Extend'-overeenkomst tussentijds aangepast en verlengd. Van belang is de in de faciliteit overeengekomen verduurzamingsclausule: bij het (niet) voldoen aan een aantal in het jaarverslag genoemde niet-financiële KPI's kan de opslag in positieve (of negatieve) zin voor TBI worden aangepast. Inmiddels is deze Revolving Credit Facility (RCF) door de syndicaatsbanken verlengd tot 1 november 2025. Tot en met 2022 is

geen gebruik gemaakt van deze faciliteit. Het rentepercentage is gerelateerd aan Euribor, waarbij de renteperiode afhankelijk is van de gekozen looptijd, verhoogd met een opslag. Hiertoe zijn financiële convenanten overeengekomen. Ook in 2022 heeft TBI ruimschoots aan deze financiële convenanten voldaan.

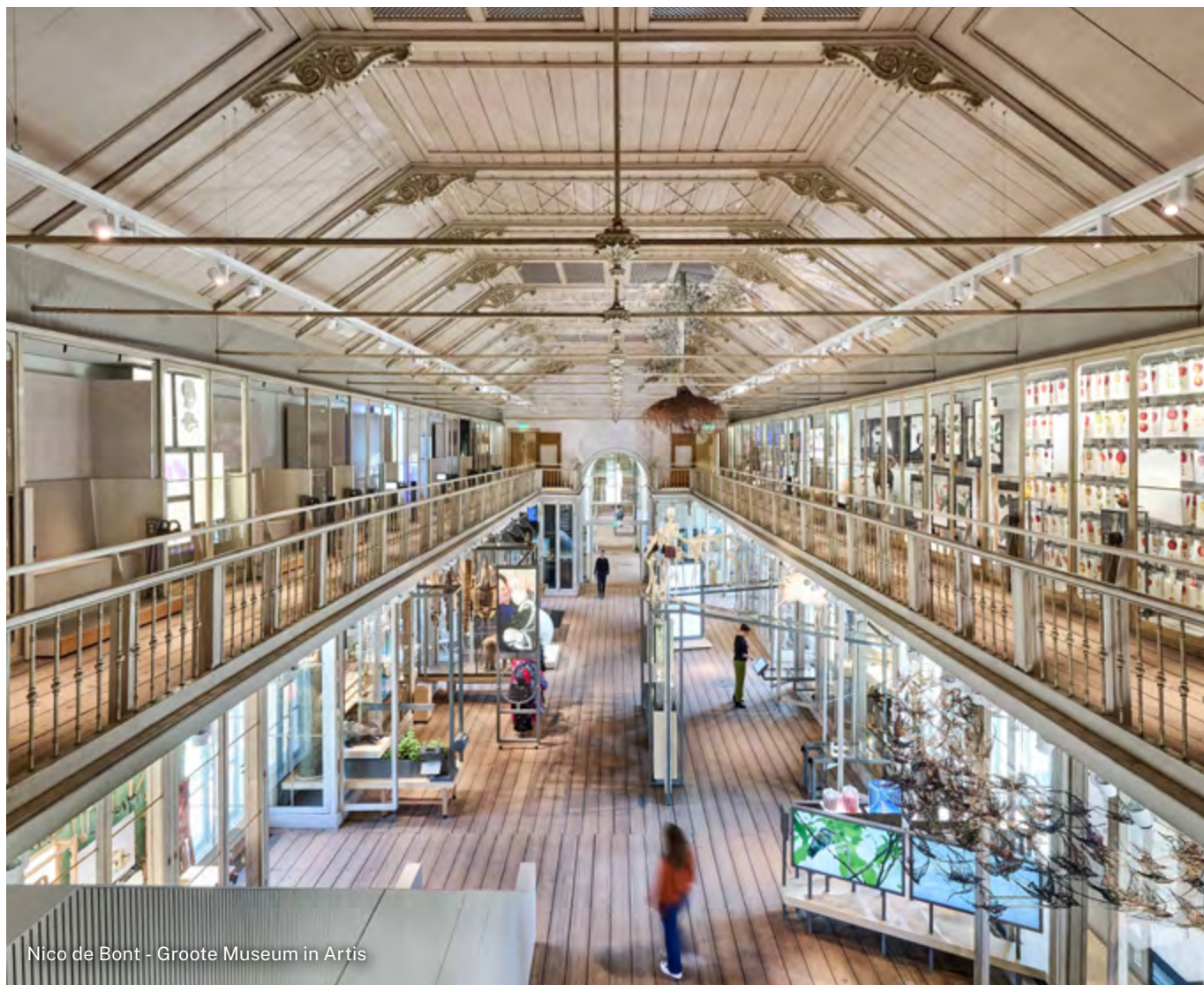
Daarnaast heeft TBI de beschikking over rekening-courant-faciliteiten van in totaal € 30 miljoen bij drie banken. De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan Euribor, verhoogd met een opslag. Deze faciliteiten worden alleen aangesproken om kortstondige liquiditeitsbehoeften op te vangen.



Tot en met 2022 zijn geen bedragen onder deze faciliteiten opgenomen.

Verder heeft TBI de beschikking over meerdere non-recourse vastgoed- en projectfinancieringen. Dit betreft onder andere relatief kleine leningen voor onder andere de financiering van duurzame energieprojecten. Met deze projectfinancieringen worden het ontwerp, de bouw, het onderhoud en de exploitatie van solarprojecten en warmte- en koudeopslaginstallaties gefinancierd gedurende de looptijd.

In 2022 heeft TBI de beschikking over zeven garantiefaciliteiten met een obligo van € 500 miljoen (2021: € 490 miljoen). Er sprake van een evenwichtige verdeling van aanbieders, voldoende ruimte voor het stellen van garanties (headroom) en zekerheid voor de toekomst. Het obligo staat ter beschikking van de TBI-ondernemingen. Bij de afgifte van bankgaranties zijn de TBI-ondernemingen gehouden aan het garantiebeleid van TBI. Binnen dit beleid zijn richtlijnen opgenomen voor maximale hoogtes en looptijden voor de afgifte van individuele garanties. Afwijking hiervan is slechts toegestaan na voorafgaande goedkeuring door de Raad van Bestuur.



Nico de Bont - Groote Museum in Artis



## J.P. van Eesteren en Croonwolter&dros

### Onderzoeksgebouw VU Amsterdam

J.P. van Eesteren en Croonwolter&dros realiseren de bouwkundige en installatietechnische werkzaamheden van het nieuwe Onderzoeksgebouw van de Vrije Universiteit Amsterdam. Het gebouw bestaat uit hoogbouw (twaalf verdiepingen) en laagbouw (zes verdiepingen), waar onderzoek wordt gedaan. Deze gebouwen zijn constructief losgekoppeld om gevaar van trillingen tegen te gaan. De gebruiker zal het als één gebouw ervaren.

Het betonskelet is extreem zwaar uitgevoerd voor een grotere stijfheid. Hiermee moet iedere trilling worden voorkomen. Met name ook door de omliggende wegen. De keldervloer is een meter dik en de vloer van de begane grond zestig centimeter. Er zit extreem veel wapening in dit gebouw. In de kelder van de laagbouw staan vier massablokken beton. Deze zijn in het werk gestort, op foamglas stroken geplaatst en wegen ongeveer 200 ton.

In het Onderzoeksgebouw zal hoogstaand onderzoek worden gedaan en wetenschappelijk onderwijs worden gegeven binnen het thema Human Health & Life Sciences en voor de afdelingen Natuurkunde, Neurowetenschappen en Aardwetenschappen. Meer dan de helft van de ruimten krijgt laboratoria. De installatiedichtheid ligt daarmee tot een factor drie hoger dan van een ziekenhuis. Dat betekent veel aandacht voor engineering en coördinatie bij de realisatie. Croonwolter&dros en J.P. van Eesteren hebben hiervoor samen alle disciplines in huis.

In totaal wordt circa 27.500 m<sup>2</sup> gebouwd. Het is technisch uitdagend. Dit gezien de hoge eisen aan de constructie, de complexiteit van de installaties versus de bouwkundige afwerking en de beperkte ruimte op de bouwlocatie. Ook is er een ambitieuze planning en zijn er vele wijzigingen. Het gebouw zal begin 2024 worden opgeleverd.



# Onderzoeksgebouw VU Amsterdam

# Vooruitzichten

**Het IMF rekt voor Nederland in 2023 op 0,6 procent economische groei, tegenover 1,5 procent van het CPB. Verder voorziet het IMF liefst 4,2 procent inflatie voor 2023, terwijl het CPB 2,6 procent raamt. Wat nog ruim kan verdubbelen bij een hogere gasprijs, die volgens het CPB 'uiteraard zeer onzeker blijft'. Rabobank denkt dat de economie de komende twee jaar nauwelijks zal groeien: 0,6 procent in 2023 en 1,0 procent in 2024. Het kan nog ongunstiger uitpakken als de oorlog in Oekraïne voortduurt. De bandbreedte van onzekerheid is groot en voorspellingen zijn moeilijk te doen. Met alle onzekere factoren daarvan afgeleid, geldt dit ook voor de bouwsector.**

Onze orderportefeuille is met € 3,7 miljard niettemin weer hoger dan vorig jaar en heeft een goede spreiding over de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra. De in de afgelopen jaren overgenomen bedrijven dragen aanzienlijk bij aan het bedrijfsresultaat. De ambitie bij de TBI-ondernemingen om de activiteiten verder te verbeteren en de strategie invulling te geven is versterkt. Hoe zich dit exact in het komende jaar zal vertalen in de resultaten voor TBI is lastig te voorspellen.

De TBI-ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling zullen in 2023 te maken krijgen met onder meer de sterk gestegen (hypotheek)rente, de hoge inflatie met als gevolg hogere inkooprijzen van grondstoffen, het lagere consumentenvertrouwen en de stikstofproblematiek. Het wordt lastiger nieuwe projecten te ontwikkelen en uit te voeren gezien de beperkte beschikbaarheid van ontwikkelbare grondposities, terughoudendheid bij beleggers en eveneens de krappe arbeidsmarkt. Ook de financiële haalbaarheid wordt een steeds grotere uitdaging, met name bij het realiseren van betaalbare huurwoningen. Renovatie en onderhoud neemt ook in het kader van de energietransitie niettemin een vlucht. Grote en complexe binnenstedelijke projecten en transformaties van kantoren naar woningen zullen toenemen.

De utiliteitsbouw ontwikkelt zich bij TBI nog steeds goed, gezien de langere doorlooptijd van deze projecten. Niettemin zijn financiers en beleggers terughoudender geworden ten opzichte van (de ontwikkeling van) hotels, horeca- en kantorenvastgoed en de renovatie of het onderhoud ervan. De behoefte



aan (nieuwe) kantoorruimte neemt juist af door het toegenomen thuiswerken.

De infrasector heeft te maken met een lager aanbod van nieuwe opdrachten als gevolg van eerder genoemde oorzaken. Daarnaast kampen gemeenten en provincies met een gebrek aan financiële middelen, waardoor er minder (middel)grote projecten op de markt komen. Onze infrabedrijven beschikken desondanks over een mooie orderportefeuille voor het lopende jaar, met een goede spreiding. Bovendien groeit de markt voor onderhoud en vervanging in de komende jaren. Wel moet de nieuwbouw van grote infraprojecten verder aangezwengeld worden door stimulerend beleid van het Rijk. Waarschijnlijk zal dat vanaf 2024 plaatsvinden. Hiermee wordt voorkomen dat de sector stilvalt.

De techniekbedrijven beschikken over goede orderportefeuilles. Aangezien de doorlooptijd van de projecten hier relatief kort is, dienen onze installatiebedrijven continu alert te blijven. In 2023 kunnen ze te maken krijgen met een terugval van nieuwe opdrachten in alle sectoren, mede door uitstel van projecten. Daartegenover staan de kansen en mogelijkheden voor wat betreft de energietransitie.

Wij verwachten in 2023 stabilisatie van de bedrijfsopbrengsten en verbetering van de winstgevendheid. Het aantal medewerkers zal mede door acquisities licht groeien en de kosten van onderzoek en ontwikkeling zullen zich op het niveau van 2022 bewegen. Er moet rekening worden gehouden met hogere energiekosten. De netto-investeringen in (im)materiële vaste activa zullen in 2023 de afschrijvingskosten



Eekels Technoloy - Enexis Zeijerveen (Assen)

overtreffen, onder andere door investeringen in huisvesting, ICT en betaalde goodwill. Voorts houden we rekening met een toename van het netto werkkapitaal onder meer als gevolg van hogere investeringen in projectontwikkeling. De financiering zal vanuit de aanwezige liquide middelen plaatsvinden.

Het consumentenvertrouwen en de investeringsbereidheid van beleggers blijven de belangrijkste factoren voor de (financiële) vooruitzichten van TBI. Het is daarbij belangrijk dat de woningbouwprojecten van TBI zonder te veel vertraging afgezet worden.

De bouwsector heeft een laat-cyclisch karakter, waarmee de financiële vooruitzichten voor 2023 nog goed blijven. Op de middellange termijn zijn voorspellingen meer onzeker. Gezien de woningbouwopgave en de behoefte aan verduurzaming in Nederland blijft er voor de langere termijn een (zeer) gunstig perspectief, ook binnenstedelijk. Bovendien wil de overheid extra investeren in vervanging en renovatie van de bestaande infrastructuur om de bereikbaarheid te borgen.

### ‘Leermeester’

**Geoffrey Westerhof**

50 jaar

Timmerman leermeester  
Sinds 1994 bij ERA Contour

### ‘Leerling’

**Rick Buis**

16 jaar

Leerling timmerman  
Sinds oktober 2022 bij ERA  
Contour

# De kracht van generaties



“Ik leer alles wat ik nodig heb: specifieke vakkennis, over de normen en waarden in de bouw en hoe we met elkaar omgaan, over alle facetten van het in elkaar zetten van een huis, veiligheid en basiskleding en het milieu. Het is ook ongelooflijk nuttig om van oudere en heel ervaren collega's te leren. Ze weten écht veel en passen zich snel aan. En het is nog leuk ook”, aldus Rick.

In samenspraak met Stichting Haagbouw krijgt ERA Contour leerlingen aangeleverd. Deze zijn broodnodig om ze op te leiden tot volwassen timmermannen, gezien de vergrijzing in het vak. De Bouwpraktijk speelt daarin ook een rol.

“Op het werk, waar wij leermeesters hebben, komen leerlingen assisteren. Om de paar weken kunnen ze examens doen. Zo worden ze in de praktijk getoetst op onder meer het timmeren van funderingskisten, het stellen van prefab elementen en kozijnen en op aftimmeren. Het werk wordt beoordeeld door de leermeester en steekproefsgewijs gecontroleerd door een consulent”, zegt Geoffrey.

Hij vervolgt: “Ik geniet van Rick met zijn passie voor het vak. Ik heb al zo'n vijftig leerlingen gehad, maar dit is één van de beste, ondanks zijn jonge leeftijd. Ik was toen lang nog niet zover. Rick weet waar hij over praat. Ik leg één keer iets uit en hij snapt het direct. Met deze capaciteiten kan hij snel doorgroeien en zijn ambities waarmaken”.

Geoffrey is ook leermeester bij De Bouwpraktijk, een initiatief van ERA Contour en Smits Vastgoed. Team ERA flats speelt een belangrijke rol in de renovatie van flats in de regio. Met De Bouwpraktijk worden er potentiële medewerkers opgeleid, zoals immigranten, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of die al jaren werkloos zijn. Er wordt door deelnemers geoefend in de loods en daarna in een lege woning of flat op de bouwplaats. Het einddoel is een baan in de bouw of techniek.

“Als leerling timmerman is het ongelooflijk nuttig om van oudere en heel ervaren collega's te leren”





# Risicomangement

**Ondernemen in de markten waarin TBI opereert, is nauw verbonden met het nemen en beheersen van risico's. Het beheersen van risico's is een voorwaarde om succesvol te zijn. Ondernemerschap ligt aan de basis van onze organisatie en de risicobeheersing is hierop gestoeld. De statutaire directies zijn verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van de desbetreffende TBI-onderneming. TBI biedt de kaders, waaronder de drie strategische pijlers en de middelen om het ondernemerschap te stimuleren.**

### **Risicofilosofie**

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

### **Cultuur**

Door de verantwoordelijkheid laag in onze organisatie te leggen en leermomenten actief te delen, ontwikkelt het risicobewustzijn van onze medewerkers zich op een positieve manier. Deze cultuur stimuleert de medewerkers bij het nemen van verantwoordelijkheid en maakt risico's bespreekbaar.

### **Aanpak risicobeheersing**

Projectbeheersing vormt de rode draad in onze risico-aanpak. Vanaf de selectie van een opdracht tot en met de nazorg zijn de beheersings- en controlesystemen erop gericht de juiste balans te houden tussen ondernemerschap en het voor de onderneming gewenste risicoprofiel.

### **Tenderprocessen**

Onze statutaire directies maken vroegtijdig een afweging over het opstarten van het biedingsproces. Als hiertoe wordt besloten, werken wij op gestructureerde wijze aan een evenwichtig aanbod voor de

klant. Hierbij wegen wij risico's, beheerskosten en rendement tegen elkaar af. Inschrijvingen op projecten buiten Nederland, in joint venture verband, met een DBFM(O)-karakter, met (voor)financiering of met een aanneemsom die groter is dan 20% van de begrote bedrijfsopbrengsten, legt de desbetreffende TBI-onderneming eerst voor aan haar Raad van Commissarissen.

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

#### **Beheersings- en controlesystemen**

Onze formele beheersings- en controlesystemen zijn gericht op het strategische, tactische en operationele niveau van onze organisatie. Hiermee schatten wij

nieuwe risico's in en houden wij (toe)zicht op lopende projecten. Hiervoor hanteren wij de volgende instrumenten:

#### **i. Strategische Agenda**

De langetermijnstrategie van TBI valt onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is vastgelegd in de Strategische Agenda. Duurzame oplossingen, Mensen & Teams en Technologische vooruitgang zijn als strategische pijlers benoemd. De Operationele Plannen en budgetten van de TBI-ondernemingen zijn hierop gericht. Risicobeheersing maakt hier integraal onderdeel van uit.

#### **ii. Operationele Plannen**

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

#### **iii. Verslaggeving**

TBI maakt onderscheid tussen richtlijnen voor financiële en niet-financiële verslaggeving. De richtlijnen voor de financiële verslaggeving zijn opgenomen in het TBI Handboek Verslaggeving. Volgens deze richtlijnen rapporteren de directies elk kwartaal aan de Raad van Bestuur. In de kwartaalrapportages rapporteren de directies aan de Raad van Bestuur over ontwikkelingen in relatie tot afspraken

en plannen, financiële en niet-financiële aspecten en doelstellingen. Tevens geven zij op deze wijze inzicht in de belangrijkste risico's. Waar nodig worden maatregelen getroffen of plannen bijgesteld. Richtlijnen voor niet-financiële verslaggeving zijn opgenomen in het Rapportage Handboek Niet-Financieel. Het doel van deze verslaggeving is transparant zijn over prestaties op onderwerpen als veilig werken, integer handelen, maatschappelijke en milieu-impact en circulair ondernemen. Ons jaarverslag geeft hierover een integraal beeld.

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

#### **iv. Interne audit**

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

## **Werking van beheers- en besturingssystemen in 2022**

In 2022 hebben onze beheerssystemen (hard en zacht) naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat dit in 2023 niet het geval zal zijn. TBI kan geen garantie geven dat risico's zich niet manifesteren. Daarom blijven wij alert op het verder aanscherpen van procedures en maatregelen om aangesloten te blijven op veranderingen in de interne en externe omgeving. Dit is een continu proces.

**“Risico's, rendement en zeggenschap worden tegen elkaar afgewogen”**



Mobilis - Betonstort vierde dakdeel Brittenpassage - Zuidasdok

### **Verantwoordelijkheid voor onze risicobeheersing**

De statutaire directies van de TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor naleving van de interne risico-beheersings- en controlesystemen. Zoals hiervoor al aangegeven, leggen zij hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

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

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

### **Risicobereidheid**

Wij bepalen onze risicobereidheid op gestructureerde wijze voor de volgende risicocategorieën:

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

Tegelijkertijd staat binnen deze aanpak de veilige werkomgeving voorop, evenals integer handelen, opereren binnen wet- en regelgeving en beschermen van data. Op deze punten zijn wij niet bereid risico's

te nemen. De financiële gevolgen van belangrijke risico's zijn afgedekt binnen het TBI-verzekeringsprogramma.

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

## **Risicobereidheid**

Onze risicobereidheid bepalen wij op grond van onze strategische agenda in samenhang met de maatschappelijke ontwikkelingen, bedrijfsdoelstellingen, financiële positie, marktomstandigheden en operationele vraagstukken. Binnen dit speelveld bepalen wij de mate waarin wij risico nemen en de set beheersmaatregelen om deze te controleren. Voor onze reguliere activiteiten is de risicobereidheid laag. Wij behouden daarmee een solide financiële basis. Vanuit deze basis zijn wij in staat risico's te nemen om te innoveren, te investeren en samen te werken. Wij stimuleren ondernemerschap en creëren daarmee kansen om onze marktpositie te verstevigen.



## J.P. van Eesteren

### Q Residences

J.P. van Eesteren heeft voor Kroonenberg Groep wooncomplex Q Residences gebouwd. Dit complex in Amsterdam Buitenveldert bestaat uit twee gebouwen: Quartz en Qube, met luxe huurwoningen in de vrije sector.

Eerder werd door J.P. van Eesteren het project Gelderlandplein gerealiseerd voor Kroonenberg Groep. Ze waren erg tevreden over de kwaliteit van het werk. Mede om deze reden kon ook dit project gebouwd worden. Nieuwe projecten van deze opdrachtgever worden inmiddels ook gerealiseerd: Rooswijk 5 en Apollolaan 171.







Kwaliteit is voor Kroonenberg Groep erg belangrijk. Quartz en Qube worden in eigen beheer gehouden. Bepaalde keuzen bij het ontwerp en de bouw zijn dan essentieel voor het onderhoud en de uitstraling van de objecten op lange termijn. Het ontwerp is van Studio Gang uit Chicago, wereldwijd een zeer gerenommeerd architectenbureau. Hiermee heeft het project internationale allure gekregen.

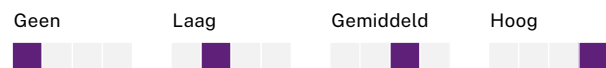
Esthetiek is ook belangrijk bij dit project. Quartz heeft een bijzondere gevel. Deze was technisch complex te construeren. Daarmee geeft het de buurt wel duidelijk een 'boost' als hoogste woontoren. Huurders moet echt het beste worden geboden. De kwaliteit van de materialen en de afwerking is daar ook op afgestemd. In de materiaalkeuze zie je dat de gebouwen zusjes zijn.

De twee gebouwen moesten daarentegen ook een eigen taal spreken. Qube moest qua vorm, meer dan Quartz, aansluiting vinden met de bestaande omgeving. Aan communicatie met de buurt(bewoners) is daarom veel aandacht besteed om alle belangen te behartigen. Burgemeester Femke Halsema heeft Q Residences eind 2022 officieel geopend.



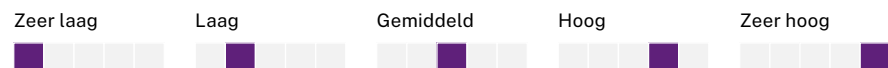
# Q Residences

Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
<b>Strategisch/markt</b>		Om onze strategische doelstellingen te bereiken en onze marktpositie te verstevigen, zijn wij bereid lage tot gemiddelde risico's te aanvaarden. Via de stimulans om te ondernemen creëren wij kansen ter versteviging van onze marktpositie.
<b>Operationeel</b>		Voor onze reguliere activiteiten is de risicobereidheid laag en voor enkele risico's ontbreekt deze met het oog op het behoud van onze solide financiële basis.
<b>Financieel</b>		Vanuit onze solide financiële basis zijn wij bereid alleen lage en in uitzonderlijke gevallen een gemiddeld risico te accepteren om daarmee te innoveren, te investeren en samen te werken.
<b>Compliance en integriteit</b>		Integriteit is een van de meest wezenlijke voorwaarden van onze organisatie en een uitgangspunt bij al ons handelen. Wij zijn niet bereid op dit gebied risico's te aanvaarden.
<b>Covid-19</b>		De Covid-19 crisis heeft bij ons ook de bewustwording van risico's op het gebied van pandemieën gecreëerd. Tot begin 2022 heeft deze nog aanhoudende pandemie de risicosfeer van onze ondernemingen geraakt.
<b>ICT/cybersecurity</b>		Ten aanzien van de risico's op het gebied van operationele ICT-systemen, data integriteit en privacy zijn wij niet bereid risico's te aanvaarden. Op het gebied van cybersecurity is deze laag.



## Risicocategorie: strategisch/markt

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Gewijzigde marktomstandigheden</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evenwichtig portfolio met spreiding van activiteiten over opdrachtgevers en marktsegmenten.</li> <li>• Innovatie en anticiperen op marktontwikkelingen (w.o. nieuwe milieu-eisen). Intern vanuit onze kenniscentra TBI WOONlab, Smart TBI en geWOONhout. Extern door samenwerking met kennisinstututen en partners binnen en buiten de bouw.</li> <li>• Opzetten van samenwerkingsverbanden met collega bouwbedrijven.</li> <li>• Ontwikkelen van meer diversiteit in het management zodat beslissingen worden gebaseerd op een bredere blik.</li> </ul>		
<b>Schaarste aan vakmensen op de arbeidsmarkt</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in een positie als preferente werkgever door een aantrekkelijke werkomgeving te bieden met voldoende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden.</li> </ul>		
<b>Concurrentie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëren van onderscheidend vermogen door onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, focus op klanttevredenheid en de optie tot samenwerking tussen de TBI-ondernemingen.</li> </ul>		
<b>Prijsdruk en grondstoffenschaarste</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooraf heldere afspraken maken met partijen over de effecten van prijsstijgingen.</li> <li>• Bewustwording creëren en kennis ontwikkelen om circulair te bouwen.</li> </ul>		
<b>Klimaatverandering</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op milieu-impact analyses, CO<sub>2</sub>-reductie en hergebruik van materialen en grondstoffen.</li> <li>• Circulair ondernemen.</li> <li>• Bijdrage leveren aan noodzakelijke verlaging emissies van schadelijke stoffen (w.o. stikstof).</li> <li>• Bewustwording creëren en kennis ontwikkelen om CO<sub>2</sub>-neutraal te bouwen; rekening houdend met de natuur.</li> <li>• Ontwikkelen van leiderschapscompetenties (bijv. ontwikkelen en uitdragen van visie) die nodig zijn om de organisatie klimaatbewust te maken.</li> </ul>		



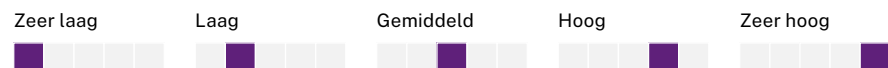


Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Innovatie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovatie ecosysteem: faciliteren van broedplaatsen voor innovatie, ruimte voor innovatie en stimuleren van samenwerking. Binnen een bandbreedte mogen resultaten onzeker zijn.</li> </ul>		

## Risicocategorie: operationeel

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Projectmanagement en -uitvoering</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement.</li> <li>Verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding ligt bij de directies van de TBI-ondernemingen. Voorafgaande goedkeuring door de Raad van Commissarissen van de betreffende onderneming is vereist voor grote projecten of offertes met een verhoogd risico-profiel, overeenkomstig de directie-instructie.</li> <li>Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen van de desbetreffende onderneming bij investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start verkoop en start bouw van projecten voor eigen risico en financieringsmogelijkheden van projecten in opdracht van derden.</li> <li>Speciale opleidings- en trainingsprogramma's voor projectmanagers.</li> <li>Vroegtijdig betrekken van juristen, technici, risico- en verzekeringsdeskundigen en andere specialisten voor het kwalitatief en kwantitatief inschatten van risico's en bepalen van beheersmaatregelen.</li> </ul>		

<b>Aanneming van werk en leveren van producten en diensten</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wij betrekken risicodeskundigen, contractmanagers, juristen en verzekeringsdeskundigen vroegtijdig bij projecten om risicomangement vraagstukken op te lossen.</li> <li>Voor de mogelijke negatieve gevolgen van bepaalde risico's die de ondernemingen niet zelf wensen te dragen, beroepen zij zich op het uitgebreide TBI-verzekeringprogramma.</li> <li>De verzekeringen in dit programma beheert TBI en deze worden via de co-assurantiemarkt ondergebracht bij (inter)nationale verzekeraars met een S&amp;P rating A of hoger.</li> </ul>		
--	--	---	--	--




Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Veiligheid en gezondheid van medewerkers en onderaannemers</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Preventie heeft de hoogste prioriteit. Het veiligheidsbeleid richt zich op fysieke maatregelen en menselijk gedrag als risicofactor (bewustzijn), maar ook op zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna ongevallen en gevaarlijke stoffen. 'Toolbox meetings' moeten dit risico minimaliseren.</li> <li>Adequaat veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies van TBI-ondernemingen, volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn en TBI Veiligheidswaarden.</li> <li>Campagnes ter verhoging van het (sociale) veiligheidsbewustzijn en gebruik van de TBI Veiligheidsapp; bevorderen van een cultuur waarin we elkaar aanspreken op onveilig gedrag.</li> <li>E-learning modules voor kennisdeling en verhoging van bewustzijn over veilig werken.</li> </ul>		
<b>Duurzame projecten</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen van werkwijzen die afval reduceren en voorkomen, en hergebruik stimuleren.</li> <li>Bij aanschaf van nieuw materieel CO<sub>2</sub>-footprint meenemen als besliscriterium.</li> <li>CO<sub>2</sub>-bewust bouwen (gericht op reductie Scope 3-emissies).</li> </ul>		
<b>Omgevingsbewustzijn</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Beleid gericht op reductie van impact op milieu en omgevingshinder en de inzet van omgevingsmanagers.</li> <li>Frequent afnemen van stakeholderinterviews.</li> </ul>		







## Risicocategorie: financieel

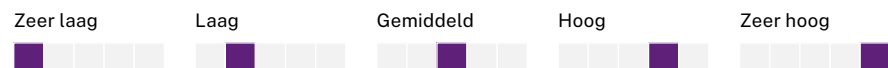
Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Financiering en liquiditeit</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>De treasuryfunctie is centraal ingeregeld. Op basis van interne kredietbeoordelingen worden kredietlijnen ter beschikking gesteld aan de TBI-ondernemingen. Projectontwikkeling wordt op een non-recourse basis gefinancierd.</li> <li>Constante focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing.</li> <li>TBI streeft naar een solvabiliteit &gt; 30% voor alle TBI-ondernemingen.</li> </ul>		






Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Krediet</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en vooruitbetalingen.</li> <li>• De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Een deel van de vorderingen is geconcentreerd bij de Nederlandse overheid.</li> </ul>		
<b>Rente</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• TBI is terughoudend met het aantrekken van vreemd vermogen. Derhalve is het niet noodzakelijk gebruik te maken van instrumenten om het renterisico verder te mitigeren.</li> </ul>		
<b>Valuta</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland. Hierdoor zijn maatregelen om het valutarisico te beheersen nauwelijks nodig.</li> </ul>		

## Risicocategorie: compliance en integriteit







Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Wet- en regelgeving</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• TBI-ondernemingen volgen wettelijke bepalingen en branchegerelateerde gedragscodes van SBIB, NEPROM en Koninklijke Bouwend Nederland.</li> <li>• Toezicht door interne en externe deskundigen.</li> <li>• Eigen activiteiten beperken zich primair tot de Nederlandse wetgevingsgebieden.</li> <li>• Contractpartijen en samenwerkingsverbanden beperken zich in beginsel tot partijen binnen de landsgrenzen.</li> <li>• Naast interne gedragscode is er een compliance framework waarbij jaarlijks een frauderisico-analyse per TBI-onderneming wordt uitgevoerd.</li> </ul>		
<b>Belastingrisico's</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• TBI en de belastingdienst hebben een Convenant Horizontaal Toezicht. Onze fiscale afdeling streeft naar permanent actueel inzicht in relevante gebeurtenissen, snelle standpuntbepaling en bewaakt en adviseert over opvolging en wijzigingen.</li> </ul>		





Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Reputatie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI beschikt over een actuele gedragscode die geldt voor alle medewerkers.</li> <li>Jaarlijks geven de statutaire directies van de TBI-ondernemingen een ondertekende In Control-verklaring af aan TBI. Hierin wordt verantwoording afgelegd over de naleving binnen de wettelijke kaders en de Centrale Richtlijnen van TBI.</li> <li>Klokkenluidersregeling.</li> <li>Benoemen Compliance Officer.</li> <li>Buitenland: TBI richt zich alleen tot zakenpartners die gebonden zijn aan dezelfde jurisdictie als de betreffende TBI-onderneming.</li> </ul>		

## Risicocategorie: pandemieën/Covid-19

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Gezondheid eigen en ingehuurd medewerkers</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>In het geval van een pandemie of epidemie en mogelijke besmettingen wordt het hele concern geraakt en in het verlengde daarvan toeleveranciers, klanten en andere relaties. Het nauwlettend monitoren en opvolgen van gezondheidsrisico's door middel van richtlijnen (van instituties) voor veilige werkomstandigheden voor medewerkers en andere relaties moeten dit risico beheersen.</li> </ul>		
<b>Operationeel</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Continu naleven van de Covid-19 richtlijnen teneinde de bouwplaatsen en werkgebieden open te houden.</li> <li>Nauwe contacten onderhouden met beroepsverenigingen (w.o. Koninklijke Bouwend Nederland).</li> <li>Toepassen van 'Good Practices' en 'Lessons Learned'.</li> </ul>		



## Risicocategorie: ICT/cybersecurity

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Operationele ICT-systemen, data integriteit</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Up-to-date houden van systeemonderdelen en de beheersorganisatie.</li> <li>• Back-up data en systemen om de continuïteit van bedrijfskritische functies te borgen.</li> <li>• Training en communicatie over gebruikersrisico's ter verhoging van het risicobewustzijn.</li> <li>• Standaardisatie van applicaties.</li> </ul>		
<b>Cybersecurity</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Security en cyber-ketenweerbaarheid zijn onderdeel van de totale risicokaders van TBI.</li> <li>• Oprichting van interne, interdisciplinaire stuurgroep bestaande uit senior management en personeel van meerdere bedrijfsunits om gezamenlijk een strategie en raamwerk voor cyberweerbaarheid te ontwikkelen.</li> <li>• Benoemen van verantwoordelijkheid ten aanzien van de implementatie van cyberweerbaarheid.</li> <li>• Cybersecurity is standaard onderdeel van strategisch- en veiligheidsoverleg.</li> <li>• Training van medewerkers om het bewustzijn ten aanzien van cybersecurity te vergroten.</li> </ul>		
<b>Continuïteit</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgen van procedures ingeval van security breaches.</li> <li>• Beschikking hebben over een Business Continuity Plan en Disaster Recovery procedures.</li> </ul>		



# Jeroen Rook

29 jaar

**Uitvoerder Mobilis**  
**Sinds augustus 2022**

“Voordat ik bij Mobilis ging werken, was ik zo'n zeven jaar in dienst bij MDB. Dat is ook een dochteronderneming van TBI. MDB verhuurt bouwmaterieel aan TBI-ondernemingen en derden, waaronder Mobilis. Als coördinator tijdelijke huisvesting op diverse bouwplaatsen kwam ik regelmatig met uitvoerders van Mobilis in aanraking. Dat werk leek me een mooie volgende stap. Ik heb gesolliciteerd, ben aangenomen en gestart als uitvoerder.

Onder de verantwoordelijkheid van een hoofdvoerder ben ik direct betrokken bij de uitvoering van een project met veel impact: de renovatie van de beweegbare delen van de Haringvlietbrug. De scheepvaart moet er moeiteloos kunnen passeren. Door Mobilis wordt onder meer de brugklep vervangen. Die is aan het einde van zijn levensduur. Ook wordt het wegdek vernieuwd. Het is belangrijk dat dit goed verloopt, want in juni en juli 2023 wordt de A29 voor bijna twee maanden afgesloten.

Mobilis investeert in persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daarvoor bieden ze diverse opleidingen aan. Het volgen ervan was een voorwaarde om aangenomen te worden. Het doel is mijzelf door te ontwikkelen. Met mijn leidinggevende is dat in het begin al besproken, met vervolgens een plan van aanpak. Die duidelijkheid en de mogelijkheid

opleidingen te volgen vind ik prettig. Ik merk dat de hele TBI-organisatie erg betrokken is bij het opleiden van mensen. Daar steken ze veel energie in.

Zodra je een interessante opleiding ziet, leg je de vraag binnen de organisatie neer. Vervolgens wordt er gekeken wat de mogelijkheden zijn. Er wordt steeds met erkende opleiders gewerkt, waardoor je ook een diploma krijgt. Dat voegt waarde toe. Op korte termijn wil ik mijn inhoudelijke kennis vergroten. Op de lange termijn heb ik dan doorgroeimogelijkheden naar hoofdvoerder, projectmanager of meer.

De MBO-opleiding Uitvoerder Bouw en Infra niveau 4, die ik nu volg, duurt twee jaar en betekent elke drie weken één lesdag. Daarnaast moet er in de avonduren en weekenden thuis gestudeerd worden. Er moet ook een praktijkopdracht worden uitgevoerd. Dat kost veel tijd en inspanning, maar is een investering in mijzelf. Daarmee zie ik mijn loopbaan en toekomst rooskleurig tegemoet”.

“Het doel is om jezelf door te ontwikkelen. Dat vind ik prettig”





## ERA Contour

### De Nieuwe Defensie

De Nieuwe Defensie (DND) in Utrecht is één van de eerste deelplannen in realisatie binnen de herstructurering van de Merwedekanaalzone. Tot 2030 worden hier 10.000 woningen gerealiseerd. BPD Bouwfonds is de ontwikkelaar van dit deelplan en ERA Contour is bouwteampartner.

In 2018 is het bestemmingsplan vastgesteld, waarna de ontwikkeling in een stroomversnelling kwam. Begin 2021 startte ERA Contour met de bouw van fase 1. De eerste 100 woningen zijn inmiddels opgeleverd. In totaal worden er 950 woningen gerealiseerd: 223 sociale huurwoningen (voor woningcorporatie Mitros), 627 koopwoningen en 100 woningen voor het middenhuur segment (voor woningfonds BPD). Daarnaast wordt 800m<sup>2</sup> commerciële ruimte gerealiseerd.

In de sociale huurwoningen krijgen de vitale beroepsgroepen voorrang, zoals zorg, onderwijs, politie en defensie. Doel is deze mensen in de regio te houden. Voor deze doelgroep komen er eveneens midden huurwoningen.

DND is een nieuw groen-stedelijk stadsdeel voor een diversiteit aan mensen. Wonen, werken en recreëren lopen er door elkaar. De binnentuinen vormen één geheel met de openbare inrichting, maar zijn toch afsluitbaar. Dankzij de goede samenwerking tussen het stedenbouwkundig bureau en vier architectenbureaus heeft DND een grote diversiteit aan architectuur. De woningen vormen tegelijkertijd één geheel.

Duurzaamheid is een belangrijk thema. De woningen zijn energiezuinig door onder meer WKO-bronnen, triple glas, PV-installaties en hoogwaardige isolatie. Andere kenmerken zijn waterbuffering op daken en binnentuinen, veel groen op de daken en in de openbare ruimte, stimulering van elektrische deelmobiliteit en laadvoorzieningen voor eigen autobezit. De wijk is autoluw door directe toegang aan de rand tot de parkeergarage.



# De Nieuwe Defensie

# Corporate governance

**Verantwoord ondernemerschap, integer handelen, transparante verslaggeving, verantwoording en toezicht vormen de belangrijkste leidraad voor ons corporate governance-beleid. Een goede corporate governance is een voorwaarde voor het efficiënt en effectief realiseren van onze doelen.**

Het helpt ons ook risico's adequaat te beheersen en rekening te houden met zowel de belangen van alle betrokkenen, zoals die van onze aandeelhouder, onze medewerkers en onze opdrachtgevers, als met onze verantwoordelijkheid ten opzichte van de samenleving.

TBI is een besloten vennootschap met een structuur-regime en met Stichting TBI als enig aandeelhouder.

## Naleving Nederlandse Corporate Governance Code

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van TBI passen vrijwillig verschillende principes en best practicebepalingen van de thans geldende Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: de Code) toe.

De bepalingen uit de Code die TBI toepast, zijn verwerkt in de statuten van TBI, de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en in de profielschets van de Raad van Commissarissen. Daarbij is rekening gehouden met de eigenomsstructuur van TBI.

De principes en best practice-bepalingen van de Code ten aanzien van risicobeheersing, beloning en het voorkomen van belangenverstremming zijn grotendeels uitgewerkt in het reglement van de Raad

van Bestuur. Uitzondering hierop vormen de bepalingen over de wijze waarop over de uitvoering van het beloningsbeleid wordt gerapporteerd.

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

## Organisatie van de onderneming

### Raad van Bestuur en directies

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van het concern, ontwikkelt de missie en visie en stelt deze vast, evenals de daaruit voortvloeiende strategie en doelstellingen. De statutaire directies van de ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van hun onderneming(en). Ook de verantwoordelijkheid voor het bestuur en voor de dagelijkse beslissingen bij de TBI-ondernemingen liggen bij deze directies. Kenmerkend voor de organisatie van ons concern is het directe contact tussen de Raad van Bestuur en de directies van de TBI-ondernemingen. Dat

geldt ook voor de holding met een relatief kleine professionele staf die de TBI-ondernemingen en de Raad van Bestuur ondersteunt.

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

TBI streeft naar een complementaire samenstelling van de Raad van Bestuur, directies en andere leidinggevende posities met voldoende diversiteit. Dit heeft betrekking op aspecten als geslacht, kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid. TBI heeft oog voor de emancipatoire en sociaaleconomische redenen en voordelen die meer diversiteit met zich meebrengen. Binnen TBI wordt reeds gestreefd naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van onze organisatie. Dat zal onze onderneming versterken. TBI ervaart de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en de nieuwe "Diversiteitswet" als een steun in de rug om op dit vlak even ambitieuze als voor TBI passende streefcijfers als doelstelling te formuleren.

Ook in 2022 is TBI druk in de weer geweest om TBI als werkgever aantrekkelijker te maken voor een meer diverse doelgroep. Hieruit is onder andere de behoefte aan een mentornetwerk naar voren gekomen alsook meer aandacht voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers in het “spitsuur van je leven”. Door middel van scholing en educatie wordt gewezen op de kracht van divers samengestelde teams en de positieve effecten om in dergelijke teams werkzaam te zijn.

Ook in onze wervings- en selectieprocedures besteden wij daarom bijzondere aandacht aan vrouwelijk potentieel. TBI streeft er naar dat het aantal vrouwelijke medewerkers toeneemt, ook op leidinggevende posities.

### **Groepsdirectie**

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

## **Raad van Commissarissen**

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

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

## **Commissies van de Raad van Commissarissen**

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

- de strategische commissie, belast met de structuur en de strategie van de onderneming;
- de benoemings- en remuneratiecommissie met als taak het voeren van een benoemings- en beloningsbeleid;

- de auditcommissie, die zich bezighoudt met de financiële informatievoorziening, het auditproces en het auditplan en de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

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

### **Remuneratie**

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

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



## Verslaggeving

De taken en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Bestuur van TBI. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het gevoerde beleid van de vennootschap, dat is gericht op de realisatie van de strategie en doelstellingen. De Raad van Bestuur is daarmee ook verantwoordelijk voor de continuïteit van het concern en de daaruit voortvloeiende financiële en niet-financiële resultaatontwikkeling. Ze houdt daarbij rekening met de diverse maatschappelijke aspecten van het gevoerde beleid. Bovendien is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving, voor het beheersen van de risico's die zijn verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. Daarnaast is in het reglement expliciet de zorgplicht van de Raad van Bestuur voor een verantwoordelijke deelname van TBI aan het maatschappelijke verkeer vastgelegd, het zogenoemde 'responsible corporate citizenship'.

### **Financieel - controle jaarrekening door externe accountant**

De aandeelhouder benoemt de externe accountant en verstrekt deze de opdracht om de jaarrekening, die is opgemaakt door de Raad van Bestuur, te controleren. In 2019 is Deloitte benoemd als de concernaccountant van TBI.

De Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en de accountant hebben maatregelen genomen de objectiviteit en onafhankelijkheid van de externe

accountant te waarborgen. Deze leiden ertoe dat de accountant voornamelijk controlewerkzaamheden verricht en beperkt (belasting)adviesdiensten verleent. Dit wordt door de Raad van Commissarissen en in het bijzonder de auditcommissie periodiek getoetst.

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

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

### **Niet-financiële informatie – geïntegreerd jaarverslag**

TBI publiceert een geïntegreerd jaarverslag. Hierin rapporteren we over onze strategie en de ontwikkelingen en resultaten op economisch, sociaal, milieu en maatschappelijk gebied. Het jaarverslag is opgesteld

in lijn met de International Integrated Reporting Council (IIRC) Integrated Reporting (IR) framework. De duurzaamheidsinformatie en sociale informatie gepubliceerd in dit verslag voldoen aan de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI) Standaarden – In accordance. Voor de niet-financiële verslaggeving moeten de TBI-ondernemingen de interne rapportagerichtlijnen volgen. Deze zijn vastgelegd in Rapportagehandboek Niet-Financieel.

Rotterdam, 16 maart 2023

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

# Samenstelling Raad van Bestuur

Per 16 maart 2023



Bart van Breukelen (links) en Emiel Rozen

## Raad van Bestuur

**Bart van Breukelen** (1960) voorzitter

**Nationaliteit** Nederlandse

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

**Functie** Voorzitter Raad van Bestuur | Directeur TBI Bouw B.V. | Directeur TBI Techniek B.V.

**Emiel Rozen** (1968)

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** Mei 2016

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

# Samenstelling Groepsdirectie

Per 16 maart 2023

## Groepsdirectie

**Bart van Breukelen** (1960)  
Voorzitter Raad van Bestuur

**Henri van Dam** (1977)  
Directeur Synchron B.V.

**Piet Jan Heijboer** (1963)  
Directievoorzitter Croonwolter&dros B.V.

**Remco Hoeboer** (1972)  
Directievoorzitter TBI Infra B.V.

**Harald van Keulen** (1959)  
Directeur TBI Bouw B.V.

**Marco Peppel** (1974)  
Directievoorzitter J.P. van Eesteren B.V.

**Emiel Roozen** (1968)  
Lid van Raad van Bestuur

**Michiel Tromm** (1963)  
Hoofd Juridische Zaken TBI Holdings B.V.



Van links naar rechts: Emiel Roozen, Bart van Breukelen, Marco Peppel, Henri van Dam, Harald van Keulen, Michiel Tromm, Remco Hoeboer, Piet Jan Heijboer.



# Samenstelling Raad van Commissarissen

Per 16 maart 2023

**Ton Nelissen** (1948), voorzitter

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** September 2012, aftredend in 2024 (einde commissariaat)

Lid van de auditcommissie

Lid van de benoemings- en remuneratie-commissie

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

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

**Belangrijkste huidige nevenfuncties** Voorzitter Stichting Vrienden van BOEi – Vice-voorzitter Prins Bernhard Cultuurfonds Noord-Brabant

**Marcel Niggebrugge** (1950), vice voorzitter

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** April 2015, aftredend in 2023 (herbenoembaar)

Voorzitter auditcommissie

**Voormalige functies** Lid Raad van Bestuur Urenco Ltd. – Lid Raad van Bestuur N.V. Nederlandse Spoorwegen

**Huib Morelisse** (1964)

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** April 2018, aftredend in 2026 (herbenoembaar)

Voorzitter strategische commissie

**Huidige functie** CEO Windpark

**Voormalige functies**

Bestuursvoorzitter Lagerwey – Bestuursvoorzitter Nuon

**Overig commissariaat** Lid Raad van Commissarissen BUVA

**Hilde Garssen** (1973)

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** September 2021, aftredend in 2025 (herbenoembaar)

Voorzitter van de benoemings- en remuneratiecommissie

**Functie** lid Raad van Bestuur KPN, Chief People Officer

**Belangrijkste nevenfuncties** Bestuurslid KPN Mooiste Contact Fonds, Lid Raad van Toezicht KWF Kankerbestrijding

**Karin Laglas** (1959)

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** April 2022, aftredend in 2026 (herbenoembaar)

Lid van de strategische commissie

**Voormalige functies**

Bestuursvoorzitter Ymere

**Overig commissariaat** Voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Utrecht, Voorzitter Raad van Commissarissen Brink groep, Lid Raad van Commissarissen Eurocommercial Properties N.V., Lid Raad van Commissarissen Koninklijke De Vries Scheepbouw

**Oswald Coene** (1961)

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** April 2022, aftredend in 2026 (herbenoembaar)

Lid van de audit commissie

**Voormalige functies** Directeur-Grotaandeelhouder Koning & Hartman B.V. - Lid Raad van Bestuur Getronics N.V. - lid raad van bestuur Nationale Stichting De Nieuwe Kerk Amsterdam

**Overig commissariaat** lid Raad van Commissarissen Visma Nederland, Voorzitter Raad van Toezicht Amsterdam & Partners

**Belangrijkste nevenfuncties** Lid van Bestuur Foundation Concertgebouworkest, Industry Advisor HG Capital



Van links naar rechts: Huib Morelisse, Karin Laglas, Oswald Coene, Ton Nelissen, Hilde Garssen en Marcel Niggebrugge

## Corstian van Hartingsveldt

39 jaar  
Directeur Struijk  
Sinds februari 2022

“Ik zou mijn vak inmiddels ‘circulair slopen’ willen noemen. Het sloopproces is de afgelopen jaren enorm veranderd. Vroeger was het zaak zo snel mogelijk met een kraan, grijper en sloopkogel de container te vullen. Nu maak je eerst een uitvoerige inventarisatie van de vrijkomende materialen van het te slopen object.

Wat gaan wij demonteren? En wat gaan wij voor direct hergebruik of als secundaire grondstof inzetten? Ons doel is optimaal op deze criteria te scoren.

Dat Struijk nu tot de TBI-groep behoort, is dan weer een groot voordeel. Dat biedt mogelijkheden om de materiaalketens te sluiten. Als zelfstandig bedrijf is dat lastig. Je wordt nu sneller gevraagd ook aan de voorkant van projecten mee te denken. Daar kunnen we goed samenwerken. Wat krijgen we vrij aan materialen en is daarvoor ook een bestemming bij één van de TBI-ondernemingen? Zonder overigens van gedwongen winkelnering te spreken. Dat zou niet goed zijn. We moeten marktconform werken.

We moeten daarom continu laten zien hoe goed en vooruitstrevend we zijn. En wat onze meerwaarde is. Het is dan ook niet onze ambitie al het werk van TBI te doen. Wel is het fijn dat we kunnen meedenken. En als makelaar en regisseur in dit soort vraagstukken een rol spelen bij tenders of in een bouwteam. Als dat uiteindelijk in werk resulteert, plukken we daar ook weer de vruchten van. Met elkaar creëren we zo mogelijkheden op onze strategische pijler ‘duurzame oplossingen’ om zo min mogelijk nieuwe grondstoffen en materialen te gebruiken.

Vroeger was je over dit ‘issue’ een roepende in de woestijn. Gelukkig is er nu erkenning. En het besef dat wij vanuit vakmanschap en duurzaamheid invulling aan slopen geven. Het speelveld als sloper is ook écht veranderd. Nu denken architecten ook mee in hoeverre materialen kunnen worden hergebruikt; zelfs metselstenen. Je gaat daardoor anders naar een sloopopgave kijken. Zo hebben we onlangs een aantal sluisdeuren vanuit een vervangingsopgave in bezit gekregen. Dat is 80 ton hardhout, waarvan zeker 70 ton hergebruikt kan worden. Hoe mooi is dat voor eventueel een project van een TBI-onderneming.

Ik zie het als mijn opdracht de medewerkers van Struijk, maar ook de andere TBI-collega’s, mee te nemen in dit veranderende proces. Voor nieuwe werkwijzen worden projectgroepen opgezet. Met het gigantisch mooie netwerk van TBI-ondernemingen ligt er nog veel potentie. Prachtig om samen circulaire sloopkansen en -mogelijkheden te onderzoeken en te benutten”.



“Gelukkig is er nu erkenning. Vanuit vakmanschap geven wij invulling aan circulair slopen én hergebruik”





J.P. van Eesteren – Grotius in Den Haag



# Verlag van de Raad van Commissarissen

# Verlag van de Raad van Commissarissen

**Het operationele resultaat van TBI bedroeg in 2022 € 15,0 miljoen. De resultaten van de woningbouw- en projectontwikkelingsactiviteiten bleven op een hoog niveau. Het segment Infra sloot het jaar af met een verlies van € 34,2 miljoen. De resultaten van enkele combinatieprojecten in de Inframarkt stelden teleur en drukten eveneens het resultaat van het segment Techniek. TBI is 2023 gestart met een goed gevulde orderportefeuille voor alle segmenten.**

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en de strategie van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij TBI en staat het bestuur met raad terzijde. Hierbij richt de Raad van Commissarissen zich tevens, in nauw overleg met de Raad van Bestuur, op de meest omvangrijke of complexe projecten en tenders van de TBI-ondernemingen. De techniek-, bouw-, ontwikkel- en infrasector is sterk in beweging. De Raad van Commissarissen laat zich hierbij informeren over belangrijke thema's zoals, de energietransitie, circulair bouwen, de krappe arbeidsmarkt, de impact van de Oekraïne-oorlog en de invloed van de stikstofproblematiek op onze activiteiten. Hierbij heeft de Raad van Commissarissen niet alleen oog voor de gevolgen op korte termijn, maar tevens voor de lange termijn waardecreatie van TBI in ruime zin.

## Activiteiten 2022

In 2022 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 de aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Hierin is onder meer gesproken over het functioneren van de Raad van Bestuur als team, alsmede over dat van de individuele leden. Ook het functioneren van het eigen college en de individuele leden is aan de orde geweest. In het verslagjaar heeft eveneens het zogenoemde 'gedeeld belang overleg' plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en het bestuur van de Stichting TBI, de enig aandeelhouder van TBI. In dit jaarlijkse

overleg wordt een toelichting gegeven op het gevoerde beleid van TBI evenals van Stichting TBI.

Belangrijke thema's tijdens de vergaderingen in het verslagjaar waren:

- de behandeling en goedkeuring van het Operationeel Plan 2022-2024;
- de ontwikkeling van het resultaat, het werkkapitaal en de orderportefeuille;
- de voortgang van een aantal grote projecten;
- 'lessons learned' op het gebied van grote infraprojecten;
- de overname van Rutges Beheermij B.V.

Andere gespreksonderwerpen waren onder meer:

- de oprichting van het TBI Klimaatfonds en het TBI Praktijkfonds (in overleg met de aandeelhouder);
- de veilige werkomgeving en het verhogen van de veiligheidscultuur op de bouwplaats;
- de voortgang van het management development programma en het diversiteitsbeleid;
- de overnamestrategie en
- de voortgang met betrekking tot de ontwikkeling van de drie strategische pijlers.

De Raad van Commissarissen heeft in februari 2022 een werkbezoek gebracht aan de bouwcombinatie Comol5 te Leidschendam. De projectleiding van Comol5 heeft een uitgebreide presentatie gegeven en een rondleiding verzorgd. Hierbij is onder meer stil gestaan bij de veiligheid op zo'n complex infraproject waarbij door inzet van buitenlandse medewerkers veel

aandacht gaat naar taalbarrières en cultuurverschillen. In juni 2022 is een werkbezoek gebracht aan de fabriekshal van Croonwolter&dros in Kampen waar een rondleiding is verzorgd en is stilgestaan bij de prefabricage werkzaamheden voor Tennet. In het kader van permanente educatie heeft de Raad van Commissarissen in het bijzijn van de Raad van Bestuur een educatiesessie bijgewoond bij Synchron. Hierbij is ingegaan op de rol van de projectontwikkelaar en zijn diverse aspecten van het vak gepresenteerd aan de hand van een thematische verdieping en is een bezoek gebracht aan de gebiedsontwikkeling Wisselspoor in Utrecht.

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

### **Veiligheid**

Aandacht voor veiligheid staat bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda. Dit onderwerp is in elke reguliere vergadering aan bod gekomen. Tijdens de vergadering in februari is kennisgenomen van de veiligheidsmaatregelen op het project Rijnlandroute van bouwcombinatie Comol5. TBI onderschrijft de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB) en is lid van de kopgroep van de GCVB. In 2022 zijn de effecten van Covid-19 beduidend minder dan 2021 hoewel er nog steeds druk is in sommige delen van de toeleveringsketen en het ziekteverzuim 0,9 procentpunt hoger was dan 2021.

### **Strategie**

Het Operationeel Plan 2022 – 2024 is in de vergadering van februari 2022 goedgekeurd. De Raad van Bestuur heeft in overleg met de Raad van Commissarissen het strategisch kader in de loop van 2022 verder aangescherpt door te focussen op drie pijlers:

- Duurzame oplossingen;
- Mensen & Teams;
- Technologische vooruitgang.

Belangrijke onderliggende thema's zijn:

- de energie- en circulaire transitie;
- vakmanschap en talent in combinatie met leiderschap en diversiteit;
- maaktechnologie en digitalisering.

### **Resultaten**

In de vergaderingen van maart, juni, september en december 2022 zijn de financiële gang van zaken en vooruitzichten uitgebreid besproken met de Raad van Bestuur. Voorafgaand aan deze besprekingen werden de financiële rapportages behandeld in de vergaderingen van de auditcommissie. Vaste agendapunten waren de ontwikkeling van de resultaten van de grotere projecten, de beheersing van het werkkapitaal, het niveau van de indirecte kosten en de liquiditeit-, resultaat- en solvabiliteitsontwikkeling.

### **Overige onderwerpen**

In de vergadering van maart 2022 zijn het (concept) jaarverslag 2021, inclusief de jaarrekening 2021, en het interne verslag 2021 van de Raad van Bestuur besproken. Ook het accountantsverslag 2021 is aan de orde geweest. Deze documenten zijn vooruitlopend



op de behandeling in de Raad van Commissarissen uitgebreid met de accountant besproken in de auditcommissie. Op basis van de behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2021 ter vaststelling voor te leggen aan de Algemene Vergadering. In de vergadering van maart 2022 is eveneens de compliance rapportage 2021 behandeld. Op 14 april 2022 zijn de jaarstukken 2021 door de Algemene Vergadering vastgesteld. Hierbij is decharge verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over het jaar 2021 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2021.

De reglementen van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en de auditcommissie zijn in het verslagjaar tegen het licht gehouden en waar nodig aangepast vanuit 'best practices' en getoetst aan actuele regelgeving. Verder zijn in de reguliere vergaderingen diverse duurzaamheidsthema's besproken.

De interne auditfunctie is belegd bij BDO. In 2022 zijn interne audits afgerond bij Koopmans, Hazenberg/Nico de Bont, WTH en een groepsbrede audit inzake inleners- en ketenaansprakelijkheid. Het interne auditplan voor 2023 is in de vergadering van de auditcommissie van november goedgekeurd.

## Samenstelling en bijeenkomsten commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kende in 2022 drie commissies:

- de strategische commissie;
- de benoemings- en remuneratiecommissie en
- de auditcommissie.

### Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2022 tweemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de Strategische Agenda. De TBI-ondernemingen opereren decentraal in hun marktsegment dicht op de klant, maar een aantal thema's vragen steeds meer om een bedrijfsoverstijgende aanpak. Dit geldt onder meer voor maatschappelijke thema's zoals klimaatverandering, stikstof, woningtekort, tekort aan arbeidskrachten, verstedelijking en mobiliteit. Deze thema's zijn tegen het licht gehouden van TBI's positionering en haar onderscheidend vermogen. Dit heeft geleid tot een concretisering van de impactgebieden en een nadere invulling van de drie strategische pijlers met ambities en doelstellingen. Voorts is de strategische commissie nauw betrokken bij de bespiegelingen over de marktverkenningen en de mogelijkheden ten aanzien van overnames, samenwerkingen en (des)investeringen. De overname van Rutges Beheermij B.V. door TBI is na afstemming met de strategische commissie besproken in de Raad van Commissarissen.

De strategische commissie bestond in 2022 uit:

- ir. H. Morelisse MBA, voorzitter (vanaf 14 april 2022)
- ir. E.H.M. van den Assem, voorzitter (afgetreden 14 april 2022)
- ir. K. Laglas (toegeleden 14 april 2022)

### Benoemings- en remuneratiecommissie

De benoemings- en remuneratiecommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen voor de benoeming van commissarissen en leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft zij een adviesfunctie voor de honorering van de leden van de Raad van Bestuur. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. De remuneratiecommissie heeft in 2022 de honorering van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. Deze bestaat uit een vaste en een variabele beloning. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning afhankelijk van zowel financiële, niet-financiële als persoonlijke doelstellingen.

De heer E.H.M. van den Assem is tien jaar lid geweest van de Raad van Commissarissen. Hij heeft aangegeven niet meer beschikbaar te zijn voor een volledige derde termijn en is na afloop van de Algemene Vergadering op 14 april 2022 afgetreden als commissaris. Tijdens genoemde Algemene Vergadering is de heer H. Morelisse herbenoemd en zijn mevrouw K. Laglas en de heer O.J.F. Coene benoemd als lid van de Raad van Commissarissen voor een zittingstermijn van vier jaar.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond in 2022 uit:

- H. Garssen, voorzitter
- drs. A.L.M. Nelissen

### **Auditcommissie**

De auditcommissie heeft een eigen reglement en vergadert ten minste viermaal per jaar. De vergaderingen worden gehouden in aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur en meestal in aanwezigheid van de externe accountant.

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

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

De auditcommissie heeft in 2022 viermaal vergaderd, waarvan driemaal in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren:

- de jaarrekening 2021;
- het verslag van de externe accountant;
- de kwartaalrapportages;
- het controleplan en
- de managementletter over 2022 van de externe accountant.

De auditcommissie heeft de accountantswerkzaamheden van Deloitte Accountants B.V. geëvalueerd in verband met de controle van de jaarrekening 2021 en

de prijsafspraken die destijds gemaakt zijn bij de tender van de eerste accountantscontrole over het boekjaar 2019.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar een toelichting gekregen over de ontwikkelingen op gebied van de Treasury en Insurance Management activiteiten. Daarnaast heeft de auditcommissie gesproken over het huidige ERP landschap en de vervanging hiervan de komende jaren. Voorts heeft de auditcommissie kennisgenomen van de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheidsverslaglegging.

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

De interne auditfunctie wordt uitgeoefend door BDO. De auditcommissie heeft kennisgenomen van vier audits die in 2022 zijn afgerond en heeft het interne auditplan 2023 besproken met BDO.

De auditcommissie bestond in 2022 uit:

- drs. M. Niggebrugge, voorzitter
- drs. O.J.F. Coene (toegetreden 14 april 2022)
- drs. A.L.M. Nelissen

### **Centrale Ondernemingsraad**

In 2022 hebben vier overlegvergaderingen tussen de Centrale Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur plaatsgevonden. Bij elk van deze vergaderingen was, in wisselende samenstelling, een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig. Van deze vier overlegvergaderingen hebben er twee 'online' plaatsgevonden.

## **Jaarverslag 2022 en voorstel resultaatbestemming**

Met het oog op artikel 21 van de statuten van TBI Holdings B.V. worden de jaarrekening, het verslag van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen aangeboden aan de Algemene Vergadering. Het jaarverslag met daarin opgenomen het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening 2022, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V., die is opgenomen op de [pagina's 145 tot en met 148](#) van dit jaarverslag.

Wij adviseren de Algemene Vergadering :

- de jaarrekening 2022 vast te stellen, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2022 gevoerde beleid;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid over 2022.

De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2022 uitvoerig met de externe accountant besproken, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Deze jaarstukken 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 2022 een nettoresultaat van € 9,0 miljoen gerealiseerd. De Raad van Bestuur stelt voor een bedrag van € 4,6 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel tot resultaatbestemming goedgekeurd.

## Samenstelling en functioneren van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond in 2022 uit:

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

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2022 het functioneren van de Raad van Bestuur en van de individuele leden van de Raad geëvalueerd. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen beschikt de Raad van Bestuur over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur goed, ook als team. Dit komt tot uiting in de wijze waarop de Raad van Bestuur de strategie ontwikkelt en uitvoert, de operationele en financiële doelstellingen realiseert en de cohesie en ondernemende cultuur binnen TBI versterkt met het oog op lange termijn waardecreatie.

## Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond in 2022 uit:

- drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter
- ir. E.H.M. van den Assem, vicevoorzitter (afgetreden 14 april 2022)
- drs. M. Niggebrugge, vicevoorzitter (vanaf 14 april 2022)
- drs. O.J.F. Coene (toegeleden 14 april 2022)
- H. Garssen
- Ir. K. Laglas (toegeleden 14 april 2022)
- ir. H. Morelisse MBA

De heer E.H.M. van den Assem is tien jaar lid geweest van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen dankt de heer Van den Assem voor de goede samenwerking en zijn waardevolle bijdrage aan TBI over de afgelopen tien jaar.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is zodanig dat de onafhankelijkheid van de Raad is geborgd op de in 2.1.7. van de Corporate Governance Code ('de Code') omschreven wijze. Voorts waren alle commissarissen in 2022 onafhankelijk in de zin van de bepalingen van 2.1.8 en 2.1.9 van de Code.

De Raad van Commissarissen was in 2022 zo samengesteld dat de benodigde deskundigheid, verschillende achtergronden en bestuurlijke competenties aanwezig waren om de taken van de Raad naar behoren te vervullen. De zelfevaluatie als bedoeld in bepaling 2.2.6 van de Code heeft in december 2022 plaatsgevonden.

## Corporate governance

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

## Ten slotte

Het komend jaar verwacht TBI dat de marktomstandigheden uitdagend en volatiel blijven. De TBI-ondernemingen zijn echter goed gepositioneerd in de voor hen relevante markten. De omvang en de kwaliteit van de orderportefeuille is goed. Op basis van het woningtekort, de verduurzamingsopgave, de energietransitie, en de verwachte infrastructurele vervangingsopgave blijven de onderliggende fundamenten onverminderd sterk. Dit geeft ons alle vertrouwen dat de onderneming een solide basis heeft en de juiste koers vaart ten aanzien van toekomstige uitdagingen. Eén daarvan is het uitblijven van een structurele oplossing voor de stikstofproblematiek en laat zien dat de techniek-, bouw-, ontwikkel- en infrasector op veel terreinen onder meer afhankelijk is van de



politieke besluitvorming van het Rijk en lagere overheden.

Wij feliciteren TBI Holdings B.V. met haar 40-jarige bestaan en bedanken de Raad van Bestuur, de directies van de TBI-ondernemingen en alle medewerkers voor hun inzet en de bereikte resultaten in het afgelopen verslagjaar. Er is een gezonde basis voor 2023 en volgende jaren.

Rotterdam, 16 maart 2023

Raad van Commissarissen

drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter  
drs. M. Niggebrugge, vicevoorzitter  
drs. O.J.F. Coene  
H. Garssen  
ir. K. Laglas  
ir. H. Morelisse MBA



Mobilis - John Frost brug





Nico de Bont - Botanische kas Breda Botanique in opdracht van Synchron.

# Jaarrekening 2022



# Geconsolideerde balans per 31 december 2022

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2022	31 december 2021
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	29.140	32.006
Materiële vaste activa	2	118.537	104.303
Financiële vaste activa	3	10.381	10.071
		<b>158.058</b>	<b>146.380</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	4	227.018	235.856
Onderhanden projecten in opdracht van derden	5	226.832	169.037
Vorderingen	6	333.657	285.868
Liquide middelen	7	454.338	428.103
		<b>1.241.845</b>	<b>1.118.864</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>1.399.903</b>	<b>1.265.244</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	8	340.381	344.132
Minderheidsbelang van derden		-651	-621
		<b>339.730</b>	<b>343.511</b>
<b>Vorzieningen</b>	9	23.609	14.061
<b>Langlopende schulden</b>	10	70.771	90.209
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	11	965.792	817.462
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.399.903</b>	<b>1.265.244</b>

# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022

(bedragen in duizenden euro's)

		2022	2021
<b>Netto-omzet</b>	12	2.284.919	2.181.566
Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werken		13.865	10.245
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>2.298.784</b>	<b>2.191.811</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-673.308	-657.142
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-961.503	-854.726
Lonen en salarissen	13	-395.639	-389.161
Sociale lasten		-58.201	-54.215
Pensioenlasten	14	-43.335	-42.171
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	15	-22.260	-20.630
Bijzondere waardevermindering van vlottende activa	1,2,4	-3.056	-
Overige bedrijfskosten	16	-126.441	-101.240
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>-2.283.743</b>	<b>-2.119.285</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>15.041</b>	<b>72.526</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		369	313
Rentelasten en soortgelijke kosten		-2.885	-4.483
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>12.526</b>	<b>68.356</b>
Belastingen over het resultaat	17	-3.971	-18.689
Resultaat uit deelnemingen	18	165	-144
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>		<b>8.720</b>	<b>49.523</b>
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen		295	284
<b>Nettoresultaat</b>		<b>9.015</b>	<b>49.807</b>

# Geconsolideerd overzicht totaalresultaat

(bedragen in duizenden euro's)

	2022	2021
<b>Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen</b>	9.015	49.807
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen	132	266
<b>Totaalresultaat van de groep</b>	<b>9.147</b>	<b>50.073</b>



# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022

(bedragen in duizenden euro's)

		2022	2021
<b>Bedrijfsresultaat</b>		15.041	72.526
Aanpassing voor:			
• afschrijvingen	15	22.260	20.630
• bijzondere waardevermindering vlottende activa	1,2,4	3.056	–
• mutaties voorzieningen	9	9.574	3.453
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):			
• voorraden	4	8.745	–4.824
• onderhanden projecten	5	46.145	80.836
• vorderingen	6	–40.621	–33.976
• overige schulden	11	41.641	24.859
		<b>55.910</b>	<b>66.895</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsuitoefening</b>		<b>105.841</b>	<b>163.504</b>
Ontvangen interest		465	344
Betaalde interest		–2.878	–4.331
Ontvangen dividend	3	180	32
Betaalde vennootschapsbelasting	17	–13.382	–19.960
		<b>–15.614</b>	<b>–23.915</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>90.227</b>	<b>139.589</b>
Investerings in immateriële vaste activa	1	–4.973	–4.947
Investerings in materiële vaste activa	2	–34.436	–30.304
Investerings in financiële vaste activa	3	–684	–7.847
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	–	7
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	3.623	3.234
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	233	213
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>–36.237</b>	<b>–39.644</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022 (vervolg)

(bedragen in duizenden euro's)

		2022	2021
Ontvangen langlopende schulden	10	–	35.057
Aflossing van kredietinstellingen		–14.982	–17.424
Betaald dividend		–12.900	–9.600
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>–27.882</b>	<b>8.033</b>
Nettokasstroom in boekjaar		26.108	107.977
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		127	–129
<b>Toename liquide middelen</b>		<b>26.235</b>	<b>107.849</b>
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:			
beginstand liquide middelen		428.103	320.254
mutatie		26.235	107.849
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>454.338</b>	<b>428.103</b>

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Algemeen

### Algemeen

TBI Holdings B.V. is een groep van ondernemingen, die actief zijn in de segmenten Techniek, Bouw en Infra. De ondernemingen opereren zowel zelfstandig als via samenwerkingsverbanden, voornamelijk in de Nederlandse markt. TBI Holdings B.V. is statutair gevestigd in Rotterdam, Nederland. Het hoofdkantoor is gevestigd aan het Wilhelminaplein 37 te Rotterdam. TBI Holdings B.V. is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 24144065. De uiteindelijke aandeelhouder van TBI Holdings B.V. is Stichting TBI, gevestigd te Ammerzoden, Nederland.

### Impact COVID-19, de invasie van Oekraïne door Rusland en de oplopende inflatie

De effecten van de COVID-19 en de invasie van Oekraïne door Rusland hebben een significante impact op onze bedrijfsvoering. De schaarste aan bouwmaterialen heeft geleid tot toeleveringsproblemen in de keten alsmede tot forse prijsstijgingen (hout, staal, enz.), hetgeen van invloed is op onze financiële prestaties in 2022 en daarna. Voorts ondervinden wij een verslechtering van de marktomstandigheden als gevolg van de oplopende inflatie en rente. Dit heeft geresulteerd in een afnemend (consumenten-) vertrouwen in onze economie. De hogere grondstof- en energieprijzen werken door naar de gehele economie waardoor ook de bouwkosten oplopen. TBI heeft geen directe (handels)relaties met Rusland, Wit-Rusland of Oekraïne, waardoor de invasie geen directe impact heeft (gehad) op de activiteiten van TBI. Bovenstaande zaken hebben (indirect) impact gehad op de financiële resultaten van TBI. Op het moment van het opmaken van de jaarrekening is de impact van bovenstaande marktomstandigheden overwogen. Dit heeft niet geleid tot een significante impact op de waardering van de schattingsposten in de jaarrekening.

## Grondslagen van de financiële verslaggeving

### Presentatie jaarrekeninggegevens

De geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld op basis van de vigerende wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2022.

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

De grondslagen van de financiële verslaggeving zijn, behoudens de wijzigingen onder de kop 'Stelselwijziging', ongewijzigd gebleven ten opzichte van vorig jaar.

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

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

### Stelselwijziging

De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft gewijzigde richtlijnen gepubliceerd omtrent opbrengstverantwoording. De aanleiding voor deze wijzigingen is de behoefte in de praktijk aan nadere voorschriften over de wijze waarop opbrengsten moeten worden verantwoord onder toepassing van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Wijzigingen zijn doorgevoerd in RJ 270 'De winst-en-verliesrekening' (opbrengstverantwoording van goederen en diensten) en RJ 221 'Onderhanden projecten' (opbrengstverantwoording van constructieprojecten in opdracht van derden).

De richtlijnen vereisten reeds in algemene zin dat de criteria voor de verwerking van opbrengsten moeten worden toegepast op afzonderlijk te identificeren componenten van een transactie, om zo de economische realiteit weer te geven. De RJ constateerde dat in de praktijk verschillend met deze bepaling werd omgegaan en heeft nu meer



specifieke bepalingen opgenomen voor het identificeren van afzonderlijke componenten. Deze worden aangeduid als 'prestatieverplichtingen'. Met deze meer specifieke bepalingen beoogt de RJ de verslaggeving van overeenkomsten met afzonderlijk te identificeren prestatieverplichtingen meer in lijn te brengen met de economische realiteit. Daarnaast bevordert dit volgens de RJ de eenduidige toepassing in de praktijk en draagt daarmee bij aan de onderlinge vergelijkbaarheid van jaarrekeningen van verschillende ondernemingen.

Deze wijzigingen in de richtlijnen zijn van toepassing voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2022 en zijn om deze reden in deze jaarrekening verwerkt. TBI Holdings B.V. heeft ervoor gekozen om wijzigingen die toezien op de verwerking van opbrengsten alleen toe te passen op overeenkomsten aangegaan of gewijzigd op of na het begin van het boekjaar waarin deze wijzigingen voor het eerst worden toegepast (de prospectieve methode). Het is niet mogelijk om de invloed van deze stelselwijziging op volgende boekjaren betrouwbaar in te schatten.

De wijzigingen die betrekking hebben op de presentatie en toelichting mogen niet prospectief verwerkt worden en zijn dus wel in de vergelijkende cijfers aangepast. Dit betreft de volgende wijzigingen:

- Presentatie van onderhanden projecten in de winst-en-verliesrekening  
Voorheen was bepaald dat zolang een project nog niet was voltooid, de projectopbrengsten als netto-omzet of als wijziging in onderhanden projecten in de winst-en-verliesrekening werden gepresenteerd. Deze keuzemogelijkheid is vervallen. De RJ bepaalt nu dat projectopbrengsten in de winst-en-verliesrekening als netto-omzet moeten worden gepresenteerd.
- Presentatie van onderhanden projecten in de balans  
De richtlijnen boden de mogelijkheid om het saldo van alle onderhanden projecten als één totaal in de balans te presenteren. Dit is niet langer aanvaardbaar. Indien het saldo van een onderhanden project:
  - Een debetstand vertoont, wordt het nettobedrag verwerkt als een actief; en
  - Een creditstand vertoont, wordt het nettobedrag verwerkt als een verplichting.

De impact van de presentatie van de onderhanden projecten in de winst-en-verliesrekening is als volgt:

	2021 – aangepaste grondslagen	2021 – oude grondslagen
Netto-omzet	2.181.566	2.086.815
Wijziging in onderhanden projecten	–	104.490
Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werken	10.245	506
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>2.191.811</b>	<b>2.191.811</b>

De impact van de presentatie van de onderhanden projecten in de balans is als volgt:

	2021 – aangepaste grondslagen	2021 – oude grondslagen
Debetzijde 'Onderhanden projecten'	169.037	–
Creditzijde 'Onderhanden projecten'	356.714	187.678
Balanstotaal	1.265.244	1.096.207
Solvabiliteit op basis van het garantievermogen	28,8%	33,2%

### Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken.

## Schattingen en oordeelsvorming door het management

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

Hieronder worden de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden samengevat:

## Grondposities

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van Voorraden worden gehanteerd, wordt verwezen naar de grondslagen en de toelichting onder 4. Voorraden.

In 2022 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses op haar vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses zijn gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. In deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, worden per positie de effecten van o.a. ligging, status van de ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming, demografische ontwikkelingen en andere locatie specifieke aspecten van de positie gewogen en waar nodig in de waardering van de positie tot uitdrukking gebracht.

## Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

De waardering van onderhanden projecten wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management van de onderneming. Deze beoordeling gebeurt met name op basis van de vastleggingen in de projectdossiers, de projectadministratie en kennis en ervaring van betrokkenen. Inherent aan dit proces en de projectmatige activiteiten is dat inschattingen worden gemaakt en dat de onderneming betrokken is bij onderhandelingen en discussies over de financiële afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, claims, arbitrage en boetes, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Later kan blijken dat de werkelijkheid afwijkt van de schattingen. Vooral bij meerjarige werken waarin veel maatwerk is opgenomen zal dit het geval zijn evenals indien sprake is van lopende claims of meerwerkdiscussies die per balansdatum nog worden bediscussieerd met opdrachtgevers.

TBI heeft een aantal DB(F)(M) contracten in portefeuille, welke naar hun aard een hoog 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% bedraagt. De activa en passiva, alsook de resultaten van deze ondernemingen worden voor 100% in de consolidatie opgenomen. Het belang van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

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

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

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

## Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Activa, verplichtingen, resultaten en kasstromen van verkregen deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt vanaf de overnamedatum middels de 'purchase accounting'-methode. De overnamedatum is het moment dat feitelijk overheersende zeggenschap op het zakelijke en financiële beleid van de betreffende deelne-

mingen kan worden uitgeoefend. De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden afgestoten. Resultaten van in het verslagjaar afgestoten deelnemingen worden verwerkt tot aan het moment dat geen overheersende zeggenschap op het beleid meer kan worden uitgeoefend.

## Verbonden partijen

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

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

## Vreemde valuta

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

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

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

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Waardering

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

### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

### Immateriële vaste activa

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

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



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

Goodwill is gedefinieerd als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van de overgenomen (identificeerbare) activa en verplichtingen. Goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de verwachte economische levensduur (doorgaans 10 jaar). De verkrijgingsprijs bestaat uit de koopsom die betaald wordt voor de overname waaraan toegevoegd de eventuele kosten die direct toerekenbaar zijn aan de overname.

#### **Materiële vaste activa**

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

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

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

#### **Financiële vaste activa**

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

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

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

Met op de balansdatum opgetreden waardeverminderingen wordt rekening gehouden.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de onderneming in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening gevormd.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd. De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in de komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

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

#### **Vorraden**

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

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

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

Grondposities in eigendom worden 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.

De waardering van de vastgoed in aanbouw en opgeleverd vastgoed vindt plaats tegen vervaardigingsprijs of lagere opbrengstwaarde. Geactiveerde kosten met betrekking tot onverkocht vastgoed in aanbouw worden gepresenteerd onder de voorraad vastgoed in aanbouw. Onverkocht vastgoed dat gereed is, wordt gepresenteerd onder de voorraad opgeleverd vastgoed. Op onverkocht vastgoed 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 waarvan het saldo een debetstand vertoont, worden gepresenteerd onder de vlottende activa. Onderhanden projecten waarvan het saldo een creditstand vertoont, worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

#### **Vorderingen**

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

#### **Liquide middelen**

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

#### **Voorzieningen**

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

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

Latente belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Belastinglatenties worden gewaardeerd op de nominale waarde.

De voorziening voor jubileumverplichtingen omvat de contante waarde van de verwachte uitkeringen aan de medewerkers inzake jubilea. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met een vertrek kans van de medewerkers en een rekenrente van 3,0% (2021: 3,0%).

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

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

## 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.

## Financiële instrumenten en financiële risicobeheersing

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

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

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

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

## Marktrisico

### Valutarisico

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

### Prijrisico

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

### Rente- en kasstroomrisico

TBI loopt rente- en kasstroomrisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa, effecten en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen). Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt de onderneming risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de onderneming risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

### Kredietrisico

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



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

### **Liquiditeitsrisico**

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

## **Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

### **Bepaling van het resultaat**

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

### **Bedrijfsopbrengsten – toegepast op aangegane overeenkomsten vóór 1 januari 2022**

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/werken, 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.

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.

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

### **Bedrijfsopbrengsten – toegepast op aangegane overeenkomsten na 1 januari 2022**

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 (netto-omzet), verhoogd of verlaagd met de wijziging in de balanswaarde van onderhanden werken, geleverde goederen en diensten.

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande het leveren van goederen en het verlenen van diensten onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen. Opbrengsten worden verwerkt per afzonderlijke prestatieverplichting.

Indien twee of meer in een overeenkomst opgenomen toezeggingen om goederen of diensten te leveren niet afzonderlijk te onderscheiden zijn, worden de toezeggingen gecombineerd tot een combinatie van goederen of diensten die gezamenlijk te onderscheiden zijn van overige toezeggingen in de overeenkomst.

In geval er sprake is van meerdere prestatieverplichtingen in een overeenkomst, wordt de totale transactieprijs aan de prestatieverplichtingen toegerekend naar rato van de waarde van de prestatieverplichtingen. Deze toerekening wordt gebaseerd op de zelfstandige verkoopprijs per prestatieverplichting. Bij het bepalen van de totale transactieprijs wordt de omvang van een te verwerken variabele vergoeding bepaald door een schatting te maken. Bij het maken van die schatting wordt voorzichtigheid toegepast.

De aard van de belangrijke prestatieverplichtingen is als volgt:

- (Nieuw)bouw-, ontwikkelings- en installatiewerkzaamheden;
- Onderhoud-, service- en renovatiewerkzaamheden;
- Verkoop van goederen en leveren van diensten.

Afhankelijk van de overeenkomst wordt de opbrengst verantwoord in overeenstemming met de bepalingen omtrent onderhanden projecten, het verlenen van diensten en het leveren van goederen.

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten vermeerderd met de toegerekende winst / de gerealiseerde projectopbrengsten en verminderd met verwerkte verliezen en gedeclareerde termijnen. 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. Indien het resultaat op een onderhanden project niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, wordt geen winst toegerekend. De projectkosten omvatten de direct op het project betrekking hebbende kosten, de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project 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.

In de onderhanden projecten zijn tevens begrepen de uit projectontwikkeling voortkomende projecten indien en voor zover voor eenheden van het project voor of tijdens de constructie een onvoorwaardelijke verkoopovereenkomst is afgesloten.

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden projectopbrengsten en projectkosten als opbrengsten en kosten

verwerkt in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. De mate waarin de prestaties zijn verricht is bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten.

In het boekjaar gerealiseerde projectopbrengsten worden als onderdeel van de netto-omzet in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Projectkosten worden verwerkt naar de aard van de kosten.

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.

Indien het waarschijnlijk is dat voor alle prestatieverplichtingen in een overeenkomst de totale projectkosten de totale projectopbrengsten zullen overschrijden, worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande het verlenen van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande het leveren van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de afnemer. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.

### **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.

Kosten die rechtstreeks verband houden met een overeenkomst aangaande het leveren van goederen of diensten en die worden gemaakt bij het verkrijgen van de overeenkomst, worden geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat de overeenkomst zal worden verkregen, deze kosten afzonderlijk kunnen worden geïdentificeerd en betrouwbaar kunnen worden bepaald. Indien kosten inzake het verkrijgen van een overeenkomst zijn verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin ze zijn ontstaan,

worden ze niet alsnog geactiveerd in een daaropvolgende periode als een overeenkomst wordt verkregen.

### **Operationele leasing**

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

### **Personeelsbeloningen**

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

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

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

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

### **Rentebaten en -lasten**

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

### **Koersverschillen**

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

### **Resultaat uit deelnemingen**

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

### **Belastingen over het resultaat**

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

TBI Holdings B.V. vormt samen met diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, geheel 2022 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. TBI Holdings B.V. trad op als hoofd van de fiscale eenheid.

Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van deze fiscale eenheid. Binnen de fiscale eenheid wordt de belastinglast van iedere entiteit bepaald als ware deze zelfstandig belastingplichtig. Verrekening vindt plaats in de rekening-courant.



## Kasstroomoverzicht

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

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen.

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

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

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

# Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen in duizenden euro's)

## 1. Immateriële vaste activa

	Kosten van ontwikkeling	Software en licenties	Goodwill	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	2.307	39.173	27.453	68.933
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-204	-30.361	-6.362	-36.927
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.103</b>	<b>8.812</b>	<b>21.091</b>	<b>32.006</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
Investeringsen	1.179	4.201	44	5.425
Afschrijvingen	-93	-3.376	-2.542	-6.011
Overige mutaties	-890	-198	-1.192	-2.280
<b>Saldo</b>	<b>197</b>	<b>628</b>	<b>-3.690</b>	<b>-2.866</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	2.310	42.706	26.274	71.291
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-10	-33.267	-8.874	-42.151
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.300</b>	<b>9.440</b>	<b>17.400</b>	<b>29.140</b>
Afschrijvingspercentages	20%	5 tot 20%	10%	

Onder de overige mutaties is een bijzondere waardevermindering van de goodwill opgenomen ad € 1,2 miljoen, alsmede zijn er bijzondere waardeverminderingen van kosten van ontwikkeling en software en licenties opgenomen van respectievelijk € 0,9 miljoen en € 0,2 miljoen.

## 2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen	Niet dienstbare bedrijfsmiddelen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	99.954	90.129	62.683	10.083	618	263.467
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-54.903	-57.642	-46.620	-	-	-159.165
<b>Boekwaarde</b>	<b>45.052</b>	<b>32.487</b>	<b>16.063</b>	<b>10.083</b>	<b>618</b>	<b>104.303</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>						
Investeringsen	4.491	14.563	6.410	5.364	4.617	35.445
Desinvesteringen	-1.433	-648	-252	-1.290	-	-3.623
Afschrijvingen	-3.702	-6.541	-6.000	-	-5	-16.249
Consolidaties en deconsolidaties	-	-31	87	-	13	68
Overige mutaties	1.608	-616	-908	-1.491	-	-1.407
<b>Saldo</b>	<b>963</b>	<b>6.726</b>	<b>-664</b>	<b>2.584</b>	<b>4.625</b>	<b>14.234</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	100.032	101.501	60.559	12.666	5.273	280.030
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-54.017	-62.288	-45.160	-	-30	-161.493
<b>Boekwaarde</b>	<b>46.015</b>	<b>39.213</b>	<b>15.400</b>	<b>12.666</b>	<b>5.243</b>	<b>118.537</b>
Afschrijvingspercentages	2,5 tot 10%	10 tot 20%	10 tot 20%			

Een deel van de bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 21,5 miljoen (2021: € 24,4 miljoen) dient als zekerheid voor een non-recourse financiering, zoals toegelicht onder 10. Langlopende schulden. Daarnaast dient een deel van de machines en installaties met een boekwaarde van € 7,4 miljoen (2021: € 5,7 miljoen) als zekerheid voor een aantal non-recourse financieringen van € 4,1 miljoen (2021: € 4,6 miljoen). De post niet dienstbare bedrijfsmiddelen bestaat voor € 5,2 miljoen uit de gerealiseerde projectkosten voor een vastgoedbelegging, welke in eigen beheer wordt ontwikkeld. Op de vastgoedbelegging in ontwikkeling wordt niet afgeschreven.

Onder de overige mutaties is een bijzondere waardevermindering van machines en installaties opgenomen ad € 0,6 miljoen, alsmede een bijzondere waardevermindering van andere vaste bedrijfsmiddelen € 0,1 miljoen.



### 3. Financiële vaste activa

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet-geconsolideerde deelnemingen	Verstrekte leningen	Latente belastingvorderingen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	2.841	2.004	2.983	2.243	10.071
<b>Mutaties in 2022</b>					
Ontvangen winstuitkering en dividenden	-180				-180
Aandeel resultaat boekjaar	165				165
Investerings				5	5
Desinvesteringen				-123	-123
Mutatie latente belastingvorderingen			-22		-22
Overige mutaties	4	570		-110	464
<b>Saldo</b>	<b>-11</b>	<b>570</b>	<b>-22</b>	<b>-228</b>	<b>309</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>2.829</b>	<b>2.575</b>	<b>2.961</b>	<b>2.016</b>	<b>10.381</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2022 wordt verwezen naar het 'Organogram TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

De verstrekte leningen betreffen drie leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen en een lening aan een derde. De eerste lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2022 € 0,3 miljoen (2021: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 juni 2038. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De tweede lening aan dezelfde niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2022 € 0,8 miljoen (2021: € 0,8 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 september 2047. Hierover is een rente van 5,875% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De derde lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2022 € 0,6 miljoen (2021: nihil). Deze lening ziet toe op een project, waarbij de looptijd van de lening is gekoppeld aan de einddatum van het project. De lening zal naar verwachting een looptijd tot 31 maart 2046 hebben. Over de lening is een rente van 5,025% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De lening aan een derde bedraagt ultimo 2022 € 0,8 miljoen (2021:

€ 0,9 miljoen) en heeft een looptijd tot 31 december 2027. Hierover is een rentepercentage van 5,6% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De latente belastingvorderingen ad € 3,0 miljoen hebben betrekking op waardingsverschillen van materiële vaste activa, nog te claimen liquidatieverliezen alsmede belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie (te verrekenen met toekomstige winsten). Naar verwachting kan komend jaar circa € 0,5 miljoen worden verrekend.

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

## 4. Voorraden

	31 december 2022	31 december 2021
Grondposities	155.391	181.441
Vastgoed in aanbouw	29.315	39.972
Opgeleverd vastgoed	24.653	173
Grond- en hulpstoffen	9.037	5.439
Gereed product en handelsgoederen	8.621	8.831
	<b>227.018</b>	<b>235.856</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), de geactiveerde bouw- en ontwikkelingskosten van het onverkochte deel op projecten in uitvoering (Vastgoed in aanbouw) en van reeds opgeleverde projecten (Opgeleverd vastgoed). De post Grondposities betreft voornamelijk grond-

posities die in Nederland zijn verworven om in de nabije toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie.

In 2022 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen de jaarlijkse analyses op Grondposities, Vastgoed in aanbouw en Opgeleverd vastgoed 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 2022 (evenals in 2021) geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengst-waarde van deze posities niet structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden.

Op de voorraad Grondposities is een voorziening van € 44,9 miljoen in mindering gebracht (2021: € 68,8 miljoen).

In de waardering van Grondposities en Vastgoed in aanbouw is een bedrag van € 0,2 miljoen aan rente inbegrepen (2021: € 0,2 miljoen).

Op de voorraad gereed product en handelsgoederen heeft gedurende 2022 een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden van € 0,1 miljoen (2021: nihil).

## 5. Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

	31 december 2022	31 december 2021
<b>Onderhanden projecten in opdracht van derden</b>		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	3.931.469	3.343.981
Af: Gedeclareerde termijnen	-4.165.592	-3.531.659
	<b>-234.124</b>	<b>-187.678</b>

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2022	31 december 2021
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	226.832	169.037
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	-460.955	-356.714
	<b>-234.124</b>	<b>-187.678</b>

Het saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen is verantwoord onder de kop 'onderhanden projecten' aan de debetzijde in de balans. Het saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen is verantwoord onder de overige schulden.

Het saldo van kosten en gedeclareerde termijnen van opdrachten derden omvat nog niet gefactureerde productie aan opdrachtgevers respectievelijk financieringen door opdrachtgevers, waartegenover verplichtingen staan. Het totaal van geactiveerde kosten van het verkrijgen van overeenkomsten bedraagt ultimo 2022 € 0,1 miljoen.

In de netto-omzet van het boekjaar is een bedrag van € 431,1 miljoen (2021: € 104,5 miljoen) inzake opbrengsten uit onderhanden projecten verantwoord.

## 6. Vorderingen

	31 december 2022	31 december 2021
Debiteuren	268.200	228.769
Vennootschapsbelasting	7.246	-
Te factureren opgeleverde projecten	12.235	10.844
Overige vorderingen	34.140	37.984
Overlopende activa	11.836	8.271
	<b>333.657</b>	<b>285.868</b>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopend karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Op de debiteuren is een voorziening voor dubieuze debiteuren in mindering gebracht van € 4,9 miljoen (31 december 2021: € 4,0 miljoen).

## 7. Liquide middelen

	31 december 2022	31 december 2021
Banken	404.028	427.802
Deposito's	50.282	268
Kassen	27	33
	<b>454.338</b>	<b>428.103</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 63,5 miljoen (31 december 2021: € 49,6 miljoen) in vennootschappen onder firma en proportioneel geconsolideerde overige deelnemingen, aangezien TBI hier geen bepalende zeggenschap heeft.

Ook zijn onder de Nederlandse banktegoeden de saldi van geblokkeerde G-rekeningen tot een bedrag van circa € 8,4 miljoen begrepen (31 december 2021: € 6,6 miljoen). Verder zijn er gelden uit hoofde van een projectfinanciering van € 28,9 miljoen op een depotrekening gestort. Deze gelden staan, indien deze voor het project benodigd zijn, na bewijsvoering ter vrije beschikking van de vennootschap.



Ultimo 2022 is sprake van een deposito ad € 25,0 miljoen, waarvan de gelden niet tot onmiddellijke beschikking staan. Indien wordt opgenomen zal het opgenomen bedrag 31 dagen later ter beschikking staan van de vennootschap. Daarnaast is sprake van een deposito ad € 25,0 miljoen, waarvan de gelden ter onmiddellijke beschikking staan met opoffering van rentebaten en betaling van een boeterente. De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar.

## 8. Groepsvermogen

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

## 9. Voorzienen

	Latente belastingen	Jubileumverplichtingen	Garantieverplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	413	4.458	8.696	423	72	14.061
<b>Mutaties in 2022</b>						
Dotaties		2.082	11.002	1.659	75	14.818
Onttrekkingen		-455	-6.212	-1.273	-43	-7.984
Overige mutaties	-21		2.615	140	-21	2.714
<b>Saldo</b>	<b>-21</b>	<b>1.626</b>	<b>7.405</b>	<b>527</b>	<b>11</b>	<b>9.548</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>392</b>	<b>6.084</b>	<b>16.100</b>	<b>950</b>	<b>83</b>	<b>23.609</b>

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

(x € 1 miljoen)	31 december 2022			31 december 2021		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzienen	10,1	9,7	3,8	8,3	2,8	2,9

## 10. Langlopende schulden

	Achtergestelde lening	Non-recourse financieringen	Recourse financieringen	Overige langlopende schulden	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	15.000	67.436	3.948	3.825	90.209
<b>Mutaties in 2022</b>					
Aflossingsverplichting komend jaar	-5.000	-9.324	-438	-4	-14.765
Overige mutaties		-2.366		-2.307	-4.673
<b>Saldo</b>	<b>-5.000</b>	<b>-11.690</b>	<b>-438</b>	<b>-2.311</b>	<b>-19.438</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>10.000</b>	<b>55.746</b>	<b>3.510</b>	<b>1.515</b>	<b>70.771</b>

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

De looptijd van de langlopende schulden is als volgt:

(x € 1 miljoen)	31 december 2022		31 december 2021	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
<b>Langlopende schulden per looptijd</b>				
Langlopende schulden	65,6	5,2	84,6	5,6

In januari 2016 heeft Stichting TBI een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening is aflossingsvrij en heeft geen einddatum. Het rentepercentage is 5%. TBI Holdings B.V. heeft te allen tijde het recht om de lening gedeeltelijk of geheel af te lossen. Eenmaal afgeloste bedragen zijn door TBI Holdings B.V. te allen tijde wederom opneembaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Deze lening maakt deel uit van het garantievermogen. TBI Holdings B.V. heeft besloten het recht van gedeeltelijke aflossing uit te oefenen, waarbij vanaf boekjaar 2021 € 5 miljoen per jaar is afgelost. In 2023 zal wederom € 5 miljoen worden afgelost. Dit bedrag is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

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

Op een deel van de bedrijfspanden is non-recourse financiering van € 17,2 miljoen aangehouden. Deze lening bedraagt ultimo 2022 € 9,9 miljoen. De lening is op 28 februari 2023 volledig afgelost en in de balans per 31 december 2022 onder de kortlopende schulden opgenomen. Het rentepercentage op deze financiering bestaat uit een vaste component van 1,85% en een variabele component afhankelijk van 3-maands Euribor

vermeerderd met een opslag. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek op de betreffende bedrijfspanden, verpanding van koop- en huurcontracten en concerngaranties.

De non-recourse en recourse projectfinancieringen betreffen door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinancieringen. De rente varieert ultimo 2022 tussen 1,15% tot 5%. Deze rentes zijn afhankelijk van referentierentes, waardoor deze per periodiek fluctueert. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van vorderingen, koop- en huurcontracten, letters of comfort en concerngaranties.

## 11. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31 december 2022	31 december 2021
Kredietinstellingen	13.065	8.905
Achtergestelde lening	5.000	5.000
Handelscrediteuren	261.121	240.547
Vennootschapsbelasting	–	2.166
Belastingen en premies sociale verzekeringen	69.101	65.001
Onderhanden projecten in opdracht van derden	460.955	356.714
Personeelskosten	43.911	47.030
Pensioenpremies	397	871
Nog te ontvangen facturen opgeleverde werken	33.150	32.510
Schulden aan overige verbonden partijen	3.386	3.325
Overige schulden	59.973	46.159
Overlopende passiva	15.733	9.234
	<b>965.792</b>	<b>817.462</b>

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

De kredietinstellingen hebben voor € 12,6 miljoen betrekking op aflossingen van non-recourse financieringen (2021: € 8,5 miljoen) en voor € 0,4 miljoen op aflossingen van recourse financieringen (2021: € 0,4 miljoen).

### Kredietfaciliteiten

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde Revolving Credit Facility (RCF) van € 75 miljoen, die in 2015 is aangegaan voor 5 jaar. Daarnaast zijn er ongecommiteerde bilaterale rekening-courantfaciliteiten van € 30 miljoen, ter dekking van kortstondige liquiditeitstekorten. Deze beide faciliteiten zijn gedocumenteerd in één overeenkomst. De faciliteiten zijn gelijkelijk verdeeld over 3 banken, te weten ABN AMRO, ING en Rabobank. Op 1 november 2018 is via een zogenaamde Amend & Extend-overeenkomst de bestaande RCF in gunstige zin voor TBI aangepast. Met de aangepaste RCF verzekert TBI zich van betere tarieven en voorwaarden voor een periode van minimaal 5 jaar en maximaal 7 jaar, gerekend vanaf 1 november 2018. Dit laatste was primair mogelijk door verlengingsopties op de eerste en tweede verjaardag van de RCF, op basis waarvan de RCF per 1 november 2021 met 1 jaar is verlengd tot 1 november 2025.

Per 31 december 2022 werd, net als per 31 december 2021, geen gebruik gemaakt van voornoemde faciliteiten. Gedurende 2022 werd niet getrokken onder deze faciliteiten (gedurende 2021 eveneens geen trekking).

Het rentepercentage is gerelateerd aan Euribor. Door te voldoen aan niet-financiële parameters kan een korting worden bedongen. Deze korting is afhankelijk van het behalen van vooraf gedefinieerde niet-financiële parameters waarvan vijf van de vijf zijn behaald over 2022. Het gehanteerde Euribor percentage is afhankelijk van de gekozen looptijd. De voornaamste zekerheid betreft het voldoen aan de financiële convenanten, te weten de Interest Cover ratio en de Senior Debt Cover ratio. Aan deze ratio's werd in 2022 voldaan.

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

	31 december 2022	31 december 2021
<b>Bankgaranties en borgstellingen</b>		
Bereidverklaringen m.b.t. aanbestedingen	585	2.039
Bankgaranties m.b.t. de uitvoering van projecten	229.967	197.160
Bankgaranties m.b.t. ontvangen vooruitbetalingen op onderhanden projecten	17.147	26.224
Overige	1.664	1.255
	<b>249.362</b>	<b>226.678</b>

(x € 1 miljoen)	31 december 2022			31 december 2021		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
<b>Overige</b>						
Leaseovereenkomsten	24,6	42,1	0,6	22,9	40,4	1,3
Huurovereenkomsten	11,4	38,8	20,3	11,9	34,4	16,6
Aankoopverplichtingen grond	29,6	19,1	6,3	25,3	20,7	4,5



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

	2022
Minimale leasebetalingen	46,2
Voorwaardelijke leasebetalingen	4,5
Sub-leaseontvangsten	–
	<b>50,7</b>

De verplichtingen uit hoofde van leaseovereenkomsten hebben hoofdzakelijk betrekking op het wagenpark. De verplichtingen uit hoofde van huurovereenkomsten betreffen hoofdzakelijk onroerend goed. De verplichtingen voor operationele leasing en huur zijn in nominale bedragen en worden over de looptijd van de overeenkomst op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De verplichtingen aangaande in verband met grondaankopen zijn gedeeltelijk onder voorbehoud van bestemmingsplanwijzigingen en/of af te geven (bouw)vergunningen.

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

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

#### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Op 27 februari 2023 heeft TBI Bouw B.V. alle aandelen in het kapitaal van Rutges Beheermij B.V., gevestigd in Montfoort, overgenomen.

De definitieve koopsom, die in contanten zal worden voldaan, en de hierin begrepen goodwill kan nog niet betrouwbaar worden vastgesteld. Naar verwachting zal deze overname een positief effect hebben op de winstgevendheid van TBI.

Naast bovenstaande overname zijn er geen gebeurtenissen na balansdatum zoals bedoeld in artikel 2:380a BW.

# Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

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

## Gesegmenteerde informatie naar activiteitsgebied

(x € 1 miljoen)	Techniek		Bouw		Infra		Holding		Totaal	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>										
Extern	911	844	1.127	1.045	279	303	-18	-	2.299	2.192
Intern	7	3	14	9	3	5	-24	-17	-	-
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>848</b>	<b>1.141</b>	<b>1.054</b>	<b>282</b>	<b>308</b>	<b>-42</b>	<b>-17</b>	<b>2.299</b>	<b>2.192</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*</b>	12,9	28,6	62,0	69,0	-29,0	-0,8	-4,0	-0,8	41,9	95,9
<b>Bedrijfsresultaat*</b>	<b>4,2</b>	<b>19,8</b>	<b>56,9</b>	<b>64,5</b>	<b>-32,4</b>	<b>-3,1</b>	<b>-9,0</b>	<b>-5,8</b>	<b>19,7</b>	<b>75,3</b>
<b>Operationele marge</b>										
Bedrijfsresultaat*/bedrijfsopbrengsten	0,5%	2,3%	5,0%	6,1%	-11,5%	-1,0%	-	-	0,9%	3,4%
Investerings in materiële vaste activa	10,7	13,3	14,1	6,5	6,0	7,4	4,6	3,0	35,4	30,1
Investerings in immateriële vaste activa	2,4	1,3	-	4,3	0,0	2,1	2,9	3,9	5,4	11,5
Afschrijvingen materiële vaste activa	6,2	5,6	4,7	4,5	3,2	2,2	2,1	2,4	16,2	14,7
Afschrijvingen immateriële vaste activa	2,6	3,2	0,4	0,0	0,2	0,1	2,8	2,6	6,0	5,9

\* Exclusief bijzondere waardeverminderingen en reorganisatielasten.

## 12. Netto-omzet

	2022	2021
<b>Geografische spreiding netto-omzet</b>		
Nederland	2.228.221	2.150.107
Overige EU-landen	43.884	19.600
Rest van Europa	275	333
Buiten Europa	12.540	11.526
	<b>2.284.919</b>	<b>2.181.566</b>

	2022	2021
<b>Netto-omzet per opbrengstcategorie</b>		
Opbrengsten uit de verkoop van goederen	103.818	–
Opbrengsten uit het verlenen van diensten	16.566	–
Opbrengsten uit onderhanden projecten	2.163.416	2.181.566
Overige opbrengsten	1.118	–
	<b>2.284.919</b>	<b>2.181.566</b>

## 13. Lonen en salarissen

	2022	2021
<b>Samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten:</b>		
Techniek	4.031	4.135
Bouw	1.522	1.473
Infra	575	559
Overige	105	104
	<b>6.233</b>	<b>6.270</b>

Van het gemiddeld aantal werknemers op fulltime-basis waren in 2022 210 medewerkers werkzaam in het buitenland (2021: 226).

## 14. Pensioenlasten

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

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

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

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

De regelingen ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen betreffen middelloonregelingen. Premie- en indexatiebeleid voor deze regelingen worden bepaald door de bedrijfstakpensioenfondsen. De ondernemingspensioenregelingen die zijn ondergebracht bij een verzekeraar betreffen beschikbare premiereregelingen. Voor deze regelingen worden de premies vastgesteld volgens de uitvoeringsovereenkomst met de verzekeraar. Er is in deze regelingen geen sprake van indexatie.

De werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwen pensioen op bij Pensioenfonds Metaal & Techniek. Als gevolg van de hogere rente zijn dekkingsgraden gedurende 2022 gestegen. Zo ook de dekkingsgraad van Pensioenfonds Metaal & Techniek: eind december 2022 was de beleidsdekkingsgraad 108,1%, terwijl deze in december 2021 100,9% was. Het pensioenfonds Metaal & Techniek heeft als gevolg van de hogere dekkingsgraad de pensioenen per 1 oktober 2022 tussentijds verhoogd met 1,29% en zal de pensioenen per 1 januari 2023 verder verhogen met 4,2%.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is de beleidsdekkingsgraad in december 2022 gestegen naar 131,5%, terwijl dit ultimo 2021 119,3% was. Het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid heeft de pensioenen per 1 januari 2022 verhoogd met 1,76% en per 1 juli 2022 nogmaals tussentijds verhoogd met 0,79%. Tot slot heeft het pensioenfonds aangekondigd de pensioenen per 1 januari 2023 verder te gaan verhogen met 14,52%.

De beleidsdekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie is per eind december 2022 112,4% (ultimo 2021: 110,0%). Dit pensioenfonds heeft per 1 oktober 2022 de pensioenen verhoogd met 2,01% en zal per 1 januari 2023 de pensioenen verder verhogen met 2,5%.

Vanaf 1 januari 2017 is een rechtstreekse overeenkomst gesloten tussen de werkgever TBI en verzekeringsmaatschappij Nationale Nederlanden voor de uitvoering van de pensioenregelingen voor de TBI-medewerkers (uitgezonderd de verplichte bedrijfstakpensioenfondsen). Deze overeenkomst is per 1 januari 2022 verlengd voor een periode van 5 jaar.

## 15. Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

	2022	2021
Afschrijving immateriële vaste activa	6.011	5.910
Afschrijving materiële vaste activa	16.249	14.720
	<b>22.260</b>	<b>20.630</b>

### Afschrijving immateriële vaste activa

Kosten van ontwikkeling	93	107
Software en licenties	3.376	3.187
Goodwill	2.542	2.615
	<b>6.011</b>	<b>5.910</b>

### Afschrijving materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.702	3.515
Machines en installaties	6.541	5.199
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6.000	6.006
Niet dienstbare bedrijfsmiddelen	5	–
	<b>16.249</b>	<b>14.720</b>

## 16. Overige bedrijfskosten

	2022	2021
Autokosten	32.443	28.057
Automatiseringskosten	30.593	27.417
Huisvestingskosten	26.950	22.215
Overige personeelskosten	17.738	14.607
Overige kosten	93.422	71.305
Doorbelaast aan derden / projecten	–74.705	–62.361
	<b>126.441</b>	<b>101.240</b>



## 17. Belastingen over het resultaat

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

	2022	2021
Resultaat voor belastingen	12.526	68.356
Latente vennootschapsbelasting	11	331
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar	-4.674	-18.316
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	693	-704
<b>Belasting over het resultaat</b>	<b>-3.971</b>	<b>-18.689</b>

De belastingdruk bedraagt 31,7% (2021: 27,3%). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in %)	2022	2021
Tarief vennootschapsbelasting	25,8	25,0
Niet-aftrekbare kosten	12,7	1,7
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	0,9	0,2
Correctie belastingen voorgaand jaar	-5,5	1,0
Liquidatieverliezen	-1,9	-
Fiscale faciliteiten e.d.	-0,3	-0,6
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>31,7</b>	<b>27,3</b>

## 18. Resultaat uit deelnemingen

Onder het resultaat deelnemingen is het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € 0,2 miljoen (2021: € -0,1 miljoen) opgenomen.

### Koersverschillen

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte koersverschillen bedragen € -0,1 miljoen (2021: € -0,1 miljoen).

### Kosten van onderzoek en ontwikkeling

De ten laste van het resultaat gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling met inbegrip van de afschrijvingen van geactiveerde ontwikkelingskosten bedragen € 1,1 miljoen (2021: € 1,4 miljoen).

### Reorganisatielasten

Met het oog op het behoud van de winstgevendheid en daarmee ook de continuïteit van TBI zijn bij een aantal TBI-ondernemingen de kostenstructuur en de organisatie aangepast aan het verwachte activiteitsniveau voor de komende jaren. De hiermee gemoeide reorganisatielasten bedragen € 1,6 miljoen (2021: € 2,8 miljoen).

### Bezoldigingen bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen van de leden van de Raad van Bestuur omvatten de periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, sociale lasten, pensioenlasten alsmede variabele beloningen. De toekenning van variabele beloning is mede afhankelijk van persoonlijke en duurzaamheidsdoelstellingen. Voor deze bezoldigingen is in 2022 € 2,212 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2021: € 2,080 miljoen). Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2022 € 0,287 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2021: € 0,245 miljoen).

## Accountantshonoraria

De accountantshonoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2022	2021
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	1.676	1.505
Andere controle-opdrachten	61	51
Adviesdiensten op fiscaal terrein	37	–
Andere niet-controlediensten	56	–
	<b>1.829</b>	<b>1.556</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2022, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

# Enkelvoudige balans per 31 december 2022

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2022	31 december 2021
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	1.973	929
Financiële vaste activa	2	370.424	389.796
		<b>372.398</b>	<b>390.725</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	3	130.963	86.156
Liquide middelen	4	336.032	323.169
		<b>466.995</b>	<b>409.325</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>839.393</b>	<b>800.050</b>
<b>Eigen vermogen</b>	5		
Geplaatst kapitaal		100	100
Agioreserve		354	354
Wettelijke reserves		13.484	10.021
Overige reserves		317.428	283.850
Onverdeelde winst		9.015	49.807
		<b>340.381</b>	<b>344.132</b>
<b>Vorzieningen</b>	6	14	1.404
<b>Langlopende schulden</b>	7	10.000	15.000
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	8	488.998	439.514
<b>Totaal passiva</b>		<b>839.393</b>	<b>800.050</b>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022

(bedragen in duizenden euro's)

	2022	2021
Resultaat van deelnemingen na belastingen	16.964	56.707
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	-7.949	-6.900
	<b>9.015</b>	<b>49.807</b>



# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2022

(bedragen in duizenden euro's)

## Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening. In overeenstemming hiermee worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde.

## Enkelvoudige balans

### 1. Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	–	1.790	698	2.487
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–	–1.558	–	–1.558
<b>Boekwaarde</b>	<b>–</b>	<b>231</b>	<b>698</b>	<b>929</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
Investeringsprijzen	1.208	45	–	1.253
Afschrijvingen	–92	–117	–	–208
Overige mutaties	698	–	–698	–
<b>Saldo</b>	<b>1.814</b>	<b>–72</b>	<b>–698</b>	<b>1.044</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.905	1.766	–	3.672
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–92	–1.607	–	–1.698
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.814</b>	<b>160</b>	<b>–</b>	<b>1.973</b>

## 2. Financiële vaste activa

	31 december 2022	31 december 2021
Aandeel in groepsmaatschappijen	343.683	361.742
Latente belastingvorderingen	464	464
Vorderingen groepsmaatschappijen	23.036	25.064
Overige deelnemingen	1.093	1.018
Verstrekke leningen	1.743	1.102
Overige financiële vaste activa	405	405
	<b>370.424</b>	<b>389.796</b>

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groepsmaatschappijen	Latente belastingvorderingen	Vorderingen groepsmaatschappijen	Overige deelnemingen	Verstrekke leningen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	361.742	464	25.064	1.018	1.102	405	389.796
<b>Mutaties in 2022</b>							
Nettoresultaat over 2022	17.298			180			17.478
Ontvangen dividenden	-35.491			-180			-35.671
Verstrekke leningen					649		649
Aflossing leningen			-164				-164
Dotatie voorziening negatieve deelnemingen			-514				-514
Koersverschillen	134						134
Agio'stortingen				74			74
Overige mutaties			-1.350		-9		-1.359
<b>Saldo</b>	<b>-18.059</b>	<b>-</b>	<b>-2.028</b>	<b>74</b>	<b>640</b>	<b>-</b>	<b>-19.373</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>343.683</b>	<b>464</b>	<b>23.036</b>	<b>1.093</b>	<b>1.743</b>	<b>405</b>	<b>370.424</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2022 wordt verwezen naar het overzicht 'Organogram TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

De verstrekte leningen betreffen drie leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen en een lening aan een derde. De eerste lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2022 € 0,3 miljoen (2021: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 juni 2038. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De tweede lening aan dezelfde niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2022 € 0,8 miljoen (2021: € 0,8 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 september 2047. Hierover is een rente van 5,875% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De derde lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2022 € 0,6 miljoen (2021: nihil). Deze lening ziet toe op een project, waarbij de looptijd van de lening is gekoppeld aan de einddatum van het project. De lening zal naar verwachting een looptijd tot 31 maart 2046 hebben. Over de lening is een rente van 5,025% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Daarnaast zijn leningen verstrekt aan drie groepsmaatschappijen. De eerste lening van € 1,4 miljoen heeft een looptijd tot 15 maart 2023 en er is een interest van 7% verschuldigd. Dit betreft een achtergestelde lening met een hoofdsom van € 4,0 miljoen. Als zekerheid is een hypotheek verstrekt op het bedrijfspand van de onderneming. Dit bedrag is gepresenteerd onder de kortlopende vorderingen. De tweede lening heeft een looptijd tot 31 december 2027 en er is een interest van 4% verschuldigd. De derde lening met een hoofdsom van € 30,0 miljoen heeft een looptijd tot 30 juni 2026. De verschuldigde interest wordt bepaald aan de hand van de 3-maands Euribor vermeerderd met een opslag. Op deze lening is de negatieve deelnemingswaarde in mindering gebracht.

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

### 3. Vorderingen

	31 december 2022	31 december 2021
Vorderingen op groepsmaatschappijen	116.100	67.961
Vennootschapsbelasting	13.619	17.254
Overige vorderingen en overlopende activa	1.244	941
	<b>130.963</b>	<b>86.156</b>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar.

### 4. Liquide middelen

	31 december 2022	31 december 2021
Banken	286.032	323.169
Deposito's	50.000	–
	<b>336.032</b>	<b>323.169</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

Ultimo 2022 is sprake van een deposito ad € 25,0 miljoen, waarvan de gelden niet tot onmiddellijke beschikking staan. Indien wordt opgenomen zal het opgenomen bedrag 31 dagen later ter beschikking staan van de vennootschap. Daarnaast is sprake van een deposito ad € 25,0 miljoen, waarvan de gelden ter onmiddellijke beschikking staan met opoffering van rentebaten en betaling van een boeterente.

De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar.

#### Cash-pool

TBI treedt tegenover zijn dochterondernemingen op als bankier. De voor de dagelijkse bedrijfsvoering niet benodigde geldmiddelen van deze dochterondernemingen kunnen op de – dagelijks opvraagbare – financieringsrekening rentedragend bij de vennootschap worden geplaatst. De rentevergoeding die over de – dagelijks opvraagbare – rekening-courant wordt berekend, is gebaseerd op de basisrente van de commerciële banken, vermeerderd met een opslag. De in rekening gebrachte rente over debetgelden, zijnde vorderingen op groepsmaatschappijen over 2022, bedroeg gemiddeld 1,2% (2021: 1,1%).

De vergoede rente over de bij de vennootschap gestalde creditgelden over 2022 bedroeg gemiddeld 0,2% (2021: 0,1%). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de vorderingen en de kortlopende schulden en overlopende passiva.

## 5. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 5.000 gewone aandelen van elk € 100 nominaal, waarvan 1.000 aandelen zijn geplaatst en volgestort. De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen zijn als volgt weer te geven:

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
<b>Eigen vermogen</b>						
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	100	354	5.329	265.783	32.091	303.656
Toevoeging aan de reserves			4.424	32.091	-32.091	4.424
Dividend				-9.600		-9.600
Nettoresultaat 2021					49.807	49.807
Koersverschillen en overige mutaties			268	-4.424		-4.156
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>10.021</b>	<b>283.850</b>	<b>49.807</b>	<b>344.132</b>
Toevoeging aan de reserves			3.329	49.807	-49.807	3.329
Dividend				-12.900		-12.900
Nettoresultaat 2022					9.015	9.015
Koersverschillen en overige mutaties			134	-3.329		-3.195
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>13.484</b>	<b>317.428</b>	<b>9.015</b>	<b>340.381</b>

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van € 0,1 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen (2021: € 0,3 miljoen), een bedrag van € 10,0 miljoen op ingehouden winsten minderheidsdeelnemingen (2021: € 7,7 miljoen) en een bedrag van € 3,3 miljoen op ontwikkelingskosten immateriële vaste activa (2021: € 2,1 miljoen). Deze bedragen zijn op grond van respectievelijk artikel 389 lid 8, 389 lid 6 en artikel 365 lid 2 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (wettelijke reserves) niet vrij uitkeerbaar.

In april 2022 heeft de Algemene Vergadering in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2021. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, een dividend van € 12,9 miljoen uit te keren aan de aandeelhouder en het resterende resultaat over 2021 toe te voegen aan de overige reserves.



## 6. Voorzieningen

	Overige
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	1.404
<b>Mutaties in 2022</b>	
Onttrekkingen	-1.391
<b>Saldo</b>	<b>-1.391</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>14</b>

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor personeelsgerelateerde verplichtingen. De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

(x € 1 miljoen)	31 december 2022			31 december 2021		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzieningen	–	0,0	–	–	1,4	–

## 7. Langlopende schulden

	31 december 2022	31 december 2021
Achtergestelde lening	10.000	15.000

In januari 2016 heeft Stichting TBI een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening is aflossingsvrij en heeft geen einddatum. Het rentepercentage is 5%. TBI Holdings B.V. heeft te allen tijde het recht om de lening gedeeltelijk of geheel af te lossen. Eventueel afgeloste bedragen zijn te allen tijde wederom opneembaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Deze lening maakt deel uit van het garantievermogen. Ultimo 2021 heeft TBI Holdings B.V. besloten het recht van gedeeltelijke aflossing uit te oefenen, waarbij vanaf 2021 € 5 miljoen per jaar is afgelost. In 2023 zal wederom € 5 miljoen worden afgelost. Dit bedrag is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

## 8. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31 december 2022	31 december 2021
Achtergestelde lening	5.000	5.000
Handelscrediteuren	1.002	894
Schulden aan groepsmaatschap- pijen	467.535	421.331
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.260	6.056
Schulden aan overige verbonden partijen	3.386	3.325
Overige schulden en overlopende passiva	2.816	2.908
	<b>488.998</b>	<b>439.514</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.

(x € 1 miljoen)	31 december 2022			31 december 2021		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
<b>Overige</b>						
Leaseovereenkomsten	0,3	0,6	0,0	0,3	0,4	–
Huurovereenkomsten	0,3	1,5	1,1	0,3	1,2	1,7

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

	2022
Minimale leasebetalingen	0,3
	<b>0,3</b>

## Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	31 december 2022	31 december 2021
Bankgaranties en borgstellingen	120	931
	<b>120</b>	<b>931</b>

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2022 betreft dit een bedrag van € 40,2 miljoen (ultimo 2021: € 42,8 miljoen).

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

### **Enkelvoudige winst-en-verliesrekening**

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

In 2022 waren gemiddeld 46 medewerkers bij de vennootschap in dienst (2021: 46 medewerkers). Alle medewerkers waren in 2022, evenals in 2021, in Nederland werkzaam.

### **Financiële baten en lasten uit verhoudingen met groepsmaatschappijen**

TBI Holdings B.V. treedt binnen de groep op als intern bankier. In beginsel worden de voor de dagelijkse bedrijfsuitoefening niet benodigde geldmiddelen door de groepsmaatschappijen bij TBI ondergebracht. De rentevergoeding die over het – dagelijkse opvraagbare – rekening-couranttegoed wordt berekend, is gebaseerd op de rente van de Europese Centrale Bank, vermeerderd met een opslag. De financiële baten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 1,7 miljoen (2021: € 1,4 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 0,8 miljoen (2021: € 0,1 miljoen).

### **Transacties met verbonden partijen**

TBI Holdings B.V. heeft in 2022 € 0,4 miljoen aan reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen vergoed (in 2021: nihil).

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Voor een beschrijving van de gebeurtenissen na balansdatum relevant voor de vennootschap, wordt verwezen naar de gebeurtenissen na balansdatum in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

### **Voorstel tot resultaatbestemming 2022**

Het nettoresultaat over 2022 bedraagt € 9,0 miljoen. De Raad van Bestuur stelt voor om € 4,6 miljoen uit te keren aan dividend aan de aandeelhouder en het restant ten bedrage van € 4,4 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

Rotterdam, 16 maart 2023

TBI Holdings B.V.

### **Raad van Commissarissen**

drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter

drs. O.J.F. Coene

H. Garssen

ir. K. Laglas

ir. H. Morelisse MBA

drs. M. Niggebrugge

### **Raad van Bestuur**

ir. A.J.H. van Breukelen, voorzitter

drs. E.A.A. Roozen RA

# Overige gegevens

## Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

### Artikel 22

- 22.1 De algemene vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door vaststelling van de jaarrekening is bepaald. Indien de algemene vergadering niet voorafgaand aan of uiterlijk direct na het besluit tot vaststelling van de jaarrekening een besluit neemt tot bestemming van de winst, zal de winst worden gereserveerd.
- 22.2 De algemene vergadering is bevoegd tot vaststelling van uitkeringen. Indien de vennootschap reserves krachtens de wet moet aanhouden, geldt deze bevoegdheid uitsluitend

- voor zover het eigen vermogen groter is dan die reserves. Een besluit van de algemene vergadering dat strekt tot uitkering heeft geen gevolgen zolang de raad van bestuur geen goedkeuring heeft verleend. De raad van bestuur mag deze goedkeuring slechts weigeren indien zij weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.
- 22.3 Voor de berekening van het bedrag dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd is het nominale bedrag van het aandeel bepalend.



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouder en de raad van commissarissen van TBI Holdings B.V.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TBI Holdings B.V. op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

#### Controle-aanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk Verantwoord en integer zakendoen van het jaarverslag, waarin de raad van bestuur zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en hoofdstuk Governance van het jaarverslag waar de raad van bestuur op risicomanagement reflecteert alsmede het verslag van de raad van commissarissen zoals opgenomen in het jaarverslag.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de TBI-gedragscode en het register waar meldingen in het kader van de integriteitscode worden geregistreerd. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's (doorbreken van functiescheiding door het management en de schattingen ten aanzien van de nog te maken kosten van onderhanden projecten) en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

- het toetsen of specifieke journaalboekingen en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de financiële overzichten zijn aangebracht aanvaardbaar zijn;
- het toetsen of specifieke (op basis van fraudekarakteristieken) journaalboekingen die gedurende het boekjaar zijn aangebracht aanvaardbaar zijn;
- het evalueren van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management bij het maken van de in de financiële overzichten opgenomen schattingen zoals de waardering van grondposities en de waardering van onderhanden projecten;
- het beoordelen van eventuele significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering van TBI Holdings B.V.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het hoofd verslaglegging & control, het hoofd juridische zaken en de groepcontrollers.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

#### **Controle-aanpak naleving van wet- en regelgeving**

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het hoofd verslaglegging & control, het hoofd juridische zaken, de groepcontrollers en het lezen van notulen. Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, de volgende wet- en regelgeving overwogen: naleving van het (vennootschaps)belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van Titel 9 van Boek 2 BW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is TBI Holdings B.V. onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Gezien de aard van de activiteiten van TBI Holdings B.V. en de complexiteit van bouw-, milieu- en overige overheidsvoorschriften bestaat het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van deze wet- en regelgeving.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

### Controle-aanpak continuïteit

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode van meer dan 12 maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. De uitkomsten van deze evaluatie heeft de raad van bestuur opgenomen in het operationeel plan 2023-2025. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben verkregen en het bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. Het bestuur heeft hierbij onder andere aandacht besteed aan het netto werkkapitaal, de vrije kasstroom en de liquiditeit;
- Nagaan of de raad van bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's);
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste 12 maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening, rekening houdend met ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle;
- Analyseren of de huidige en de benodigde liquiditeiten voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd;
- Inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur over zijn kennis van significante continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en er geen continuïteitsrisico's zijn geïdentificeerd.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- Het bestuursverslag:
  - 2022 in beeld;
  - bericht van de voorzitter van de raad van bestuur;
  - TBI in een oogopslag;
  - omgeving, organisatie, strategie;
  - voortgang strategische pijlers 2022;
  - financiële resultaten;
  - vooruitzichten;
  - governance.
- Het verslag van de raad van commissarissen.
- De overige gegevens.
- De overige informatie

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

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

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

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

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

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk 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 genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risico-profiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Rotterdam, 16 maart 2023

**Deloitte Accountants B.V.**

Was getekend:

D.A. Sonneveldt RA



# Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag 2022 van TBI Holdings B.V.

Aan de aandeelhouder en de raad van commissarissen van TBI Holdings B.V.

## Onze conclusie

Wij hebben de, in het jaarverslag opgenomen, duurzaamheidsinformatie van TBI Holdings B.V. te Rotterdam over 2022 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze beoordeling hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- Het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- De gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2022 in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria'.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit de hoofdstukken:

- 2022 in beeld;
- TBI in een oogopslag;
- Omgeving, Organisatie en Strategie;
- Voortgang strategische pijlers 2022;
- Governance;
- Overige informatie;

## De basis voor onze conclusie

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

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

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

## Rapportagecriteria

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk 'Overige informatie' in

de sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag en verder uitgewerkt in het rapportagehandboek.

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met ('in accordance with') GRI Standaarden. De gehanteerde GRI Standaarden zijn opgenomen in de GRI Content index zoals gepubliceerd op de website van de entiteit.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Derhalve dient de duurzaamheidsinformatie gelezen en begrepen te worden samen met de gehanteerde rapportagecriteria.

## Reikwijdte van de beoordeling van de groep

TBI Holdings B.V. is het moederbedrijf van een groep entiteiten. De duurzaamheidsinformatie omvat de geconsolideerde informatie van deze groep van entiteiten zoals toegelicht in de sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag.

Onze werkzaamheden voor de beoordeling van de groep bestonden uit beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau (geconsolideerd) alsook op vestigingsniveau. De beslissing om vestigingen op te nemen in onze beoordelingswerkzaamheden steunt vooral op de individuele bijdrage van een vestiging aan de geconsolideerde informatie. Daarnaast werd bij de selectie van de vestigingen ook rekening gehouden met relevante rapportagerisico's en geografische verspreiding.

We combineren beoordelingswerkzaamheden op vestigingsniveau met aanvullende beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau en hebben zo voldoende en geschikte assurance-informatie kunnen verzamelen in verband met de gerapporteerde informatie van de groep om een conclusie te kunnen trekken over de duurzaamheidsinformatie.

#### **Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling**

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

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

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

#### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie**

de raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De raad van bestuur is tevens verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria en voor het bepalen dat deze rapportagecriteria toereikend zijn voor de gerechtvaardigde informatiebehoefte van belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk 'Overige informatie' in de sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag.

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

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van TBI Holdings B.V.

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie**

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

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

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur.
- Via het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verkrijgen van de interne beheersingsmaatregelen, rapporteringsprocessen en informatiesystemen relevant voor het opstellen van duurzaamheidsinformatie, zonder het verwerven van assurance-informatie over het bestaan noch de operationele effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.

- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het afnemen van interviews met management (en/of relevante medewerkers) op groeps- (en bedrijfs-/divisie-/cluster-/lokaal) niveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
  - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
  - het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten;
  - het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - het analytisch evalueren van data en trends.
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de informatie in het jaarverslag buiten de scope van onze beoordeling.
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie.
- Het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Rotterdam, 16 maart 2023

**Deloitte Accountants B.V.**

Was getekend:

D.A. Sonneveldt RA

# Overige informatie

## Reikwijdte en verantwoording

TBI publiceert een geïntegreerd jaarverslag. Hierin rapporteren we over onze strategie en de ontwikkelingen en resultaten op economisch, sociaal, milieu en maatschappelijk gebied. Het jaarverslag is opgesteld in lijn met de International Integrated Reporting Council (IIRC) Integrated Reporting <IR> framework.

De duurzaamheidsinformatie gepubliceerd in dit verslag voldoet aan de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI) Standaarden – optie ‘In accordance’.

### Rapportage criteria

De optie ‘In accordance’ van de GRI-standaarden betekent dat TBI rapporteert op GRI 2 General Disclosures en GRI 3 Material Topics. Het proces voor de bepaling van de materiële onderwerpen is beschreven in

de paragraaf ‘Stakeholders, materialiteit en materialiteitsmatrix’ in dit hoofdstuk. Het resultaat van deze analyse bepaalt welke GRI-indicatoren zijn opgenomen in dit verslag. De GRI index, die is gepubliceerd op onze website, specificeert de afbakening van de onderwerpen. Waar relevant en beschikbaar zijn de resultaten over de afgelopen jaren opgenomen.

### Betrouwbaarheid

De Raad van Bestuur is niet alleen verantwoordelijk voor, maar ook nauw betrokken geweest bij de samenstelling van dit jaarverslag en de materialiteitsanalyse. Dit jaarverslag is net als dat over 2021 (publicatiedatum 16 april 2022) extern geverifieerd (‘limited assurance’) en voldoet aan de GRI-Standaarden – optie ‘In accordance’.

### Beschikbaarheid

Het jaarverslag 2022, de ‘GRI Standards content index’ en ‘Verantwoording en methodologie’ zijn als pdf-bestand te downloaden via [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag). Het verslag is in zowel het Nederlands als het Engels te verkrijgen en is gepubliceerd op 14 april 2023.

### Reikwijdte

Het verslag beslaat het boekjaar 2022 dat loopt van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022. De gerapporteerde financiële data en fte-aantallen betreffen alle activiteiten van TBI, zowel nationaal als internationaal. Voor alle overige niet-financiële data, met uitzondering van de veiligheidsprestaties, wordt uitsluitend gerapporteerd over de prestaties van de Nederlandse activiteiten van TBI. Over combinaties – ondernemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – is pro rata naar het aandeel van de TBI-onderneming in deze combinatie gerapporteerd. Data van entiteiten, waarin TBI een minderheidsbelang heeft of geen management control, worden buiten beschouwing gelaten. Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen worden verwerkt vanaf overnamedatum zie toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

### Vergelijkbaarheid

Alle specifieke kwesties die de vergelijkbaarheid van de data kunnen beïnvloeden, lichten we toe in de tekst en/of door middel van voetnoten bij de betreffende data. Er hebben in 2022 geen restatements plaats gevonden in de cijfers van 2021.

### Rapportage-ambities

TBI neemt deel aan de Transparantiebenchmark. Door onze verslaglegging af te zetten tegen vergelijkbare



bedrijven, verwachtingen vanuit de sector en andere stakeholders blijven we onze prestatie en manier van rapporteren verbeteren. Het is onze ambitie om onze score op de benchmark ieder jaar te verbeteren. Komende jaren willen we blijven rapporteren over de materiële onderwerpen in lijn met het IIRC-kader en overeenkomstig de richtlijnen van de GRI standaarden, en gaan we ons voorbereiden op EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de EU Taxonomy.

#### **Meetmethode en dataverzameling**

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

## **Stakeholders, materialiteit en materialiteitsmatrix**

### **Strategie**

De integratie van duurzaamheid in de dagelijkse werkzaamheden van de TBI-ondernemingen is onderdeel van onze missie. Samen maken we onze prioriteiten tastbaar, zichtbaar en beheersbaar. De Raad van Bestuur van TBI Holdings draagt de eindverantwoordelijkheid voor de strategische duurzaamheidsdoelstellingen.

De Raad van Bestuur stelt de doelstellingen vast en waarop de prestatie wordt beoordeeld. De Voorzitter van de Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid en wordt hierin geadviseerd door de manager Strategieontwikkeling. Deze adviseert de Raad van Bestuur over strategische ontwikkelingen, monitort de integratie van duurzaamheid in de managementprocessen en overziet de duurzaamheids-doelstellingen en de totale prestatie van de onderneming.

De manager Strategieontwikkeling werkt hiervoor nauw samen met de voor duurzaamheid verantwoordelijke functionarissen binnen de TBI-ondernemingen. De afdeling verslaggeving staat in contact met de controllers om de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid te monitoren. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van het concern.

De statutaire directies van de ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van hun onderneming(en). Ook de verantwoordelijkheid voor het bestuur en de dagelijkse beslissingen bij de TBI-ondernemingen, inclusief de implementatie van de strategie, liggen bij deze directies. Bij dit alles maken zij gebruik van informatie die afkomstig is van interne en

externe bronnen zoals één-op-één-gesprekken, personeelsbijeenkomsten, nieuwsberichten en bijeenkomsten voor de sector.

### **Dubbele materialiteit**

Voor de afbakening van het jaarverslag hebben we in 2022/2023 een materialiteitsanalyse uitgevoerd. Hiermee zijn de onderwerpen geïnventariseerd die de organisatie significant beïnvloeden of waarop de organisatie met haar activiteiten significante invloed heeft. Op basis van dit principe van dubbele materialiteit is een materialiteitsmatrix opgesteld.

### **Stakeholders**

De voor TBI belangrijkste stakeholdergroepen zijn: medewerkers, projectontwikkelaars, (lokale) overheden, leveranciers en oderaannemers, banken en verzekeraars, publieke en private opdrachtgevers.

TBI is in continue dialoog met haar stakeholders vanuit hun diverse belangen en motivaties. Het doel hiervan is om stakeholders betrokken te houden bij de activiteiten van TBI. Deze dialogen vinden plaats op verschillende niveaus in de organisatie en zijn veelal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van de TBI-ondernemingen. De Raad van Bestuur neemt deel aan de belangrijkste dialogen waarin een verscheidenheid aan stakeholders aanwezig is. Op de website wordt in het document 'Verantwoording en methodologie' duidelijk gemaakt hoe TBI de interactie met haar stakeholders voor de materialiteitsanalyse heeft georganiseerd

### **Vaststellen volledigheid en stakeholderrelevantie**

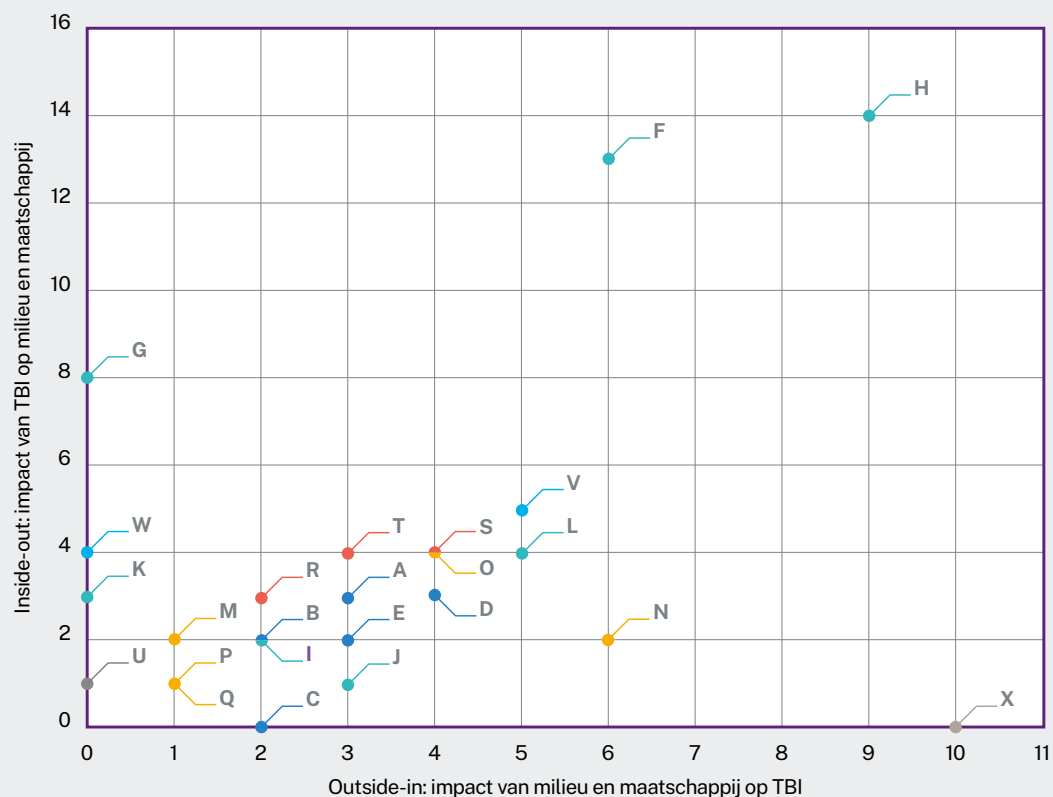
Voor het vaststellen van de onderwerpen hebben we niet alleen aangesloten bij de minimale vereisten volgens de GRI-richtlijnen, maar ook bij inzichten vanuit andere

rapportage-initiatieven (zoals het IIRC International Integrated Reporting Council en de onlangs gepubliceerde Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)), waarbij de definitie van materialiteit meer vanuit een geïntegreerde (in plaats van duurzaamheid) visie is benaderd. Daarmee is de gehanteerde definitie van een materieel onderwerp: “een onderwerp dat de organisatie significant beïnvloedt of waarop de organisatie met haar activiteiten significante invloed heeft”. Dit betreft positieve en negatieve en directe en indirecte invloed (risico/kans).

De prioriteiten die de organisatie beïnvloeden ('outside-in') en waarop de organisatie met haar activiteiten significante invloed heeft ('inside-out') zijn tegen elkaar afgezet in de materialiteitsmatrix. De afstand ten opzichte van de oorsprong vormt een maat voor de omvang van de impact van een onderwerp waarbij geldt: hoe groter de afstand ten opzichte van de oorsprong, hoe groter de impact van het betreffende onderwerp. Daarbij gaat het niet om de exacte impact van een onderwerp, maar om de relatieve impact (de omvang van de impact van de onderwerpen ten opzichte van elkaar).

Alle onderwerpen in de matrix zijn als relevant beoordeeld en daarom als materieel vastgesteld door de Raad van Bestuur. Op deze onderwerpen ontwikkelt TBI Holdings beleid en doelstellingen en wordt nu of met ingang van 2023/2024 de voortgang gemeten aan de hand van KPI's. Over het beleid, de doelstellingen, resultaten en KPI's ten aanzien van deze onderwerpen informeert de Raad van Bestuur haar stakeholders in het jaarverslag.

## Materialiteitsmatrix



Materieel thema	
<b>Governance</b>	<b>A</b> Behoorlijk bestuur
	<b>B</b> Rol van het bestuur (bij maatschappelijke impact)
	<b>C</b> Risicomanagement
	<b>D</b> Ethiek & compliance
	<b>E</b> Publiek beleid (contact met de overheid)
<b>Strategische pijlers: Duurzame oplossingen</b>	<b>F</b> Circulaire transitie, grondstoffen & afval
	<b>G</b> Klimaatadaptatie
	<b>H</b> Energietransitie & emissiereductie
	<b>I</b> Energieverbruik en -kosten
	<b>J</b> Transport, mobiliteit & bereikbaarheid
	<b>K</b> Natuur & biodiversiteit
	<b>L</b> Ketenvaardigheid (incl. duurzaam inkopen)
	<b>M</b> Veilige en gezonde werkomstandigheden
<b>Mensen &amp; Teams</b>	<b>N</b> Vakmanschap
	<b>O</b> Opleiding
	<b>P</b> Diversiteit & inclusiviteit
	<b>Q</b> Relatie werkgever-werknemer
<b>Technologische vooruitgang</b>	<b>R</b> Maaktechnologie
	<b>S</b> Digitalisering (incl. data privacy & IT-security)
	<b>T</b> Innovatie
<b>Financiële resultaten</b>	<b>U</b> Bedrijfsopbrengsten en -resultaten
<b>Markt &amp; sector</b>	<b>V</b> Woningsschaarste & betaalbare woningen
	<b>W</b> Renovatie & transformatie
<b>Arbeidsmarkt</b>	<b>X</b> Schaarste gekwalificeerde arbeid

# Vijfjarenoverzicht

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Markt</b>					
Ontvangen opdrachten	2.816	2.202	1.927	1.893	2.581
Orderportefeuille	3.731	3.231	3.147	2.829	2.630
Verkochte woningen	1.449	2.204	974	960	1.731
Opgeleverde woningen	1.769	2.304	1.736	843	1.785
<b>Financieel<sup>1</sup></b>					
Bedrijfsopbrengsten	2.299	2.192	2.013	1.850	1.773
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) <sup>1</sup>	41,9	95,9	70,8	58,3	52,7
Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>1</sup>	19,8	75,3	50,8	39,2	34,1
Bedrijfsresultaat (EBIT)	15,0	72,5	48,0	37,4	26,0
Nettoresultaat	9,0	49,8	32,1	25,1	16,2
Totale activa <sup>2</sup>	1.399,9	1.265,2	1.111,8	1.029,4	973,2
Eigen vermogen	340,4	344,1	303,7	279,6	254,4
Rentedragende langlopende schulden	70,8	90,2	75,9	72,8	71,3
Rentedragende kortlopende schulden	13,1	8,9	4,4	10,9	10,5
Nettowerkkapitaal	-160,2	-112,8	-47,3	-50,1	-7,7
Liquide middelen	454,3	428,1	320,3	302,4	229,6
<b>Ratio's</b>					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	1,8	4,4	3,5	3,1	3,0
Bedrijfsresultaat (EBIT) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	0,9	3,4	2,5	2,1	1,9
Nettoresultaat in % van:					
• bedrijfsopbrengsten	0,4	2,3	1,6	1,4	0,9
• het eigen vermogen	2,6	14,5	10,6	9,0	6,4
Solvabiliteit in % van garantievermogen <sup>2</sup>	25,4	28,8	29,6	29,6	28,7



	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Medewerkers</b>					
Aantal medewerkers ultimo jaar (fte)	6.229	6.231	6.322	5.986	5.758
Opleidingskosten per medewerker (fte) in €	905	750	744	927	744
Aantal geconstateerde overtredingen TBI gedragscode	33	27	11	11	17
<b>Veiligheid en gezondheid</b>					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	39	32	41	38	36
Ongevallenratio (IF)	2,9	2,5	3,4	3,2	3,1
Ziekteverzuim in %	5,1	4,2	4,2	4,4	4,7
<b>Milieu-impact</b>					
CO <sub>2</sub> -emissie (kton)	26	24	29	32	33
CO <sub>2</sub> -emissie/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	11,4	11,0	14,6	17,3	18,7
Afvalvolume (kton)	59,9	53,0	52,8	24,9	31
Afvalvolume/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	26,1	24,2	26,2	13,5	17,4
Afvalscheidingspercentage	83,5	78,9	74,7	64,3	59,6
Percentage duurzaam hout	99	99	98	98	94

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

<sup>2</sup> De vergelijkende cijfers voor boekjaren 2018 tot en met 2021 zijn gecorrigeerd als gevolg van de wijzigingen van RJ 270 en RJ 221.

# Begrippenlijst

## A

### **Afvalscheidingspercentage**

Het deel van het afval dat gescheiden wordt aangeboden op onze bouwplaatsen en afgevoerd door de afvalverwerker. De afvalstromen bouw-en sloopafval, bedrijfsafval en overig afval rekenen we als zijnde niet-gescheiden afvalstromen. In de totale hoeveelheid afval die wordt meegenomen in de berekening van het afvalscheidingspercentage, worden de volgende afvalstromen meegenomen: 1) alle afvalstromen van de inzamelaars waar een raamcontract mee is en 2) alle significante afvalstromen die via andere inzamelaars lopen.

### **Arbeidsongeval met verzuim**

Een arbeidsgerelateerd incident (uitgezonderd woon-/werkverkeer), dat heeft geleid tot letsel, ziekte of overlijden. Een arbeidsongeval 'met verzuim' is een ongeval waarbij de betrokken persoon minimaal de gehele daaropvolgende werkdag afwezig is geweest en geen vervangend werk heeft uitgevoerd. Een 'ernstig arbeidsongeval' is een ongeval waarvoor een meldingsplicht geldt aan de inspectiedienst SZW. Het betreft een arbeidsongeval dat heeft geleid tot de dood, ziekenhuisopname, blijvend letsel en/of blijvende gezondheidsschade.

### **Arbeidsongeval zonder verzuim**

Een ongeval waarbij de betrokken persoon zijn werkzaamheden binnen 8 uur na het incident heeft hervat en/of de persoon vervangend werk heeft kunnen uitvoeren.

## B

### **Bedrijfsopbrengsten**

Met bedrijfsopbrengsten wordt de productie tegen opbrengstwaarde bedoeld. De bedrijfsopbrengsten omvatten de netto-omzet inclusief de mutatie in de onderhanden werken en gereed product 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), alsmede de mutatie in de onderhanden projecten (met inbegrip van winstopslag en/of getroffen verliesvoorzieningen).

### **Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)**

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

### **Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)**

Bedrijfsresultaat voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere en overige waardeverminderingen.

### **BENG**

De afkorting voor bijna energieneutrale gebouwen.

### **Bouw informatie model (BIM)**

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

## C

### **CO<sub>2</sub>-voetafdruk**

CO<sub>2</sub> is het gas dat voor een groot deel een bijdrage levert aan het broeikaseffect. Het wordt onder andere uitgestoten door het verbranden van fossiele brandstoffen. TBI rapporteert enkel over de scope 1 en 2 emissies van de Nederlandse activiteiten, conform het SKAO emissiefactoren handboek (versie 3.1, juni 2020). Scope 1 emissies betreffen directe emissies veroorzaakt door de eigen organisatie, zoals emissies door eigen gasgebruik en emissies door het eigen wagenpark (inclusief eventuele privé kilometers van medewerkers met hun leaseauto). Scope 2 emissies betreffen indirecte emissies die zijn ontstaan door de opwekking van elektriciteit die de organisatie verbruikt, zoals emissies door centrales die deze elektriciteit leveren. Dit is minus de 'vergroende' energie.

Ook vlieguren en zakelijke kilometers met privéauto's worden hiertoe gerekend. De CO<sub>2</sub>-berekeningen zijn gebaseerd op werkelijke (gemeten) data.

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van kleine(re) projecten zijn uitgesloten van deze rapportage als zij opgeteld maximaal 5% van de totale jaaromzet van de TBI-onderneming bedragen. Energie- en/of brandstofverbruik op projecten waar een opdrachtgever zelf voor betaalt, worden niet toegerekend aan de CO<sub>2</sub>-emissie van TBI.

## D

### Duurzaam hout

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

## H

### Handelswerkkapitaalefficiëncy

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

## I

### Inlener

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

## M

### Medewerker

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

## N

### NOM

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

## O

### Ongevallenratio (IF)

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

### Operationele marge

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

### Orderportefeuille

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

## P

### PAS

Het Programma Aanpak Stikstof (PAS) is een regeling van de rijksoverheid waarmee sinds 2015 ontwikkelingen mogelijk zijn in de buurt van zogeheten Natura 2000-gebieden. De PAS is een integraal programma voor activiteiten met een drempelwaarde voor stikstofuitstoot (stikstofdepositie). Het gaat dan bijvoorbeeld om uitbreidingen van veehouderijen, de aanleg van woonwijken en wegen en industriële activiteiten. Onder deze waarde hoeft geen vergunning voor de Wet Natuurbescherming aangevraagd te worden.

### PFAS

PFAS staat voor Poly- en perfluoralkylstoffen. PFAS zijn gemaakt vanwege hun specifieke eigenschappen, zoals brandwerendheid en vuil- en waterafstotendheid. Zij worden al decennia gebruikt, onder meer voor toepassingen, zoals verf, blusschuim, pannen, kleding en cosmetica. PFAS heeft ook negatieve milieueigenschappen. Ze zijn persistent, mobiel en nauwelijks biologisch afbreekbaar. Sommige PFAS zijn toxisch. PFAS worden als verontreiniging in bodem en grond- en oppervlaktewater aangetroffen.

## R

### **Recourse versus non-recourse financiering**

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

Bij een non-recourse financiering geldt dat er sprake is van een beperktere aansprakelijkheid, waarbij de aansprakelijkheid van de leningnemer bij ingebrekestelling louter toeziet op de vooraf gemaakte afspraken (inzake de onderpanden/garanties).

## S

### **Solvabiliteit**

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

## T

### **TBI gedragscode**

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

## Z

### **Ziekteverzuim**

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





**TBI Holdings B.V.**

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

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

E [info@tbi.nl](mailto:info@tbi.nl)

KvK nummer 24144065

## Colofon

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

**Concept, tekstontwikkeling en realisatie** TDCascade B.V., Amsterdam

**Fotografie** Jeroen Dietz, Paolo Bouman, Lucas van der Wee, Mo Barends, Arjan Almekinders, Martijn Beekman, Maarten van de Wal, Topview, Jim Janssens, Marcel Steinbach

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

April 2023

The annual report 2022 of TBI Holdings B.V. is also available in English translation on the company's website. In case of any differences, the Dutch text prevails.





