



JAARVERSLAG

2016



**MAAK
DE TOEKOMST**



TBI JAARVERSLAG 2016

Dit geïntegreerde jaarverslag van TBI geeft een samenhangend inzicht in zowel financiële als niet-financiële prestaties. Het is opgesteld in lijn met de richtlijnen van het Integrated Reporting Framework en de GRI G4 (Core). Op onze jaarverslagsite <http://jaarverslag.tbi.nl> vindt u de GRI G4 content index met verwijzing naar de plaats waar de informatie gevonden kan worden in dit verslag.

Om onze ambitie toonaangevend te zijn in duurzaam ondernemerschap nog meer kracht bij te zetten, zullen wij in 2017 onze duurzaamheidsstrategie herijken en onze doelen en daarbij horende KPI's daarop aanpassen. De 'sustainable development goals' (SDG's) vormen hiervoor een belangrijk vertrekpunt.

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

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

Het geïntegreerd jaarverslag 2016 is ook verkrijgbaar in het Engels. In geval van verschillen tussen de Nederlandse en de Engelse versie is de Nederlandse doorslaggevend. De jaarverslagen zijn tevens beschikbaar op <http://jaarverslag.tbi.nl>

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

TBI Holdings B.V.

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

www.tbi.nl
communicatie@tbi.nl

KvK nummer 24144064



 **croonwolter&dros** | TBI

 **comfort partners** | TBI

 **eekels** | TBI

WTH

 **jp van eesteren** | TBI

 **era contour** | TBI

 **groothuis** | TBI

 **hazenbergh** | TBI

 **nico de bont** | TBI

 **koopmans** | TBI

 **mdb** | TBI

 **voorbij prefab**

HEVO

SYNCHROON

 **mobilis** | TBI

 **servicis** | TBI

 **timmermans** | TBI

 **mobilis danmark** | TBI

 **voorbij funderingstechniek**

INHOUD

BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR	5	JAARREKENING	67
OVER TBI	6	• Geconsolideerde balans per 31 december 2016	68
• Het werkveld van TBI	6	• Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016	69
• Profiel	7	• Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016	70
STAKEHOLDERSDIALOOG	8	• Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	72
MATERIËLE THEMA'S	11	• Toelichting op de geconsolideerde balans	78
HOE TBI WAARDE CREËERT		• Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	84
• Missie	12	• Enkelvoudige balans per 31 december 2016	88
• Bedrijfsmodel TBI	12	• Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2016	89
• Strategisch kader	13	• Resultaatbestemming 2015	93
KERNCIJFERS TBI	14	• Voorstel tot resultaatbestemming 2016	93
TBI IN DE MARKT - Versterken marktpositie	18	• Gebeurtenissen na balansdatum	93
• Vastgoed	18	OVERIGE GEGEGEVENS	94
• Wonen	22	• Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	94
• Utiliteit	28	CONTROLEVERKLARING VAN DE	
• Technologie	32	ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	95
• Mobiliteit	38	ASSURANCE-RAPPORT VAN DE	
• Duurzame innovatie en kwaliteit	40	ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	97
• Innovaties in de keten	42	OVERZICHT STATUTAIRE DIRECTIES TBI-ONDERNEMINGEN	101
FINANCIËEL - Handhaven solide profiel	43	OPERATIONELE STRUCTUUR TBI	102
• Bedrijfsopbrengsten en resultaten	43	BEGRIPPENLIJST	103
• Ontvangen opdrachten en orderportefeuille	44	COLOFON	104
• Balans	44		
• Financiering	45		
• Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra	45		
• Vooruitzichten	46		
MEDEWERKERS - Aantrekkelijke werkomgeving bieden	47		
• Ontwikkeling medewerkers	47		
• Opleiding en training	48		
• Arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden	49		
• Veiligheid en gezondheid	50		
MILIEU - Reduceren impact	51		
• Energie en CO ₂	51		
• Grondstoffen en ketensamenwerking	52		
MAATSCHAPPIJ – Verantwoordelijk en betrokken ondernemen	53		
• Integriteit	53		
• Omgevingsbewust	54		
• Maatschappelijk betrokken ondernemen	55		
GOVERNANCE	56		
• Risicobeheersing	56		
• Corporate governance	59		
• Verslag van de Raad van Commissarissen	61		
• Samenstelling Raad van Bestuur	64		
• Samenstelling Raad van Commissarissen	65		
REIKWIJDE EN VERANTWOORDING	66		



**MAAK
DE TOEKOMST**

BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Het herstel van de Nederlandse economie zette zich in 2016 voort. Dankzij een historisch lage rente en een gegroeid consumentenvertrouwen, namen de investeringen weer toe. Onze bedrijfstak profiteerde vooral van de krachtige ontwikkeling van de woningmarkt. Ook de markten van infra en utiliteit vertonen tekenen van herstel, zij het nog voorzichtig. TBI zag zijn bedrijfsopbrengsten in 2016 licht toenemen tot € 1.573 miljoen. Ten gevolge van een forse verliesvoorziening ten behoeve van het project voor het European Patent Office (EPO) sloten we 2016 af met een negatief bedrijfsresultaat uit normale activiteiten van € 7 miljoen. Gecorrigeerd voor deze verliesvoorziening kwam het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten uit op € 15 miljoen positief. Met een solvabiliteit van 36 procent is de financiële positie van TBI onverminderd solide. Het project EPO maakt onverkort duidelijk dat bij risicodragende contractvormen met een eigen ontwerpverantwoordelijkheid actief en professioneel risicomanagement in combinatie met strakke projectbeheersing topprioriteit is.

SAMEN WERKEN AAN DE BOUWOPGAVE

De komende decennia staan we voor grote maatschappelijke uitdagingen. Onze samenleving verandert in hoog tempo. Digitalisering, energietransitie en verstedelijking beïnvloeden de ruimtelijke inrichting van ons land en dus ook onze activiteiten. Dat roept de vraag op hoe de toekomstige bouwopgave eruit zal zien. Hoe gaan we in de toenemende woonbehoefte voorzien? Hoe verduurzamen we de bestaande woningvoorraad? Hoe maken we gebouwen duurzamer en slimmer? Hoe borgen we veilige mobiliteit en bereikbaarheid? Maar ook een vraag als: Hoe blijven wij aantrekkelijk voor vakmensen en jong talent?

Een gezonde bouwsector is van groot belang om aan de toekomstige bouwopgave te kunnen voldoen. Daarvoor zullen we nog meer moeten samenwerken. De Marktvisie 2020, geïnitieerd vanuit Rijkswaterstaat samen met andere publieke opdrachtgevers en de bouwsector is hiertoe een goede stap. Het schept de randvoorwaarden voor een betere samenwerking en een eerlijke en reële verdeling van risico's.

Een tweede initiatief dat antwoord moet geven op bovenstaande vragen is de Bouwagenda 2017-2021 van de Taskforce Bouw. Op de agenda staan onderwerpen als het toekomstbestendig maken van de infrastructuur, het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad en het verbeteren van hernieuwbaar grondstofverbruik. Bovendien moet er de komende jaren één miljoen extra woningen worden gebouwd. Al die ambities waarmaken, kan alleen als de bouwsector innoveert en de overheid waar mogelijk de regelgeving versoepelt.

MAAK DE TOEKOMST

De ambities van de Bouwagenda zien we terug in onze missie: TBI – maak de toekomst. Of het nu gaat om nieuwbouw of verduurzaming van bestaande bouw: bij al onze projecten, in alle markten waarin we actief zijn, speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Technologie is daar onlosmakelijk mee verbonden. Door te innoveren, ontwikkelen we onze onderneming en vinden we krachtige, duurzame oplossingen voor de gebouwde omgeving.

Het afgelopen jaar hebben we ons opnieuw ingezet om wat we doen nog beter en slimmer te doen. Zo hebben we de fusie tussen Croon Elektrotechniek en Ingenieursbureau Wolter & Dros tot één sterke techniekonderneming onder de naam Croonwolter&dros eind 2016 afgerond. Binnen deze onderneming zijn de disciplines elektrotechniek, werktuigbouw en automatisering & informatie gebundeld.

Verbinding was in 2016 het sleutelwoord. De verbinding tussen onze ondernemingen door kennis te delen en samen op te trekken. De verbinding van ons vakmanschap met de verdergaande digitalisering en industrialisatie van het bouwproces. Zo maken wij bij steeds meer projecten gebruik van het Bouwplaats Informatie Model (BIM). De verbinding van ervaren medewerkers met jong talent. Zo kunnen we onze klanten nog beter van dienst zijn.

Onze ondernemingen hebben in 2016 prachtige projecten gerealiseerd. Een aantal daarvan belichten we in dit verslag. Stuk voor stuk zijn het illustraties van gedreven ondernemerschap en reflecties van onze waarden. Projecten waarin ons vakmanschap, ondernemerschap, onze innovatiekracht en samenwerking samenkomen. Daarnaast hebben we onverminderd veel aandacht besteed aan veiligheid. Zo hebben we in 2016 een groepsbrede TBI Veiligheidsdag georganiseerd voor alle medewerkers. Tevens hebben we nieuwe instrumenten ontwikkeld om het veiligheidsbewustzijn en -gedrag nog verder te verbeteren.

TOT SLOT

We kijken met vertrouwen vooruit. Onze ondernemingen zijn vol ambitie om de kansen die er zijn slim te benutten. Onze orderportefeuille steeg met 20 procent tot € 2,1 miljard. De synergie-effecten die de ondernemingen onderling steeds meer en beter benutten, stellen TBI in staat op een onderscheidende manier in te spelen op de steeds complexere vragen van opdrachtgevers. We hebben prachtige opdrachten verworven, zoals de realisatie van een nieuwe sluis bij Eefde, de renovatie van Paleis Huis ten Bosch, de vernieuwbouw van het natuurhistorisch museum Naturalis in Leiden en de realisatie van de Rijnlandroute, de nieuwe verbinding tussen de A44 en A4. Al deze projecten passen goed bij het profiel van TBI.

Wij danken iedereen die het afgelopen jaar aan TBI heeft bijgedragen met inzet, kennis, kunde, ervaring en vakmanschap. En wij danken onze opdrachtgevers, partners en aandeelhouder voor hun steun en vertrouwen.

Rotterdam, 21 maart 2017

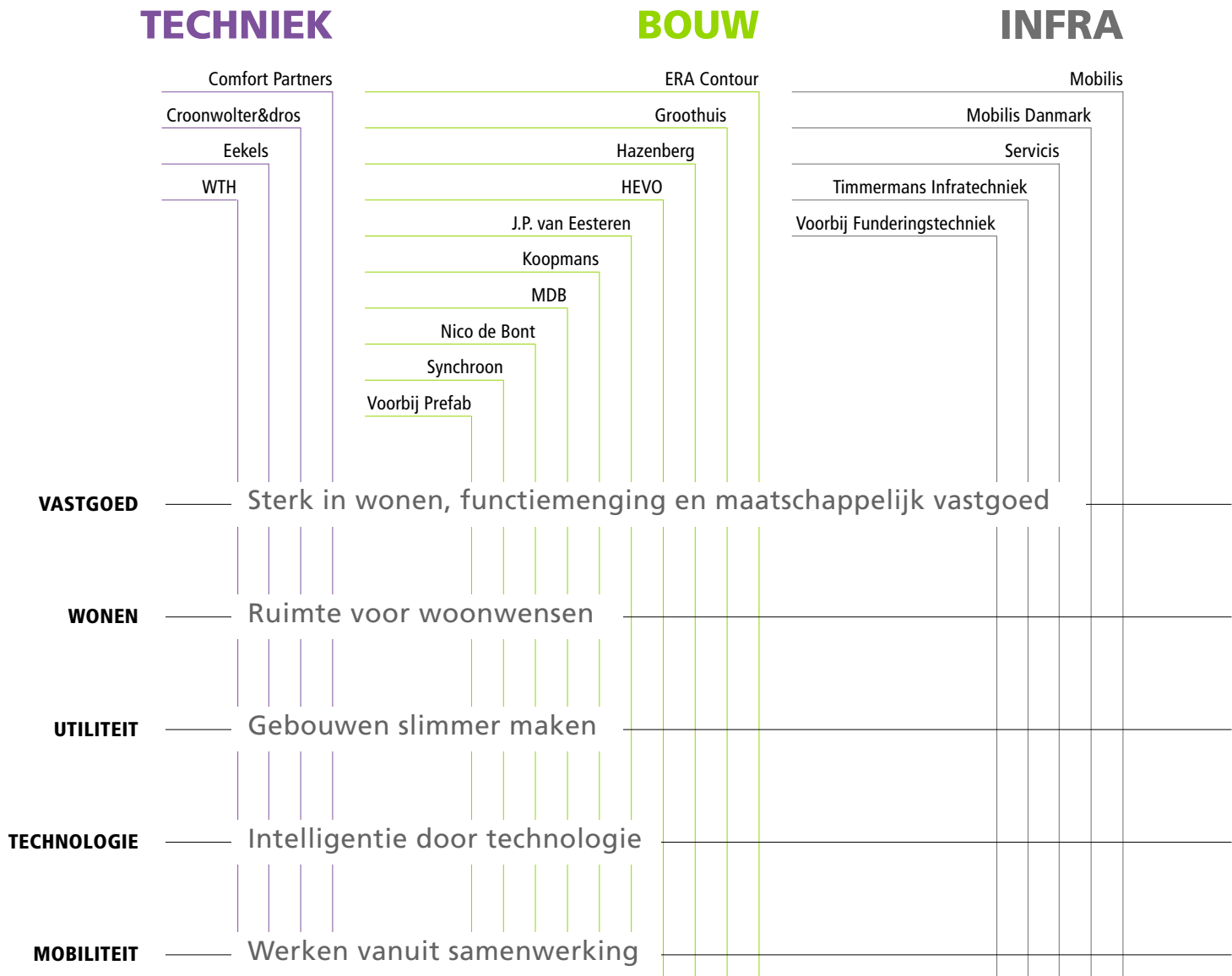
Daan Sperling

Voorzitter Raad van Bestuur
TBI Holdings B.V.



OVER TBI

Het werkveld van TBI



Profiel

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

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

Vastgoed - Wonen - Utiliteit - Technologie - Mobiliteit

Met gemiddeld 5.556 medewerkers (fte's), realiseerde TBI in 2016 € 1.573 miljoen aan bedrijfsopbrengsten.

TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en Stichting TBI als uiteindelijk en enig aandeelhouder. Dit stelt ons in staat onze eigen keuzes te maken. Uitgangspunten daarbij zijn soliditeit en continuïteit op de langere termijn.

WENDBARE NETWERKORGANISATIE

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

Voor ondernemerschap is binnen onze netwerkorganisatie volop ruimte. Wij zien graag dat opdrachtgevers ons uitdagen en wij willen onze opdrachtgevers uitdagen. Op basis van wederzijds vertrouwen en respect. Dat betekent opdrachtgevers begrijpen, met ze meedenken en doorvragen, op zoek naar de beste oplossing. Zo zorgen we ervoor dat we onze leefomgeving op een duurzame manier vernieuwen, inrichten en onderhouden.

DUURZAAM ONDERNEMEN

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

AANTREKKELIJKE WERKOMGEVING

Verantwoord werkgeverschap bestaat in onze visie uit het bieden van goede ontwikkelingsmogelijkheden, opleiding en training, gezonde arbeidsverhoudingen en goede arbeidsvoorwaarden aan onze medewerkers in een veilige en gezonde werkomgeving.

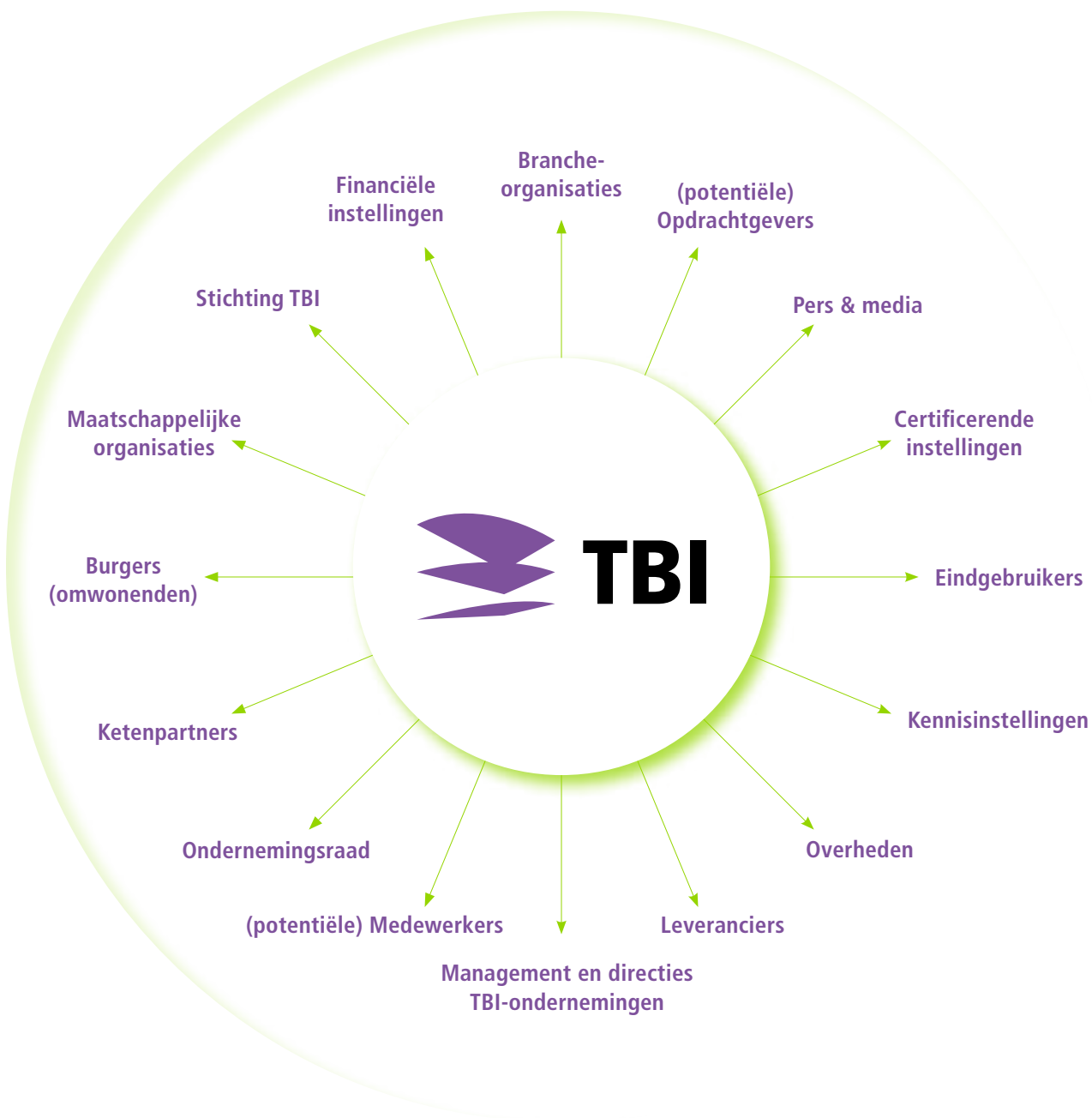
Onze medewerkers zijn onze belangrijkste waarden, nu en in de toekomst. Zij onderhouden de duurzame relaties met opdrachtgevers en leveren de toegevoegde waarde. Zij zijn vakinhoudelijk goed onderlegd, spreken dezelfde taal en delen dezelfde waarden en ambities. En ze nemen ook zelf initiatieven om te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

We hebben de ambitie om de beste werkomgeving voor talent te bieden. Een omgeving waarin het prettig werken is voor de mensen die dag in dag uit bezig zijn met onze projecten en zichzelf continu willen verbeteren. Altijd vanuit het besef dat bouwen geen doel is maar een middel. Verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend zijn niet voor niets onze kernwaarden.

STAKEHOLDERSDIALOOG

Betrokkenheid stakeholders

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



We waarborgen de dialoog met stakeholders op de volgende manieren:

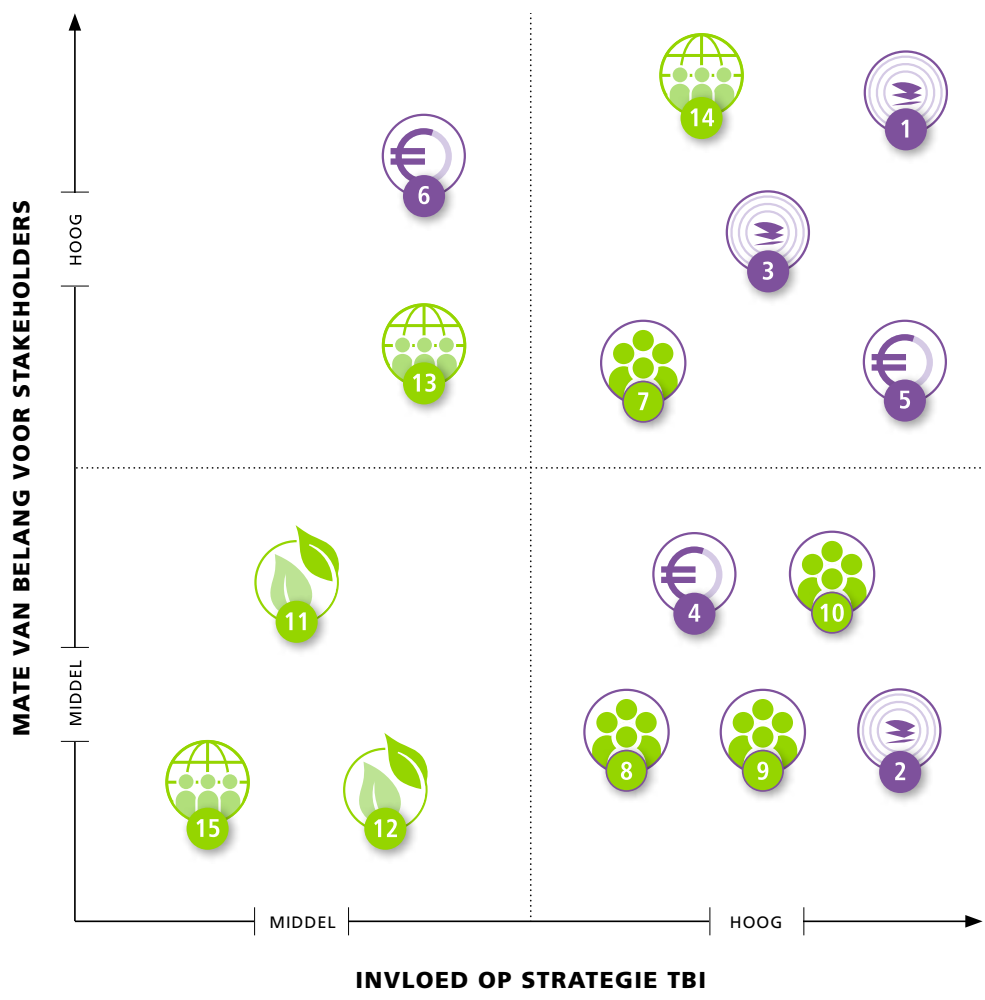
	Stakeholder	Relevantie voor TBI Holdings	Belang voor de stakeholder	Hoe betrekken we de stakeholder?
MARKT Versterken marktpositie	(Potentiële) opdrachtgevers	Uitvoering van (integrale) projecten/ onderhoud op het gebied van bouw, techniek en infra	Klantgerichtheid	Samen met opdrachtgevers aan oplossingen werken
	Kennisinstellingen	Toevoegen specifieke kennis/ samenwerking	Praktijk gedreven Innovatie	Samenwerkingsprojecten/kennisdeling
	Ketenpartners	Door samenwerking duurzaam werken en innovatie	Integrale benadering Praktijk gedreven innovatie	Samenwerkingsprojecten/kennisdeling Stuur- en werkgroepen/gezamenlijke initiatieven
	Eindgebruikers	Tevreden klanten van opdrachtgevers	Tevredenheid over geleverde producten en/of diensten	(Bewoners)bijeenkomsten Open dagen
FINANCIËEL Handhaven solide profiel	Financiële instellingen	Financieringsfaciliteiten	Risicomanagement Gezonde financiële positie	Kredietfaciliteiten en garantiebepalingen
	Stichting TBI	Kapitaalverschaffing/soliditeit en continuïteit	Beleid van de onderneming en gezond rendement Risicomanagement	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
MEDEWERKERS Aantrekkelijke werkomgeving bieden	Medewerkers	TBI wil medewerkers de beste werkomgeving bieden	Opleiding Persoonlijke ontwikkeling Goede arbeidsverhoudingen Prettige werksfeer	Opleidingen (TBI acadmy) TBI-events BIT-events/Meet the RvB-lunch Functioneringsgesprekken Arbeidsvoorwaarden
	Management en directies TBI-ondernemingen	Operationeel verantwoordelijk	Operationele implementatie en aansturing	Kwartaalbijeenkomsten Top 500 bijeenkomst
			Samenwerking	Directeurenbijeenkomsten
	Ondernemingsraad	Medezeggenschap over voor medewerkers relevante onderwerpen	HRM-beleid Oog voor de medewerkers	Kwartaalbijeenkomsten
			Integriteit	Toezichthouders TBI Gedragscode Stuurgroep Integriteit
			Veilig en gezond werken	Veiligheidsadviesraad TBI Veiligheidsrichtlijn
	Potentiële medewerkers	Instroom van nieuwe talenten	Aantrekken en vasthouden talent	'Werken bij sites' Gastcolleges Banenbeurzen Studieverenigingen YES! Delft
	Overheden	Toezicht	Arbeidsomstandigheden Integriteit	Inspecties SZW
	Certificerende instellingen	Borging arbeidsomstandigheden	Veiligheid op orde	Audits VCA** Veiligheidsprestatieladder
MILIEU Reduceren impact	Certificerende instellingen	Kwaliteitsborging	Milieukwaliteit	Audits ISO14001
			Energie/CO ₂	Audits CO ₂ -prestatieladder
	Leveranciers	Levering van producten en diensten	Zorg voor milieu/veiligheid	Leveranciersbeoordelingen
	Overheden	Toezichthouder/initiator duurzaam werken	Milieuregelgeving	Inspecties
MAATSCHAPPIJ Verantwoordelijk en betrokken ondernemen	Overheden	Toezicht	Wet arbeid vreemdelingen Social return	Inspecties Ervaringsleerplaatsen
			Mededinging- of Aanbestedingswet Integriteit	Inspecties
	Burgers (omwonenden)	Zorgvuldig omgaan met de omgeving/ acceptatie omwonenden vergroten	Omgevingsbewustzijn	Websites Omgevingsmanagement (project specifiek)/ contact met omwonenden Bewuste Bouwer
	Maatschappelijke organisaties/ Branche organisaties	Netwerk	Maatschappelijk investeren	Periodieke gesprekken Lobby
	Pers & media	Transparantie/informatie	Informatievoorziening aan breder publiek	Persberichten Interviews Publicaties Website








MATERIËLE THEMA'S

Voor het eerste geïntegreerde jaarverslag 2015 heeft TBI de materiële thema's en onderwerpen in kaart gebracht en getoetst bij diverse in- en externe stakeholders. Voor het verslag 2016 zijn de materiële thema's opnieuw beoordeeld op actualiteit en geldigheid. In de materialiteitsmatrix staat in hoeverre de thema's van belang zijn voor onze belangrijkste stakeholders afgezet tegen de invloed op de strategie van TBI.

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



 <p>TBI in de markt Versterking marktpositie</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Klantgerichtheid Denken in oplossingen en slagvaardige implementatie 2 Integrale benadering Multidisciplinaire samenwerking waarbij aanwezige kennis op het gebied van bouw, elektrotechniek, ICT en werktuigbouw optimaal wordt ingezet 3 Duurzame innovatie Proactief inspelen op ontwikkelingen in de markt en maatschappij. Focus op duurzame producten en concepten 	 <p>Financieel Handhaven solide profiel</p> <ul style="list-style-type: none"> 4 Solide financiële positie Betrouwbare en solide groep 5 Risicomanagement Zorgvuldige afweging van risico's en gerichte maatregelen om risico's te mitigeren 6 Gezond rendement Rendement passend bij het risicoprofiel 	 <p>Medewerkers Aantrekkelijke werkomgeving bieden</p> <ul style="list-style-type: none"> 7 Veilig werken Veilige en gezonde werkomstandigheden voor iedereen, altijd 8 Goede arbeidsverhoudingen en prettig werkklimaat Investeren in een bedrijfscultuur waar medewerkers gehoord worden 9 Opleiding en (talent) ontwikkeling Investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers 10 Aantrekken en vasthouden talent Bieden van goede ontwikkelmogelijkheden en werkervaring aan jong talent 	 <p>Milieu Reduceren negatieve impact</p> <ul style="list-style-type: none"> 11 Zorg voor milieu Reduceren van de negatieve impact op milieu; fossiele brandstoffen, natuurlijke grondstoffen. Stimuleren hergebruik van grondstoffen en duurzame materialen 12 Verantwoord inkopen Goede relatie met leveranciers en onderaannemers, inclusief aandacht voor milieukwaliteit 	 <p>Maatschappij Verantwoordelijk en betrokken ondernemen</p> <ul style="list-style-type: none"> 13 Omgevingsbewustzijn Rekening houden met de impact van activiteiten op de omgeving, omwonenden en natuur 14 Integriteit Eerlijk en fatsoenlijk zakendoen, de geldende regels naleven 15 Maatschappelijk investeren Investeren en bijdragen aan maatschappelijke projecten en initiatieven
--	---	--	--	--

HOE TBI WAARDE CREËERT

Missie

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

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

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

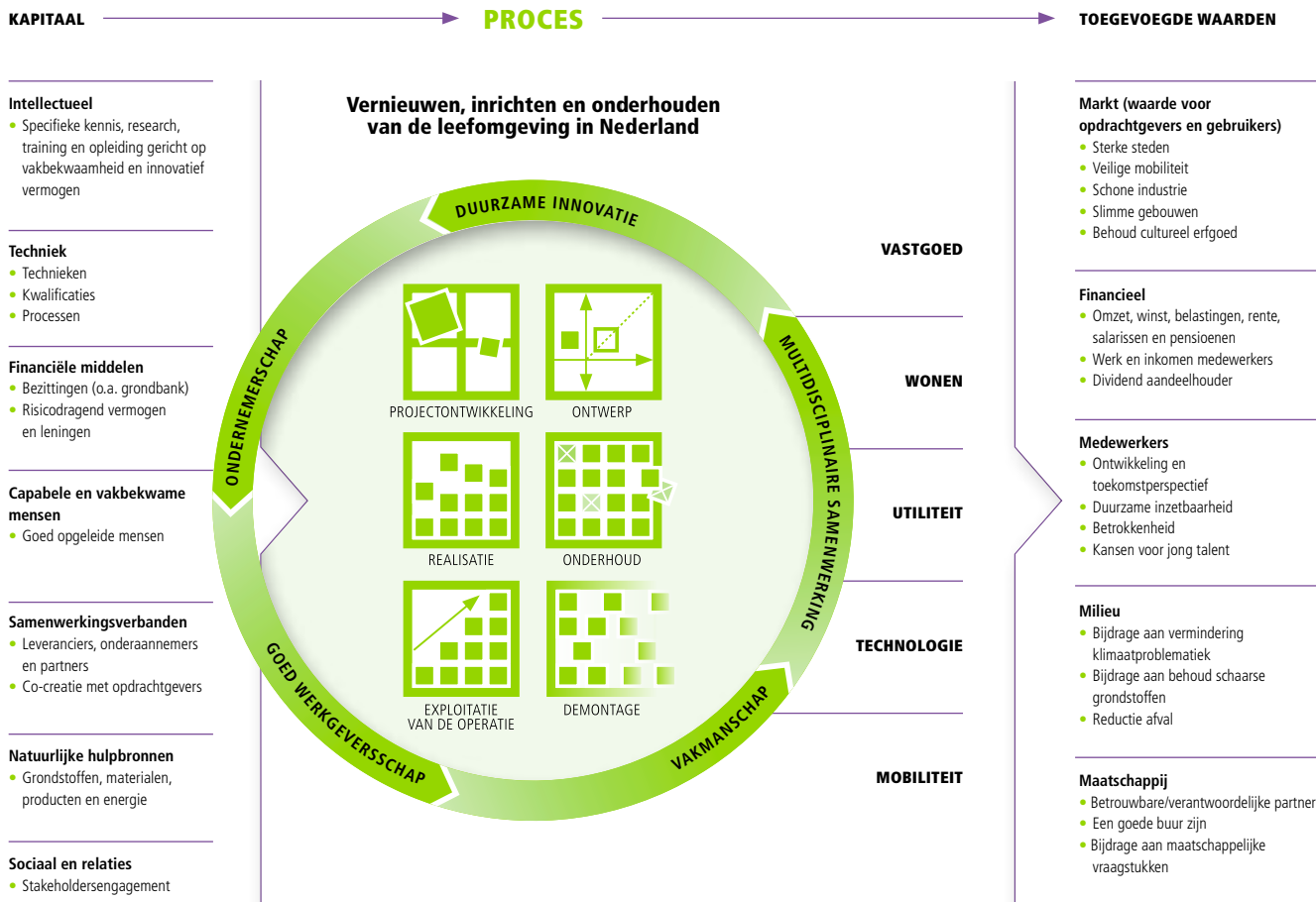
Bij alles wat we ondernemen staat veiligheid voorop en gaan duurzaamheid en innovatie hand in hand. We dagen onszelf dan ook elke dag weer uit met nieuwe, complexe projecten.

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

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

TBI. Maak de toekomst

Bedrijfsmodel TBI



Strategisch kader

STRATEGIE	MATERIËLE THEMA'S	STRATEGISCHE PRIORITEITEN	DOELSTELLINGEN
MARKT Versterken marktpositie	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid • Integrale benadering • Duurzame innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Groeien vanuit de kernactiviteiten • Kapitaliseren op multidisciplinaire samenwerking en versterken commerciële slagkracht/grotere wendbaarheid in de markt • Versterken innovatiekracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Significante positie in strategisch relevante marktsegmenten • Groei aandeel integrale projecten in het totaal van de bedrijfsopbrengsten • Toegevoegde waarde voor (nieuwe) opdrachtgevers en andere stakeholders door innovatie
FINANCIËEL Handhaven solide profiel	<ul style="list-style-type: none"> • Solide financiële positie • Risicomanagement • Gezond rendement 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op kwaliteit van de bedrijfsopbrengsten • Rendement passend bij risicoprofiel van de projecten • Kostenoptimalisatie en projectbeheersing 	<ul style="list-style-type: none"> • Operationele marge > gemiddeld 3% • Solvabiliteit > 30% • Optimaliseren cash conversie cyclus: reductie > 7% • Kostenratio < 12,5% van de bedrijfsopbrengsten
MEDEWERKERS Aantrekkelijke werkomgeving bieden	<ul style="list-style-type: none"> • Opleiding en (talent)ontwikkeling • Aantrekken en vasthouden talent • Goede arbeidsverhoudingen/werkklimaat • Veilig werken 	<ul style="list-style-type: none"> • Bieden van goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden • Goede arbeidsverhoudingen • Borgen van een veilige en gezonde werkomgeving 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in opleiding en training gericht op verhoging kennis en vaardigheidsniveaus medewerkers • > 95% van de medewerkers hebben een functionerings- en/of beoordelingsgesprek • Ongevallenratio (IF) < 6 • Ziekteverzuim < 4%
MILIEU Reduceren negatieve impact	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor milieu • Verantwoord inkopen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkleinen CO₂-footprint (energie en mobiliteit) • Optimaal benutten van (natuurlijke) grond- en hulpstoffen • Duurzaam opereren in waardeketen 	<ul style="list-style-type: none"> • > 30% reductie CO₂-emissie – scope 1 en 2 (t.o.v. 2011) • > 75% afvalscheiding • > 95% gecertificeerd duurzaam hout • > 85% leveranciersbeoordelingen inclusief duurzaamheid
MAATSCHAPPIJ Verantwoordelijk en betrokken ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> • Integriteit • Omgevingsbewustzijn • Maatschappelijk investeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Integer handelen • Zorgvuldigheid betrachten in relatie tot de omwonenden en met respect voor de natuur • Maatschappelijke bijdrage aan initiatieven leveren met TBI specifieke expertise en ervaring 	<ul style="list-style-type: none"> • Nul overtredingen TBI Gedragscode • Alle grote bouwplaatsen conform Bewuste Bouwers • Investeren in maatschappelijke projecten • > 3% van de leer-/werkervaringsplaatsen is in het kader van social return

Kerncijfers TBI

	2016	2015	2014	2013	2012
MARKT					
Ontvangen opdrachten ¹	1.833	1.508	1.491	1.613	1.780
Orderportefeuille ¹	2.136	1.795	1.743	1.815	1.916
Verkochte woningen	2.282	1.707	1.059	1.048	638
FINANCIEEL¹					
Bedrijfsopbrengsten	1.573	1.557	1.603	1.744	2.122
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) ²	11,7	32,7	31,0	32,6	66,5
Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT) ²	-7,3	14,2	8,0	9,6	41,6
Nettoresultaat	-16,7	1,3	1,4	-13,1	5,8
Totale activa	707,7	766,8	746,9	827,3	870,3
Eigen vermogen	229,8	247,0	245,9	244,7	261,7
Rentedragende langlopende schulden	66,5	52,5	24,7	26,5	25,5
Rentedragende kortlopende schulden	13,2	14,1	18,5	35,9	6,9
Nettowerkkapitaal	65,3	47,7	72,4	58,7	57,7
Liquide middelen	138,3	166,5	123,4	149,0	129,4
Netto-investering in materiële vaste activa	11,2	11,9	6,5	15,1	24,2
Afschrijving materiële vaste activa	16,5	17,4	21,4	22,2	24,0
Ratio's					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen in % van bedrijfsopbrengsten ²	0,7	2,1	1,9	1,9	3,1
Bedrijfsresultaat % van bedrijfsopbrengsten ²	-0,5	0,9	0,5	0,6	2,0
Nettoresultaat in % van:					
*bedrijfsopbrengsten	-1,1	0,1	0,1	-0,8	0,3
*het eigen vermogen	-7,3	0,5	0,6	-5,4	2,2
Solvabiliteit in % van eigen vermogen	32,5	32,2	32,9	29,7	30,2
Solvabiliteit in % van garantievermogen	36,0	32,2	32,9	29,7	30,2
MEDEWERKERS					
Gemiddeld aantal medewerkers (FTE)	5.556	5.774	6.967	7.717	8.216
Aantal medewerkers ultimo jaar (FTE)	5.677	5.744	5.981	7.351	8.143
Opleidingskosten per medewerker (FTE) in € ⁴	702	578	nb ³	nb ³	nb ³
Veiligheid en gezondheid⁴					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	37	33	73	83	144
Ongevallenratio (IF)	3,6	3,1	6,1	6,0	8,5
Ziekteverzuim in %	4,4	4,1	4,4	4,2	4,7
MILIEU⁴					
CO ₂ -footprint (kton)	28	29	32	36	37
Afval (kton)	28	25	21	31	38
Leveranciersbeoordelingen (incl. milieuprestaties) in %	78	84	80	70	nb ³
MAATSCHAPPELIJK⁴					
Overtredingen van wet- en regelgeving (boetes)	5	5	9	4	7
Bijdragen in maatschappelijke initiatieven (x € 1.000)	509	364	434	508	689
Arbeidsplaatsen in het kader van social return	22	26	73	61	nb ³

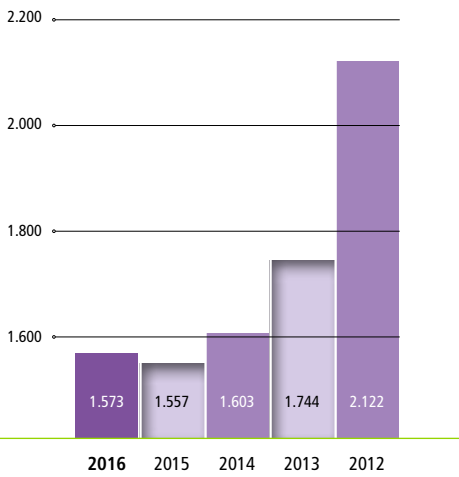
1 Bedragen in miljoenen euro's en aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

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

3 Niet beschikbaar.

4 Exclusief buitenlandse entiteiten.

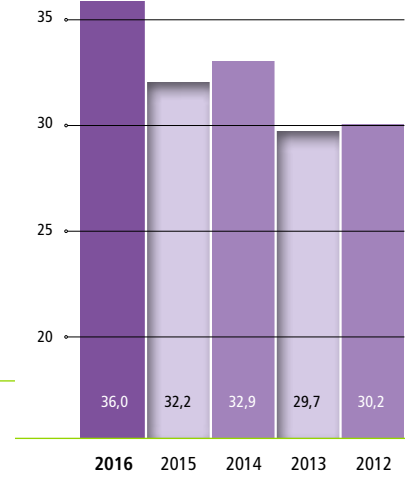
Bedrijfsopbrengsten
(in miljoenen euro's)



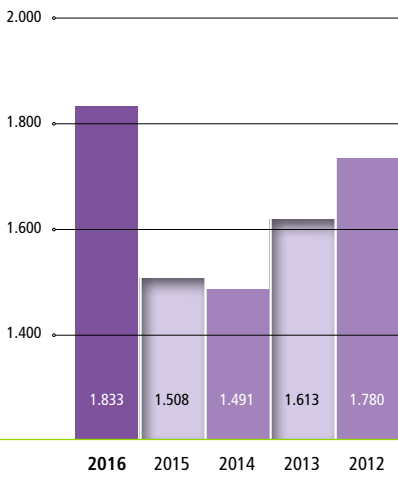
Bedrijfsresultaat
(in miljoenen euro's)



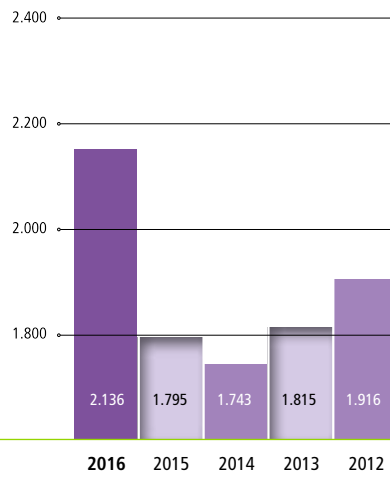
Solvabiliteit
(in %)



Ontvangen opdrachten
(in miljoenen euro's)

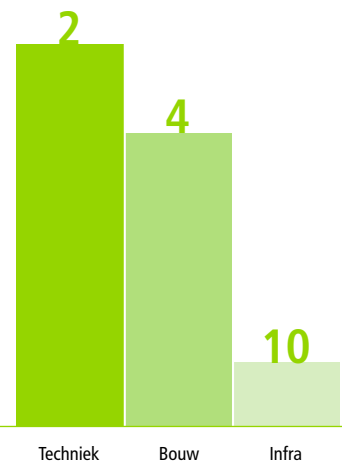


Orderportefeuille
(in miljoenen euro's)

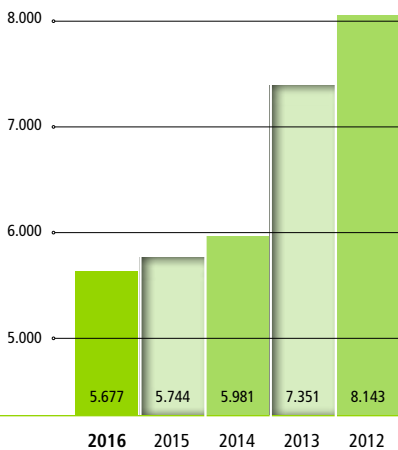


Positie in de marktsegmenten

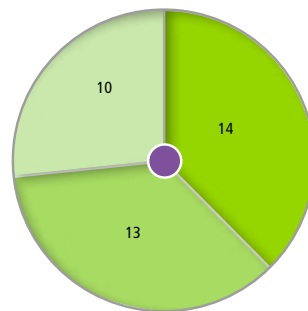
Bron: © 2016 b&b info



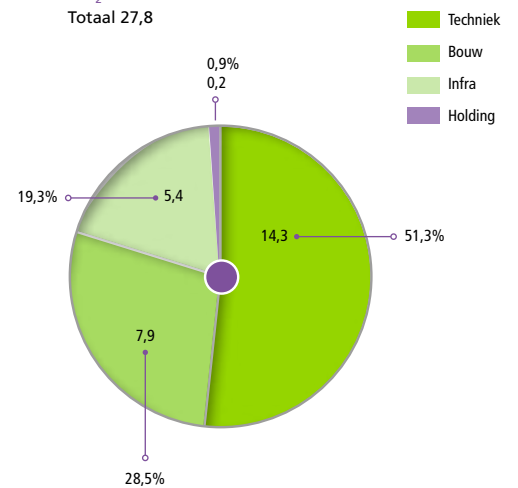
Aantal medewerkers
(ultimo jaar FTE)



Ongevallen met verzuim 2016
Totaal: 37



CO₂-emissie in kton 2016
Totaal 27,8





Een stoer stukkie stad. Die omschrijving kenmerkt volgens Synchron het terrein van de voormalige Koninklijke Nederlandsche Fabriek voor Werktuigen en Spormaterieel. Synchron herontwikkelt dit gebied tussen Utrecht Centraal en station Zuilen tot een wijk waarin het goed wonen en werken is. Veel groen en originele elementen als wissels en sporen maken van Wisselspoor een van de markantste wijken van Utrecht.

Industriële inspiratie

FEITEN & CIJFERS

- In 2014 won Synchron de tender met de visie 'Een stoer stukkie stad'. Bij de ontwikkeling van Wisselspoor maakte Synchron gebruik van de kennis en ervaring van atelier voor herbestemming Ozive (een samenwerking tussen Nico de Bont, HEVO en Synchron).
- Het team van Wisselspoor bestaat uit architectenbureau Studionedots, DELVA Landscape Architects, SKONK (bureau voor conceptontwikkeling), Ozive (atelier voor herbestemming) en communicatiebureau De Wijde Blik.
- De Koninklijke Nederlandsche Fabriek voor Werktuigen en Spormaterieel werd in 1828 buiten de stadsgrenzen opgericht. Met 5.000 werknemers was dit het grootste bedrijf van Utrecht. Nu ligt het terrein op loopafstand van het centrum en Utrecht Centraal.
- De woningen van deelgebied 1 worden volgens het Cityplot-concept gerealiseerd. Dit is een dynamisch en flexibel stedenbouwkundig concept met een aantrekkelijke mix van functies en bouwstructuren.
- Eind 2016 vestigde de pop-up De Snorfabriek zich tijdelijk in de Bovenbouwwerkplaats. Behalve eten en drinken kunnen bezoekers hier creatieve workshops volgen.
- Eind 2017/begin 2018 wordt begonnen met de bouw. In 2018/2019 is de geplande oplevering van het project.

Voor het project werkt Synchron nauw samen met de gemeente Utrecht, NS Stations, de omwonenden en toekomstige bewoners van de wijk. *"De buurtbewoners stelden zich aanvankelijk kritisch afwachtend op",* vertelt Paul Roodnat, projectontwikkelaar van Synchron. *"Al in een vroeg stadium hebben wij hen geïnformeerd over de plannen voor de eerste fase en hen betrokken bij de ontwikkeling van het project. Intussen zijn ze heel enthousiast. Zij zien dat Wisselspoor een waardevolle toevoeging wordt op de wijk."*

Werkspoor, zoals de bewoners het gebied noemen, ligt ingesloten tussen een aantal populaire woonwijken. De grootste uitdaging was dan ook om het gebied natuurlijk te laten overgaan van bestaande bouw naar nieuwbouw. In samenspraak met de bewoners heeft Synchron gewerkt aan het ontwerp voor het Lineair Park: een grote groenzone die de bestaande wijk verbindt met de nieuwe. Op sommige plaatsen wordt het park vergroot met 'Pocket Parks'. Daarnaast komt er over de hele lengte van het plangebied langs en tussen de sporen nog een 'Spoorpark'.

Nu is het terrein nog afgesloten met een groot hek maar straks komt er een aantrekkelijke mix van functies en wordt het terrein openbaar toegankelijk. Er komen woningen en er is plaats voor bijvoorbeeld ambachtelijke horeca en creatieve ondernemers. Ook zijn er twee fietstunnels onder het spoor gepland: een richting de binnenstad en een richting het Cartesiusgebied. Dat fietsers ruim baan krijgen in de wijk en makkelijk van en naar het station en de binnenstad kunnen, was een belangrijke eis van de gemeente om het autoverkeer terug te dringen en een bijdrage te leveren aan gezondheid.

INDUSTRIEEL ERFGOED

Misschien wel het meest enthousiast waren de partijen over het idee om het industriële karakter van het gebied te behouden. De cultuurhistorisch waardevolle gebouwen op het terrein worden ontdaan van hun latere aanbouwen en gerestaureerd. Als eerste wordt het grootste gebouw, de Bovenbouwwerkplaats, onder handen genomen. Dat krijgt in het midden een grote parkeergarage, waardoor de wijk zelf autoluw kan worden. De Onderdelenloods, het tweede gebouw, is nog in gebruik. Roodnat: *"In 2023 loopt het huurcontract af. Dan gaan we ook dit laat negentiende-eeuwse gebouw weer in zijn oorspronkelijke staat terugbrengen. Hierin komen mogelijk vijftien casco loftwoningen die de toekomstige bewoners naar eigen smaak kunnen inrichten."*

"De buurtbewoners stelden zich aanvankelijk kritisch afwachtend op"

Omdat een groot deel van het gebied in de toekomst openbaar terrein wordt, is Synchron samen met de gemeente aan tafel gaan zitten om de inrichting van de openbare ruimte verder uit te werken. In nauwe samenwerking met de gemeente wordt gewerkt aan het bestemmingsplan en de gemeente wil vooral ook dat het gebied duurzaam wordt ontwikkeld. Dat gaat zeker gebeuren, volgens Roodnat. *"De bestaande gebouwen krijgen een nieuwe bestemming, materialen worden hergebruikt en overal in de wijk komt groen. Samen met de gemeente Utrecht streeft Synchron ernaar met de gebiedsontwikkeling een Breeam Excellent-score te halen."*

TBI IN DE MARKT - Versterken marktpositie

Vastgoed

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Projectontwikkeling wonen en commercieel vastgoed
- Transformatie/binnenstedelijke gebiedsontwikkeling
- Herbesteden monumenten
- (Risicodragend) projectmanagement
- Huisvestingsadvies
- Expertise advies
- Bouwmanagement

KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

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

MARKTGEBIEDEN/KLANTEN

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

COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT

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

Sterk in wonen, functiemenging en maatschappelijk vastgoed

Projectontwikkelaar [Synchroon](#) heeft een goed jaar achter de rug. De onderneming profiteerde van de sterke woningmarkt, met name in het midden en westen van het land. In 2016 verkocht Synchroon 864 woningen. Dat waren er 323 meer dan in het jaar ervoor. Ook de portefeuille voor het komende jaar is goed gevuld.

Wel ziet de onderneming de concurrentie toenemen, doordat meer partijen de markt betreden en gemeenten projecten vaker aanbesteden in tenders. Toch verwacht Synchroon zijn positie op de markt verder te kunnen versterken, omdat de trek van mensen en ondernemingen naar de stad de komende jaren zal doorzetten. Die trend sluit goed aan bij het profiel van het bedrijf.

Met name in duurzame binnenstedelijke gebiedsontwikkeling heeft Synchroon in de loop der jaren veel expertise en ervaring opgebouwd. De onderneming heeft bewezen creatieve stedelijke oplossingen te kunnen bedenken voor complexe locaties en oude bedrijventerreinen te kunnen transformeren tot aantrekkelijke woon- en werkomgevingen. Synchroon is inmiddels specialist in het ontwikkelen van mengvormen van functies als wonen, werken en uitgaan. Deze creatieve benadering, gekoppeld aan maatschappelijk bewustzijn, kennis en ervaring, heeft Synchroon in 2016 mooie opdrachten opgeleverd.

HERONTWIKKELING STADSCENTRA

Hoewel Nederland veel winkelcentra telt die aan een opknopbeurt toe zijn, komt deze transformatieopgave slechts moeizaam op gang. De leegstand van winkels neemt nog steeds toe. Daar staat tegenover dat de vraag naar commerciële voorzieningen nabij knooppunten van openbaar vervoer stijgt. Om het stadshart voor een grote groep mensen aantrekkelijk te maken, combineren gemeenten graag functies, bijvoorbeeld woningen met hotels, horeca en flexibele werkruimten. Zo realiseert Synchroon samen met ERA Contour voor de gemeente Zoetermeer het project [Cadenza](#). In het centrum van de stad worden nieuwe cafés, restaurants, 69 jongerenwoningen, een supermarkt en een casino gebouwd rond de bestaande schouwburg, bioscoop en horeca.

Voor de stationsomgeving is voor veel jonge, goed opgeleide professionals een belangrijke plek om te recreëren en te wonen.

Velen vinden het bovendien een aantrekkelijke omgeving om te (flex)werken. Ook grotere ondernemingen willen zich steeds vaker op locaties vestigen met hoogwaardig openbaar vervoer. Gemeenten spelen hierop in door het stationsgebied te laten herontwikkelen. Zo ook in Breda. Samen met J.P. van Eesteren realiseert Synchroon hier [5Tracks](#), eveneens een mix van verschillende functies. Het ontwerp sluit aan bij de stevige duurzaamheidsambitie voor zowel het gebied en de gebouwen, als voor de gebruikers en gasten.

Ook het station van Den Haag krijgt een nieuw aanzicht. Samen met Amvest verwierf Synchroon de opdracht voor de ontwikkeling van het [Koningin Julianaplein](#). Op dit plein bij het Centraal Station worden op een onderbouw twee torens gerealiseerd. Het project omvat een congresruimte, horeca, winkels en appartementen, waaronder starters- en sociale huurwoningen. Om de duurzaamheid in de stad te bevorderen is in de plannen bewust geen parkeernorm opgenomen.

Wel komt er onder het plein een grote, moderne fietsenstalling. Bij de uitvoering van deze nieuwe 'entree van de stad' zijn ook Mobilis en J.P. van Eesteren betrokken.

In november verwierf Synchroon de opdracht voor de ontwikkeling van een deel van het [stationsgebied van Arnhem](#). Op de betreffende kavel – een belangrijke schakel tussen het station en de binnenstad – komen woningen en een hotel.

COMPACT WONEN OP EEN TOPLOCATIE

Het in 2015 ontwikkelde concept [XS DeLuxe](#) is een voorbeeld van de innovatieve oplossingen die Synchroon biedt. De vraag naar microappartementen voor een- of tweepersoonshuishoudens op toplocaties in de binnenstad, is groot. In veel nieuwe projecten van Synchroon maakt dit concept onderdeel uit van de ontwikkeling, bijvoorbeeld in de Amsterdamse Houthaven.

Op deze locatie nabij het centrum, waar Synchroon meer projecten ontwikkelt, zijn 260 XS DeLuxe-appartementen in voorbereiding. De toekomstige bewoners delen bepaalde voorzieningen, zoals een dakterras met wellness, logeerkamers en werkruimtes.

HERINRICHTING BEDRIJVENTERREINEN

Omdat bouwruimte in de stad zo schaars is, zijn gemeenten en projectontwikkelaars actief met de herontwikkeling van oude bedrijventerreinen. Synchroon heeft hiervoor een aantal grote opdrachten verworven, waaronder Houthaven. In 2016 is ERA Contour in opdracht van Synchroon gestart met de bouw van

diverse deelprojecten in deze oude haven in Amsterdam-West. [Parkblok Houthaven](#) bestaat uit vier gebouwen met verschillende woningtypen voor gezinnen en starters. Op de kop van de Haparandadam ontwikkelde Synchron Frame: luxe appartementen in het hoge segment met een panoramisch uitzicht over het IJ.

Ook voor de appartementen die Synchron buiten het centrum ontwikkelt is veel belangstelling en schrijven zich veel meer mensen in dan er appartementen beschikbaar komen. Een voorbeeld daarvan is het project [Heroes](#) op het Zeeburgereiland in Amsterdam. Dit project bestaat uit drie woongebouwen (Goud, Zilver en Brons) met 151 appartementen.

In mei tekende Synchron de exploitatieovereenkomst voor het plan [Wisselspoor Utrecht](#). De ontwikkeling behelst de transformatie van een voormalig bedrijventerrein van NS nabij het centrum van de stad tot een gebied voor wonen, creatieve bedrijvigheid en horeca met behoud van het industrieel erfgoed: zoals de oude hallen en delen van wissels en sporen.

WOONMILIEUS AAN DE STADSRAND

Niet alleen in het centrum, ook in de buitenwijken van de stad is de vraag naar nieuwbouwwoningen groot. Voor projectontwikkelaars is het een uitdaging om daar woningen te realiseren die voor een groter deel van de inwoners bereikbaar zijn. Zo realiseert Synchron in [Karspelhof](#), een woonwijk in de Bijlmermeer (Amsterdam-Zuidoost), 150 betaalbare en klimaatneutrale huur- en koopwoningen. De woningen worden door ERA Contour gebouwd.

De kennis van gebiedsontwikkeling is ook op locaties buiten de stad van grote waarde. In een parkachtige omgeving van natuur- en recreatiegebied Madestein, aan de zuidkant van Den Haag, ontwikkelt Synchron samen met gebiedsontwikkelaar BPD en de gemeente Den Haag een exclusieve woonwijk met een typisch Haags karakter. In 2016 zijn de eerste woningen van het project [Vroondaal](#) aan het Park opgeleverd en in de zomer zijn fases 3 en 4 gestart.

Aan de rand van Zeist, in Kerkebosch, ontwikkelt Synchron een kleinschalig en exclusief project. De woningen en appartementen van [Life in the Woods](#) bevinden zich in het bos of op de hei, midden in het Utrechts Landschap.

Bij veel projecten van Synchron speelt duurzaamheid uiteraard een belangrijke rol, maar enkele projecten springen er in dit opzicht uit. [Finest of Ockenburg](#) bijvoorbeeld.

Dit project in het Haagse Kijkduin bestaat uit een mix van energieneutrale appartementen, villa's en duinwoningen, waarbij

yoreM groeit

Het e-marketingbedrijf [yoreM](#) presteerde goed in 2016. Het bedrijf ontwikkelt vastgoed-projectwebsites en versterkt via e-marketing de mogelijkheden voor co-creatie van klant en ontwikkelaar. YoreM werft ook opdrachtgevers, adverteert online en verricht dataonderzoek om een gedetailleerde schets te kunnen maken van potentiële opdrachtgevers. Het bedrijf werkt voor TBI-ondernemingen maar in toenemende mate ook voor externe partijen. Inmiddels bestaat de helft van de opdrachtgevers uit beleggers, corporaties en andere ondernemingen die actief zijn in vastgoed.

veel gebruik wordt gemaakt van glas, hout en natuurlijke materialen. De 22 parkwoningen van het Utrechtse project [Wonen op Smaak](#) krijgen luchtwarmtepompen, wat ze zeer energiezuinig maakt (een energieprestatiecoëfficiënt van 0). Synchron werkt hiervoor samen met onder andere energiebedrijf Eneco.

VASTGOEDADVIES EN BOUWMANAGEMENT IN ONDERWIJS EN ZORG

[HEVO](#) is een gevestigde naam in de onderwijssector. Het vastgoedadvies- en bouwmanagementbureau heeft in 2016 opnieuw goed gepresteerd in deze sector. Daar staat tegenover dat het aantal opdrachten in de zorg pas aan het eind van dit jaar goed op gang kwam.

Onderwijs is de markt waarin HEVO van oudsher sterk vertegenwoordigd is. De portefeuille met opdrachten voor advies en bouwmanagement is goed gevuld. Door de aantrekkende economie steeg de vraag naar risicodragend projectmanagement (RPM). RPM wordt veel toegepast bij complexe huisvestingsvraagstukken van overheid, instellingen en ondernemingen. De opdrachtgever kan hiermee risico's uitsluiten en maximale invloed uitoefenen in het voorbereidings- en uitvoeringsproces. HEVO is aanspreekpunt en eindverantwoordelijke. RPM is ook populair omdat het duurzaamheidsambities en -prestaties meetbaar maakt, iets waar opdrachtgevers steeds vaker vooraf om vragen.

In Capelle aan den IJssel is in december 2016 het nieuwe onderkomen van het [IJsselcollege](#) opgeleverd. Voor dit project heeft HEVO het RPM uitgevoerd.

Voor het primair en voortgezet onderwijs heeft HEVO een nieuwbouwkostenconfigurator ontwikkeld. Hiermee zien schoolbesturen en gemeenten wat de effecten van hogere kwaliteitseisen voor onderwijsgebouwen zijn op het normbudget.

Het aantal opdrachten in de zorg bleef in 2016 nog achter bij de groeiende behoefte aan nieuwe vastgoedzorgconcepten. Zorginstellingen moeten proactiever en strategischer sturen op hun vastgoedportefeuilles dan zij in het verleden gewend waren maar worden vaak geconfronteerd met ingewikkelde procedures als het om nieuwbouw gaat. Bovendien hebben ze vaak moeite om de financiering rond te krijgen.

In 2016 heeft HEVO zich extra ingespannen op deze markt, wat eind van het jaar heeft geleid tot twee grote opdrachten waarbij HEVO tevens externe financiering middels een buitenlandse belegger mogelijk heeft gemaakt. De Friese zorginstelling [Stichting Rendant](#) heeft de onderneming opdracht gegeven om twee zorggebouwen te ontwerpen, ontwikkelen en realiseren. Daarvoor voert HEVO ook het RPM uit.

In samenwerking met ABN AMRO heeft HEVO een onderzoek uitgevoerd naar de [verduurzamingsopgave](#) in de zorgsector. Daarin zijn concrete handvatten gegeven om met beperkte middelen en aantrekkelijke financieringscondities aanzienlijke verbeteringen te bereiken in de duurzaamheidsprestaties van zorggebouwen.

Deze systematiek is breder toepasbaar voor overheids- en onderwijsgebouwen en zal in 2017 concreet worden uitgevoerd.



“Ons doel was om van Nieuw Crooswijk een goede familiewijk te maken waar gezinnen graag willen wonen”, vertelt Job van Zomeren, directeur van ERA Contour. “Toen we in 2002 samen met Heijmans en Woonstad Rotterdam in de Ontwikkelcombinatie Nieuw Crooswijk (OCNC) van start gingen met het project, trokken veel Rotterdammers weg uit de stad. Zeker als ze het zich konden veroorloven of als er kinderen op komst waren. Maar dat is nu veranderd! We zien dat juist deze doelgroep, onder andere door de komst van Nieuw Crooswijk, weer graag in de stad woont.”

Van volkswijk naar gevarieerde gezinswijk

FEITEN & CIJFERS

- Kenmerkend voor Nieuw Crooswijk is de hoogwaardige baksteenarchitectuur die in verschillende woningtypologieën terug te vinden is. Zes architecten tekenden voor de opvallende ontwerpen: Brink Architectuur, Simone Drost Architectuur, Jeroen Schipper Architecten, Geurst en Schulze Architecten, de Zwarte Hond en NL Architecten.
- Nieuw Crooswijk is al meerdere keren genomineerd voor de Rotterdamse Architectuurprijs. De laatste keer was in 2015, voor het Huis van Wensen.
- In 2011 is Nieuw Crooswijk verkozen tot Beste Leerlingbouwplaats 2011, een Onderwijsprijs van Fundeon.
- Bij meerdere woonblokken konden kopers via de online woonconfigurator geheel hun eigen woning samenstellen. Van architectuurstijl tot indeling. Daardoor is geen woning hetzelfde en waren er veel verschillende manieren om de woning samen te stellen.

Al bijna vijftien jaar werkt OCNC aan de wijk. Als in 2018 de laatste nieuwe woning wordt opgeleverd, komt er een eind aan een van de grootste binnenstedelijke herstructureringsprojecten die ons land gekend heeft. Crooswijk is dan veranderd van een oude Rotterdamse volkswijk in een gevarieerde gezinswijk voor diverse doelgroepen.

Daarmee heeft Nieuw Crooswijk de stad ook daadwerkelijk ‘sterker gemaakt’. Alle partijen waren het er destijds over eens dat het geen Vinex-wijk moest worden, maar een echt stedelijke wijk. Gevarieerd en groen, met ruimte voor gezinnen die graag in de stad blijven wonen. Van Zomeren: *“Daarom hebben we bijvoorbeeld brede speelstoepen gemaakt en een brede school in de wijk gebouwd. Ook hebben de woningen mooie entrees. Aan de buitenkant zie je niet of het een sociale huurwoning, een dure huurwoning of koopwoning is.”*

BETROKKEN BIJ BEWONERS

Inmiddels is OCNC gestart met het laatste deelproject: het Huis van Inspiratie. Dit plan omvat 53 luxe woningen met diepe achtertuinen die, net als bij de voorgaande projecten, door co-creatie tot stand zijn gekomen. Dat betekent dat de toekomstige bewoners hun woonwensen kunnen bespreken met ontwikkelaars en architecten. Zij werken deze wensen vervolgens uit in ontwerpvarianten en woonmogelijkheden.

Die betrokkenheid met de bewoners was er van meet af aan. Zo moest een groot deel van de oorspronkelijke wijk worden gesloopt, waardoor veel bewoners hun huis moesten verlaten. *“We hebben hen toen zo goed mogelijk uitgelegd waarom de wijk moest worden aangepakt. Daarom waren we als ontwikkelcombinatie ook écht aanwezig in de wijk. Het belangrijkste bij zo’n stedelijke vernieuwing is luisteren naar de bewoners. Zij hebben een verleden in de wijk die nu onder handen wordt genomen. Aandacht daarvoor is van cruciaal belang.”*

“Het belangrijkste bij zo’n stedelijke vernieuwing is luisteren naar bewoners. Zij hebben een verleden in de wijk...”

Nog even en Nieuw Crooswijk heeft een volledige transformatie ondergaan, net zoals de rest van de stad. Van Zomeren: *“De gemeente heeft flink geïnvesteerd in het centrum van de stad en de verbinding met de omliggende wijken is versterkt. Rotterdam is nu echt ‘booming.’ Dankzij het succes van Nieuw Crooswijk gaan we nu aan de slag met Nieuw Kralingen. Ook hier gaan we samen met Heijmans aan de slag om een hoogwaardige wijk af te leveren waar mensen die voorheen de stad verlieten juist graag willen wonen.”*

Wonen

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

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

KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

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

MARKTGEBIEDEN/KLANTEN

- Bewoners
- Projectontwikkelaars
- Woningcorporaties
- Beleggers
- Gemeenten

COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT

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

Ruimte voor woonwensen

Het cluster Wonen wordt gevormd door de in woningbouw gespecialiseerde ontwikkelende bouwondernemingen [ERA Contour](#), [Groothuis Wonen](#), [Hazenberg Bouw](#) en [Koopmans Bouwgroep](#) – elk met hun eigen karakteristieken – het toeleveringsbedrijf [Voorbij Prefab](#) en de techniekondernemingen [Comfort Partners](#) en [WTH](#). Samen vormen ze een sterke keten. Door nauw met elkaar samen te werken kunnen de TBI-ondernemingen nog beter voldoen aan de veranderende wensen van hun klanten. Consumenten zijn individualistischer geworden en minder makkelijk in te delen in doelgroepen. Ze willen een betaalbare, duurzame, energiezuinige en comfortabele woning die ook onderscheidend is.

Bij de realisatie en het onderhoud daarvan speelt techniek een steeds dominantere rol. Daarom wordt [Comfort Partners](#) als specialist van installatietechniek vaak al bij het ontwerp van een woning betrokken. Door service- en onderhoudscontracten aan te bieden kan [Comfort Partners](#) consumenten en zakelijke klanten ook na de oplevering ontzorgen. Daarnaast zien we dat woningonderhoud en renovatie steeds meer gekoppeld zijn aan verduurzaming en comfort van de gebouwde omgeving. Op beide terreinen werken [Comfort Partners](#) en [WTH](#) samen aan slimme oplossingen.

Het was een goed jaar voor de TBI-ondernemingen in het cluster Wonen door het verder aantrekken van de woningmarkt. De nieuwbouwproductie in Nederland steeg in 2016 met 12 procent en de herstel- en verbouwproductie met 25 procent. Het aantal opgeleverde woningen bedroeg circa 54.000 (bron: EIB). In 2016 heeft TBI 2.282 woningen verkocht (2015: 1.707 woningen), een stijging met 34 procent. Hiervan zijn 1.169 woningen verkocht aan particulieren (2015: 1.507), 806 woningen aan beleggers (2015: 108) en 307 woningen aan woningbouwcorporaties (2015: 92). Op 31 december 2016 bedroeg de voorraad onverkochte opgeleverde woningen 2 (per 31 december 2015: 4 woningen).

Het aantal onverkochte woningen in uitvoering bedroeg op 31 december 2016 117 (per 31 december 2015: 102 woningen). In 2016 heeft WTH 10.230 woningen en appartementen voorzien van een vloerverwarmingsinstallatie. In 2015 waren dat er nog circa 7.400. WTH is inmiddels marktleider in Nederland.

SAMEN INNOVATIEVE WOONCONCEPTEN ONTWIKKELEN

Naar de veranderende woonwensen van consumenten hebben [ERA Contour](#), [Groothuis Wonen](#), [Hazenberg Bouw](#) en [Koopmans Bouwgroep](#) de afgelopen jaren binnen [TBI WOONlab](#) veel onderzoek gedaan. In dit innovatielab ontwikkelen zij samen met opdrachtgevers en consumenten nieuwe processen en producten voor nieuwbouw en energetische woningverbetering. De afgelopen jaren zijn vanuit [TBI WOONlab](#) de nieuwbouwconcepten [lekkerEIGENhuis](#) en [beterBASISHuis](#) verder ontwikkeld. Dankzij samenwerking met [Voorbij Prefab](#) kunnen deze 'industriële woningen' in vele variaties worden gemaakt, wat elke woning uniek maakt. De technische installaties van [Comfort Partners](#) en [WTH](#) zorgen voor een comfortabel, duurzaam en veilig leefklimaat. Van [lekkerEIGENhuis](#) zijn 280 en van [beterBASISHuis](#) 265 woningen verkocht. In 2016 werkte [TBI WOONlab](#) onder andere aan [CenterCity](#), een concept voor appartementen dat inspeelt op de trend deeleconomie.

Een toekomstbestendige oplossing voor een actuele vraag

TBI vindt dat iedereen recht heeft op een goede woning. Ook vluchtelingen die in Nederland mogen blijven maar waarvoor nog geen huisvesting beschikbaar is. Vanuit die gedachte heeft [TBI WOONlab](#) het initiatief genomen om woningen te ontwikkelen voor statushouders. Dit heeft geresulteerd in het woonconcept [basisTHUIS](#), dat is gebaseerd op het [beterBASISHuis](#)-concept. Binnen deze woningen zijn meerdere flexibele units te realiseren. Verandert de marktvraag, dan zijn de units eenvoudig om te bouwen naar een eengezinswoning.



GESTANDAARDISEERD EN GEVARIIEERD PRODUCEREN

Nadat onze betonfabriek Voorbij Prefab in 2015 volledig is gerobotiseerd en geautomatiseerd, zijn in 2016 ruim 700 geprefabriceerde woningen opgeleverd. De gevels en wanden voor de woningen uit de TBI-woonconcepten worden automatisch vanuit BIM (Bouw Informatie Model) geproduceerd, inclusief installatietechnische voorzieningen en kozijnen. Daarnaast werkt Voorbij Prefab aan nieuwe producten en diensten waarmee het de bouwondernemingen nog beter van dienst kan zijn en die de woonconcepten verder kunnen versterken. Te denken valt aan afgewerkte prefab buitenspouwbladen en binnenwanden.

STEDEN STERKER MAKEN VOOR DE TOEKOMST

De TBI-woonondernemingen zijn ook sterk in het herontwikkelen van verouderde stadswijken en bedrijventerreinen tot buurten waar het prettig wonen is. Samen met de klant en de eindgebruikers. Verduurzaming speelt hierbij een belangrijke rol. Zo revitaliseerden Hazenberg Bouw, Mobilis, Voorbij Funderingstechniek en Blauwhoed het [Santrijengebied](#) in het centrum van Oosterhout. ERA Contour ontwikkelt en bouwt samen met Heijmans al jaren aan [Nieuw Crooswijk](#): een moderne, groene stadswijk aan de noordzijde van Rotterdam voor een mix aan doelgroepen. In 2016 tekenden beide partijen een overeenkomst met de gemeente Rotterdam voor de gebiedsontwikkeling Nieuw Kralingen.

Koopmans Bouwgroep gaat in Amsterdam samen met Amvest het voormalige bedrijventerrein [Cruquius](#) herontwikkelen tot een levendig multifunctioneel stedelijk gebied. Daarbij blijven de karakteristieke, historische gebouwen in het hart van de wijk behouden. ERA Contour is in dezelfde stad gestart met de bouw van [Kopblok Houthaven](#): vier gebouwen bestaande uit verschillende woningtypen, ontwikkeld door Synchron.

In de verschillende grote steden transformeren de TBI-bouwondernemingen markante (kantoor)gebouwen naar appartementen. Voorbeelden zijn de voormalige hts te Utrecht, het voormalige Aramco-kantoor in Den Haag en de [Spoorpunt](#), een sinds de jaren 90 leegstaand karakteristiek pand in Rotterdam. De Spoorpunt wordt uitgevoerd conform [Eén Blok Stad](#), het succesvolle woonconcept van ERA Contour. Hier wordt het casco compleet gerenoveerd op basis van een plan dat met de koopgeïnteresseerden is bedacht. Achter de voordeur ontwerpt en bouwt de koper zelf af, met eigen budget en naar eigen smaak. Het concept, dat al eerder succesvolle projecten opleverde in Rotterdam en Amsterdam, won in 2012 de Rotterdam Architectuurprijs.

In Hengelo werkt Koopmans Bouwgroep aan de vernieuwing van de woonwijk [Hengelose Es](#). Dat doet de onderneming door middel van het door ERA Contour geïntroduceerde concept co-creatie: transparant samenwerken met alle partners én de eindgebruikers.



Zo denken de bewoners van de wijk onder het motto 'Mensen maken de wijk' met hen mee over de herinrichting van hun woning en buurt. In deze wijk wordt het overgrote deel van de huidige bebouwing gesloopt om plaats te maken voor 70 sociale huur- en 150 koopwoningen in verschillende prijssegmenten. De bestaande twee flatgebouwen met in totaal 134 appartementen worden ingrijpend gerenoveerd en ook de kwaliteit van de woonomgeving wordt verbeterd.

Comfort Partners werkt in Noord-Holland als co-maker samen met twee grote woningbouwcorporaties aan het structureel veiliger en duurzamer maken van het bestaande woningbezit. Zo zijn in het grootstedelijk gebied van Amsterdam ruim 3.000 woningen voorzien van nieuwe CO₂ veilige en duurzamere installaties.

COMPLEMENTARITEIT BOUW EN TECHNIEK

Ook bij renovatie en/of verduurzaming van woningen zijn techniek en bouw onlosmakelijk aan elkaar verbonden bij het effectief realiseren van verbeteringen. Zo heeft Comfort Partners een omvangrijke portefeuille van ruim 300.000 wooneenheden in beheer en onderhoud. Ook op dit gebied profiteren de TBI-ondernemingen van elkaars kennis en expertise. Vanuit de techniek wordt bekeken hoe een woning bouwtechnisch moet worden aangepast om deze duurzaam en comfortabel te maken en te laten aansluiten bij de wensen van de bewoners.

Een andere ontwikkeling is dat woningbouwverenigingen en andere eigenaren niet alleen het beheer en onderhoud van het gebouw en de installaties overlaten aan specialisten, maar steeds vaker ook de afrekening van de energierekening met de bewoners. Zij zoeken naar een partner die al deze werkzaamheden voor hen kan verzorgen, van de ontwerpfase tot decennia daarna.

Zo heeft Comfort Partners met diverse woningbouwcorporaties langjarige contracten afgesloten voor het beheer en onderhoud van gebouwen en installaties, waarbij we ons ook verplichten om deze te (blijven) verduurzamen.

UITBREIDING RENOVATIECONCEPT

Met de kant-en-klare pakketten van het renovatieconcept **BETER OP DE METER** kunnen corporaties in korte tijd en voor een betaalbare prijs de energiestaat van hun woningvoorraad verbeteren. Het concept was al beschikbaar voor rij- en hoekwoningen en is in 2016 uitgebreid met een modulaire aanpak voor portiekwoningen. Met een basisingreep, een geïntegreerd prefab-gevelconcept waarin de installaties zijn verwerkt, kan 50-80 procent aan energiekosten worden bespaard. Ook is een Nul op de Meter ingreep mogelijk, zodat de Energieprestatievergoeding (EPV) van toepassing is.

BETER OP DE METER is een energetisch renovatieconcept van de makers van het Renovatiekompas. Dit is een samenwerkingsverband van de TBI-woningbouwondernemingen met de renovatie-ondernemingen Hemubo, Smits Vastgoedzorg en Rutges Vernieuwt. Zij renoveren al jarenlang en hebben hun kennis en kunde gebundeld om samen slimme producten en concepten te bedenken die antwoord geven op de actuele renovatievraagstukken. En zo biedt WTH met Vareno voor verwarmen en koelen specifieke maatwerkoplossingen voor grootschalige en kleine renovatieprojecten.



HERBESTEMMING, RESTAURATIE EN ONDERHOUD MONUMENTAAL VASTGOED

De opgave in de monumentensector is de laatste jaren fors gewijzigd. Door een decennialang restauratieprogramma van de overheid is de gemiddelde staat van onderhoud van het Nederlandse monumentenbestand inmiddels op niveau. Probleem is echter het grote aantal leegstaande monumenten. Door deze te herbestemmen kan het behoud ervan worden gegarandeerd. Aannemingsbedrijf **Nico de Bont** (dochter van Hazenberg Bouw) heeft in 2016 naast restauratieprojecten als de Eusebiuskerk in Arnhem en Park Sorghvliet in Den Haag tal van herbestedingsprojecten uitgevoerd. Zo werd voor IDBB Vastgoed in Rosmalen een klooster herbestedend tot 25 luxe zorgeenheden.

Samen met **BOEi** heeft de onderneming in Oisterwijk een oude lakfabriek herontwikkeld tot 25 unieke loftwoningen, stuk voor stuk mee ontworpen door de toekomstige bewoners. In Eindhoven wordt momenteel een oud klooster omgebouwd tot 75 kloosterlofts voor de sociale huursector. En in Amsterdam is gestart met de herbesteding van enkele klassieke grachtenpanden aan de Herengracht tot 28 luxe zorgwoningen. Domus Magnus gaat deze vanaf eind 2017 verhuren.

Aan de slag met ERA Erfgoed

Om de naoorlogse woningnood te lenigen, bouwde het toenmalige ERA in de jaren 60 en 70 verspreid over Nederland flats.

De **ERAflat** is het eerste woonconcept wat het voor de woonconsument mogelijk maakte om een woning op maat te maken.

In 2016 hebben ERA Contour en Smits Vastgoedzorg opdracht gekregen om in Rotterdam drie ERAflats te verduurzamen.

De aanpak voor dit groot onderhoud richt zich niet alleen op het verbeteren van energieprestaties. Ook op het gebied van wooncomfort, gezondheid, veiligheid en uitstraling zijn oplossingen bedacht.



Aan de A4 in Rijswijk verrijst een van de markantste gebouwen van Nederland. De realisatie van het nieuwe kantoor van het European Patent Office (EPO) is een bijzonder project. “En niet alleen door het ontwerp”, zegt projectdirecteur Michel Hoogendoorn namens de bouwcombinatie van J.P. van Eesteren en Croonwolter&dros. “Ook de omvang, contractvorm en de toegepaste slimme bouwlogistiek zijn bijzonder.”

Groots gebouw

FEITEN & CIJFERS

- Het gebouw krijgt 26 verdiepingen en wordt circa 107 meter hoog, 150 meter lang en slechts 12,6 meter breed (exclusief glazen voorzetgevels). De vloeroppervlakte bedraagt circa 85.000 m².
- Niet eerder is in Nederland een gebouw met een staalconstructie van deze omvang gerealiseerd.
- Het European Patent Office is met circa 3.000 medewerkers de grootste internationale instelling in Nederland.
- Sinds november 2016 wordt er iedere werkdag 24 uur aan het casco gewerkt. Een enorme logistieke puzzel. Aanvoer van bouw materiaal geschiedt op basis van dagproductie. De staalconstructeur en gevelbouwer werken in vaste dagelijkse shifts, zodat er een optimaal samenspel is tussen cascoconstructie en geveldichting.

Het nieuwe kantoor van EPO kenmerkt zich in eerste instantie door zijn markante afmetingen. Met 107 meter hoog, 150 meter breed en een vloeroppervlakte van 85.000 m² wordt het een indrukwekkend gebouw. Toch ziet het er slank uit. De kern van het gebouw, dus zonder de voorgevels, is slechts 12,6 meter breed. De glazen voorzetgevels en de stalen constructie geven het gebouw bovendien een open en transparant karakter. Nooit eerder is er in Nederland een stalen constructie van zo'n grote omvang gerealiseerd. De volledig glazen voorzetgevels zorgen voor optimaal gebruik van daglicht. Samen met een waterpartij rondom het gebouw weerspiegelt de gevel de lucht, waardoor het gebouw lijkt op te gaan in de omgeving.

Verantwoordelijk voor dit ontwerp zijn de architectenbureaus Ateliers Jean Nouvel (Parijs) en Dam & Partners Architecten (Amsterdam). “We toetsen voortdurend de uitwerking van het ontwerp”, vertelt Michel Hoogendoorn. “Daarbij controleren alle medewerkers hun eigen werk. Elk schroefje wordt gedocumenteerd. Dit heeft alles te maken met de contractvorm: UAV-GC, een uitgebreide variant van Design & Build. Ontwerp, uitvoering en controles zijn hierbij in één hand. Na elke fase verifiëren we zelf of de uitvoering voldoet aan de contracteisen van de klant.”

GEZAMENLIJK PROJECT

De integrale samenwerking tussen J.P. van Eesteren en Croonwolter&dros heeft geleid tot verschillende innovaties. Werkplekken moeten zo comfortabel mogelijk zijn en het gebouw moet ook op het gebied van de energiehouding een topprestatie leveren. Het gebouw maakt daarom gebruik van warmte- en koudeopslag in de bodem met warmtepompen. Verder komen er zonnepanelen op het dak en krijgt het hele pand ledverlichting. Daarnaast zorgt de ruimte tussen de thermische gevel en de glazen voorzetgevel straks voor natuurlijke ventilatie. Hierdoor ligt de EPC-waarde zo'n 30 procent onder de norm van het Bouwbesluit.

Behalve het ontwerp zijn ook de 24 ursplanning en bouwplaatslogistiek tijdens de realisatie van het gebouw bijzonder. Er wordt veel gebruikgemaakt van geprefabriceerde installatieonderdelen. Compleet afgemonteerde bouwdeelen komen just-in-time op de bouwlocatie aan. Zo hoeft er ook geen rekening gehouden te worden met opslagruimte op de bouwplaats. Michel Hoogendoorn: “We verschuiven in feite de werkzaamheden naar voren in de planning. Dit versnelt het bouwproces ter plaatse aanzienlijk.”

“Door slimme technieken zoals prefab in te zetten, verschuiven we in feite de werkzaamheden naar voren in de planning.”

Het nieuwe kantoor wordt voorjaar 2018 opgeleverd. Daarna wordt het ernaast gelegen oude gebouw gesloopt en de omgeving verder ingericht. Ook die werkzaamheden maken deel uit van het project. Daarmee ontstaat een nieuw, modern kantoorgebouw dat ‘opgenomen’ wordt door zijn omgeving en aan 2.000 mensen een prettige en veilige werkomgeving biedt.

Utiliteit

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN	KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN	MARKTGEBIEDEN/KLANTEN	COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT
<ul style="list-style-type: none"> • Totaal concept • Nieuwbouw • Transformatie • Verbouw • Onderhoud • Restauratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschuiving naar nieuwe contract-/ samenwerkingsvormen, zoals Design, Build & Maintain • Laat-cyclische markt • Groeiende behoefte aan integrale en multidisciplinaire samenwerkingen • Tools als BIM, LEAN en SE krijgen een steeds grotere rol in het proces • Stijging marktvraag naar onderhoud en herbestemming • Vraag naar nieuwe utiliteitsbouw blijft laag • Toekomstgericht bouwen steeds belangrijker: gebouw moet flexibeler en duurzamer in te zetten zijn, zodat functionaliteit kan veranderen • Van bouwer naar regisseur: ontzorgen opdrachtgever 	<ul style="list-style-type: none"> • Rijksoverheid, semi-overheid • Zakelijke dienstverleners • Onderwijs • Care and Cure • Industrie • Hotelbranche • Institutionele beleggers 	<ul style="list-style-type: none"> • Lifecycle/total cost of ownership-benadering • Vertrouwd met alle contractvormen • Integraal werken, binnen en buiten TBI • Innovaties vanuit eigen kracht: TBI kennisLAB, voorloper op BIM-gebied • Brede referentiescope • Complexe bouwprojecten waarvoor hoog bouw-IQ nodig is • Utilitaire woningbouw • Alle kennis in de organisatie bij eigen mensen: vakmanschap en kwaliteit • Zekerheid van continuïteit door TBI-netwerk • Kennis, kunde en trackrecord: top van de utilitaire bouwbedrijven • Planontwikkeling • Turn-key leveren • Projectontwikkeling van commerciële gebouwen, multidisciplinaire gebouwen, hotels en laboratoria

Gebouwen slimmer maken

Voor het cluster Utiliteit was 2016 een jaar met twee gezichten. Nog steeds worden er weinig nieuwe kantoren en winkels gebouwd en staan de marges onder druk als gevolg van overcapaciteit. Daar staat tegenover dat de omzet in nieuwbouw, transformatie en renovatie toenam. Er kwam meer beweging in de markt en de portefeuille van J.P. van Eesteren is voor 2017 en 2018 goed gevuld met vooral herbestemmings- en herontwikkelingsprojecten. J.P. van Eesteren heeft in 2016 ook een aantal bijzondere projecten in voorbereiding kunnen nemen die goed aansluiten bij het profiel van de onderneming. De projecten onderscheiden zich door hun ontwerp, complexiteit en duurzaamheid.

Met het oog op de verwachte groei heeft J.P. van Eesteren in 2016 veel geïnvesteerd in de eigen mensen, processen en systemen. Nieuwe bouwtechnieken en -materialen maar ook andere eisen en verwachtingen van overheden en samenleving vragen om innovaties en aanpassingen. Projecten en contracten zijn complexer geworden, de risico's groter. Tegelijkertijd zien we dat opdrachtgevers zich terugtrekken uit het bouwproces en de regierol toevertrouwen aan de opdrachtnemer. Die ontwikkeling vraagt van medewerkers dat ze zich ondernemender opstellen en bereid moeten zijn de verantwoordelijkheid op zich te nemen. Ze moeten kunnen sturen op risico's, maar ook klantgericht kunnen communiceren en samenwerken.

J.P. van Eesteren heeft daarom veel aandacht besteed aan project-beheersing, en dan met name aan risicomanagement. De onderneming heeft een risicomanager aangesteld en is begonnen met het uitvoeren van quickscans tijdens de aanbestedingsprocedure. Met een quickscan kan snel worden onderzocht of een project binnen het risicoprofiel past.

VERNIEUWENDE CONCEPTEN

Een van de onderscheidende opdrachten voor 2017 is de bouw van het nieuwe hoofdkantoor van [Triodos Bank](#) op landgoed De Reehorst in Driebergen-Zeist. Het gebouw, dat moet passen bij het 'groene' karakter van de bank, wordt extreem duurzaam. Het wordt helemaal opgetrokken uit hout en glas, krijgt een houten draagconstructie en is geheel demontabel. Een ander voorbeeld is de opdracht voor de vernieuwbouw van het natuurhistorisch museum Naturalis in Leiden, een combinatie van nieuwbouw en renovatie met een duurzaam resultaat.

Samen met Croonwolver&dros tekende J.P. van Eesteren de geïntegreerde DBM-overeenkomst (Design, Build & Maintain) voor de eerste fase van een nieuwe duurzame passagiersterminal op [Lelystad Airport](#). Naast het ontwerp en de realisatie van de terminal, zijn beide ondernemingen tot 2033 verantwoordelijk voor het bouwkundig en technisch onderhoud ervan.

Met de toepassing van BIM kunnen bouwprocessen effectiever ingericht worden. Ook bij de verbouw en nieuwbouw van het [Antoni van Leeuwenhoekziekenhuis](#) in Amsterdam stond BIM centraal. Het 3D-model was niet alleen leidend bij de afbouw van de metalstudwanden en systeemplafonds, maar gaf ook inzicht in de gevolgen van alle aanpassingen. Hierdoor kon het ziekenhuis tijdens de bouw volledig in bedrijf blijven. In 2016 hebben J.P. van Eesteren en Croonwolver&dros dit nieuwbouw- en renovatieproject, waarvoor zij ook verantwoordelijk waren voor de laboratoriumtechnologie, opgeleverd.

Binnen TBI werkt J.P. van Eesteren onder andere samen met Synchroon en Croonwolter&dros. Synchroon heeft veel ervaring met het ontwikkelen van multifunctionele gebouwen in samenhang met de omgeving, terwijl J.P. van Eesteren sterk is in het bedenken van slimme oplossingen vanuit de functies die een gebouw moet vervullen. Croonwolter&dros is sterk in het bedenken van slimme technologische oplossingen om gebouwen beter te laten presteren. Die combinatie levert bijzondere projecten op, zoals [5Tracks](#) in Breda. Daarbij worden de functies niet verdeeld over de gebouwen maar krijgen de gebouwen elk een mix van functies. J.P. van Eesteren en Synchroon ontwikkelen ook samen het [Koningin Julianaplein](#) in Den Haag en de [Stationslocatie K3-K4](#) in Leiden.

TRANSFORMATIE OF AANPASSING VAN BESTAANDE PANDEN

Duurzaam bouwen past in onze visie op 'gebouwen slimmer maken'. Een duurzaam gebouw is óók een slim gebouw. Als we de mogelijkheden slim toepassen, dan leidt dat immers in de regel tot lagere exploitatiekosten. Hoewel nog steeds veel kantoren en winkels leegstaan, groeit de vraag naar het slimmer en toekomstbestendig maken én houden van met name kantoren. J.P. van Eesteren ontwikkelt duurzame, slimme bouwoplossingen die bovendien rekening houden met een eventuele functieverandering van het gebouw.

Zo heeft de onderneming in 2016 [Officia III](#), het kantoorpand van SPF Beheer in Amsterdam, vergaand verduurzaamd. Dankzij de renovatie ging het gebouw van energielabel G naar label A. In het najaar is J.P. van Eesteren in opdracht van OVG Real Estate gestart met de grondige renovatie van [MM25](#), het toekomstige hoofdkantoor van Croonwolter&dros, Mobilis en Servicis in Rotterdam. Voor de [Goede Doelen Loterijen](#) gaat J.P. van Eesteren een al lang leegstaand pand in Amsterdam grondig renoveren en uitbreiden. Omdat het nieuwe hoofdkantoor een van de duurzaamste kantoren van Nederland moet worden, wordt gestreefd naar [BREEAM](#) Outstanding. Dat is het hoogst haalbare duurzaamheidslabel. Daarvoor tellen niet alleen de duurzaamheidsaspecten in het ontwerp mee, zoals de uiteindelijke CO₂-uitstoot van het gebouw, maar ook alle andere aspecten van het bouwproces. Bijvoorbeeld de gebruikte materialen en de logistiek. Het pand krijgt een opvallende glazen gevel en een bijzonder bladerdak dat regenwater verzamelt voor gebruik in het pand en is voorzien van hoogrendement-zonnepanelen. Ook wordt gebruik gemaakt van innovatief isolatiemateriaal en foam board gebaseerd op schimmels.

RENOVATIE PALEIS HUIS TEN BOSCH

Een bijzondere opdracht is de renovatie van Huis ten Bosch. J.P. van Eesteren had eerder al de opdracht gekregen voor het sloop- en demontagewerk. De tweede fase is de hoofdupdracht. Dan wordt het paleis bouwkundig gerestaureerd, worden nieuwe installaties aangelegd en liften en een keuken gerealiseerd.

UNIEKE CONTRACTVORM VOOR EPO

Een van de meeste complexe projecten waaraan TBI werkt, is de nieuwbouw van het [European Patent Office](#) (EPO) in Rijswijk. Onder de naam New Main B.V. voeren J.P. van Eesteren en Croonwolter&dros deze opdracht integraal uit waarbij ruimte is voor tal van innovaties in klimaatbeheersing, verlichting, akoestiek en energieverbruik. Het uitzonderlijk grote gebouw krijgt een gevel die volledig van staal en glas is gemaakt, wat het tot een van de markantste gebouwen van Nederland zal maken.

De bouwpartners werken op basis van een geïntegreerd contract (UAV-GC), een uitgebreide variant van het Design & Construct-contract. Bij deze contractvorm moet de opdrachtnemer zijn werkzaamheden zodanig verrichten dat het werk voldoet aan de uit de overeenkomst voortvloeiende eisen. Tegelijkertijd worden ontwerp en uitvoering door het bouwconsortium op eigen wijze vormgegeven. Daarbij wordt nauw samengewerkt met de architect. Ook het tienjarig onderhoud na de oplevering maakt deel uit van het contract.

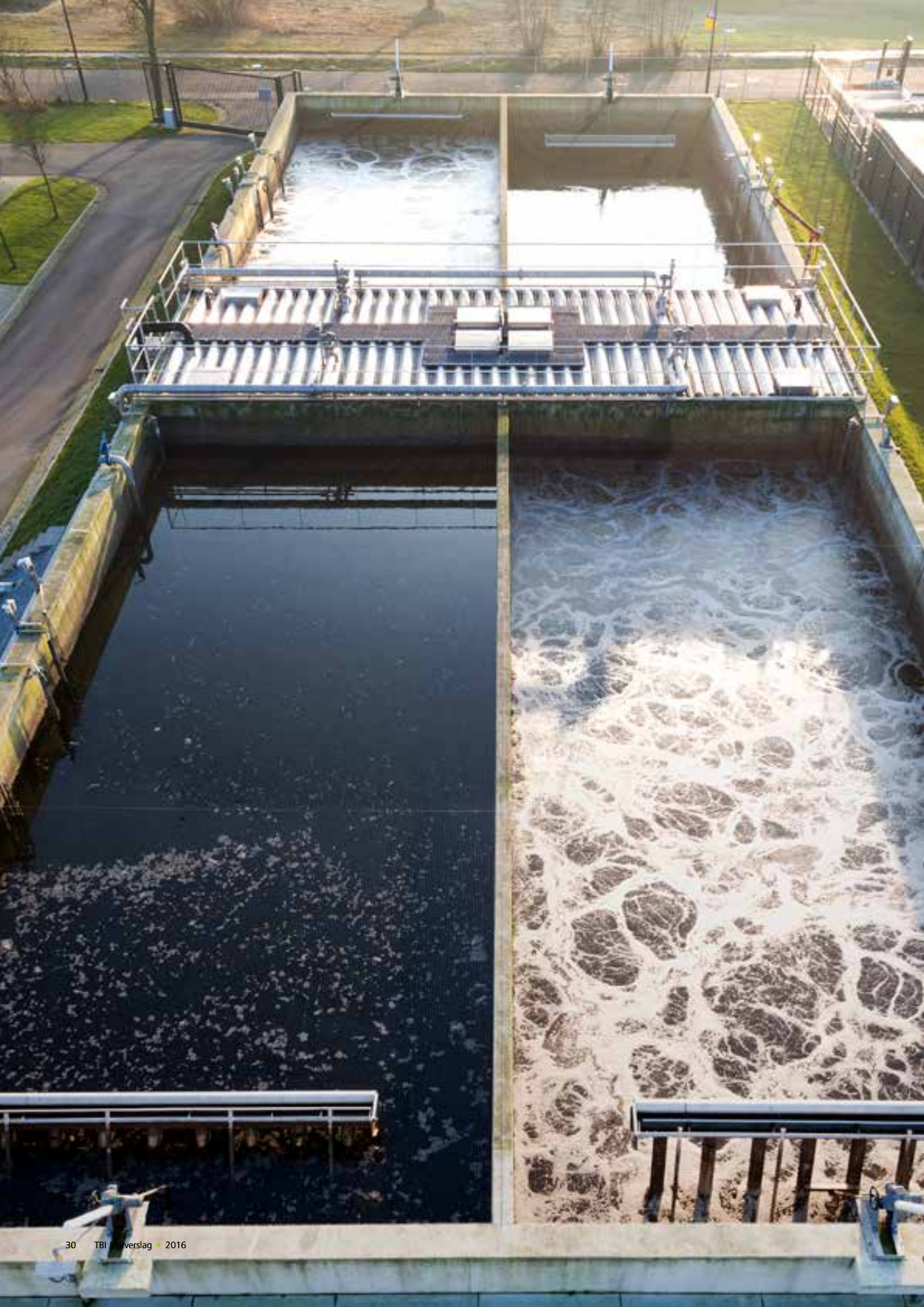
SLIMMERE LOGISTIEK

Binnenstedelijk bouwen brengt grote logistieke uitdagingen met zich mee. Vaak moet er worden gebouwd op een drukke locatie met beperkte ruimte of op grote hoogte. Dan is het belangrijk om het proces zo efficiënt mogelijk te organiseren, zodat zo weinig mogelijk mensen er hinder van ondervinden. Bij de bouw van het hotel in het Amstelkwartier heeft J.P. van Eesteren als onderdeel van de logistieke planning geëxperimenteerd met een ticketmanagementsysteem. Hierbij werden de logistiek, de CO₂-uitstoot en het voorraadbeheer onder de loep genomen en sterk verbeterd. Zo werden bouwmaterialen in kleine hoeveelheden just-in-time geleverd, waardoor filevorming, geluidshinder en onnodige uitstoot van uitlaatgassen werden voorkomen. Ook bij de afbouw van het faculteitsgebouw REC-A op de Roeterseilandcampus van de Universiteit van Amsterdam wordt dit systeem toegepast.

FLINKE GROEI VERBOUW, ONDERHOUD EN RENOVATIE

De gespecialiseerde afdeling Verbouw, Onderhoud, Renovatie (VOR) van J.P. van Eesteren heeft een uitstekend jaar achter de rug en ook voor 2017 zijn de vooruitzichten goed. Het aantal opdrachten is flink gegroeid. De projecten zijn vaak kleiner maar daarom niet minder complex, omdat de organisatorische eisen vaak minstens zo zwaar wegen als de bouwkundige. Zo blijft het vlak bij het RAI Congrescentrum gelegen [Novotel Amsterdam](#) tijdens de renovatie geopend. J.P. van Eesteren renoveert 232 van de 610 kamers van het in vloeroppervlak grootste hotel van de Benelux. Dit gebeurt in een 'treintje' van zelfsturende teams op basis van een planning gemaakt volgens de Lean-methodiek. Samen zorgen zij ervoor dat elke vijf weken een verdieping van 29 kamers wordt opgeleverd. Om gasten en hotelpersoneel zo weinig mogelijk hinder te laten ondervinden, wordt onder meer gebruik gemaakt van een bouwlift aan de buitenzijde van het gebouw. Een andere grote opdracht betreft nieuwbouw- en verbouwactiviteiten bij Nutricia in Zoetermeer, een onderneming die J.P. van Eesteren al zo'n zeventig jaar tot zijn vaste klanten mag rekenen. In het centrum van Den Haag verbouwt de VOR een bestaand kantoor tot zestien appartementen.

Ook het [Holland Casino](#) aan het Weena in Rotterdam blijft tijdens de verbouwing geopend. De afdeling VOR voert hier vergaande bouwkundige aanpassingen door die de logistieke stromen in het casino optimaliseren. Om de overlast voor medewerkers en bezoekers zoveel mogelijk te beperken, wordt een strakke, logistieke planning gehanteerd. Veertien verschillende partijen zijn in drie ploegen twintig uur per dag aan het werk op het project. Om hun werkzaamheden naadloos op elkaar af te stemmen, is er elke dag overleg. Tijdelijke wanden schermen de werkzaamheden af en bouwmaterialen worden in de vroege ochtend in kleine hoeveelheden aangeleverd. Daarbij wordt de bouwplaats voortdurend schoon en stofvrij gehouden. De levering van de roltrappen vond per zwaar transport 's nachts plaats.





Steeds meer waterschappen stappen over van decentrale naar centrale rioolwaterzuiveringsinstallaties (RWZI's). Zo ook Waterschap Rivierenland. Uit een studie van het waterschap bleek namelijk dat het op langere termijn veel voordeliger is om het afvalwater van de RWZI Nieuw Lekkerland te verpompen naar de RWZI in Alblisserdam. De eerstgenoemde zou dan moeten sluiten. Het probleem was alleen dat de capaciteit van de RWZI Alblisserdam ontoereikend was. Bovendien was de locatie erg krap. Daarop besloot het waterschap een gedurfde aanbesteding uit te schrijven op basis van best value procurement (BVP), met alle ruimte voor innovaties.

Zuiver water

FEITEN & CIJFERS

- Mobilis werkte als hoofdaannemer samen met projectpartners RWB, Xylem en Croonwolter&dros. De damwanden, het stempelraam en het heien van de betonpalen zijn uitgevoerd door Voorbij Funderingstechniek.
- Capaciteitsuitbreiding met EXPANDIS heeft een footprint van slechts 30 procent van een traditionele uitbreiding met een beluchtingstank en nabezinktank.
- Ook het meerjarig onderhoud maakt deel uit van het contract.
- EXPANDIS was een van de nominaties voor de TBI Innovatieprijs 2016.
- Mobilis is ook verantwoordelijk voor de afvalwatertechnologie waarbij met behulp van bacteriën het afvalwater wordt gezuiverd tot effluent.
- Vroeger lag er op deze locatie een nederzetting uit de Romeinse tijd (100-250 na Chr.) In de ontgraven grond hebben basisschoolleerlingen onder begeleiding van archeologen tientallen overblijfselen gevonden.

De opdracht ging naar Mobilis, dat als oplossing de **EXPANDIS** bedacht. De EXPANDIS is een energiezuinige modulaire RWZI-uitbreiding die is voorbereid op de toekomst. Door de rechthoekige bouw kunnen er later heel eenvoudig compartimenten worden bijgebouwd of afgeschakeld. Bovendien zijn deze makkelijk te integreren binnen een bestaande RWZI. *“Zie het als plug and play”,* zegt tendermanager en projectleider Koen de Jong. *“Er hoeven maar heel weinig aanpassingen aan het bestaande systeem te worden aangebracht.”*

Ook is er maar weinig ruimte nodig. De Jong: *“De processen van beluchting en nabezinking vinden namelijk in één reactor plaats. En omdat de EXPANDIS grotendeels wordt ingebouwd in de grond, verloopt de beluchting heel efficiënt. Dankzij die semi-ondergrondse bouwwijze past hij ook nog eens goed in het landschap.”*

Het is voor het eerst dat EXPANDIS in Nederland is toegepast. *“In eerste instantie waren de mensen van het waterschap wat kritisch”,* vertelt De Jong. *“Maar we hebben hen kunnen overtuigen.”*

CONTINU IN BEDRIJF

De bedrijfszekerheid van het systeem was voor het waterschap ook een belangrijke reden om voor EXPANDIS te kiezen. Omdat het systeem bestaat uit meerdere compartimenten die afzonderlijk van elkaar werken, is de waterzuivering altijd beschikbaar. Ook bij groot onderhoud.

In elk compartiment vinden drie processen na elkaar plaats. Tijdens fase 1, de beluchtingsfase, wordt het biologisch zuurstofgebruik geoxideerd en de stikstof door nitrificatie en denitrificatie verwijderd. Er wordt dan fosfaat opgenomen. In de bezinkingsfase zakt het slib naar de bodem en ontstaat een heldere laag met effluent. In de laatste fase wordt de decanter naar beneden gestuurd en stroomt het effluent naar het effluentgemaal.

“Er hoeven maar heel weinig aanpassingen aan het bestaande systeem te worden aangebracht.”

“Het innovatieve is dat we steeds effluent innemen en dat verdelen over de vier compartimenten waar het wordt gezuiverd”, stelt De Jong. *“Vervolgens wordt het per compartiment afzonderlijk na elkaar geloosd. Zo kunnen we ervoor zorgen dat we continu afvalwater kunnen innemen en effluent kunnen lozen.”* Dit vrij-vervalsysteem is bijzonder energiezuinig, omdat er geen pompen nodig zijn. *“Met het systeem kan het waterschap veertig procent op de energiekosten besparen.”*

Technologie

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

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

KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

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

MARKTGEBIEDEN/KLANTEN

- Utiliteitsbouw
- Infra
- Industrie
- Marine & Offshore

COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT

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

Intelligentie door technologie

De werkzaamheden van de TBI-ondernemingen Croonwolter&dros en Eekels Technology zijn breed gespreid binnen de sectoren Utiliteit, Industrie, Infra en Marine & Offshore. Deze ondernemingen hebben gespecialiseerde kennis en expertise op het gebied van elektrotechniek, werktuigbouwkunde, automatisering en informatisering in huis.

Zij bieden opdrachtgevers in verschillende markten oplossingen die gebouwen, constructies en systemen veiliger, duurzamer en intelligenter maken. Met intelligente, 'zelfdenkende' en 'zelflerende' systemen maken zij processen in of van schepen, tunnels, gebouwen en fabrieken efficiënter en effectiever.

EEN GEZICHT NAAR DE MARKT

In 2015 heeft TBI besloten om de technologische kennis en expertise van Croon Elektrotechniek en Ingenieursbureau Wolter & Dros te bundelen en de TBI-ondernemingen te laten fuseren tot één sterke techniekonderneming onder de naam [Croonwolter&dros](#). Samen hebben ze de kennis en de ervaring om intelligente systemen en integrale oplossingen te bedenken, te implementeren, te beheren en te onderhouden, waardoor klanten efficiënter kunnen presteren. Met het bundelen van de expertises staat er bovendien een slagvaardiger en kostenefficiëntere organisatie.

In het verslagjaar hebben de ondernemingen gewerkt aan de realisering van de fusie die op 1 januari 2017 is afgerond. Per dezelfde datum zijn de woningbouwactiviteiten ondergebracht bij Comfort Partners.

GEBOUWEN TOEKOMSTBESTENDIG MAKEN

De sector utiliteit was ook in 2016 een uitdagende markt waar de prijzen nog steeds onder druk stonden. De concurrentie was overvloedig groot en kansen deden zich net als in het jaar ervoor vooral voor op het gebied van herontwikkeling van bestaand vastgoed. Verduurzaming en functionaliteit zijn daarbij de belangrijke thema's. Zo kreeg Croonwolter&dros de opdracht acht Nederlandse winkelcentra te verduurzamen voor vastgoedeigenaar Wereldhave. De nieuwe inrichting van de installaties moet leiden tot een forse energiereductie. Voor vastgoedbelegger [NSI](#) gaat de onderneming twintig gebouwen revitaliseren, om zo het energieverbruik de komende vier jaar met jaarlijks 7 procent terug te brengen. Voor beide opdrachten werkt Croonwolter&dros samen met ingenieursadviesbureau Sweco.

Samen met TBI-onderneming Timmermans Infratechniek verwierf Croonwolter&dros de opdracht van de provincie Limburg voor de renovatie van Het Gouvernement te Maastricht. Voor het project heeft de onderneming een Lean-planning gemaakt met als resultaat dat de doorlooptijd van één etage is teruggebracht van 55 naar 36 werkdagen. Het complete project bestaat uit 26 bouwdelen die elk één tot vijf etages hebben, dit levert een grote besparing op. Door deze efficiënte planning kunnen de medewerkers van de provincie doorwerken tijdens de werkzaamheden.

Met de groei van 'het nieuwe werken' stijgt ook de vraag naar flexibele, functionele werkplekken die daarop aansluiten. Om hiervoor innovatieve oplossingen te kunnen bedenken, moeten we weten hoe mensen een gebouw gebruiken en waaraan ze behoefte hebben.



Daarom maken we steeds vaker gebruik van sensortechnologie. Sensoren in gebouwen registreren wanneer het gebouw wordt gebruikt en hoe de luchtkwaliteit en het energieverbruik zijn. Door deze data slim te gebruiken, creëren we smart buildings die gebruikers maximaal faciliteren.

Bestaand pand wordt nieuw hoofdkantoor

In 2017 wordt het [MM25-gebouw](#) in Rotterdam door J.P. van Eesteren en Croonwolver&dros grondig verbouwd tot het nieuwe hoofdkantoor van de TBI-ondernemingen Croonwolver&dros, Mobilis en Servicis. Om aan te tonen dat bestaande gebouwen heel goed dienst kunnen doen als moderne werkomgeving, heeft TBI heel bewust gekozen voor revitalisatie van een bestaand kantoorpand. Sensortechnologie, moderne installaties en een deels nieuwe gevel transformeren het pand tot een smart building met een modern en comfortabel werkklimaat, dat ook nog eens bijzonder energiezuinig is (energielabel A).

ONTWERPEN MET BIM, PREFABRICEREN IN DE FABRIEK

Vooral bij grote projecten werken wij steeds vaker met BIM waarbij alle relevante informatie gedurende het hele bouwproces wordt opgeslagen, gebruikt en beheerd in een digitaal (3D) gebouwmodel. Bij renovaties is deze techniek van grote waarde, omdat 3D-scans bijvoorbeeld meer informatie geven over de installaties in oude gebouwen dan tekeningen. Die kunnen door verbouwingen in het verleden zijn achterhaald. De scans brengen complexe situaties nauwkeurig in beeld, waardoor we fouten kunnen voorkomen en sneller kunnen werken.

Een voorbeeld van een project dat met BIM grotendeels is voorbereid in de fabriek, is de protonenkliniek [HollandPTC](#) in Delft. In deze kliniek, die Croonwolver&dros samen met J.P. van Eesteren realiseert, worden vanaf 2017 kankerpatiënten behandeld met protonetherapie. Om de vrijkomende straling tegen te houden, moesten er tot vier meter dikke betonnen muren worden gebouwd met daarin 3,5 km aan leidingwerk. Het hele project, van engineering tot en met de uitvoering, is in BIM ontworpen. Daardoor konden onder meer de mantelbuizen voor de databekabeling in de eigen fabriek in Amersfoort efficiënter worden geprefabriceerd.

Croonwolver&dros en J.P. van Eesteren bouwen ook mee aan het nieuwe laboratorium van het [Centraalbureau voor Schimmeltculturen](#) (CBS) in Utrecht. De opdracht voor het CBS is een bijzonder werk omdat er een compleet nieuw gebouw over de bestaande bibliotheek heen wordt gebouwd. Vanwege de complexiteit en de korte doorlooptijd, is ook dit project geheel in BIM uitgewerkt.



GROEI IN ONDERHOUD EN BEHEER

Steeds meer opdrachtgevers willen het technisch beheer en onderhoud van gebouwgebonden installaties na de oplevering ervan voor een langere termijn vastleggen in een prestatiecontract. Met zo'n contract wordt de functionaliteit van de installatie gedurende de looptijd geborgd.

In 2016 heeft Croonwolver&dros een prestatiecontract voor minimaal vijf jaar verworven voor de werktuigbouwkundige installaties, inclusief het WKO-systeem, voor mbo-school [Aventus](#). Ook heeft de onderneming een prestatiecontract verworven voor de beveiligingsinstallaties van het nieuwe [stadskantoor](#) van Utrecht. Met J.P. van Eesteren tekende Croonwolver&dros een geïntegreerde DBM-overeenkomst (Design, Build & Maintain) voor de eerste fase van een nieuwe duurzame passagiersterminal op [Lelystad Airport](#). Behalve voor het ontwerp en de realisatie is de onderneming ook verantwoordelijk voor het technisch onderhoud van het nieuwe gebouw tot 2033.

ONDERHOUD AAN TUNNELS, BRUGGEN EN SLUIZEN

Bij infrastructurele projecten als tunnels, bruggen en sluisen maakt technologie in toenemende mate onderdeel uit van een multidisciplinaire totaaloplossing. Elektrotechnische en werktuigbouwkundige systemen raken steeds meer verweven, doordat verlichting, beveiliging, branddetectie, datanetwerken, klimaatinstallaties en luchtbehandeling steeds vaker vanuit één centraal systeem worden aangestuurd.

De verschillende systemen moeten dan perfect op elkaar zijn afgestemd.

Voor dergelijke projecten wensen opdrachtgevers de hele techniek, inclusief het onderhoud van de installaties, steeds vaker onder te brengen in één contract. De gestructureerde aanpak en specifieke expertise op dit gebied heeft Croonwolver&dros een aantal grote installatie- en onderhoudsopdrachten opgeleverd. Zo verwierf de onderneming in 2016 de opdracht voor het onderhoud van de [Lorentz- en Stevinsluizen in Kornwerderzand](#).

In februari 2016 is de verbreding van de [A15 Maasvlakte-Vaanplein](#) opgeleverd. Voor de komende 25 jaar is Croonwolver&dros verantwoordelijk voor het onderhoud ervan. Ook heeft de onderneming de opdracht gekregen om de Sluiskil-, Schelde- en Velsertunnel te onderhouden. Een ander project dat het samen met Mobilis zal uitvoeren, is de uitbreiding van [Sluis Eefde](#) met een tweede sluisolk.

De technische installaties van de sluis worden energiezuinig uitgevoerd door de installatie van zonnepanelen.

Totaaloplossing voor datacenters

Datacenters zijn een interessante nichemarkt voor Croonwolver&dros. Betrouwbaarheid, veiligheid, de juiste connectiviteit en energie- en klimaatvoorzieningen zijn hierbij van groot belang. Croonwolver&dros heeft veel ervaring in het bouwen en inrichten van datacenters waarbij de meest innovatieve technieken voor duurzaamheid en energie-efficiëntie worden toegepast, zoals bij het datacenter van het [UMCG](#) in Groningen. Daarnaast heeft de onderneming voor [InterXion](#) in 2016 de eerste twee fasen van het nieuwe datacenter AMS8 in Schiphol-Rijk gerealiseerd.



INNOVATIEF IN SCHEEPSTECHNIEK

Marine & Offshore liet in 2016 een wisselend beeld zien. Ook dit jaar waren de investeringen in de olie- en gasgerelateerde markt minimaal. Daar staat tegenover dat de investeringen in offshore windenergieparken en schepen toenamen. Eekels Technology kan terugkijken op een goed jaar. Croonwolter&dros en Eekels Technology zagen een groei in opdrachten voor en dienstverlening aan bevoorradingsschepen, ferry's, cruiseschepen en jachten. Eekels Technology gaat de complete elektrische installaties leveren voor een 'fast yacht supportvessel' (Damen Shipyards) en voor een vaartuig voor visserijonderzoek.

Eekels Technology heeft in 2016 de opdracht voor de engineering, fabricage en commissioning van de drive panelen voor twee 10.000mt 'tub mounted cranes' voor het nieuw te bouwen kraanschip "SLEIPNIR" van eigenaar Heerema Offshore Services met succes afgerond.

In de sector Marine & Offshore verandert de vraag. Zo ervaart de branche toenemende druk om 'groener' te worden. Als 'system integrator' ziet Eekels Technology hier een toekomst voor hybride technieken. De onderneming kan hier goed op inspelen door de inzet van haar expertise op het gebied van complete elektrische aandrijfsystemen, zoals generatoren, frequentieomvormers en elektromotoren. Vaak wordt dit gecombineerd met een power management systeem als onderdeel van de vaak ook te leveren 'Total Ship Automation' software.

INNOVATIEVE OPLOSSINGEN VOOR DE INDUSTRIE

Zowel Croonwolter&dros als Eekels Technology zijn actief in de industriële markt. Eekels Technology realiseert hiervoor elektrotechnische en werktuigbouwkundige oplossingen. In 2016 is de onderneming begonnen aan de uitbreiding van de plant **Eneco Bio Golden Raand** (BGR) in Delfzijl. In dit multidisciplinaire project met Eneco en Tebodin neemt Eekels Technology de werktuigbouwkundige, elektrotechnische en civiele werkzaamheden voor haar rekening. Croonwolter&dros heeft samen met SAG en Mobilis in het samenwerkingsverband SC&M de opdracht gekregen om dertien hoogspanningsstations van **TenneT** te renoveren. Het project bestaat uit diverse engineering- en installatiewerkzaamheden, waaronder paneelbouw en het renoveren van de beveiligingen en besturingen van de stations.



Het moest vooral een mooie brug worden. Jarenlang had Koudekerk aan den Rijn overlast van de vele auto's en trucks die van en naar het industrieterrein Hoogwaard door het dorp reden. Vooral fietsers en voetgangers ondervonden hinder van het zware vrachtverkeer. Een brug over de Oude Rijn zou de bereikbaarheid van de bewoners aanzienlijk verbeteren. Maar de ideale plek daarvoor ligt wel in een prachtig landschap, midden in het Groene Hart.

Koninklijke brug

FEITEN & CIJFERS

- Een intelligent verlichtingsplan zorgt voor een hoge verkeersveiligheid. De energiezuinige ledverlichting is dimbaar, waardoor er 's nachts geen hel verlichte plek midden in de weilanden is te zien. Bovendien verstoort de verlichting dieren niet.
- Voor de brug is minimaal materiaal gebruikt door het toepassen van prefab betonnen liggers.
- De CO₂-uitstoot werd beperkt door transport over water en het benutten van bedrijven uit de omgeving.
- De werkwijze met prefab betonnen funderingsbakken in het water zorgde voor minimale hinder en zo weinig mogelijk stremmingen op de Oude Rijn.
- Direct contact met de omgeving, omwonenden en stakeholders, zorgde voor begrip en heldere verwachtingen.

De brug die de opdrachtgever, de gemeente Alphen aan den Rijn, voor ogen had, moest perfect in dit plaatje passen én hij moest duurzaam zijn. Dat is gelukt. De slanke vormgeving van de brug en de gesplitste dekken geven de Máximabrug een transparant en open uiterlijk. Op rustpunten op en onder de brug kunnen passanten genieten van het mooie landschap en de Oude Rijn. *"Het is een prachtig project met een architectonische uitstraling",* volgens directeur Jan de Jong van Mobilis. *"Dit resultaat hebben we bereikt dankzij een uitstekende samenwerking van alle betrokkenen."*

ENERGIENEUTRAAL

Hoofdaannemer Mobilis voerde het project samen met aannemingsmaatschappij Van Gelder en Hollandia Infra uit. Omdat de aanbesteding plaatsvond via een Design & Construct-aanvraag hadden zij de vrije hand in het ontwerp binnen de grenzen van de vraagspecificatie. Mobilis heeft het brugdeel door Syb van Breda & Co Architects laten ontwerpen; wUrcK kreeg de opdracht een plan te maken voor de inpassing van de brug in de omgeving. Ook tekende het voor het landschapontwerp voor de wegen, waaronder een energielandschap met drijvende pv-panelen.

De inpassing in de omgeving, de integrale aanpak en de zichtbare duurzaamheidsaspecten waren voor Alphen aan den Rijn de belangrijkste redenen om te kiezen voor Mobilis en zijn samenwerkingspartners. Die opzet paste goed bij de duurzame ambitie van de gemeente. Er werd zo veel mogelijk gewerkt met gerecyclede materialen, zoals hergebruikt freesasfalt en geluidsreducerend asfalt. Bovendien is de brug volledig energieneutraal. Projectleider Rens Olij van Mobilis: *"In de lus aan de noordzijde zitten zonnepanelen die de brug energieneutraal maken. Door de brugdekken te splitsen en de contragewichten goed te plaatsen, is de balans beter en wordt veel minder energie verbruikt."*

SAMENWERKING

Ook met de gemeentelijke overheden en lokale bedrijven werd intensief samengewerkt. Verschillende bedrijven hebben een bijdrage geleverd aan de realisatie van de Máximabrug. Zo produceerde en leverde Spanbeton, een van de bedrijven die gevestigd is in Hoogwaard, de prefab brugliggers. Reco, dat ook is gevestigd op het industrieterrein, zorgde onder andere voor de steigers. Dankzij de inschakeling van lokale bedrijven waren er minder transportkosten en was er dus ook minder CO₂-uitstoot.

"Dit resultaat hebben we bereikt dankzij een uitstekende samenwerking van alle betrokkenen."

Die samenwerking heeft ertoe geleid dat de Máximabrug in alle opzichten aan de eisen van de gemeente kon voldoen. Auto's, vrachtwagens maar ook voetgangers en fietsers kunnen nu snel en veilig de Oude Rijn over. Behalve een bijdrage van de provincie hebben ook bedrijven en gemeenten meebetaald aan de realisatie van de brug. *"Een project als dit is een verbindende verbinding",* vindt De Jong.

Mobiliteit

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Tunnels
- Bruggen en viaducten
- Sluizen
- Stations
- Waterbehandeling
- Haveninfrastructuur
- Assetmanagement

KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- TCO (total cost of ownership) steeds meer leidend bij ontwerpen
- Toename Design & Construct-contracten
- Toenemende interesse hernieuwbare energie

MARKTGEBIEDEN/KLANTEN

- Publieke opdrachtgevers
- Private investeerders
- Industrie

COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT

- Integraal concept biedend, al dan niet gecombineerd met financiering

Werken vanuit samenwerking

De TBI-ondernemingen Mobilis, Timmermans Infratechniek, Voorbij Funderingstechniek en Servicis bieden vanuit een sterke maatschappelijke betrokkenheid oplossingen voor vraagstukken op het gebied van infrastructuur, industrie en water. Samen vormen zij het cluster Mobiliteit. Ook TBI Infra Asset Management maakt deel uit van dit cluster vanwege de toenemende behoefte aan het doelgericht en duurzaam borgen van maatschappelijke functies tegen minimale risico's en kosten via beheer en onderhoud van bijvoorbeeld bruggen, wegen, sluizen en waterzuiveringsinstallaties. Een nieuw marktsegment waarop we ons richten is (hernieuwbare) energie, projecten op het gebied van duurzame energievoorzieningen als geothermie en biomassa. Vanuit onze expertise op het gebied van Design & Construct zien we in deze sector interessante groeikansen.

2016 was een stabiel jaar. De marktomstandigheden verbeterden en dat is terug te zien in de toename van het aantal tenders in de markt. Onze inspanningen resulteerden onder andere in de gunning van het eerste deel van de bouw van de Rijnlandroute, de nieuwe verbindingsweg van Katwijk naar de A4 bij Leiden en de uitbreiding van de Sluis bij Eefde.

Beheersing van start tot finish

Waar BIM vooral van waarde is in het voortraject, is projectmanagement van onschatbare waarde bij de planning en organisatie van grote, integrale projecten. De 'state-of-the-art' automatiseringstool Mobilizer stelt de TBI-ondernemingen in staat om de meest complexe tenders en projecten van start tot finish te beheersen en aan te sturen. De ontwikkelingen gaan snel en ook de TBI Infra-ondernemingen investeren hierin en werken samen met Croonwolter&dros steeds weer aan verbeteringen en aanvullingen. Zo wordt de tool nu uitgebreid met steeds verdergaande databeheerssystemen. Binnen het (webbased) systeem wordt alle bedrijfs-, tender- en projectinformatie centraal opgeslagen, beheerd en gekoppeld. Alle informatie is door alle geautoriseerde gebruikers (dus ook de opdrachtgever) te raadplegen. Belangrijk daarbij is dat het systeem schaalbaar blijft en op de maat en eisen van elk project kan worden aangepast. Het projectmanagementsysteem moet uitgroeien tot hét digitale management- en informatiesysteem, waarmee de TBI Infra-ondernemingen hun bedrijfsprocessen, tenders en projecten beheersen en aansturen. Deze kennis wordt ook gedeeld met de overige TBI-ondernemingen zodat een systeem ontstaat, waar informatie integraal wordt uitgewisseld.

Daarnaast komen meer onderhoudsprojecten op de markt. Lange tijd heeft de overheid het onderhoud aan wegen, bruggen, tunnels en viaducten uitgesteld. Dit dwingt de overheid nu om de renovatie van grote infrastructurele projecten versneld aan te pakken en het onderhoud ervan structureler te plannen. De komende jaren zal dan ook flink worden geïnvesteerd in het herstel en onderhoud van met name bruggen en de verzwaarings van dijken.

Met het oog op deze ontwikkelingen hebben wij 2016 gebruikt om onze basis verder te versterken. Zo zijn de verbindingen tussen de TBI-ondernemingen binnen het cluster Mobiliteit verder versterkt en is meer focus gelegd op een gezamenlijke marktbenadering. Ook hebben we gewerkt aan de doorontwikkeling van onze systemen, waaronder ons digitale management- en informatiesysteem Mobilizer.

SLIM SAMENWERKEN BINNEN INFRA

TBI gelooft in de kracht van samenwerken. Bij grote complexe, multidisciplinaire infraprojecten kunnen de TBI-ondernemingen elkaar aanvullen en versterken door samen op te trekken. Zo bracht Voorbij Funderingstechniek voor de bouw van de [Máximabrug](#) bij Alphen aan den Rijn al in de tenderfase in kaart welke transportmethode van funderingsmachines en materialen de minste CO₂-uistoot veroorzaakt. Mobilis realiseerde de brug samen met Hollandia Infra en Van Gelder, terwijl Voorbij Funderingstechniek de palenmatras en funderingen aanbracht. Juist in dit soort logistiek complexe projecten kan TBI het onderscheid maken. De Máximabrug was een technische uitdaging waarin alle kenmerken van integraal, duurzaam en multidisciplinair ontwerpen en bouwen samenkomen. Als belangrijkste eis stelde de opdrachtgever dat de brug en de toeleidende wegen goed moesten worden ingepast in het omliggende landschap.

Door een uitgekende werkmethode en goede samenwerking leverde de bouw van de Máximabrug minimale hinder voor het wegverkeer en andere stakeholders. Goed omgevingsmanagement is een van onze sterke punten. De TBI-ondernemingen doen dan ook met name aanbestedingen voor projecten op drukke, stedelijke locaties, zoals voor het project [Hoekse Lijn](#) in Rotterdam. Hierbij wordt het regionale metronet van Rotterdam gekoppeld aan de spoorlijn tussen Schiedam en Hoek van Holland. Het project omvat de bouw en aanpassing van zeven stations, de vervanging en aanpassing van circa 23 kilometer dubbelspoors spoorbaan- en bovenleidinginfrastructuur en de aanpassing van twee beweegbare bruggen.

Om overlast voor de reizigers zo veel mogelijk te beperken, wordt de feitelijke ombouw in een zo kort mogelijke periode gerealiseerd. Gezien de complexiteit, korte doorlooptijd en de vele partijen die bij het project betrokken zijn, is een zeer minutieuze aanpak met een goede regie en afstemming tussen opdrachtgever, opdrachtnemer, samenwerkende partijen en overige belanghebbenden daarvoor essentieel. Bij dit project werkt Mobilis samen met VolkerRail en de TBI-ondernemingen Croonwolter&dros en Voorbij Funderingstechniek.

Ook tijdens de bouw van de [ondergrondse fietsenstalling](#) bij het station van Maastricht, moeten de treinen en bussen gewoon door blijven rijden. Om de overlast voor reizigers zoveel mogelijk te beperken, voeren de TBI-ondernemingen de bouw in fasen uit. Mobilis werkt hiervoor samen met Timmermans Infratechniek en Voorbij Funderingstechniek. Timmermans Infratechniek is gespecialiseerd in grondtechniek en betontechniek. Voorbij Funderingstechniek heeft als specialismen heien en funderingstechniek. Beide ondernemingen vullen de werkzaamheden van Mobilis goed aan.

Bij de aanleg van een hoogwaardige openbaarvervoerverbinding (HOV) tussen Schiphol-Oost en Schiphol-Rijk werkt Mobilis samen met Voorbij Funderingstechniek en Timmermans Infratechniek, die het funderingswerk uitvoeren. De nieuwe busbaan op Schiphol-Oost wordt onderdeel van meerdere HOV-verbindingen en zorgt daarmee voor een betere bereikbaarheid voor reizigers en werknemers op en rond Schiphol.

Een ander mooi voorbeeld waaruit blijkt dat de expertises van de TBI-ondernemingen elkaar goed aanvullen, is het project [Waterfront](#) in Harderwijk. Synchroon tekent hier voor de gebiedsontwikkeling, Koopmans Bouwgroep voor de bouw van de woningen en Mobilis voor de vijf beweegbare en één vaste brug die de verschillende wooneilanden met elkaar verbinden.

Begin 2016 tekenden Mobilis, Croonwolter&dros en Nico de Bont voor de renovatie van de [Maastunnel](#). Samen met de gemeente Rotterdam vormen de TBI-ondernemingen een projectbureau, waarbinnen ze optimaal gebruik maken van elkaars expertise. De renovatie betreft de betonconstructie, de technische installaties en het monumentale karakter van de tunnel.

Al enige jaren is Mobilis actief in Denemarken. De behoefte aan kennis en expertise op het gebied van Design & Construct is hier groot.

Bouwen met oog voor de natuur

In 2016 is de nieuwe verbindingsweg tussen Drachten en Dokkum, de [Centrale As](#) opgeleverd. De weg loopt voor een deel door het nationale landschap de Noardlike Fryske Wâlden, een gebied met bijzondere flora en fauna. Daarom is gezocht naar oplossingen die de natuur zoveel mogelijk ontzien. Zo is er een hop-over gebouwd die vleermuizen een veilige vliegroute over de weg biedt. Mobilis werkte in de combinatie Nije Daam aan het project, dat bestond uit vier uiteenlopende deelprojecten, waaronder een aquaduct en brug. Ook TBI-ondernemingen Voorbij Funderingstechniek en Timmermans Infratechniek hebben aan dit project bijgedragen.

Onze kennis en ervaring met deze contractvorm heeft ons al een aantal opdrachten opgeleverd. In 2016 is daar de opdracht voor een 160 meter lange [fiets- en wandelbrug](#) in het centrum van Kopenhagen bij gekomen.

BETROUWBAAR ONDERHOUD EN BEHEER

Opdrachtgevers willen inzicht in de kosten op lange(re) termijn en steeds vaker ook het beheer en onderhoud uit handen geven. Daarbij willen ze dat hun assets betrouwbaar zijn en altijd beschikbaar. Een continue beschikbaarheid is voor veel opdrachtgevers van essentieel belang. Binnen de afdeling TBI Infra Asset Management borgen we alle kennis die is gerelateerd aan het onderhoud van civiele objecten en technische installaties, ook als deze niet door TBI zijn gebouwd. Wij dagen onszelf daarbij uit om steeds weer nieuwe, innovatieve producten en diensten te ontwikkelen zodat we deze tijdens de contractperiode voor onze klanten kunnen inzetten. Zo heeft Road Maintenance Support met TBI Infra Asset Management als 50 procent-aandeelhouder een multifunctioneel smal onderhoudsvoertuig ontwikkeld waarmee zonder aanvullende verkeersmaatregelen op de vluchstrook van rijkswegen gewerkt kan en mag worden. Langlopende contracten op basis van assetmanagement ontzorgen de klant en versterken ons businessmodel. Op dit moment is TBI betrokken bij het onderhoud van onder andere de Westerscheldetunnel, de Sluiskiltunnel, het Coentunneltracé, het traject Maasvlakte A15 en nu ook bij de Sluis Eefde en de Rijnlandroute.

STERK IN INDUSTRIE EN WATER

Ook in de sectoren industrie en water kunnen de TBI-ondernemingen meerwaarde leveren door integraal samen te werken. Zo leverde Croonwolter&dros de techniek voor de door Mobilis gebouwde rioolwaterzuivering in [Alblasserdam](#). Mobilis heeft de installatie samen met RWB en Xylem gebouwd voor Waterschap Rivierenland en zal de komende twee jaar ook het onderhoud verzorgen.

Beide ondernemingen tekenden ook voor de bouw van de tweede kolk bij sluis [Eefde](#). Dit multidisciplinaire project wordt geheel door TBI-ondernemingen uitgevoerd. Als aannemerscombinatie Lock to Twente ([L2T](#)) worden zij verantwoordelijk voor de financiering, het ontwerp, de bouw en 27 jaar onderhoud van de nieuwe sluis. De technische installaties van de sluis worden heel energiezuinig uitgevoerd. Zo zal de energie die nodig is voor de bediening van de kolk, op het sluiscomplex worden opgewekt met zonnepanelen. De aanvoer van materiaal zal vooral over water plaatsvinden en er worden maatregelen getroffen om de scheepvaart geen hinder te laten ondervinden van de werkzaamheden. Deze duurzame, creatieve oplossingen hebben de ondernemingen de opdracht opgeleverd.

Een grote industriële opdracht is de renovatie van de onderstations van [TenneT](#). Bij dit project werkt Servicis samen met Croonwolter&dros en Mobilis.



**“Internet of Things.
Een slimme bouwplaats. Logisch.”**

Koen van Agtmaal, Innovatie & Advies | Croonwoller&dros, over zijn inzending in 2016



**“Van schepen naar tractors,
bleek een kleine stap”**

Leo van Soldt, Lead Engineer Aandrijfsystemen
Eekels Technology, over zijn inzending in 2016

Duurzame innovatie en kwaliteit

Onze maatschappij is in transitie, er ontstaat een ‘andere’ economie. Veranderende marktomstandigheden en klantvragen stimuleren TBI-ondernemingen om processen slimmer en soms ook radicaal anders te organiseren. Innovatie en duurzaamheid blijven daarom sleutelwoorden voor de ontwikkeling van onze sector: wie niet innoveert doet straks niet meer mee. Daarom is het essentieel dat TBI nieuwe (aanvullende) diensten, technologieën of verdienmodellen ontwikkelt.

De TBI-ondernemingen werken op steeds meer projecten multidisciplinair en integraal samen, zowel binnen de clusters als over de clusters heen. Door onze krachten te bundelen, genereren we nieuwe kennis en kunde. We combineren onze specialistische expertise op het gebied van techniek, bouw en infra en creëren zo inspirerende platforms voor discipline overschrijdende innovatie, zoals [TBI kennisLAB](#) en [TBI WOONlab](#). Samenwerking stimuleren we ook met onze gezamenlijk aanpak van HRM en ICT en de uitreiking van de TBI Innovatieprijs.

Met het TBI Innovatiefonds ondersteunen we innovaties die het belang van een individuele onderneming overstijgen, omdat ze waarde creëren voor TBI als geheel.

In 2016 bedroeg de omvang van het fonds €1,5 miljoen. Dit bedrag komt bovenop de investeringen in innovatie door de individuele TBI-ondernemingen.

TBI is een echte netwerkorganisatie. Ook als het gaat om co-creatie met partners, opdrachtgevers en klanten. Ons partnership met tech-incubator [YES!Delft](#) geeft ons bijvoorbeeld een goede basis om op door te bouwen. TBI zal in 2017 nog meer inzetten op het verbeteren van dit ‘ecosysteem’ voor innovatie.

HET BEGINT MET VIRTUEEL BOUWEN

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

Het doel van TBI kennisLAB is dat alle integrale TBI-projecten volgens SE- en BIM-werkmethodieken worden uitgevoerd. In samenwerking met Autodesk, Microsoft en andere partners heeft TBI daarom ook in 2016 verder geïnvesteerd in BIM en SE. Zo hebben we bij de bouw van het EPO onderzocht of we BIM 360 Field ook op de bouwplaats zelf kunnen gebruiken. Na goede ervaringen hebben we de iPad-app op meerdere bouwplaatsen ingezet, zoals bij de bouw van [HollandPTC](#). Uitvoerders hebben daarmee op de bouwlocatie de complete bibliotheek van 3D-modellen en documenten tot hun beschikking.

Ook werken we aan de ontwikkeling van nieuwe (inter)nationale [BIM-normen](#). Het TBI kennisLAB faciliteert en ondersteunt TBI-ondernemingen om honderd procent BIM-werken mogelijk te maken.



“Veilig, comfortabel én betaalbaar wonen met Beter op de Meter!”

Timo Stoopman, Conceptcoördinator | ERA Contour, winnaar TBI Innovatieprijs 2016



“Een goede voorbereiding is het halve werk!”

Johan Atsma, Projectmanager M&R | Croonwolter&dros, finalist TBI Innovatieprijs 2016

EFFICIËNTER WERKEN IN BIM

Om werken met BIM nog efficiënter te maken, hebben de TBI-bouwondernemingen ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep zich aangesloten bij het samenwerkingsplatform Collaborea. Dit initiatief van CAD & Company moet het controleren, communiceren en verwerken van op- en aanmerkingen op BIM-modellen sneller en makkelijker maken. In Collaborea staat alle informatie over een bouwproject overzichtelijk op één plek die alle betrokkenen kunnen raadplegen. Ook hebben we samen met veertien partijen uit de bouw afspraken gemaakt over de levering van informatie uit BIM en de structuur van informatiemodellen. De basisafspraken van dit initiatief van BuildingSMART maken het mogelijk om consistente en betrouwbare informatie op een efficiënte en effectieve wijze uit te wisselen in de keten.

TBI INNOVATIEPRIJS

De TBI Innovatieprijs vormt een belangrijk platform voor vernieuwing. In 2016 waren er 32 inzendingen uit onze TBI-ondernemingen, die twee winnaars opleverden. In de categorie ‘Beste innovatie’ won het renovatieconcept BETER OP DE METER. BETER OP DE METER is een concept om bestaande portiekwoningen tegen een relatief laag bedrag van circa € 30.000 per woning 80 procent energiezuiniger te maken. Hiervoor werken ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep samen met Hemubo, Rutges Vernieuwt en Smits Vastgoedzorg. In de categorie ‘Ideeën’ ging de prijs naar elektronisch balanceren klimaatinstallaties. Het elektronisch balanceren van klimaatinstallaties is een manier om klimaatsystemen op afstand in te regelen. De afbouw- en inregeltijd worden hierdoor verkort en de gebruikers ondervinden minder hinder, omdat plafonds niet meer open hoeven te worden gemaakt. De inzending was een idee vanuit Croonwolter&dros.

TBI WOONLAB

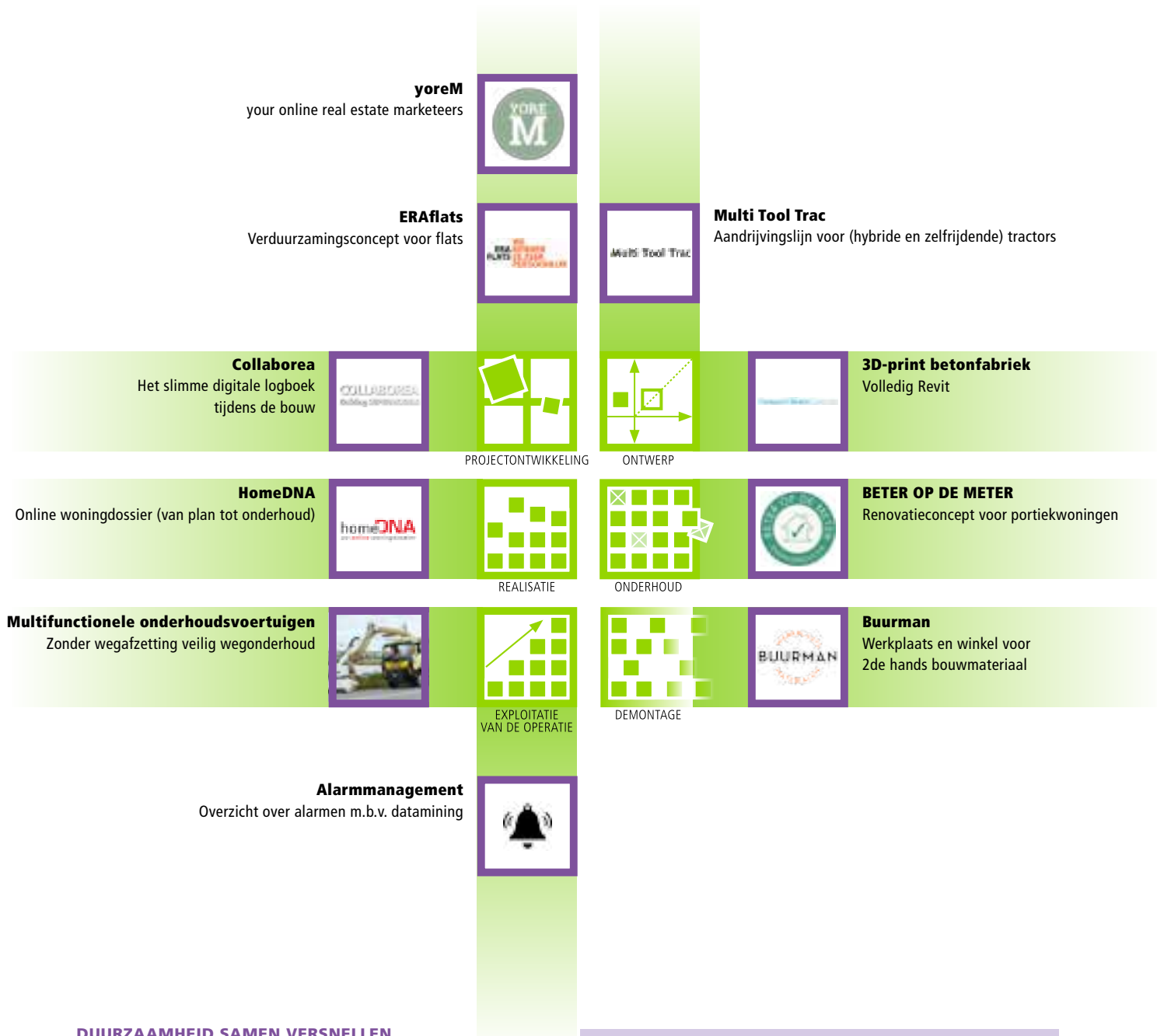
In TBI WOONlab ontwikkelen enkele TBI-ondernemingen samen nieuwe concepten, processen, producten en diensten voor nieuwbouw en renovatie. Vanuit TBI WOONlab is gestart met [Expeditie Gratis Wonen](#), een initiatief van AM, BAM Woningbouw, Bouwinvest, Eigen Haard en TBI WOONlab om duurzaam, betaalbaar en comfortabel wonen toegankelijk te maken voor iedereen. De expeditie wordt gevormd door vier multidisciplinaire expeditieteams: Digitaal Wonen, Stad van Strax, CenterCity en 100 procent woongeluk met 50 procent korting.

Net als in 2015 heeft TBI WOONlab weer het Predicaat Excellent Concept ontvangen voor de woningconcepten [beterBASIShuis](#) en [lekkerEIGENhuis](#). Dit keurmerk van de onafhankelijke [Stichting Excellent Conceptueel Bouwen](#) (SECB) is voor de klant een garantie dat hij werkelijk krijgt geleverd wat hem is beloofd. Ook heeft TBI WOONlab een gevelontwerpwedstrijd gehouden voor ontwerpers en architecten. De meest inspirerende en baanbrekende ideeën worden opgenomen in de collectie van lekkerEIGENhuis. Binnen deze (standaard) ontwerpen heeft de consument maximale vrijheid om de gevel naar eigen smaak aan te passen.

SAMENWERKING BINNEN DE BOUWCAMPUS

Goede ideeën voor innovaties kunnen ook ontstaan uit samenwerkingsverbanden met andere partijen. Daarom ondersteunt TBI [De Bouwcampus](#) in Delft. De Bouwcampus is begin 2016 officieel gelanceerd en moet dé ontmoetingsplaats worden voor verschillende partijen in de gehele bouwsector. Door samen te werken, worden zij gestimuleerd om sneller, doelgerichter en kwalitatiever te innoveren en oplossingen te bedenken voor vraagstukken op het gebied van leven, wonen en werken. Rijkswaterstaat, Rijksvastgoedbedrijf, Bouwend Nederland, maar ook gemeenten, ingenieursbureaus, bouwondernemingen en schoolbesturen kunnen hier hun maatschappelijke vraagstukken neerleggen.

Innovaties in de keten



DUURZAAMHEID SAMEN VERSNELLEN

In 2020 moet de gehele (bestaande) huurwoningvoorraad van de woningcorporaties in Nederland gemiddeld energielabel B hebben en moet nieuwbouw volledig energieneutraal zijn. Uit onderzoek van [Bouwend Nederland](#) blijkt dat de kans dat die doelstelling wordt gehaald, klein is. Ruim driekwart van die woningen zit nog onder dat gemiddelde en er zijn teveel belemmeringen om dat met een eindspurt goed te maken.

Daarom is TBI lid geworden van [de Stroomversnelling](#). Dit netwerk van ambitieuze bouwers, toeleveranciers, woningcorporaties, gemeentes, financiers en netbeheerders wil de verduurzaming van de bestaande bouw een impuls geven. Met het lidmaatschap zullen de TBI-woningbouwondernemingen ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep nóg beter in staat zijn om aan hun duurzaamheidsambities invulling te geven. Zo willen zij het concept van de [Nul op de Meter](#) (NOM)-woning voor de nieuwbouw die binnen TBI WOONlab is ontwikkeld, uitbreiden met NOM-producten voor bestaande bouw.

Samenwerking met start-ups

Sinds 2014 is TBI partner van tech-bedrijfsincubator [YES!Delft](#). We zien de samenwerking met start-ups als een effectieve manier om innovaties aan onze klanten te leveren. Het maakt onze ondernemingen energiek en innovatief in een traditionele markt en scherp op de marktvaart van de toekomst. Zo werkt Croonwolter&dros samen met [Things Connected](#) aan slimme bouwplaatsen en met PEEEEKS om het gebruik van duurzaam opgewekte energie voor klanten te maximaliseren. Comfort Partners werkt samen met De Energiebespaarders voor energetische woningverbetering en met Solar Monkey om zongaranties te leveren op zonnepanelen. MDB werkt samen met EnergyShiftt voor energiebesparing op bouwplaatsen via *gamification*.

FINANCIËEL - Handhaven solide profiel

Bedrijfsopbrengsten en resultaten

TBI zag zijn bedrijfsopbrengsten in 2016 toenemen met 1 procent naar € 1.573 miljoen (2015: € 1.557 miljoen). Door het treffen van een aanzienlijke verliesvoorziening op het project EPO sloten we dit jaar af met een negatief bedrijfsresultaat uit normale activiteiten van € 7 miljoen. Gecorrigeerd voor deze verliesvoorziening kwam het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten uit op € 15 miljoen.

In 2016 hebben wij de fundamenten voor herstel van onze winstgevendheid versterkt. Onze orderportefeuille steeg met 20 procent. Bij het aannemen van nieuwe werken wordt sterk gestuurd op een rendement passend bij het risicoprofiel van de projecten. Dit in combinatie met een strakkere projectbeheersing. Tevens hebben we de processen binnen de organisatie gestroomlijnd en is de kostenstructuur verbeterd.

In het segment Bouw & Ontwikkeling lieten onze activiteiten op het gebied van wonen sterke groeicijfers zien door de fors aangetrokken woningbouwmarkt. In 2016 zijn 2.282 woningen verkocht, een stijging met 34 procent ten opzichte van 2015. Daarnaast ontwikkelde ook de renovatie- en onderhoudsmarkt zich sterk.

Het segment Techniek ondervond nog volume- en prijsdruk in de utiliteitsmarkt. Die markt vertoont weliswaar tekenen van herstel, maar dit verloopt langzaam. In de Marine- & Offshoremarkt werd ondanks moeilijke marktomstandigheden goed gepresteerd terwijl in de Industrie sprake was van een geleidelijk herstel.

Het segment Infra slaagde er weliswaar in om de bedrijfsopbrengsten te verhogen, maar door de onverminderde hoge prijsdruk als gevolg van overcapaciteit was het bedrijfsresultaat lager dan in 2015.

In het verslagjaar zijn de bedrijfsprocessen verder gestroomlijnd en is de omvang van de organisatie aangepast aan de ontwikkeling van het activiteitsniveau. De kosten die hiermee gemoeid waren, bedroegen € 7,2 miljoen (2015: € 11,2 miljoen). Dit hangt onder andere samen met de fusie tussen Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros naar een sterke technologie-onderneming Croonwolter&dros.

Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT), geschoond voor niet-operationele lasten, nam af met € 21,5 miljoen tot € 7,3 miljoen negatief (2015: € 14,2 miljoen). Het saldo van financiële baten en lasten liep terug van € 2,2 miljoen negatief in 2015 naar € 4,4 miljoen negatief in 2016. De effectieve belastingdruk in 2016 bedroeg 22,3 procent (2015: 10,1 procent). Het resultaat uit deelnemingen in 2016 kwam uit op € 1,8 miljoen (2015: € 4,1 miljoen). Dit betreft met name de gerealiseerde boekwinst op de verkoop van het resterende 30 procent belang in MC Ice B.V. (Fri-Jado Groep B.V.) Het nettoresultaat kwam uit op € 16,7 miljoen negatief (2015: € 1,3 miljoen).

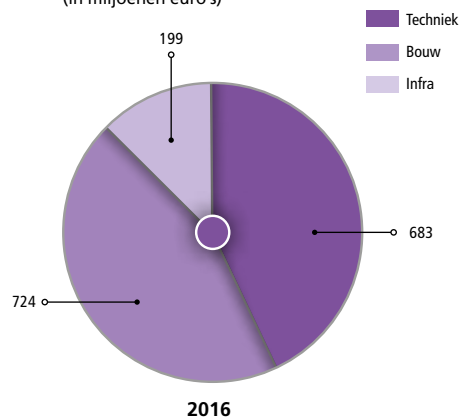
Resultaten

(x € 1 miljoen)

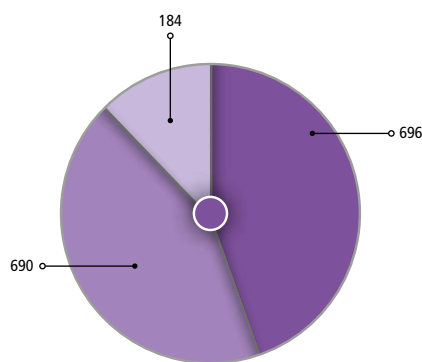
	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten	1.573	1.557
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	11,7	32,7
Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)*	-7,3	14,2
Reorganisatiekosten	-7,2	-11,2
Bijzondere waardevermindering	-4,9	-4,0
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-19,4	-1,0
Nettoresultaat	-16,7	1,3
Operationele marge (in %)	-0,5	0,9

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

Bedrijfsopbrengsten segmenten
(in miljoenen euro's)

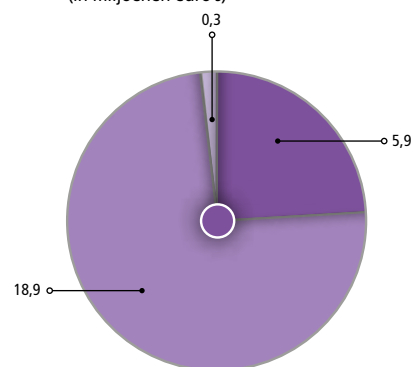


2016

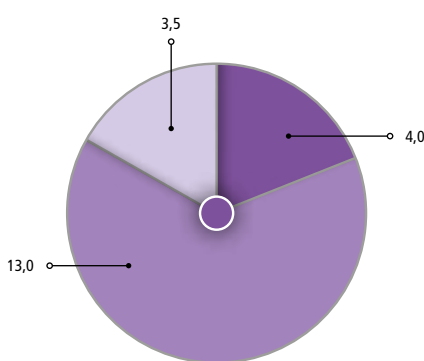


2015

Bedrijfsresultaat segmenten
(in miljoenen euro's)



2016



2015

Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen opdrachten lagen in 2016 met € 1,8 miljard 22 procent hoger dan in 2015 (€ 1,5 miljard).

De orderportefeuille (nog uit te voeren deel opdrachtwaarde) nam toe met 20 procent naar € 2,1 miljard (ultimo 2015: € 1,8 miljard).

Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting € 1,3 miljard (circa 63 procent) uitgevoerd in 2017. Het restant zal vanaf 2018 tot uitvoering worden gebracht.

Balans

De vaste activa namen toe met € 4 miljoen naar € 117 miljoen. De netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa lagen in 2016 lager dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 13,6 miljoen (2015: € 12,0 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 19,0 miljoen bedroegen (2015: € 18,5 miljoen). Daar staat tegenover dat de financiële vaste activa met € 8,8 miljoen toenamen, onder meer door herbruikbaarheid van latente belastingvorderingen.

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen in uitvoering en onverkochte opgeleverde woningen) bedroegen ultimo 2016 € 191 miljoen (2015: € 217 miljoen). De afname met € 26 miljoen bestaat uit een afname van de investeringen in projectontwikkeling van € 7 miljoen en een afname van de voorraad onverkochte woningen in aanbouw en opgeleverde woningen van € 19 miljoen.

Door de ontwikkelingen in de samenstelling van onze onderhanden werken en snellere betaling aan leveranciers nam het nettowerkkapitaal toe tot € 65 miljoen (2015: € 48 miljoen). De nettoliquiditeit verslechterde dientengevolge met € 28 miljoen. Het saldo van de liquide middelen, verminderd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen, bedroeg ultimo 2016 € 125 miljoen (2015: € 153 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2016 € 230 miljoen (2015: € 247 miljoen). Ten opzichte van vorig jaar is het eigen vermogen per saldo met € 17 miljoen afgenomen. Hierin begrepen is het negatieve nettoresultaat van € 16,7 miljoen. Daarnaast is het eigen vermogen met € 0,4 miljoen afgenomen als gevolg van een dividenduitkering over het jaar 2015 aan de aandeelhouder.

De financiële positie van TBI bleef onverminderd sterk met een solvabiliteit op basis van het eigen vermogen van 32,5 procent (2015: 32,2 procent). Rekening houdend met de in 2016 afgesloten achtergestelde lening van € 25 miljoen bedraagt de solvabiliteit op basis van het garantievermogen 36,0 procent.

Kerncijfers balans

(x € 1 miljoen)	2016	2015
Vaste activa	117	113
Investeringen in vastgoedportefeuille	191	217
Nettowerkkapitaal	65	48
Nettoliquiditeit	125	153
Eigen vermogen	230	247
Achtergestelde lening	25	-
Balanstotaal	707	767
Solvabiliteit o.b.v. eigen vermogen	32,5%	32,2%
Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen	36,0%	32,2%

Nettowerkkapitaal

(x € 1 miljoen)	2016	2015
Techniek	31	-8
Bouw & Ontwikkeling	-96	-88
Infra	-27	-38
Investeringen in projectontwikkeling	181	190
Overige	-24	-8
Totaal	65	48

Financiering

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij drie banken van in totaal € 75 miljoen. De faciliteit heeft een looptijd tot december 2020. Zowel in 2015 als in 2016 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 (Interest Cover ratio en Senior Debt Cover ratio). In 2016 heeft TBI aan deze financiële convenanten voldaan.

Daarnaast heeft TBI de beschikking over rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 30 miljoen bij drie banken. De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan EURIBOR, verhoogd met

een opslag. Deze faciliteiten worden alleen aangesproken om kortstondige liquiditeitsbehoeften op te vangen. In 2015 en 2016 zijn geen bedragen onder deze faciliteiten opgenomen.

TBI Holdings B.V. heeft de beschikking over vijf garantiefaciliteiten met een obligo van € 406 miljoen (2015: € 395 miljoen). Het obligo staat ter beschikking van de TBI-ondernemingen. Bij de afgifte van bankgaranties zijn de TBI-ondernemingen gehouden aan het garantiebeleid van TBI Holdings B.V. Binnen dit beleid zijn richtlijnen opgenomen voor maximale hoogtes en looptijden voor de afgifte van individuele garanties. Afwijking hiervan is slechts toegestaan na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur.

Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra

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

Bedrijfsresultaat (x € 1 miljoen)	2016	2015
Techniek	5,9	4,0
Bouw & Ontwikkeling	18,9	13,0
Infra	0,3	3,5
Holding	-32,4	-6,3
TBI**	-7,3	14,2

* Uit normale bedrijfsactiviteiten (voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).
** De voorziening op het project EPO is ten laste van de Holding gebracht.

TECHNIEK

Techniek (x € 1 miljoen)	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten	683	696
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	13,4	11,8
Bedrijfsresultaat*	5,9	4,0
Operationele marge	0,9%	0,6%
Ontvangen opdrachten	712	665
Orderportefeuille ultimo	724	696

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

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

In de utiliteitsmarkt, waar volume- en prijsdruk nog steeds aanwezig zijn, stabiliseerde het aantal opdrachten op een laag niveau en bleef het resultaat achter. De vooruitzichten voor 2017 kwalificeren wij als matig.

De infrastructurele activiteiten in het segment Techniek realiseerden een goed resultaat. Verder was sprake van een substantiële afname van het risicoprofiel van een aantal grote projecten (Coentunneltracé en het traject Maasvlakte A15).

De orderportefeuille nam toe door nieuwe opdrachten zoals Sluis Eefde en de Rijnlandroute.

In de Marine- & Offshoremkt werd, ondanks de moeilijke marktomstandigheden, eveneens goed gepresteerd. In de industriële markten is sprake van een geleidelijk herstel met een toenemend aantal aanvragen en een stijgend prijsniveau met een hogere orderportefeuille tot gevolg, waardoor ook de vooruitzichten voor 2017 zijn verbeterd.

In totaal namen de bedrijfsopbrengsten in het segment Techniek licht af, terwijl wel sprake was van een hoger bedrijfsresultaat: de operationele marge verbeterde van 0,6 procent in 2015 tot 0,9 procent in 2016. De orderportefeuille nam toe met € 28 miljoen naar € 724 miljoen.

BOUW & ONTWIKKELING

Bouw & Ontwikkeling

(x € 1 miljoen)

	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten	724	690
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	24,3	18,9
Bedrijfsresultaat*	18,9	13,0
Operationele marge	2,6%	1,9%
Ontvangen opdrachten	900	709
Orderportefeuille ultimo	1.074	906

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

Het herstel van de markt voor nieuwbouwwoningen heeft zich doorgezet in 2016. De verwachtingen voor 2017 zijn eveneens goed. Dit blijkt onder andere uit de toegenomen orderportefeuille ten opzichte van vorig jaar.

Door het herstel van de woningmarkt zijn zowel de bedrijfsopbrengsten als het bedrijfsresultaat verbeterd ten opzichte van 2015. Ook de marge is sterk verbeterd; deze nam toe van 1,9 procent in 2015 naar 2,6 procent in 2016. Het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsactiviteiten steeg met € 5,9 miljoen tot € 18,9 miljoen. Op de utiliteitsmarkt zijn de omstandigheden nog lastig, ondanks tekenen van herstel, waardoor de bedrijfsopbrengsten en het bedrijfsresultaat in 2016 nog onder druk stonden.

Gedurende het jaar vond een analyse van de vastgoedposities plaats. Op basis hiervan is een bijzondere waardevermindering van € 4,3 miljoen (2015: € 4,0 miljoen) doorgevoerd.

Vooruitzichten

Wij kijken met vertrouwen naar 2017. De economie groeit en de omvang en kwaliteit van onze orderportefeuille heeft zich goed ontwikkeld.

Binnen Bouw & Ontwikkeling is sprake van een krachtige onderliggende vraag op de woningmarkt. Toename van de productie is mede afhankelijk van planaanbod (locaties). We blijven investeren in de verdere ontwikkeling van onze woonconcepten. De utiliteitsmarkt zal naar verwachting aantrekken, zij het nog voorzichtig. Hier zien we kansen op het gebied van herontwikkeling en transformatie van bestaand vastgoed. Binnen Techniek verwachten we eveneens groeimogelijkheden door verder in te spelen op de toenemende multidisciplinaire vraag en kansen in de industriële- en infrasector. De Marine- & Offshoresector zal in 2017 nog onder druk staan.

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

INFRA

Infra

(x € 1 miljoen)

	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten	199	184
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	2,5	6,1
Bedrijfsresultaat*	0,3	3,5
Operationele marge	0,1%	1,9%
Ontvangen opdrachten	221	134
Orderportefeuille ultimo	339	193

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

In 2016 zijn de bedrijfsopbrengsten door een hogere productie toegenomen ten opzichte van 2015. Het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsactiviteiten van het segment Infra liep in 2016 terug, als gevolg van volume- en prijsdruk door bezuinigingen bij de Rijksoverheid en bij lokale en provinciale overheden. Dankzij het herstel van de marktomstandigheden verbeterden het volume en de kwaliteit van de orderportefeuille, onder andere door de hiervoor genoemde nieuwe opdrachten Sluis Eefde en Rijnlandroute.

Het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsactiviteiten kwam uit op € 0,3 miljoen (€ 3,5 miljoen in 2015). Voor de activiteiten in Denemarken is in 2016 nog sprake van aanloopverliezen.

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

Optimalisatie van het portfolio door middel van acquisities respectievelijk desinvesteringen blijft onze aandacht houden. We verwachten dat de omvang van het personeelsbestand in 2017 vrijwel onveranderd blijft.

TBI verwacht in 2017 een verbetering van het bedrijfsresultaat te realiseren, zeker gezien de verbeterde marktomstandigheden, de toegenomen orderportefeuille en het incidentele karakter van het resultaat op het project EPO.

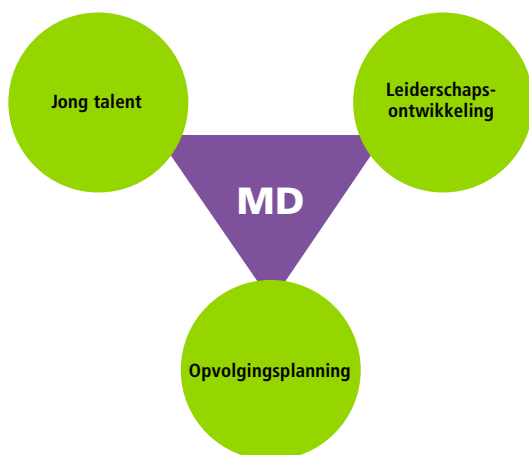
MEDEWERKERS - Aantrekkelijke werkomgeving bieden

TBI investeert in mensen en maatschappelijke vooruitgang. Zo creëren wij samen de leefomgeving van de toekomst. Het is onze ambitie om in 2020 de beste werkomgeving voor talent te zijn en daarmee de beste partner voor onze klanten. Onze kernwaarden – verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend – vormen de leidraad voor ons HR-beleid dat gericht is op goede ontwikkelingsmogelijkheden, opleiding en training, gezonde arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden, en een veilige en gezonde werkomgeving voor onze medewerkers.

Ontwikkeling medewerkers

Prioriteiten	Doelstellingen	Resultaten
Bieden van goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden	Investeren in opleiding en training gericht op verhoging kennis- en vaardigheidsniveaus medewerkers	€ 3,9 miljoen (€ 702/fte) geïnvesteerd in opleiding en training 60.097 opleidingsuren (46.300 uren in 2015)
Goede arbeidsverhoudingen	> 95% van de medewerkers hebben een functionerings- en/of beoordelingsgesprek	76,8% functionerings- en beoordelingsgesprekken (86% in 2015)
Borgen van een veilige en gezonde werkomgeving	Ongevallenratio IF < 6 Ziekteverzuim < 4%	3,6 (ongevallenratio/IF) (3,1 in 2015) 4,4% ziekteverzuim (4,1% in 2015)

Wij streven ernaar de bezetting van de sleutelposities binnen de ondernemingen continu te waarborgen en doorgroei te stimuleren en te ondersteunen. Daarom besteden wij veel aandacht aan het werven van jong talent, leiderschapsontwikkeling en opvolgingsplanning. Dit is de kern van ons Management Developmentbeleid.



JONG TALENT

We zoeken heel gericht naar jong talent. Naar mensen die vakmanschap weten te combineren met het goed kunnen functioneren in grote, complexe projecten. Het is onze doelstelling om de instroom, diversiteit en ontwikkeling van jong talent te bevorderen. Daartoe werven wij managementtrainees en brengen wij jong talent binnen TBI in kaart (102 personen in 2016).

Om deze doelgroep te blijven binden en boeien bieden wij opleidingsprogramma's aan binnen TBI academy. In 2017 breiden wij het aanbod verder uit.

Traineeships

Ook dit jaar hebben we TBI als werkgever gepresenteerd op de technische universiteiten van Delft, Twente en Eindhoven. In 2016 namen 14 afgestudeerden, van uiteenlopende studierichtingen, deel aan het TBI-traineeship. Dit programma geeft hen de gelegenheid om drie keer acht maanden te werken bij verschillende TBI-ondernemingen, zodat ze zich breed kunnen oriënteren en ontwikkelen.

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Onze leiderschapsontwikkeling heeft de volgende doelen: goede kwaliteit van (project)management borgen, de leiderschapscultuur versterken, een platform voor kennisuitwisseling creëren en de interne doorstroming bevorderen. Binnen TBI geven wij (project)managers de kans zich verder te ontwikkelen en hun netwerk te vergroten.

OPVOLGINGSPLANNING

Om de bezetting van sleutelposities te waarborgen, zicht te houden op het aanwezig of ontbrekend talent en op de benodigde opleiding en ontwikkeling, is er jaarlijks een vloot-schouw met focus op ontwikkeling van jong talent, potentials, directies/staf en opvolging (statutaire) directies. In 2016 zijn de doelgroepen in kaart gebracht en ontwikkelprogramma's op maat aangeboden.

Opleiding en training

Door een veranderende klantvraag en de toenemende complexiteit van projecten krijgen functies vaak een andere invulling. Daarom zijn kennisdeling en -ontwikkeling evenals samenwerking van cruciaal belang. Ons opleidingshuis TBI acdmy ontwikkelt huidig en toekomstig leiderschap en faciliteert persoonlijke ontwikkeling met programma's voor diverse doelgroepen. De opleidingsprogramma's ondersteunen de samenwerking tussen de diverse disciplines en bevorderen de synergie tussen de verschillende TBI-ondernemingen. Het delen van ervaringen en best practices zijn binnen TBI acdmy belangrijke onderdelen van alle leerprogramma's. Wij werken met tools als Systems Engineering, BIM en Mobilizer. Het delen van ervaringen op deze gebieden hebben we in al onze leerprogramma's opgenomen.

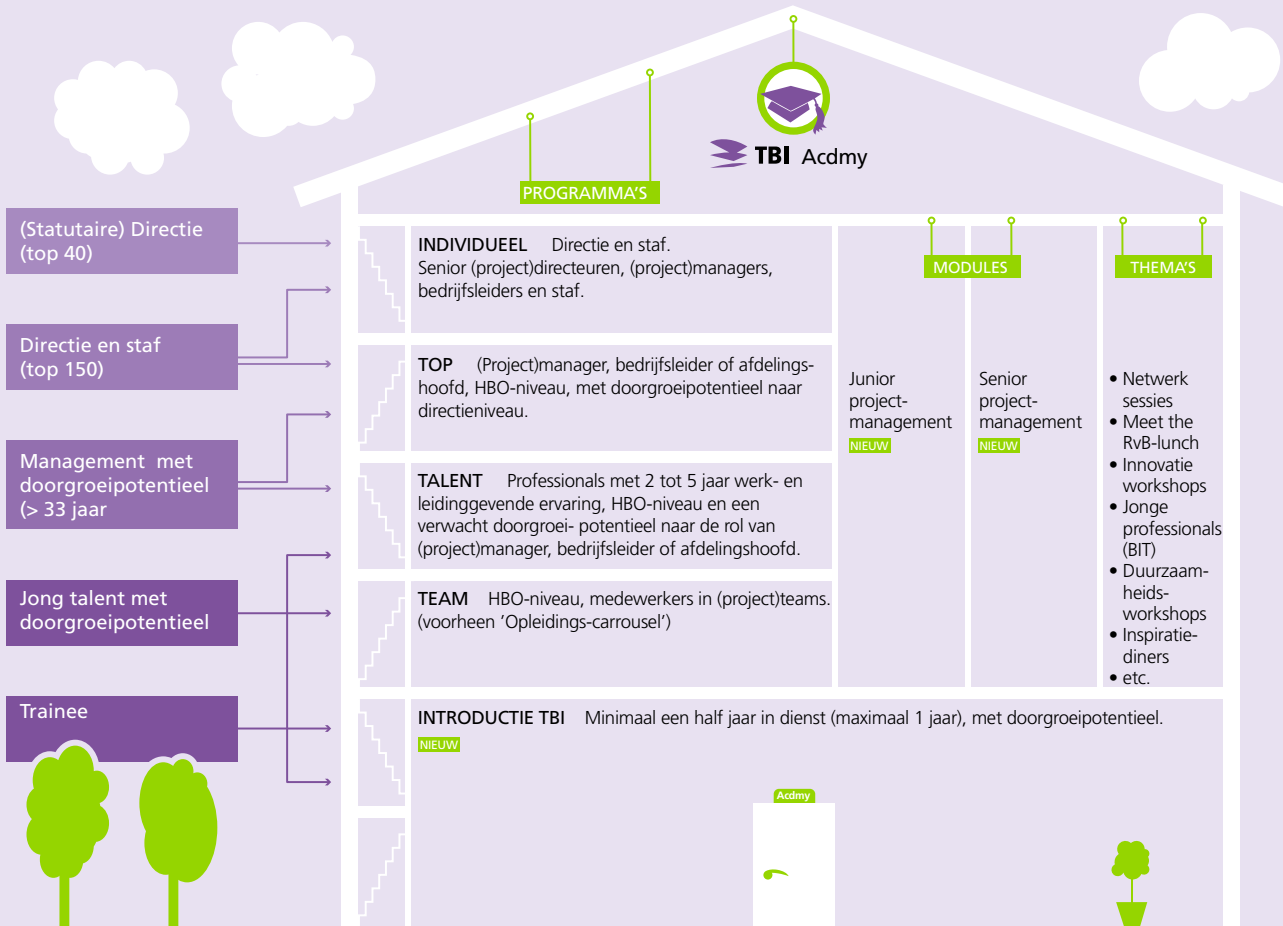
In 2016 hebben wij ons aanbod geëvalueerd en is besloten dit in 2017 te verbreden met onder andere projectmanagementmodules. Wij investeerden in totaal ruim 60.097 uur en € 3,9 miljoen in opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers (46.300 uur en € 3,2 miljoen in 2015). 39 medewerkers hebben deelgenomen aan een opleidingsprogramma van TBI acdmy (35 in 2015). TBI acdmy werkt hierbij samen met de Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management en met De Baak. Het figuur toont welke programma's TBI acdmy biedt aan de verschillende doelgroepen binnen ons concern. Een aantal nieuwe programma's wordt nog ontwikkeld en zal in 2017 worden aangeboden.

THEMABIJENKOMSTEN

Regelmatig organiseren wij diverse themabijeenkomsten voor medewerkers van TBI om met elkaar in contact te komen en van elkaar te leren. Zo kunnen jonge, ambitieuze TBI-medewerkers zich aansluiten bij BIT: Bring It Together, een netwerk voor en door jonge TBI-professionals. Dit jaar heeft BIT vier bijeenkomsten georganiseerd waar zij hun kennis en ervaringen konden delen en hun netwerk konden uitbreiden. Inmiddels telt het jongeren-netwerk 202 leden (169 in 2015). Een andere netwerkbijeenkomst voor jonge professionals is de 'Meet the RvB-lunch' die in 2016 vier keer plaatsvond. De ontmoetingen tussen jongeren en Raad van Bestuur zijn inspirerend omdat kennis en inzichten over en weer worden gedeeld. Daarnaast hebben we ook dit jaar verschillende inspiratiesessies en kwartaalbijeenkomsten georganiseerd voor directies en managementgroepen. Onderwerpen als leiderschap, innovatie en ondernemerschap stonden daarin centraal. Nieuw in 2016 was de Financial Community waarin financiële managers en controllers binnen TBI elkaar ontmoetten en kennis en ervaring uitwisselden.

Met elkaar in contact blijven

TBI acdmy organiseert regelmatig bijeenkomsten TBI acdmy **CONNECTED**. Hier kunnen deelnemers die een opleidingsprogramma hebben afgerond elkaar weer persoonlijk ontmoeten. Oud-deelnemers van een TRAINEE-, TALENT-, TEAM- of TOP-traject krijgen daarmee de kans met elkaar én met TBI acdmy verbonden te blijven en hun netwerk te vergroten.



Arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden

TBI wil een aantrekkelijke werkomgeving bieden waarin medewerkers optimaal kunnen presteren. Wij willen behoren tot de meest attractieve werkgevers in de sector zodat wij de juiste toptalenten en succesvolle professionals kunnen aantrekken en behouden. Goede arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden die aansluiten bij interne en externe ontwikkelingen zijn daarbij cruciaal.

MEDEWERKERSGESPREKKEN

Bij TBI vinden wij het belangrijk dat alle medewerkers regelmatig een functionerings- of voortgangsgesprek hebben. In 2016 heeft ruim 76 procent van de medewerkers zo'n gesprek met zijn leidinggevende gehad (2015: 86 procent). Het lagere percentage komt vooral doordat veel leidinggevendenden de gesprekken hebben uitgesteld in afwachting van het nieuwe performance-managementsysteem. Dit systeem is in 2016 ontwikkeld en zal in 2017 worden geïmplementeerd.

ARBEIDSVORWAARDEN

Alle arbeidsvoorwaarden voor deel- en voltijdmedewerkers worden op dezelfde basis vastgesteld en naar verhouding aangepast. In alle van toepassing zijnde cao's zijn afspraken vastgelegd over veiligheid en gezondheid van medewerkers. Hieronder vallen onder andere een klachtenregeling, opleiding en instructies.

HERZIENING PENSIOENREGELINGEN

Per 31 december 2016 zijn de pensioenaanspraken en -verplichtingen ten behoeve van onze medewerkers overgedragen aan Nationale-Nederlanden en is Stichting Pensioenfonds TBI per die datum geliquideerd. Verder zijn de verschillende (excedent) pensioenregelingen geharmoniseerd. Dit betreft de pensioenregelingen die niet zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid, Metaal en Techniek en Betonproducten-industrie.

MEDEZEGGENSCHAP

Wij hechten grote waarde aan een constructieve dialoog met onze medewerkers en hebben een goed ontwikkelde medezeggenschapsstructuur. In 2016 is de Centrale Ondernemingsraad van TBI vijf keer bij elkaar geweest. De Centrale Ondernemingsraad heeft adviesaanvragen behandeld over de TBI Gedragscode, de samenstelling Raad van Commissarissen en de benoeming van een lid van de Raad van Bestuur van TBI Holdings B.V. Verder zijn drie instemmingsverzoeken behandeld en is gesproken over de Meldplicht Datalekken, de TBI Veiligheidsdag, Wet Huis voor klokkenluiders en de financiële prestaties van de onderneming.

MOBILITEIT VERSTERKT DE SAMENWERKING

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers intern kunnen doorstromen binnen de verschillende TBI-ondernemingen om zich breder te ontwikkelen en om de onderlinge samenwerking te versterken.

De HR-organisaties faciliteren dit mobiliteitsproces en zullen dit de komende jaren verder stimuleren en vormgeven. In 2016 zijn 8 managers doorgestroomd naar een andere functie binnen TBI. De meeste roulaties vonden plaats op directieniveau binnen het cluster Wonen.

VERLOOP

Medewerkers die hun arbeidscontract op eigen verzoek opzeggen, beschouwen we als een indicator voor arbeidsverhoudingen. Van de 647 vertrekkende medewerkers (FTE) vertrok 48,8 procent op eigen verzoek. Afgezet tegen het totale personeelsbestand betrof dit een verloop van 5,9 procent (2015: 5,3 procent).

Meer gedetailleerde informatie over onze medewerkers is opgenomen in de [GRI G4 content index](#).

Veiligheid en gezondheid

TBI streeft naar een gezonde en zo veilig mogelijke werkomgeving. Daarbij zien we veiligheid als een continu proces dat altijd weer kan worden verbeterd. Om de veiligheid te bevorderen, sturen we op gedrag en veiligheidsbewustzijn, vooral door persoonlijke aandacht te geven en veiligheid te verankeren tot op het hoogste niveau van de organisatie. Een adviesraad, bestaande uit diverse medewerkers van de TBI-ondernemingen, ondersteunt de ondernemingen hierbij. De raad wordt voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Bestuur. In 2016 is met de adviesraad onder andere gesproken over Safety Awareness Audits, de TBI Veiligheidsrichtlijn, een veiligheidsapp voor het melden van ongevallen, de TBI Veiligheidsdag en de e-learningmodules.

Verder is er een periodiek KAM-overleg (kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu) met veiligheidsfunctionarissen uit de TBI-ondernemingen. Ervaringen met arbeidsongevallen en gevaarlijke situaties zijn een vast agendapunt van het KAM-overleg. Lessen leren van eerdere incidenten is immers dé manier om herhaling te voorkomen. Ook de integrale aanpak van alle TBI-ondernemingen draagt bij aan het lerend vermogen in onze organisatie.

Alle ondernemingen werken conform de concernbrede TBI Veiligheidsrichtlijn, die we hebben ontwikkeld om het aantal risico's op de bouwplaats sterk te verminderen. De richtlijn sluit aan op bestaande managementsystemen, zoals ISO 9001/14001, VCA** en OHSAS 18001. Werknemers en bezoekers van bouwplaatsen van TBI-ondernemingen zijn verplicht de veiligheidsinstructies te volgen en te ondertekenen.

Daarnaast beoordelen wij ook onze leveranciers op hun veiligheidsprestaties. In 2016 zijn in totaal 1.390 leveranciers hier op beoordeeld. TBI is mede-ondertekenaar van de [Governance Code 'Veiligheid in de Bouw'](#). Samen met opdrachtgevers nemen we onze verantwoordelijkheid en streven we naar een permanente verbetering van onze omgeving met als doel onze sector veiliger te maken. In 2016 werden acties uitgewerkt op het gebied van veiligheidsgedrag in aanbestedingen, uniformering toegangspas veiligheid en basistraining en digitaal kennisplatform. Ook is besloten tot een Landelijke Veiligheidsdag in de bouw.

Vooruitlopend hierop hebben wij onze eigen eerste TBI Veiligheidsdag georganiseerd op 11 oktober 2016, waarop we letterlijk en figuurlijk stilstonden bij het belang van veiligheid. Die dag waren er op alle bouwplaatsen en kantoren met eigen medewerkers en onderaannemers bijeenkomsten over veiligheid, met als thema 'leren van elkaar'. Alle aanwezigen konden verbetervoorstellen indienen. Met een aantal ideeën zijn we direct aan de slag gegaan. De verbetervoorstellen zijn opgenomen in een TBI Veiligheidskalender die per 1 januari 2017 is verspreid met voor elke dag een veiligheidstip. In 2017 sluiten we aan bij de Landelijke Veiligheidsdag op 17 maart 2017.

Andere middelen die we inzetten om het veiligheidsbewustzijn van medewerkers te vergroten, zijn een in 2016 geproduceerde veiligheidsfilm, leren-van-kaarten en de [e-learningmodules veiligheidsbewustzijn](#). De modules, die in 2016 zijn uitgerold, bevatten onder meer video's waarin medewerkers persoonlijke verhalen vertellen die te maken hebben met veiligheid.

Het veiligheidsbewustzijn bij leveranciers en onderaannemers vergroten we door veiligheidspresentaties onderdeel te laten zijn van de beoordeling.

Daarnaast hebben we een veiligheidsapp in ontwikkeling met daarin informatie over bijvoorbeeld toolbox-meetings. Ook worden de veiligheidsrichtlijnen erin opgenomen. Signaleert een medewerker een onveilige situatie op de bouwplaats, dan kan hij daarvan een foto maken en deze via de app meteen melden. De app zal in het voorjaar van 2017 worden gelanceerd.

In 2016 bedroeg het aantal arbeidsongevallen met verzuim van eigen medewerkers en inleners in totaal 37 (2015: 33). De ongevallenratio (IF) komt daarbij uit op 3,6 (2015: 3,1). Naast ongevallen met verzuim, vonden 198 ongevallen zonder verzuim plaats (2015: 170). Ook in 2017 blijven wij sturen op veiligheidsgedrag en -bewustzijn van medewerkers en inleners.

TERUGDRINGEN VAN VERZUIM

TBI Vitaal is de vertaling van ons verzuimbeleid naar een activeeringsbeleid. Het houdt in dat wij medewerkers bewust proberen te maken van de eigen verantwoordelijkheid als het gaat om gezondheid en inzetbaarheid. Na een succesvolle pilot is deze aanpak nu verder geïmplementeerd binnen alle TBI-ondernemingen. Tot nu toe richtte de aanpak zich vooral op het beleid bij ziekmeldingen. Als volgende stap gaan we onderzoeken hoe we eraan kunnen bijdragen medewerkers langer vitaal te houden. Het ziekteverzuim binnen TBI liep in 2016 op naar 4,4 procent (2015: 4,1 procent). Hiervan is bijna 3 procent toe te schrijven aan lang verzuim. In 2017 blijft het terugdringen van ziekteverzuim tot onder de 4 procent een prioriteit.

Samenwerken aan educatie en veiligheid

Werken op hoogte en het herkennen van risico's. Deelnemers aan opleidingen in de bouw en industrie kunnen straks hun theoretische kennis over veiligheidsthema's ook in de praktijk oefenen. In 2016 zijn de eerste palen geslagen voor RDM Training Plant, een oefenfabriek voor werknemers in de industrie en bouw. Het project wordt gerealiseerd door zeven industriële contractors, waaronder Croonwolter&dros. Volgens hen is veiligheid in de industriële keten niet alleen een taak voor de overheid en fabriekseigenaren, maar ook voor contractors. De RDM Training Plant biedt een levensechte oefenomgeving, waarvan onderwijs en bedrijfsleven gebruik kunnen maken. Deelnemers kunnen hier straks algemeen erkende certificaten voor belangrijke industriële trainingen halen, waarbij de nadruk ligt op inzicht in veiligheid.

MILIEU - Reduceren impact

TBI is zich bewust van de impact die bouwactiviteiten hebben op het milieu. Hier met verantwoordelijkheid, aandacht en zorg mee omgaan, zien we als onze morele plicht. Daarom zetten alle TBI-ondernemingen bij hun activiteiten in op energie-efficiëntie, optimalisatie van (bouw)logistiek, bouwplaatsmanagement, duurzaam gebruik van grondstoffen en duurzaam inkopen.

Prioriteiten	Doelstellingen	Resultaten
Verkleinen CO ₂ -footprint (energie en mobiliteit)	>30% reductie CO ₂ -emissies (scope 1 en 2) t.o.v. 2011	>25% reductie CO ₂ -emissie – scope 1 (t.o.v. 2011) >58,7% reductie CO ₂ -emissie – scope 2 (t.o.v. 2011)
Optimaal benutten van (natuurlijke) grond- en hulpstoffen	> 75% afvalscheiding > 95% gecertificeerd duurzaam hout	72,8% gescheiden afval (2015: 71%) >91% van toegepast hout betreft gecertificeerd duurzaam hout (2015: 95%)
Duurzaam opereren in de waardeketen	> 85% leveranciersbeoordelingen inclusief duurzaamheid	78,2% van leveranciers mede beoordeeld op milieuprestaties (2015: 84%)

Energie en CO₂

Het energieverbruik in de gebouwde omgeving bedraagt in Nederland circa 40 procent van het totale nationale energieverbruik en veroorzaakt 30 procent van de CO₂-uitstoot. Daarnaast is ongeveer een kwart van het verkeer aan de bouw gerelateerd.

ENERGIE

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

Het totale energieverbruik van TBI in 2016 was 388 TJ (2015: 405 TJ). Dit heeft geleid tot 27,8 kton CO₂-emissies (2015: 29 kton). Daarmee is in 2016 een absolute CO₂-reductie van 4,1 procent gerealiseerd ten opzichte van 2015. Afgezet tegen de bedrijfsopbrengsten bedroeg het energieverbruik 246 GJ/miljoen euro (2015: 258 GJ/miljoen euro). Voor CO₂-emissies was dit 17,7 ton/miljoen euro (2015: 18 ton/miljoen euro).

MOBILITEIT EN LOGISTIEK

Mobiliteit bepaalt voor circa 85 procent de CO₂-footprint van TBI. De emissies van het wagenpark blijven dalen (18,4 kton; 2015: 20 kton). Dit is met name toe te schrijven aan de toenemende inzet van energiezuinige(re) voertuigen.

In 2016 is een nieuwe leaseregeling geïntroduceerd waarbinnen de CO₂-normering van onze voertuigen nog verder is aangescherpt. Binnen TBI is ook aandacht voor duurzamere (bouw)logistiek. TBI-ondernemingen nemen diverse initiatieven om de bouwlogistiek efficiënter te organiseren. Zo wordt geëxperimenteerd met verschillende zogeheten bouwticketsystemen en het gebruik van logistieke hubs voor onze projecten in binnenstedelijke gebieden.

DUURZAME BOUWPLAATS

De TBI-ondernemingen voeren structureel overleg over het verduurzamen van de bouwplaats, met specifieke aandacht voor veiligheid en energieverbruik. De menukaart duurzame en innovatieve bouwplaats en investeringen in een duurzame bouwkeet zijn hier voorbeelden van. Daarnaast zijn stappen gezet voor de ontwikkeling van een aggregaat op waterstof als energievoorziening voor bouw materieel. Naar verwachting zullen we deze in 2017 op onze projecten kunnen inzetten.

Bouwticketsysteem optimaliseert aanvoer

Voor de bouw van Hotel Amstelkwartier in Amsterdam gebruikt J.P. van Eesteren het **bouwticketsysteem**. Met dit web-based platform kunnen transporten inclusief de logistieke hulpmiddelen (kraan, heftruck, lift) beter worden gepland en op elkaar afgestemd, waardoor ze het bouwproces veel minder verstoren. Het systeem is onderdeel van het nieuwe Logistiek Management Systeem. Daarmee kunnen ook voorraden worden beheerd en de CO₂-uitstoot worden berekend. Het gebruik van het systeem leverde een aanzienlijke afvalreductie op. Door de metalstudprofielen en de gipsplaten vooraf op maat te laten maken en te voorzien van sparringen, hoefde veel minder afval te worden vervoerd. J.P. van Eesteren wil het bouwticketsysteem ook gebruiken voor toekomstige projecten.

Grondstoffen en ketensamenwerking

De bouwsector is een grootverbruiker van materialen: ongeveer de helft van het hout in Nederland en bijna een derde van het afval in Nederland is gerelateerd aan bouwactiviteiten.

Circa 60 procent van de bedrijfsopbrengsten in de bouw is gelieerd aan het inkopen van materialen en diensten.

TBI wil duurzamer omgaan met grondstoffen, bijvoorbeeld door efficiënter in te kopen en afvalstromen te beperken. Ook willen we het hergebruik van vrijkomende materialen maximaal faciliteren. Daarbij willen we samenwerken met partners die deze ambities delen. Zo is er een samenwerking met recycle-bouwmarkt Buurman in Rotterdam.

GRONDSTOFFENMANAGEMENT

In totaal is 28,1 kton afval vrijgekomen (2015: 25 kton). Absolute afvalvolumes fluctueren sterk afhankelijk van het soort bedrijfsactiviteiten elk jaar. Van de totaalvolumes afval werd 72,8 procent gescheiden afgevoerd (2015: 71 procent). De absolute hoeveelheid mag dan zijn toegenomen, het percentage dat werd gescheiden is ook licht verhoogd. De grootste winst is nog te behalen bij de TBI-bouwondernemingen. Daar blijft het percentage van 55 procent afvalscheiding achter op onze infra- en techniekondernemingen die een gemiddeld scheidingspercentage van 95 procent realiseren. Naast de toenemende aandacht voor afvalscheiding op bouwplaatsen heeft naar verwachting ook de toename van prefabricage een positief effect op dit resultaat in de toekomst.

DUURZAAM INKOPEN

Inkoopactiviteiten zijn binnen TBI grotendeels decentraal belegd. Binnen TBI bestaan wel uniforme afspraken over de beoordeling van prestaties van leveranciers en/of onderaannemers. In totaal werden in 2016 ruim 1.660 leveranciers beoordeeld. Hiervan werd 78,2 procent mede beoordeeld op hun milieuprestaties (2015: 84 procent).

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

De meeste productgroepen kennen productspecifieke milieukundige aspecten waarmee we rekening houden. TBI beschouwt de volgende dienst- en productgroepen vanuit milieukundig perspectief als het meest materieel: energie (gas en elektra), hout(achtige) producten, afvalverwerking, bouwlogistiek en beton(producten). Zo streven we naar het gebruik van volledig groene stroom voor onze bedrijfsactiviteiten en zetten we ons in om voor onze klanten zo veel mogelijk gecertificeerd duurzaam hout toe te passen. Met hulp van onze partners voor afvalverwerking sturen we tevens op afscheiding en daarmee hergebruik.

Voor het optimaliseren van de bouwlogistiek experimenteren we nog met verschillende modellen en platforms. Ook heeft TBI zich dit jaar aangesloten bij het ketenconvenant Beton Bewust. Een van de afspraken binnen dit convenant is om betonleveranciers te verplichten om duidelijkheid te geven over de hoeveelheid secundaire grondstoffen en berekende hoeveelheid CO₂ per geleverde hoeveelheid beton.

DUURZAAM HOUT

TBI is ondertekenaar van het [Bouw & Hout Convenant](#). Dat betekent dat we streven naar het gebruik van gecertificeerd duurzaam hout. In 2016 was 91 procent van het totaal volume toegepaste hout door TBI duurzaam gecertificeerd, te weten FSC(-mix) of PEFC (2015: 95 procent). Alle houtverwerkende bouwondernemingen binnen TBI zijn FSC-gecertificeerd. In door TBI geïnitieerde projecten wordt standaard duurzaam gecertificeerd hout voorgeschreven.

Circulaire bedrijfskleding

Jaarlijks worden wereldwijd miljarden kilo's aan bedrijfskleding weggegooid of vernietigd. Medewerkers van TBI dragen dagelijks met trots TBI-bedrijfskleding, maar door de aard van onze werkzaamheden is ook deze regelmatig aan vervanging toe. Daarom onderzoekt TBI samen met Dura Vermeer en Alliander wat de mogelijkheden zijn om bedrijfskleding circulair te maken. Dit initiatief maakt deel uit van de Green Deal Circulair Inkopen (GDCI).

In 2016 is de eerste lijn circulaire TBI-bedrijfskleding ontwikkeld in samenwerking met leverancier Intersafe. In 2017 zullen onze medewerkers de kleding uitgebreid testen op onze hoge eisen aan veiligheid, kwaliteit en draagcomfort. Dit is een eerste belangrijke stap om onze ambitie om in 2022 honderd procent circulaire TBI-bedrijfskleding te dragen, waar te maken.

Co-Green wint supply chain award

Dat klimaatneutraal én een hoge woonkwaliteit heel goed budgetneutraal kunnen worden gerealiseerd, bewijst [Co-Green](#). In dit project werkt ERA Contour samen met woningstichting Eigen Haard, architect KOW en sloopbedrijf Oranje aan de realisatie van de eerste klimaatneutrale én kostenneutrale wijk in Nederland. Intensieve kennisdeling, een coöperatieve werkstructuur en het gezamenlijk dragen van risico's resulteerden in slimme innovaties. Zo wordt sloopmateriaal als baksteen en puingranulaat hergebruikt in het beton en metselwerk van de nieuwe woningen. In 2016 heeft Co-Green de Nyenrode Supply Chain Award gewonnen. De jury noemde de ketensamenwerking een inspirerend voorbeeld met een brede en aansprekende visie op duurzaamheid.

MAATSCHAPPIJ - Verantwoordelijk en betrokken ondernemen

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

Prioriteiten	Doelstellingen	Resultaten
Integer handelen	<ul style="list-style-type: none">Nul overtredingen TBI Gedragscode	5 overtredingen van wet- en regelgeving (boetes) (5 in 2015) 252 meldingen n.a.v. TBI Gedragscode (259 in 2015)
Zorgvuldigheid betrachten in relatie tot de omwonenden en met respect voor de natuur	<ul style="list-style-type: none">Alle grote bouwplaatsen conform Bouwers	100 bouwplaatsen (54 in 2015) volgen Gedragscode van Bewuste Bouwers
Maatschappelijke bijdrage aan initiatieven leveren met TBI specifieke expertise en ervaring	<ul style="list-style-type: none">Jaarlijks investeren in maatschappelijke projecten> 3% van de leer-/werkervaringsplaatsen is in het kader van social return	€ 509.200 geïnvesteerd in maatschappelijke projecten (2015: € 364.400) 293 ervaringsleerplaatsen waarvan 22 in het kader van social return (7,5%)

Integriteit

Van onze medewerkers verwachten wij dat zij deskundig en professioneel met het in hen gestelde vertrouwen omgaan. Onze waarden en normen moeten herkenbaar zijn en passen in het dagelijks verkeer. Daarom hebben wij deze vastgelegd in de TBI Gedragscode. Regelmatig toetsen we de waarden en normen op hun legitimiteit, effectiviteit en volledigheid. Ook in 2016 hebben we dit gedaan. Op basis van deze evaluatie hebben we in 2016 een begin gemaakt met een grondige herziening van het normenkader van de TBI Gedragscode. Uitgangspunten voor de naleving zijn: een goed voorbeeld doet goed volgen, voortdurende herhaling van de normen en regels en integratie van de regels in scholing en opleiding. De TBI Gedragscode maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de individuele arbeidsovereenkomst van elke medewerker.

TBI GEDRAGSCODE

De Raad van Bestuur ontwikkelt en voert een integraal beleid op het gebied van integriteit. Een stuurgroep integriteit waarin vertegenwoordigers van de ondernemingen zitting hebben, adviseert daarbij de Raad van Bestuur. Dit adviesorgaan, onder voorzitterschap van de toezichthouder van TBI Holdings B.V., komt elk kwartaal bijeen en heeft een voortrekkersrol.

De toezichthouders rapporteren ieder kwartaal over het aantal verzoeken tot uitleg en/of instemming, en over het aantal vermoedelijke overtredingen en geconstateerde overtredingen van de TBI Gedragscode.

In 2016 zijn er 252 meldingen over de TBI Gedragscode ontvangen (2015: 259). In totaal waren er 24 meldingen van (vermoedelijke) overtredingen (2015: 20). Wij beschouwen dit als een aanmoediging om in 2017 nog meer aandacht te vragen voor het onderwerp. De herziening van de TBI Gedragscode, die in januari 2017 is voltooid, zal hier naar verwachting toe kunnen bijdragen.

WET- EN REGELGEVING

TBI heeft het toezicht op en de rapportage van het niet naleven van wet- en regelgeving door TBI-ondernemingen aangescherpt. In totaal waren er vijf overtredingen die hebben geleid tot boetes met een waarde van € 99.395. Hiervan hadden er vier betrekking op overtredingen van de Arbowet en een op de Wet arbeid vreemdelingen. Er werden geen overtredingen, boetes noch waarschuwingen, gemeld die betrekking hadden op milieu-wetgeving of overige wetgeving.



Omgevingsbewust

TBI-ondernemingen spannen zich in om overlast door werkzaamheden zo veel mogelijk te beperken voor de directe omgeving. We willen worden gezien als een 'goede buur' die aanspreekbaar, transparant en proactief is.

BEWUSTE BOUWERS

Sinds enkele jaren is TBI deelnemer van de [Bewuste Bouwers](#). Bouwplaatsen die de Bewuste Bouwers Gedragscode naleven hebben (bovenwettelijke) aandacht voor omgevingsmanagement, veiligheid en netheid van de bouwplaats. In 2016 zijn 57 nieuwe bouwplaatsen aangemeld bij Bewuste Bouwers. Het totaal aantal (lopende) Bewuste Bouwers-projecten kwam daarmee uit op 100 in 2016. Alle audits zijn met succes doorlopen. Een combinatieproject van TBI Infra werd in 2016 als allereerste succesvol geaudit volgens de nieuwe Gedragscode van Bewuste Bouwers. In 2017 zullen we het aantal audits op onze bouwplaatsen verhogen, om ook vooral op onze kleinere bouwprojecten continue aandacht te vragen voor omgevingsmanagement en dit verder te verbeteren.

KLACHTENMANAGEMENT

Onze klachtenmanagementsystemen zijn decentraal belegd. De systemen van vrijwel alle TBI-ondernemingen voldoen aan de eisen van ISO 9001. De registraties vinden decentraal plaats en zijn afgestemd op de specifieke bedrijfsactiviteiten. Er kunnen daarom geen geconsolideerde cijfers worden gerapporteerd.

Op projectniveau vormt het (projectspecifieke) kwaliteitsplan de basis voor de wijze waarop wordt omgegaan met klachten. Omdat TBI-ondernemingen in toenemende mate integraal met elkaar samenwerken, hebben we een uniform format voor een kwaliteitsplan opgesteld.

KIJKEN OP DE BOUWPLAATS

Ook in 2016 hebben we weer veel bouwplaatsen opengesteld voor publiek tijdens de [Dag van de Bouw](#). Dit jaarlijks terugkerend initiatief van Bouwend Nederland geeft geïnteresseerden de mogelijkheid om bij bouwprojecten een kijkje achter de schermen te nemen. Het evenement trekt elk jaar weer duizenden bezoekers.

J.P. van Eesteren stelde drie grote projecten open voor het publiek, namelijk de protonenkliniek [HollandPTC](#) in Delft, het radiotherapiecentrum bij [Antoniushoeve](#) in Leidschendam en de woontoren [Boston & Seattle](#) op de Wilhelminapier in Rotterdam. In Groningen stelde Koopmans Bouwgroep de Energy Academy Europe open voor publiek. Synchron, Mobilis, Voorbij Prefab en Koopmans Bouwgroep organiseerden samen met Boskalis en de gemeente Harderwijk rondleidingen door Waterfront.

Ook bij andere gelegenheden kan het publiek kennismaken met TBI. Zo mochten bij de opening van de Centrale As ondernemers en inwoners van Noordoost-Friesland een echte handelsroute van de weg maken. De opbrengsten van die dag gingen naar Stichting Leergeld. Leerlingen van een basisschool in Vlaardingen brachten een bezoek aan de bouwplaats van Vlaardings Geluk. Daar kregen ze de kans om te zien wat er zich op de bouwplaats van ERA Contour allemaal afspeelt.



Maatschappelijk betrokken ondernemen

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

HABITAT FOR HUMANITY

TBI is sinds 2014 partner van [Habitat for Humanity](#). Habitat bouwt aan een wereld waarin iedereen een veilig (t)huis heeft. Via zogenaamde bouwreizen hebben elf medewerkers van TBI in 2016 zowel fysiek als financieel bijgedragen aan de bouw van woningen in [Vietnam](#). Ook in 2017 krijgen medewerkers van TBI weer de mogelijkheid zich middels een bouwreis naar Cambodja voor hetzelfde doel in te zetten.

MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

TBI-ondernemingen geven op zeer verschillende manieren uiting aan hun maatschappelijke betrokkenheid. Dit varieert van het financieel ondersteunen van culturele en sociale initiatieven tot de inzet voor het behoud van nationaal cultuurhistorisch erfgoed. In totaal werd door alle TBI-ondernemingen gezamenlijk ruim € 509.200 besteed aan donaties en sponsoring van maatschappelijke doelen (€ 364.400 in 2015). Daarnaast zetten velen van onze medewerkers zich vrijwillig in voor maatschappelijke projecten en onderwijsactiviteiten.

Zo reden medewerkers van Eekels Technology dit jaar voor de vijfde keer mee in de [Ride for the Roses](#), een fietstocht die wordt georganiseerd om geld in te zamelen voor het Kankerfonds. Koopmans Bouwgroep deed dit jaar mee aan [NLdoet](#), de jaarlijkse vrijwilligersactie van het Oranje Fonds. Ruim twintig medewerkers gingen voor een dag aan de slag bij de Stichting Twentewens Ambulance in Enschede.

De Trap symbolisch voor TBI

TBI was een van de hoofdsponsors van [De Trap](#). Dit indrukwekkende bouwsel op het stationsplein van Rotterdam maakte deel uit van de culturele manifestatie 'Rotterdam viert de stad'. Hiermee vierde de stad 75 jaar wederopbouw. De geschiedenis van TBI is sterk verbonden met de wederopbouw. Veel markante gebouwen in de stad zijn door ons gerealiseerd.

SOCIAL RETURN

Ook in 2016 heeft TBI leer- en ervaringsplaatsen aangeboden. De meerderheid van de TBI-ondernemingen is hiervoor aangesloten bij Fundeon (Bouw) en/of Kenteq (Technologie). In totaal boden de TBI-ondernemingen ruim 293 ervarings- en leerplaatsen aan (2015: 201). Daarnaast werden 22 arbeidsplaatsen ingevuld in het kader van social return (2015: 26).

STICHTING STUDIEFONDS

[Stichting Studiefonds TBI](#) bevordert scholing, studie en vorming van kinderen van alle medewerkers van de TBI-ondernemingen door school- en studietoelagen te verstrekken aan kinderen die na het basisonderwijs een opleiding willen volgen. Voor het cursusjaar 2015/2016 zijn weer meer dan 2.600 aanvragen voor studiebeurzen ontvangen waarvan er zo'n 2.350 zijn toegezegd.

BouwAkademie biedt mensen een kans

Recycle-bouwmarkt Buurman, VORM en ERA Contour zullen samen de [BouwAkademie](#) opzetten. Mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt kunnen hier straks leren hoe ze van bouwmaterialen mooie producten kunnen maken. De bouwondernemingen leveren hiervoor de bouwmaterialen. Alle deelnemers worden intensief begeleid en zo voorbereid op een (re-)integratie in de arbeidsmarkt.

GOVERNANCE

Risicobeheersing

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

AANPAK VAN RISICOBEBEERSING

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

- De langetermijnstrategie is vastgelegd in de Strategische Agenda 2016-2018. Op basis daarvan stellen de TBI-ondernemingen hun plannen en budgetten op. Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van deze Operationele Plannen en budgettering. De TBI-ondernemingen leggen hierin ook hun risicobereidheid vast.
- De uitvoering van het Operationeel Plan van TBI is de taak van de statutaire directies van de TBI-ondernemingen. De bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in een procuratieschema en in een directie-instructie. In de directie-instructie zijn ook afspraken opgenomen over processen die centraal worden gecoördineerd, dan wel waar gebruik moet worden gemaakt van centrale stafdiensten.
- De TBI-ondernemingen rapporteren periodiek over de voortgang aan de Raad van Bestuur. De financiële rapportages worden centraal beoordeeld en vergeleken met goedgekeurde begrotingen. Prognoses worden per kwartaal getoetst en waar nodig aangepast.
- Elk kwartaal worden de operationele rapportages en de resultaatontwikkeling van de TBI-ondernemingen besproken, met veel aandacht voor de belangrijkste risico's en de acties om deze te beheersen.
- Tussen de kwartaalbesprekingen door is er regelmatig contact met de TBI-ondernemingen over de operationele processen en de daaraan verbonden risico's.
- Iedere maand worden de ondernemingen gevolgd aan de hand van maandelijks bij te houden kengetallen.
- Dagelijks worden de liquiditeiten gemonitord.
- Rapportagerichtlijnen zijn vastgelegd in het TBI Handboek Verslaggeving dat is gebaseerd op de geldende wet- en regelgeving.

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

De risicobeheersingssystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat dit in 2017 niet het geval zal zijn. Daarom zijn geen belangrijke wijzigingen voorzien. De Raad van Bestuur blijft onverminderd aandacht vragen voor goede projectbeheersing. Bij Croonwolter&dros zal de invoering van een 'quality management system' (QMS) een hoge prioriteit hebben.

TBI kan geen garantie geven dat zich geen risico's zullen voordoen, maar tracht deze zo goed mogelijk in te schatten en waar mogelijk in te calculeren in de prijzen naar opdrachtgevers. Optimalisatie van de interne systemen blijft een continu aandachtspunt.

VERANTWOORDELIJKHEID VOOR RISICOBEBEERSING

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

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

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

RISICOBEREIDHEID

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

RISICOCATEGORIE	STRATEGISCHE PIJLER	RISICOBEREIDHEID
Markt	Versterken marktpositie	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkt: autonome groei in bestaande markten en selectieve acquisities. • Hoog: ten aanzien van investeringen in innovatie en samenwerking.
Operationeel	Duurzaam ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkt: focus ligt op het beheersen van risico's en de juiste balans tussen risico's en rendement. • Nihil: voor veiligheid, gezondheid en omgeving. • Beperkt: goede balans tussen risico en rendement. • Beperkt: ten aanzien van aansprakelijkheids- en verzekerbare risico's.
Financieel	Handhaven solide positie	<ul style="list-style-type: none"> • Laag: met betrekking tot financierings-, liquiditeits- en solvabiliteitsrisico's.
Compliance	Integriteit	<ul style="list-style-type: none"> • Nihil: met betrekking tot naleving wet- en regelgeving.

RISICO'S

Onderstaande tabel toont de belangrijkste risico's.

RISICOCATEGORIE: STRATEGISCH/MARKT		
RISICO	BEHEERSINGSMATREGELEN	IMPACT OP RESULTAAT
Wijzigingen in marktomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> Evenwichtige portfolio met spreiding van activiteiten over opdrachtgevers en marktsegmenten. 	Beperkt
	<ul style="list-style-type: none"> Innovatie en anticiperen op marktontwikkelingen. Intern door samen te werken en kennis te delen in eigen kenniscentra TBI WOONlab en TBI kennisLAB. Extern door samenwerking met kennisinstituten. 	Hoog
Schaarste op de arbeidsmarkt aan vakmensen	<ul style="list-style-type: none"> Investeren in positie als preferente werkgever door aantrekkelijke werkomgeving te bieden met voldoende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden. 	Beperkt
Verhevigde concurrentie	<ul style="list-style-type: none"> Focus op klanttevredenheid en onderscheidend vermogen door innovaties en multidisciplinaire samenwerking. 	Beperkt
Prijstdruk	<ul style="list-style-type: none"> Alert zijn op prijsontwikkelingen, indexen en doorlooptijd van opdracht tot inkoop. 	Hoog

RISICOCATEGORIE: OPERATIONEEL		
RISICO	BEHEERSINGSMATREGELEN	IMPACT OP RESULTAAT
Projectmanagement en uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> Constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement. 	Hoog
	<ul style="list-style-type: none"> De verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding ligt bij de directies van de TBI-ondernemingen. Voorafgaande goedkeuring door de Raad van Bestuur is vereist voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel overeenkomstig de directie-instructie. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur bij investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start van verkoop en start van bouw van projecten voor eigen risico en in geval van mogelijke financiering van projecten in opdracht van derden tijdens de uitvoering. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Speciale opleidings- en trainingsprogramma voor projectmanagers. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Vroegtijdig betrekken van juristen, technici, risico- en verzekeringsdeskundigen voor het kwalitatief en kwantitatief inschatten van risico's en inculceren van beheersmaatregelen. 	
Verzekerbare risico's en aansprakelijkheidsrisico's	<ul style="list-style-type: none"> Verzekerbare risico's (materieel en aansprakelijkheid) worden afgedekt binnen het TBI-verzekeringsprogramma. Verzekeringen worden ondergebracht bij gerenommeerde verzekeraars in de (inter)nationale verzekeringsmarkt. 	Beperkt
	<ul style="list-style-type: none"> Risicomangers, contractmanagers, juristen en verzekeringsdeskundigen worden vroegtijdig bij projecten betrokken voor het maken van een risico-inschatting. 	
Veiligheid van medewerkers en onderaannemers	<ul style="list-style-type: none"> Preventie heeft de hoogste prioriteit. Het veiligheidsbeleid richt zich naast fysieke maatregelen ook op menselijk gedrag als risicofactor (bewustzijn). Zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna-ongevallen en 'toolbox meetings' moeten dit risico minimaliseren. 	Hoog
	<ul style="list-style-type: none"> Adequaat veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies TBI-ondernemingen, volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Campagnes en acties ter verhoging van kennis over veilig werken en van veiligheidsbewustzijn van medewerkers (e-learningmodules). 	
Omgevingsbewustzijn	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaamheidsbeleid gericht op reductie van negatieve impact. 	Beperkt
	<ul style="list-style-type: none"> Inzet van omgevingsmanagers. 	

RISICOCATEGORIE: FINANCIËEL

RISICO	BEHEERSINGSMATREGELEN	IMPACT OP RESULTAAT
Financiering en liquiditeit	<ul style="list-style-type: none"> • Centraal regelen van externe financieringen. Op basis van interne kredietbeoordelingen worden kredietlijnen ter beschikking gesteld aan de TBI-ondernemingen. Projecten worden op basis van non-recourse gefinancierd. • Constante focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing. • Terughoudendheid met het aangaan van nieuwe investeringsverplichtingen. • TBI streeft naar een solvabiliteit > 30%. 	Beperkt
Krediet	<ul style="list-style-type: none"> • Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en vooruitbetalingen. • De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Een deel van de vorderingen is geconcentreerd in de Nederlandse overheidssector. 	Beperkt
Rente	<ul style="list-style-type: none"> • TBI is terughoudend met het aantrekken van vreemd vermogen. Derhalve is het niet nodig om gebruik te maken van instrumenten om het renterisico te mitigeren. 	Laag
Valuta	<ul style="list-style-type: none"> • TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland. Derhalve komen maatregelen om het valutarisico te beperken nauwelijks voor. 	Laag

RISICOCATEGORIE: COMPLIANCE

RISICO	BEHEERSINGSMATREGELEN	IMPACT OP RESULTAAT
Wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> • TBI heeft een TBI Gedragscode, geldend voor alle medewerkers. • Rapportage per kwartaal over risico's en compliance-onderwerpen. • TBI-ondernemingen volgen de branchegerelateerde gedragscodes, zoals SBIB-bedrijfscode, NEPROM-gedragscode en Gedragscode leden Bouwend Nederland. • Klokkenluidersregeling. • Jaarlijks geven de statutaire directies van de TBI-ondernemingen een persoonlijk ondertekende In Control-verklaring af aan TBI Holdings B.V. 	Beperkt
Belastingrisico's	<ul style="list-style-type: none"> • TBI en de Belastingdienst hebben een Convenant Horizontaal Toezicht gesloten. TBI streeft naar een permanent actueel inzicht in relevante gebeurtenissen en snelle standpuntsbepaling. • TBI heeft een centraal georganiseerde fiscale afdeling. Deze bewaakt en adviseert over een correcte opvolging en uitvoering van fiscale bepalingen en wijzigingen. 	Beperkt

Corporate governance

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

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

NALEVING NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE

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

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

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

In december 2016 is de herziene Corporate Governance Code gepubliceerd. We zullen beoordelen of, en zo ja, welke bepalingen uit de herziene Code we overnemen en nader verwerken.

ORGANISATIE VAN DE ONDERNEMING

Raad van Bestuur en directies

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

Kenmerkend voor de structuur van TBI is het directe contact tussen de Raad van Bestuur en de statutaire directies van de TBI-ondernemingen, met een kleine professionele staf ter ondersteuning.

De groepsdirectie adviseert de Raad van Bestuur over bedrijfsoverstijgende thema's, kennisdeling, business development en over acties en maatregelen die de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten kunnen versterken.

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

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

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

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

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

COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

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

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

Remuneratie

Op advies en aanbeveling van de benoemings- en remuneratiecommissie stelt de Raad van Commissarissen de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur vast. Dit beloningsbeleid is opnieuw vastgesteld en is er mede op gericht de bestuurders van TBI te motiveren en hen gemotiveerd te houden om leiding te geven aan TBI als een toonaangevend bouw- en techniekconcern in Nederland.

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

FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Controle van de jaarrekening door de externe accountant

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de externe accountant en verstrekt deze de opdracht om de jaarrekening, die is opgemaakt door de Raad van Bestuur, te controleren. Dit doet zij op aanbeveling van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2016 is de externe accountant PwC herbenoemd voor een periode van één jaar.

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

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

Onze financiële verslaggeving is gebaseerd op de uitgangspunten van de toepasselijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Voor de interpretatie van de wettelijke bepalingen vindt toetsing plaats aan de hand van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving die van toepassing zijn op de verslagjaren die beginnen op of na 1 januari 2016.

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

REGLEMENTEN EN TBI GEDRAGSCODE

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

Verslag van de Raad van Commissarissen

2016 liet een gemengd beeld zien: de woningbouw en vastgoedontwikkeling profiteren van het herstel in de markt, de utiliteitssector heeft nog last van de nasleep van de crisis maar de onderliggende marges op nieuwe opdrachten verbeteren. Evident is dat het tegenvallende resultaat op het project EPO het resultaat van TBI wezenlijk heeft beïnvloed. In de infrasector verbeterde de markt en nam het aantal tenders toe. Onze inspanningen resulteerden onder andere in de gunning van het eerste deel van de bouw van de Rijnlandroute, de nieuwe verbindingsweg van Katwijk naar de A4 bij Leiden.

De orderportefeuille van TBI heeft zich positief ontwikkeld en biedt een goede basis voor herstel van de resultaten.

ACTIVITEITEN IN 2016

In 2016 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, vijf keer met de Raad van Bestuur vergaderd.

Voorafgaand aan deze vergaderingen vond telkens een separate vergadering van de Raad van Commissarissen plaats, zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Hierin is onder meer gesproken over het functioneren van de Raad van Bestuur als college en individueel. Ook het functioneren van het eigen college en de individuele leden is aan de orde geweest.

Belangrijke thema's in het verslagjaar waren de fusie van Croon Elektrotechniek met Wolter & Dros, de voortgang van een aantal grote projecten en tenders, en de opvolging van de heer drs. L.J. Pruis RA, leidend tot de benoeming van de heer drs. E.A.A. Roozen RA. Andere gespreksonderwerpen waren onder meer de voortgang van de Strategische Agenda, de resultaatontwikkeling van de onderneming en de implementatie van het Protocol Meldplicht Datalekken.

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

Veiligheid

Aandacht voor veiligheid staat ook bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda en is dan ook elke vergadering aan bod gekomen. Alle medewerkers kregen in 2016 vijf e-learning-modules aangeboden. In oktober is de eerste TBI Veiligheidsdag gehouden. Die dag is bij alle TBI-ondernemingen en op alle bouwlocaties extra aandacht besteed aan het thema veiligheid. Samen met opdrachtgevers, Bouwend Nederland en Uneto-VNI zal jaarlijks op de derde vrijdag in maart een Dag van de Veiligheid in de Bouw worden georganiseerd. De eerstvolgende is vrijdag 17 maart 2017. Zo brengen we veiligheid blijvend onder de aandacht. Dat is nodig, want hoewel de werknemers alle (veiligheids)middelen ter beschikking staan, blijft bewustwording een belangrijk aandachtspunt.

Strategie

Het Operationeel Plan 2016 als onderdeel van de Strategische Agenda 2016-2018 is in de vergadering van februari besproken. In het Operationeel Plan zijn duidelijke doelen verwoord, waarbij groei van belang is, naast goed werkgeverschap en verantwoord ondernemerschap.

Resultaten

In de vergaderingen van maart, juni, september en december 2016 is de financiële ontwikkeling uitgebreid besproken met de Raad van Bestuur.

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

Eind 2016 is met de meerderheidsaandeelhouder van MC Ice B.V. (Fri-Jado Groep B.V.) overeengekomen om ook het resterende (30-procent)-belang te verkopen.

Overige onderwerpen

In de vergadering van maart is de compliancerapportage 2015 besproken. De Centrale Ondernemingsraad heeft verzocht om de TBI Gedragscode aan te scherpen op het antidrugs- en alcoholbeleid. De Gedragscode zal hiertoe worden aangepast waarbij ook aandacht wordt gegeven aan de wet Meldplicht Datalekken en de beschrijving van de meldingsprocedure.

In de decembervergadering zijn de wijzigingen in de pensioenregelingen aan de orde gekomen. De Stichting Pensioenfonds TBI is per 31 december 2016 geliquideerd en de pensioenaanspraken en -verplichtingen zijn overgedragen aan Nationale-Nederlanden. Verder zijn de verschillende (excedent) pensioenregelingen geharmoniseerd. Dit betreft de pensioenregelingen die niet zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid, Metaal en Techniek en Betonproductenindustrie. De Raad van Commissarissen heeft hiermee ingestemd.

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

Ook werden in de reguliere vergaderingen de duurzaamheidsindicatoren besproken.

Drie projectbezoeken vonden in 2016 plaats, te weten aan de fabriek van Voorbij Prefab in Amsterdam, EPO in Rijswijk en Waterfront in Harderwijk.

De interne auditfunctie is vanaf 2015 belegd bij BDO Accountants. In 2016 zijn drie diepgaande audits uitgevoerd. Verder is nog een projectaudit onderhanden. Het auditplan voor 2017 is in de decembervergadering van de auditcommissie goedgekeurd.

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

In januari 2016 heeft TBI Beheer B.V., de 100 procent-aandeelhouder van TBI, een achtergestelde lening verstrekt van € 25 miljoen met een looptijd van 10 jaar. Deze lening dient ter versterking van het garantievermogen van TBI.

In de vergadering van maart 2016 zijn het conceptjaarverslag 2015, inclusief de jaarrekening 2015, en het interne verslag 2015 van de Raad van Bestuur besproken. Ook het accountantsverslag 2015 is aan de orde geweest. Deze documenten zijn vooruitlopend op de behandeling in de Raad van Commissarissen uitgebreid besproken in de auditcommissie. Op basis van behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2015 ter vaststelling voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op 14 april 2016 zijn de jaarstukken 2015 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld. Hierbij is decharge verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over het jaar 2015 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het bestuur over het jaar 2015.

SAMENSTELLING EN BIJEENKOMSTEN COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen kende in 2016 drie commissies: de strategische commissie, de benoemings- en remuneratiecommissie en de auditcommissie.

Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2016 driemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de Strategische Agenda 2016-2018 en over de voorbereidingen voor de Strategische Agenda 2017-2019. Belangrijk zijn in dit kader de bespiegelingen op de markt en de mogelijkheden die de markt momenteel biedt.

De strategische commissie bestond per 31 december 2016 uit:
- ir. E.H.M. van den Assem, voorzitter
- J.E. de Vries

Benoemings- en remuneratiecommissie

De benoemings- en remuneratiecommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen voor het benoemingsbeleid inzake commissarissen en leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft zij een adviesfunctie voor de honorering van de leden van de Raad van Bestuur.

In het verslagjaar is met name de opvolging van de heer drs. L.J. Pruis RA door de heer drs. E.A.A. Roozen RA als lid van de Raad van Bestuur aan de orde geweest.

Wij zijn de heer Pruis zeer erkentelijk voor zijn jarenlange bijdrage. Een grote mate van betrokkenheid, professionaliteit en collegialiteit kenschetsen het optreden van de heer Pruis.

In 2016 is tevens een herzien remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur geïmplementeerd. Per 1 januari 2016 is de maximale omvang van de variabele beloning ten opzichte van de vaste beloning afgenomen. In de variabele beloning is het onderscheid tussen Long Term Incentive (LTI) en Short Term Incentive (STI) vervallen. Het beloningsbeleid voorziet thans in één variabele beloningsregeling, waarbij geldt dat de variabele beloning op basis van een driejaars gemiddelde prestatie wordt vastgesteld.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond per 31 december 2016 uit:

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

Auditcommissie

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

De auditcommissie bestond per 31 december 2016 uit:

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

De auditcommissie heeft in 2016 vier maal vergaderd waarvan driemaal in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren de kwartaalrapportages, de jaarrekening 2015, het verslag van de accountant, het controleplan 2016 van de externe accountant en de managementletter.

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

De interne auditfunctie wordt uitgeoefend door BDO. De auditcommissie heeft kennisgenomen van de drie audits die in 2016 zijn uitgevoerd en heeft het controleplan 2017 besproken met BDO.

Centrale Ondernemingsraad

Leden van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond.

JAARVERSLAG 2016 EN VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING

In overeenstemming met artikel 22 lid 4 van de statuten van TBI Holdings B.V. worden het jaarverslag 2016 en het Verslag van de Raad van Commissarissen aangeboden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het jaarverslag met daarin opgenomen het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening 2016, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende verklaring van de externe accountant PwC. De controleverklaring is opgenomen op de pagina's 95 tot en met 99 van dit verslag.

Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om:

- de jaarrekening 2016, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming, vast te stellen;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2016 gevoerde beleid;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het gevoerde beleid over het jaar 2016.

De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2016 uitvoerig met de externe accountant besproken, in aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur, verantwoordelijk voor Financiën en ICT. De stukken waren ook onderwerp van overleg van de voltallige Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur, in aanwezigheid van de externe accountant. Daarbij is ook de kwaliteit van de interne risicobeheersings- en controle-systemen aan de orde geweest.

TBI heeft in 2016 een nettoresultaat van € 16,7 miljoen negatief gerealiseerd. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel voor resultaatbestemming goedgekeurd. Voorgesteld wordt om het resultaat van € 16,7 miljoen negatief in mindering te brengen op de overige reserves.

SAMENSTELLING EN FUNCTIONEREN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Gedurende 2016 is de samenstelling van de Raad van Bestuur gewijzigd. De heer drs. E.A.A. Roozen RA is per 11 mei 2016 toegetreden tot de Raad van Bestuur. De heer drs. L.J. Pruis RA is per 30 september 2016 teruggetreden uit de Raad van Bestuur in verband met zijn pensionering.

Op 31 december 2016 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

- ir. D.A. Sperling, voorzitter
- drs. E.A.A. Roozen RA

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2016 het functioneren van de Raad van Bestuur en van de individuele leden van de Raad geëvalueerd. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen beschikt de Raad van Bestuur over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur als team goed. Dit komt tot uiting in de progressie die gemaakt wordt op de thema's zoals benoemd in de Strategische Agenda, in de veranderingen in de interne aansturing waardoor de betrokkenheid van de TBI-ondernemingen wordt vergroot en in het algemeen in de cohesie van de groep die men weet te bewerkstelligen.

SAMENSTELLING EN ONAFHANKELIJKHEID RAAD VAN COMMISSARISSEN

Op 31 december 2016 bestond de Raad van Commissarissen uit de volgende leden:

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

De samenstelling is gedurende het jaar 2016 ongewijzigd.

Op grond van de statutaire regeling is de zittingsduur van commissarissen beperkt tot een periode van ten hoogste twaalf jaar. Alle commissarissen waren in 2016 onafhankelijk in de zin van de bestpracticebepaling iii.2.2 van de Code.

De Raad van Commissarissen heeft in 2016 overlegd over de bestuurlijke competenties die noodzakelijk zijn voor de adequate vervulling van de taak. Een zelfevaluatie is hierbij uitgevoerd.

CORPORATE GOVERNANCE

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

TOT SLOT

TBI heeft consistent doorgebouwd aan de ingezette strategie. Het financiële resultaat is weliswaar teleurstellend, maar het totale beeld geeft ons alle vertrouwen dat de onderneming een solide basis heeft en de juiste koers vaart om toekomstige uitdagingen aan te kunnen.

Wij danken de Raad van Bestuur, de directies van de ondernemingen en alle medewerkers voor de inzet, de bereikte resultaten en de sterke basis die is gelegd voor 2017 en verdere jaren.

Rotterdam, 21 maart 2017

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

Samenstelling Raad van Bestuur per 21 maart 2017

IR. D.A. SPERLING (61), VOORZITTER

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

DRS. E.A.A. ROOZEN RA (48)

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

CONCERNSTAF

DR. D.M. WIETSMA (53)

directeur Communicatie en
Organisatieontwikkeling

MR. M.W.L. TROMM (53)

hoofd Juridische Zaken

GROEPSDIRECTIE

IR. A.J.H. VAN BREUKELEN (57)

directievoorzitter Synchroon B.V. (Vastgoed)

IR. P.J. HEIJBOER (53)

directievoorzitter Croonwolter&dros B.V. (Technologie)

ING. H. VAN KEULEN (57)

directievoorzitter TBI Bouw B.V. (Wonen)

MR. J.H.A. VAAGS (55)

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

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

Samenstelling Raad van Commissarissen per 21 maart 2017

DRS. A.L.M. NELISSEN (68), VOORZITTER

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: September 2012, recente herbenoeming in 2016 (herbenoembaar)
Lid van de auditcommissie
Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie
Voormalige functie: Lid Raad van Bestuur Dura Vermeer
Overige commissariaten: Voorzitter Raad van Commissarissen Brainport Development N.V.
Lid Raad van Commissarissen Van Nieuwpoort Groep N.V.
Lid Raad van Commissarissen Timber and Building Supplies Holland N.V.
Belangrijkste huidige nevenfuncties: Bestuurslid Nederlands Blazers Ensemble
Raad van Toezicht St. Jeroen Bosch 500

IR. E.H.M. VAN DEN ASSEM (67), VICEVOORZITTER

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

DRS. M. NIGGEBRUGGE (67)

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

J.E. DE VRIES (60)

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

MR. D.J.B. DE WOLFF (57)

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

REIKWIJDTE EN VERANTWOORDING

TBI publiceert dit jaar voor de tweede keer een geïntegreerd jaarverslag. Hierin rapporteren we over onze strategie en de ontwikkelingen en resultaten op economisch, sociaal, milieu- en maatschappelijk gebied. Het jaarverslag is opgesteld volgens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI) G4 (Core) en is gebaseerd op de IIRC Reporting Framework.

BETROUWBAARHEID

De Raad van Bestuur is nauw betrokken geweest bij de formatie van de inhoud van dit verslag en de uitkomsten van de materialiteitsanalyse. Deze rapportage is extern geverifieerd (limited assurance) door PwC en voldoet aan de G4 (Core) richtlijnen van het Global Reporting Initiative. Het assurance-rapport van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 97 tot en met 99 van dit verslag.

BESCHIKBAARHEID

Het jaarverslag 2016 en de GRI G4 content index zijn online te lezen en als pdf-bestand te downloaden, beide via <http://jaarverslag.tbi.nl>. Het verslag is in zowel het Nederlands als het Engels te verkrijgen en het is gepubliceerd op 20 april 2017.

MATERIALITEIT

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

REIKWIJDTE

Het verslag beslaat het boekjaar 2016 dat loopt van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016. De gerapporteerde financiële data en FTE aantallen betreffen alle activiteiten van TBI, zowel nationaal als internationaal. Voor alle niet-financiële data wordt uitsluitend gerapporteerd over de prestaties van de Nederlandse activiteiten van TBI. Over combinaties – ondernemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – is pro rata naar het aandeel van de TBI-onderneming in deze combinatie gerapporteerd. Data van entiteiten waarin TBI een minderheidsbelang heeft of geen managementcontrol, worden buiten beschouwing gelaten.

VERGELIJKBAARHEID

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

MEETMETHODE EN DATAVERZAMELING

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

JAARREKENING 2016



Geconsolideerde balans per 31 december 2016	68
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016	69
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016	70
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	72
Toelichting op de geconsolideerde balans	78
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	84
Enkelvoudige balans per 31 december 2016	88
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2016	89
Overige gegevens	94
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	95
Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	97

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2016

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2016	31 december 2015
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	(1)	2.113	2.219
Materiële vaste activa	(2)	93.663	98.916
Financiële vaste activa	(3)	<u>20.795</u>	<u>12.017</u>
		116.571	113.152
Vlottende activa			
Voorraden	(4)	198.184	224.232
Onderhanden projecten in opdracht van derden	(5)	–	–
Vorderingen	(6)	254.620	262.954
Liquide middelen	(7)	<u>138.327</u>	<u>166.473</u>
		591.131	653.659
Totaal activa		<u>707.702</u>	<u>766.811</u>
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	(8)	229.658	247.008
Aandeel derden		<u>97</u>	<u>113</u>
		229.755	247.121
Voorzieningen	(9)	11.038	13.776
Langlopende schulden	(10)	66.467	52.512
Kortlopende schulden en overlopende passiva	(11)	<u>400.442</u>	<u>453.402</u>
Totaal passiva		<u>707.702</u>	<u>766.811</u>

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2016

(bedragen in duizenden euro's)

		2016	2015
Netto-omzet		1.711.208	1.462.585
Wijziging in balanswaarde onderhanden projecten		-138.586	94.112
Bedrijfsopbrengsten	(12)	1.572.622	1.556.697
Bedrijfslasten			
Kosten van grond- en hulpstoffen, uitbesteed werk en andere externe kosten		-1.063.792	-1.033.965
Lonen en salarissen	(13)	-301.937	-297.256
Sociale lasten		-48.365	-54.967
Pensioenlasten	(14)	-34.460	-31.308
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	(15)	-18.993	-18.523
Bijzondere waardevermindering vlottende activa	(4)	-4.332	-3.950
Overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	(2)	-587	-
Overige bedrijfskosten		-119.575	-117.698
		-1.592.041	-1.557.667
Bedrijfsresultaat		-19.419	-970
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		1.042	1.415
Rentelasten en soortgelijke kosten		-5.442	-3.570
Resultaat voor belastingen		-23.819	-3.125
Belastingen over het resultaat	(16)	5.318	316
Resultaat uit deelnemingen	(17)	1.787	4.096
Resultaat na belastingen		-16.714	1.287
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen		-3	-19
Nettoresultaat		-16.717	1.268

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2016

(bedragen in duizenden euro's)

		2016	2015
Bedrijfsresultaat		-19.419	-970
Aanpassingen voor:			
– afschrijvingen	(15)	18.993	18.523
– bijzondere waardevermindering vlottende activa	(4)	4.332	3.950
– overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	(2)	587	–
– mutaties voorzieningen	(9)	-2.738	-9.632
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):			
– voorraden	(4)	21.716	13.018
– onderhanden werk	(5)	-18.776	-28.405
– vorderingen	(6)	-3.264	2.735
– overige schulden	(11)	-33.243	33.400
		-33.567	20.748
Kasstroom uit bedrijfsuitoefening		-31.812	32.619
Ontvangen interest		738	1.415
Betaalde interest		-5.443	-4.865
Ontvangen dividend	(3)	47	108
Betaalde vennootschapsbelasting	(16)	-1.074	337
		-5.732	-3.005
Kasstroom uit operationele activiteiten		-37.544	29.614
Investeringen in immateriële vaste activa	(1)	-2.533	-779
Investeringen in materiële vaste activa	(2)	-14.203	-17.197
Investeringen in financiële vaste activa	(3)	-51	-3.707
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	(1)	100	678
Desinvesteringen in materiële vaste activa	(2)	2.415	5.286
Desinvesteringen in financiële vaste activa	(3)	11.003	6.180
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.269	-9.539
Ontvangen achtergestelde lening	(10)	25.000	–
Aflossing/ontvangen langlopende leningen	(10)	-11.045	27.831
Aflossing van kredietinstellingen		-908	-4.427
Betaald dividend		-380	-420
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		12.667	22.984
Nettokasstroom in boekjaar		-28.146	43.059
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		–	–
Afname/toename liquide middelen		-28.146	43.059

GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT 2016

(bedragen in duizenden euro's)

	2016	2015
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:		
– beginstand liquide middelen	166.473	123.414
– mutatie	–28.146	43.059
Eindstand liquide middelen	138.327	166.473
	(7)	
Waarvan mutaties in boekjaar in bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden	–6.631	3.045

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

ALGEMEEN

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

GRONDSLAGEN VAN DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Presentatie jaarrekeninggegevens

De geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. is gebaseerd op de vigerende bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Voor de interpretatie van de wettelijke bepalingen vindt toetsing plaats aan de hand van de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2016.

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

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

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

TBI heeft een aantal omvangrijke DB(F)(M) contracten in portefeuille, welke naar hun aard een hoog risicoprofiel kennen gezien hun omvang, complexiteit en lange doorlooptijd. Bij de resultaatbepaling van deze projecten wordt gebruik gemaakt van de per heden meest redelijke schattingen ten aanzien van de realiseerbaarheid van

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

Consolidatie

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

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

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

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

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Activa, verplichtingen, resultaten en kasstromen van verkregen deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt vanaf het moment dat feitelijk overheersende zeggenschap op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend. Resultaten van in het verslagjaar afgestoten deelnemingen worden verwerkt tot aan het moment dat geen overheersende zeggenschap op het beleid meer kan worden uitgeoefend.

In 2016 is de samenstelling van de consolidatiekring niet gewijzigd.

Verbonden partijen

TBI heeft de volgende verbonden partijen: de aandeelhouder, groepsmaatschappijen, de leden van de directie, sleutelfunctionarissen in het management, nauwe verwanten en de leden van de Raad van Commissarissen. Eventuele transacties met verbonden partijen geschieden tegen voorwaarden welke ook bij transacties met derden worden toegepast.

Vreemde valuta

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

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

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

Waardering

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

Immateriële vaste activa

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

Goodwill is gedefinieerd als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de nettovermogenswaarde van de verworven kapitaalbelangen. Goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de verwachte economische levensduur.

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

Materiële vaste activa

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

Bedrijfsgebouwen en terreinen	0 tot 10 procent
Materieel, machines en installaties	10 tot 20 procent
Andere vaste bedrijfsmiddelen	20 procent

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

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

Financiële vaste activa

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

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

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Met op de balansdatum opgetreden waardeverminderingen wordt rekening gehouden.

Indien het eigen vermogen van een deelneming negatief wordt, wordt de deelneming gewaardeerd op nihil en wordt het aandeel in het negatieve eigen vermogen in mindering gebracht op de vorderingen van de desbetreffende deelneming respectievelijk wordt indien noodzakelijk een voorziening getroffen.

De overige vorderingen zijn opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, die in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde, rekening houdend met de effectieve rentevoet en onder aftrek van een waardecorrectie wegens oninbaarheid.

Bij de eerste opname worden de overige vorderingen verwerkt tegen de reële waarde.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Vorraden

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

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

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

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

Er wordt geen rente toegevoegd aan grond in eigendom alsmede onderhanden werken voor eigen ontwikkeling, behalve wanneer sprake is van projectgebonden financiering met een zogenaamd 'limited recourse'-karakter in samenwerking met derden.

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

Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Schulden

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

Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio onder aftrek van transactiekosten.

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

Voorzieningen

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

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar schatting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Eventueel ontvangen vergoedingen van derden worden in mindering gebracht op de voorziening.

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

De voorziening voor jubileumverplichtingen omvat de contante waarde van de uitkeringen aan de medewerkers inzake jubilea. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met een vertrek kans van de medewerkers en een rekenrente van 3,0 procent (2015: 3,0 procent).

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

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

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

Financiële instrumenten en financiële risicobeheersing

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

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

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

De markt- en kredietrisico's betreffen met name financiële risicofactoren ten aanzien van valuta, prijs, rente, kasstroom, krediet en liquiditeit. Deze financiële risico's zijn niet bijzonder of afwijkend van

wat in de branche gebruikelijk kan worden geacht. TBI kent een strikt beleid, dat erop is gericht deze risico's zo veel als mogelijk te beperken en te beheersen.

MARKTRISICO

Valutarisico

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

Prijstrisico

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

Rente- en kasstroomrisico

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

KREDIETRISICO

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

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

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Liquiditeitsrisico

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

Bepaling van het resultaat

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

Bedrijfsopbrengsten

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

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

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

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

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

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

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

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

Bedrijfslasten

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

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

Operational lease

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

Personeelsbeloningen

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

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

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

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

Rentebaten en -lasten

De rentebaten en -lasten hebben betrekking op interest en overige financieringslasten die aan het verslagjaar toegerekend kunnen worden.

Resultaat uit deelnemingen

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

Belastingen over het resultaat

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

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

Kasstroomoverzicht

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

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen.

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

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

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

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

(bedragen in duizenden euro's)

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten van ontwikkeling
Stand per 1 januari 2016	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	6.932
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-4.713
Boekwaarde	2.219
Mutaties in de boekwaarde	
Investerings	2.533
Desinvesterings	-100
Afschrijvingen	-2.539
Saldo	-106
Stand per 31 december 2016	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	7.952
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-5.839
Boekwaarde	2.113

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vooruit- betalingen e.d.	Totaal
Stand per 1 januari 2016					
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	111.225	80.684	141.734	46	333.689
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-56.465	-59.579	-118.729	-	-234.773
Boekwaarde	54.760	21.105	23.005	46	98.916
Mutaties in de boekwaarde					
Investerings	1.533	3.204	8.741	725	14.203
Desinvesterings	-430	-2.264	-308	-	-3.002
Afschrijvingen	-3.571	-4.054	-8.829	-	-16.454
Saldo	-2.468	-3.114	-396	725	-5.253
Stand per 31 december 2016					
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	109.000	74.302	99.242	771	283.315
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-56.708	-56.311	-76.663	-	-189.652
Boekwaarde	52.292	17.991	22.609	771	93.663

In de mutaties is een overige waardevermindering van 0,6 miljoen meegenomen.

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet geconsolideerde deelnemingen	Verstekte leningen	Latente belasting- vorderingen	Overige financiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2016	6.223	4.593	–	1.201	12.017
Mutaties in 2016					
Ontvangen winstuitkering en dividenden	–47	–	–	–	–47
Aandeel resultaat boekjaar	1.787	–	–	–	1.787
Aflossing leningen verstrekt aan niet-geconsolideerde deelnemingen	–	–4.217	–	–	–4.217
Investerings	51	–	–	–	51
Herrubricering latente belastingvorderingen	–	–	9.695	–	9.695
Dotatie latente belastingvorderingen	–	–	8.295	–	8.295
Desinvesteringen	–6.185	–	–	–601	–6.786
Saldo	–4.394	–4.217	17.990	–601	8.778
Stand per 31 december 2016	1.829	376	17.990	600	20.795

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2016 wordt verwezen naar het overzicht 'Operationele structuur TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

In 2014 heeft TBI Techniek B.V. een lening verstrekt aan een niet-geconsolideerde deelneming met een hoofdsom van € 3,983 miljoen. Over de lening is een interest van 7 procent per jaar verschuldigd. Deze lening is gedurende 2016 afgelost.

Verder heeft TBI gedurende 2016 haar resterende belang (30,0 procent) in MC Ice B.V. (Fri-Jado Groep B.V.) verkocht.

4 VOORRADEN

	31 december 2016	31 december 2015
Grond- en hulpstoffen	3.563	4.142
Goederen in bewerking en halffabricaten	60	172
Gereed product en handelsgoederen	3.204	3.101
Woningen in aanbouw	6.667	13.778
Opgeleverde woningen e.d.	1.948	13.063
Grondposities e.d.	182.742	189.976
	198.184	224.232

TBI realiseert projecten die, hetzij door derden zijn ontwikkeld, hetzij voortkomen uit de eigen projectontwikkelingsactiviteiten. De investeringen in projectontwikkelingsactiviteiten, zoals opgenomen onder de voorraden, betreffen projecten in voorbereiding (Grondposities e.d.), de geactiveerde bouw- en ontwikkelingskosten van het onverkochte deel op projecten in uitvoering (Woningen in aanbouw) en van reeds opgeleverde projecten (Opgeleverde woningen e.d.). De post grondposities betreft voornamelijk grondposities die in Nederland zijn verworven om in de nabije toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie. In 2016 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses van vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses hebben zich gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en de daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. Op grond van deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, heeft TBI in 2016 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een aantal posities structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. Deze bijzondere waardeverminderingen bedragen € 4,3 miljoen (2015: € 4,0 miljoen).

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

5 ONDERHANDEN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

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

	31 december 2016	31 december 2015
Onderhanden projecten in opdracht van derden		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst,		
verminderd met voorzieningen voor verliezen	1.885.313	2.104.050
Af: gedeclareerde termijnen	<u>-1.922.714</u>	<u>-2.160.227</u>
	-37.401	-56.177
Verantwoord onder de kortlopende schulden	<u>37.401</u>	<u>56.177</u>
Saldo	<u>-</u>	<u>-</u>

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2016	31 december 2015
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	201.807	141.345
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	<u>-239.208</u>	<u>-197.522</u>
	-37.401	-56.177

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

6 VORDERINGEN

	31 december 2016	31 december 2015
Debiteuren	207.257	200.916
Vennootschapsbelastingen	1.494	472
Latente belastingvorderingen	-	9.695
Overige vorderingen	40.186	48.143
Overlopende activa	<u>5.683</u>	<u>3.728</u>
	<u>254.620</u>	<u>262.954</u>

De latente belastingvorderingen hebben naar verwachting een looptijd van meer dan één jaar. De resterende vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopend karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Op de debiteuren is een voorziening voor dubieuze debiteuren in mindering gebracht van € 2,6 miljoen (31 december 2015: € 3,4 miljoen).

7 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2016	31 december 2015
Banken	138.270	166.406
Deposito's	11	-
Kassen	<u>46</u>	<u>67</u>
	<u>138.327</u>	<u>166.473</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 15,5 miljoen (31 december 2015: € 22,1 miljoen) in vennootschappen onder firma en proportioneel geconsolideerde overige deelnemingen. Verder zijn onder de Nederlandse banktegoeden de saldi van geblokkeerde G-rekeningen tot een bedrag van circa € 4,1 miljoen begrepen (31 december 2015: € 4,4 miljoen). De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar.

8 EIGEN VERMOGEN

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

9 VOORZIENINGEN

	Personeels- gerelateerde verplichtingen	Garantie- verplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2016	4.247	6.605	1.799	1.125	13.776
Mutaties in 2016					
Dotatie	283	629	7.159	547	8.618
Onttrekkingen	-57	-3.690	-7.442	-442	-11.631
Overige mutaties	-	150	35	90	275
Saldo	226	-2.911	-248	195	-2.738
Stand per 31 december 2016	4.473	3.694	1.551	1.320	11.038

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor milieueffingen en leegstand van panden.

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2016			31 december 2015		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzieningen (x € 1 miljoen)	4,6	3,4	3,0	6,7	4,4	2,7

10 LANGLOPENDE SCHULDEN

Langlopende schulden per categorie	31 december 2016	31 december 2015
Achtergestelde lening	25.000	-
Non-recourse financiering	24.000	26.000
Projectfinancieringen	17.467	26.512
	<u>66.467</u>	<u>52.512</u>

De binnen één jaar vervallende aflossingsverplichtingen worden opgenomen onder kortlopende schulden. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van koop- en huurcontracten en concerngaranties. De reële waarde van de langlopende schulden benadert de boekwaarde.

De looptijd van de langlopende schulden is als volgt:

Langlopende schulden per looptijd (x € 1 miljoen)	31 december 2016		31 december 2015	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar
Langlopende schulden	39,7	26,8	50,0	2,5

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

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

Daarnaast is op een deel van de bedrijfspanden non-recourse financiering van € 30 miljoen aangetrokken. Hiervan is ultimo 2016 € 24 miljoen als langlopende schuld en € 2 miljoen als kortlopende schuld opgenomen. Het rentepercentage op deze financiering is 2,95 procent vast.

De projectfinancieringen betreffen door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinanciering. De rente is gebaseerd op éénmaands EURIBOR plus een opslag van 3 procent.

11 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2016	31 december 2015
Kredietinstellingen	13.154	14.062
Handelscrediteuren	224.196	232.880
Belastingen en premies sociale verzekeringen	41.640	39.049
Onderhanden projecten in opdracht van derden	37.401	56.177
Personeelskosten	32.961	39.729
Pensioenpremies	709	4.590
Overige schulden	43.861	56.627
Overlopende passiva	6.520	10.288
	<u>400.442</u>	<u>453.402</u>

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

Kredietfaciliteiten

TBI heeft per 21 december 2015 de beschikking over een nieuwe gecommiteerde Revolving Credit Facility (RCF) van € 75 miljoen, die is aangegaan voor 5 jaar. Daarnaast zijn er ongecommiteerde bilaterale rekening-courantfaciliteiten van € 30 miljoen, ter dekking van kortstondige liquiditeitstekorten. Deze beide faciliteiten zijn gedocumenteerd in één overeenkomst. De faciliteiten zijn gelijkelijk verdeeld over drie banken, te weten ABN AMRO, ING en Rabobank.

Per 31 december 2016 werd, net als per 31 december 2015, geen gebruik gemaakt van voornoemde faciliteiten. Gedurende 2016 werd niet getrokken onder deze faciliteiten (gedurende 2015 geen trekking). Het rentepercentage is gerelateerd aan EURIBOR met een opslag. Het gehanteerde EURIBOR percentage is afhankelijk van de gekozen looptijd.

Evenals onder de vorige RCF is de voornaamste zekerheid het voldoen aan de financiële convenanten, te weten de Interest Cover ratio en de Senior Debt Cover ratio. Aan deze ratio's werd in 2016 voldaan.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

	31 december 2016	31 december 2015
Bankgaranties en borgstellingen		
Garanties in verband met bereidverklaring	6.226	13.725
Garanties in verband met uitvoering van werken	166.931	143.534
Garanties in verband met ontvangen vooruitbetalingen	58.148	55.787
Overige	9.227	11.652
	<u>240.532</u>	<u>224.698</u>

	31 december 2016			31 december 2015		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Overige (x € 1 miljoen)						
Leaseovereenkomsten	17,0	33,7	1,2	18,8	31,3	1,4
Huurovereenkomsten e.d.	7,9	21,5	9,5	8,6	25,2	11,5
Aankoopverplichtingen grond	26,1	14,1	–	11,4	12,5	–

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

	2016
Minimale leasebetalingen	34.419
Sub-leaseontvangsten	<u>-350</u>
	<u>34.069</u>

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

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

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

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

	Techniek		Bouw		Infra		Holding		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Gesegmenteerde informatie naar activiteitsgebied (in miljoenen euro's)										
Bedrijfsopbrengsten										
Extern	668	692	715	694	194	174	-5	-3	1.573	1.557
Intern	15	5	9	-4	5	10	-29	-11	-	-
Totaal	683	696	724	690	199	184	-34	-13	1.573	1.557
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*										
Bedrijfsresultaat vóór toerekening	-3,3	4,0	9,8	13,0	0,3	3,5	-14,1	-6,3	-7,3	14,2
Toerekening**	9,2	-	9,2	-	-	-	-18,3	-	-	-
Bedrijfsresultaat*	5,9	4,0	18,9	13,0	0,3	3,5	-32,4	-6,3	-7,3	14,2
Operationele marge										
Bedrijfsresultaat/bedrijfsopbrengsten	0,9%	0,6%	2,6%	1,9%	0,1%	1,9%	-	-	-0,5%	0,9%
Investerings in materiële vaste activa	6,9	6,5	3,0	7,7	2,5	2,7	1,7	0,3	14,2	17,2
Investerings in immateriële vaste activa	0,2	-	1,9	0,6	-	0,1	-	-	2,1	0,8
Afschrijvingen materiële vaste activa	7,4	7,7	3,6	5,0	2,2	2,6	3,3	2,1	16,5	17,4
Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,1	0,1	1,8	0,9	-	-	0,6	0,1	2,5	1,1

* Exclusief bijzondere waardevermindering en reorganisatielasten.

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

12 NETTO-OMZET

	2016	2015
Geografische spreiding netto-omzet		
Nederland	1.660.885	1.424.578
Overige EU-landen	24.890	14.579
Rest van Europa	4.195	523
Buiten Europa	21.238	22.905
	1.711.208	1.462.585

13 MEDEWERKERS

	2016	2015
De samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten luidt:		
Techniek	3.733	3.975
Bouw	1.363	1.377
Infra	399	375
Overige	61	47
	5.556	5.774

Van het gemiddeld aantal werknemers op fulltime-basis waren in 2016 272 medewerkers werkzaam in het buitenland (2015: 262).

14 PENSIOENEN

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

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

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

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

De werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwen pensioen op bij Pensioenfonds Metaal & Techniek. Als gevolg van de verder gedaalde rente is de dekkingsgraad van Pensioenfonds Metaal & Techniek in 2016 gedaald tot verder onder de 100 procent. Er hebben in 2016 en 2015 geen kortingen plaatsgevonden, anders dan in 2014 en 2013, toen de pensioenen met 0,4 procent en 6,3 procent verlaagd zijn. Met ingang van 1 januari 2015 is voor het salaris tussen € 70.000 en € 100.000 (bedragen 2015) een nieuwe excedentregeling geïntroduceerd. Deelname hieraan was in 2015 verplicht en is vanaf 2016 vrijwillig. TBI heeft ervoor gekozen deze regeling aan de werknemers te blijven aanbieden.

Ook bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is de dekkingsgraad gedaald in 2016. Dit pensioenfonds verkeert echter nog steeds niet in dekkingstekort. De pensioenen van de actieve deelnemers alsook de inactieve deelnemers zijn per 1 januari 2016 niet verhoogd. Per 1 januari 2017 worden de pensioenen ook niet verhoogd.

De dekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie is beneden de 100 procent. Ook dit pensioenfonds zal de pensioenen dus per 1 januari 2017 niet verhogen.

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

Het pensioenfonds heeft besloten te liquideren per 1 januari 2017. De Nederlandsche Bank is akkoord gegaan met de collectieve waardeoverdracht van de opgebouwde pensioenen tot en met 31 december 2016. Voor de nieuwe pensioenopbouw en pensioenverzekeringen vanaf 1 januari 2017 is een rechtstreekse overeenkomst gesloten tussen de werkgever TBI en een verzekeraar. De uitvoering van de pensioenregelingen voor alle TBI-medewerkers (uitgezonderd de verplichte bedrijfstakpensioenfondsen) is hierin ondergebracht.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

15 AFSCHRIJVINGEN IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2016	2015
Afschrijving immateriële vaste activa	2.539	1.097
Afschrijving materiële vaste activa	16.454	17.426
	<u>18.993</u>	<u>18.523</u>
Afschrijving immateriële vaste activa		
Ontwikkeling	2.539	1.097
	<u>2.539</u>	<u>1.097</u>
Afschrijving materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	3.571	3.903
Machines en installaties	4.054	4.341
Andere vaste bedrijfsmiddelen	8.829	9.182
	<u>16.454</u>	<u>17.426</u>

16 BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT

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

De belastingdruk bedraagt 22,3 procent (2015: 10,1 procent). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in procenten)	2016	2015
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Belast resultaat uit deelnemingen	3,2	4,8
Niet-afrekbare kosten	-1,2	-8,9
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	-0,9	-5,0
Correctie belastingen voorgaand jaar	-3,0	-3,2
Fiscale faciliteiten e.d.	-0,8	-2,6
Effectieve belastingdruk	<u>22,3</u>	<u>10,1</u>

17 RESULTAAT UIT DEELNEMING

Onder het resultaat deelneming zijn opgenomen het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € 0,0 miljoen (2015: € 1,3 miljoen) en het boekresultaat op de verkoop van deelnemingen van € 1,8 miljoen (2015: € 2,7 miljoen). Het boekresultaat uit 2016 heeft betrekking op de verkoop van het belang in MC Ice B.V. (Fri-Jado Groep B.V.) (30,0 procent).

Afgeleide financiële instrumenten

De reële waarde van de afgesloten valutatermijncontracten is van geringe betekenis.

Kosten van onderzoek en ontwikkeling

De ten laste van het resultaat over 2016 gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling met inbegrip van de afschrijvingen van op de balans geactiveerde ontwikkelingskosten bedragen € 1,9 miljoen (2015: € 1,3 miljoen).

Reorganisatielasten

De aanhoudend slechte marktomstandigheden en vooruitzichten in met name de markt voor de utiliteitsbouw, in combinatie met de economische ontwikkeling, hebben, net als bij veel andere ondernemingen in de bouwsector, grote druk gezet op de resultaatontwikkeling. Met het oog op het behoud van de winstgevendheid en daarmee ook de continuïteit van TBI zijn bij een aantal TBI-ondernemingen de kostenstructuur en de organisatie aangepast aan het verwachte activiteitsniveau voor de komende jaren. De hiermee gemoeide reorganisatielasten bedragen € 7,2 miljoen (2015: € 11,2 miljoen).

Bezoldigingen bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen van de leden en voormalige leden van de Raad van Bestuur omvatten de periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, sociale lasten, pensioenlasten alsmede winstdelingen en bonusbetalingen. Hiervoor is in 2016 € 2,547 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2015: € 1,385 miljoen). De beloningen van de Raad van Bestuur zijn in 2016 onder meer gestegen door de beëindiging van de lange termijn incentive-regelingen van (voormalig) bestuurders en de tijdelijke uitbreiding van de Raad van Bestuur vooruitlopend op het vertrek van de heer drs. L.J. Pruis RA.

Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2016 € 0,238 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2015: € 0,238 miljoen).

Accountants honoraria

De accountants honoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2016	2015
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	1.010	1.000
Andere controle-opdrachten	54	75
Adviesdiensten op fiscaal terrein	44	4
Andere niet-controlediensten	136	113
	<u>1.244</u>	<u>1.192</u>

De andere niet-controlediensten betreffen, evenals vorig jaar, voornamelijk advisering op het gebied van werkkapitaalbeheer en ICT. 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 2016, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2016

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2016	31 december 2015
Vaste activa			
Materiële vaste activa	(1)	560	475
Financiële vaste activa	(2)	<u>349.560</u>	<u>336.059</u>
		350.120	336.534
Vlottende activa			
Vorderingen	(3)	4.318	12.457
Liquide middelen	(4)	<u>103.998</u>	<u>111.009</u>
		108.316	123.466
Totaal activa		<u>458.436</u>	<u>460.000</u>
Eigen vermogen	(5)		
Geplaatst kapitaal		45.378	45.378
Agioreserve		7.683	7.683
Wettelijke reserves		2.234	2.440
Overige reserves		191.080	190.239
Onverdeelde winst		<u>-16.717</u>	<u>1.268</u>
		229.658	247.008
Voorzieningen	(6)	243	608
Langlopende schulden	(7)	25.000	-
Kortlopende schulden en overlopende passiva	(8)	<u>203.535</u>	<u>212.384</u>
Totaal passiva		<u>458.436</u>	<u>460.000</u>

ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2016

(bedragen in duizenden euro's)

		2016	2015
Resultaat van deelnemingen na belastingen		9.955	15.412
Vennootschappelijk resultaat na belastingen		<u>-26.672</u>	<u>-14.144</u>
		-16.717	1.268

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2016

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. De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening. In overeenstemming hiermee worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde.

ENKELVOUDIGE BALANS

1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Andere vaste bedrijfsmiddelen
Stand per 1 januari 2016	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	2.211
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-1.736
Boekwaarde	475
Mutaties in de boekwaarde	
Investeringen	209
Afschrijvingen	-124
Saldo	85
Stand per 31 december 2016	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	2.420
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-1.860
Boekwaarde	560

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2016

2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	31 december 2016	31 december 2015
Aandeel in groepsmaatschappijen	334.657	335.216
Latente belastingvorderingen	14.060	–
Overige deelnemingen	843	843
	<u>349.560</u>	<u>336.059</u>

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groeps- maatschappijen	Latente belasting- vorderingen	Overige deelnemingen	Totaal
Stand per 1 januari 2016	<u>335.216</u>	–	843	<u>336.059</u>
Mutaties in 2016				
Nettoresultaat over 2016	9.955	–	–	9.955
Ontvangen dividenden	–14.575	–	–	–14.575
Overige mutaties	4.061	–	–	4.061
Herrubricering latente belastingvorderingen	–	14.060	–	14.060
Saldo	<u>–559</u>	<u>14.060</u>	–	<u>13.501</u>
Stand per 31 december 2016	<u>334.657</u>	<u>14.060</u>	<u>843</u>	<u>349.560</u>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2016 wordt verwezen naar het overzicht 'operationele structuur TBI' (zie pagina 102). Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

3 VORDERINGEN

	31 december 2016	31 december 2015
Debiteuren	12	129
Belastingen	112	10.208
Overige vorderingen en overlopende activa	4.194	2.120
	<u>4.318</u>	<u>12.457</u>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. Onder de vorderingen is een vordering opgenomen op de aandeelhouder van € 3,3 miljoen (2015: € 1,7 miljoen).

4 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2016	31 december 2015
Kas	–	1
Banken	103.998	111.008
	<u>103.998</u>	<u>111.009</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

5 EIGEN VERMOGEN

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

	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Eigen vermogen						
Stand per 1 januari 2015	45.378	7.683	2.683	188.739	1.400	245.883
Toevoeging aan de reserves	–	–	–	980	–980	–
Dividend 2014	–	–	–	–	–420	–420
Resultaat 2015	–	–	–	–	1.268	1.268
Koersverschillen en overige mutaties	–	–	–243	520	–	277
Stand per 31 december 2015	45.378	7.683	2.440	190.239	1.268	247.008
Toevoeging aan de reserves	–	–	–	888	–888	–
Dividend 2015	–	–	–	–	–380	–380
Resultaat 2016	–	–	–	–	–16.717	–16.717
Koersverschillen en overige mutaties	–	–	–206	–47	–	–253
Stand per 31 december 2016	45.378	7.683	2.234	191.080	–16.717	229.658

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

In april 2016 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2015. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, een bedrag van € 0,4 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 0,9 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

Het nettoresultaat over 2016 bedraagt € 16,7 miljoen negatief. De Raad van Bestuur stelt voor het resultaat ten laste te brengen van de overige reserves.

6 VOORZIENINGEN

	Belastingverplichtingen	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2016	161	447	608
Mutaties in 2016			
Dotatie	375	524	899
Onttrekkingen	–451	–813	–1.264
Saldo	–76	–289	–365
Stand per 31 december 2016	85	158	243

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

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2016

7 LANGLOPENDE SCHULDEN

Langlopende schulden per categorie	31 december 2016	31 december 2015
Achtergestelde lening	<u>25.000</u>	<u>–</u>

Langlopende schulden per looptijd	31 december 2016		31 december 2015	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar
Langlopende schulden	<u>–</u>	<u>25.000</u>	<u>–</u>	<u>–</u>

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

8 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2016	31 december 2015
Schulden aan groepsmaatschappijen	193.788	206.145
Overige schulden en overlopende passiva	<u>9.747</u>	<u>6.239</u>
	<u>203.535</u>	<u>212.384</u>

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

TBI treedt tegenover zijn dochterondernemingen op als bankier. De voor de dagelijkse bedrijfsvoering niet benodigde geldmiddelen van deze dochterondernemingen kunnen op de – dagelijks opvraagbare – financieringsrekening rentedragend bij de vennootschap worden geplaatst. De rentevergoeding die over de – dagelijks opvraagbare – rekening-courant wordt berekend, is gebaseerd op de basisrente van de commerciële banken, vermeerderd met een opslag. De gemiddelde rente over 2016 bedroeg 2,5 procent (2015: 2,6 procent). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden en overlopende passiva in de geconsolideerde jaarrekening.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2016 betreft dit een bedrag van € 106,9 miljoen (ultimo 2015: € 43,8 miljoen).

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

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

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

Financiële baten en lasten uit verhoudingen met groepsmaatschappijen

TBI Holdings B.V. treedt binnen de groep op als intern bankier. In beginsel worden de voor de dagelijkse bedrijfsuitoefening niet benodigde geldmiddelen door de 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 € 3,4 miljoen (2015: € 4,0 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 3,7 miljoen (2015: € 5,1 miljoen).

Transacties met verbonden partijen

In 2016 heeft TBI Holdings B.V. bijzondere kosten van New Main B.V. ad € 18,3 miljoen (2015: nihil) ten laste van het resultaat genomen. TBI Holdings B.V. heeft in 2016 geen reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen vergoed (in 2015 is hiervoor € 9,4 miljoen ten laste van het resultaat van TBI Holdings B.V. gekomen).

Daarnaast is een reservering voor nog uit te betalen directiebonussen van de TBI-ondernemingen ad € 0,3 miljoen (2015: € 1,4 miljoen) ten laste van het resultaat van TBI Holdings B.V. gekomen.

Resultaatbestemming 2015

In april 2016 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2015. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, een bedrag van € 0,4 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 0,9 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

Voorstel tot resultaatbestemming 2016

Het nettoresultaat over 2016 bedraagt € 16,7 miljoen negatief. De Raad van Bestuur stelt voor om het resultaat ten laste te brengen van de overige reserves.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

In 2016 waren gemiddeld 43 medewerkers (2015: 41 medewerkers) bij de vennootschap in dienst. Alle medewerkers waren in 2016, evenals in 2015, in Nederland werkzaam.

Rotterdam, 21 maart 2017

Raad van Commissarissen

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

Raad van Bestuur

ir. D.A. Sperling, voorzitter
drs. E.A.A. Roozen RA

OVERIGE GEGEVENS

STATUTAIRE BEPALING INZAKE RESULTAATBESTEMMING

Artikel 24

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

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT EN ASSURANCE-RAPPORT

Aan: de algemene vergadering en de Raad van Commissarissen van TBI Holdings B.V.

ALGEMEEN

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

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2016

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TBI Holdings B.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens 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'.

Onafhankelijkheid

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

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- Over TBI
- Stakeholdersdialoog
- Materiële thema's
- Hoe TBI waarde creëert
- Kerncijfers
- TBI in de markt – Versterken marktpositie
- Financieel – Handhaven solide profiel
- Medewerkers – Aantrekkelijke werkomgeving bieden
- Milieu – Reduceren impact
- Maatschappij – Verantwoordelijk en betrokken ondernemen
- Governance
- Reikwijdte en verantwoording
- Overige gegevens
- Overzicht statutaire directies
- Begrippenlijst
- Colofon

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT EN ASSURANCE RAPPORT

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

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

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

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

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

VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING EN DE ACCOUNTANTSCONTROLE

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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

ASSURANCE-RAPPORT OP DE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE 2016

Onze conclusie

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het Jaarverslag 2016 van TBI Holdings B.V. niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar eindigend op 31 december 2016

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria.

Wat we hebben beoordeeld

De duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van TBI Holdings B.V., Rotterdam (hierna: "TBI") ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2016.

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie beoordeeld voor het jaar eindigend op 31 december 2016, zoals opgenomen in de volgende secties in het Jaarverslag 2016 (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- Over TBI
- Stakeholdersdialoog
- Materiële thema's
- Hoe TBI waarde creëert
- Medewerkers – Aantrekkelijke werkomgeving bieden
- Milieu – Reduceren impact
- Maatschappij – Verantwoordelijk en betrokken ondernemen

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'. Deze beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie' in dit assurance-rapport.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van TBI 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 passen de 'Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten (RA/AA)' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

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

Verslaggevingscriteria

TBI heeft haar verslaggevingscriteria ontwikkeld op basis van de 'G4 Guidelines van het Global Reporting Initiative (GRI)', zoals toegelicht in sectie "Reikwijdte en verantwoording" (pagina 66) in het Jaarverslag 2016. De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van deze verslaggevingscriteria. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze verslaggevingscriteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

Inherente beperkingen

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

VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE EN DE ASSURANCE-OPDRACHT

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van TBI is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Reikwijdte en verantwoording" op pagina 66 van het Jaarverslag 2016, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers, het bepalen van materiële onderwerpen en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in sectie "Reikwijdte en verantwoording" (pagina 66).

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

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

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

Deze beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een controleopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de entiteit en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de informatie opgenomen in de duurzaamheidsinformatie. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

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

Uitgevoerde werkzaamheden

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

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en –verwerking in de duurzaamheidsinformatie.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en het beleid hierop.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van duurzaamheidsinformatie, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie.
- Locatiebezoeken aan bedrijven in Amersfoort, Amsterdam en Rotterdam met als doel het evalueren van de brongegevens en de opzet en implementatie van controle- en validatieprocedures op lokaal niveau.
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

- Het beoordelen van de interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie, inclusief de toelichtingen, presentatie en beweringen gedaan in de duurzaamheidsinformatie adequaat is onderbouwd.
- Toetsen van de consistentie tussen de duurzaamheidsinformatie en de overige informatie in het Jaarverslag 2016 buiten de reikwijdte van onze beoordelingsopdracht.
- Toetsen of de duurzaamheidsinformatie is opgesteld “in overeenstemming met” de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI.

Rotterdam, 22 maart 2017

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door
drs. M.R.G. Adriaansens RA

BIJLAGE BIJ ONZE CONTROLEVERKLARING OVER DE JAARREKENING 2016 VAN TBI HOLDINGS B.V.

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

DE VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE ACCOUNTANT VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

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

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

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

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

OVERZICHT STATUTAIRE DIRECTIES TBI-ONDERNEMINGEN

per 21 maart 2017

TECHNIEK

Croonwolter&dros B.V.
Eekels Technology B.V.
Comfort Partners B.V.
WTH Vloerverwarming B.V.

Directie

ir. P.J. Heijboer, drs. F.J.A. Haring RA,
ing. L.B. Koek MBA
ing. H. de Haan, ing. L.H.J.D. Brom
ing. J.P.M. Voogt, J.A.S. Berendsen
ing. J. Bouwman

Website

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

BOUW & ONTWIKKELING

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

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

www.jpvaneesteren.nl
www.eracontour.nl
www.groothuis.nl
www.hazenberg.nl
www.nicodebont.nl
www.koopmans.nl
www.mdb.nl
www.voorbijprefab.nl

HEVO B.V.
Synchroon B.V.

ir. E.R. van der Sluis MBA
ir. A.J.H. van Breukelen, ir. H.J. van Dam

www.hevo.nl
www.synchroon.nl

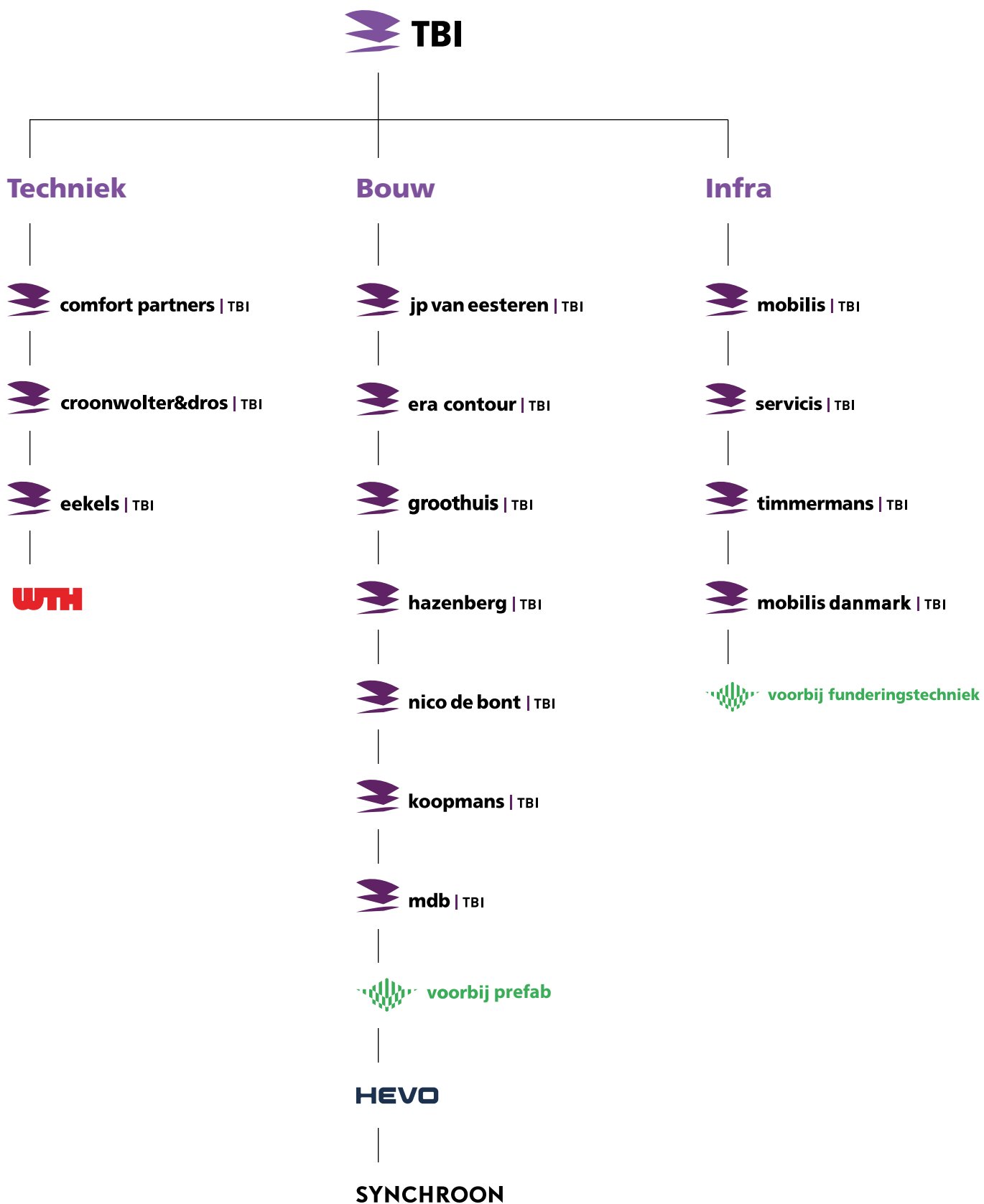
INFRA

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

ing. R.J. Feijen, ir. J. de Jong
ing. R.J. Feijen, ir. J. de Jong
TBI Infra B.V.
TBI Infra B.V.
M. Sterk

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

OPERATIONELE STRUCTUUR TBI



BEGRIPPENLIJST

AFVALSCHEIDING

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

ARBEIDSONGEVAL MET VERZUIM

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

ARBEIDSONGEVAL ZONDER VERZUIM

Een arbeidsongeval zonder verzuim is gedefinieerd als een ongeval waarbij de betrokken persoon zijn werkzaamheden binnen 2 uur heeft hervat en/of de persoon vervangend werk heeft kunnen uitvoeren.

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AFSCHRIJVINGEN (EBITDA)

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

BEDRIJFSRESULTAAT UIT NORMALE ACTIVITEITEN (EBIT)

Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten voor financiële baten en lasten, belasting en voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen.

BOUW INFORMATIE MODEL (BIM)

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

CO₂ EN ENERGIE

CO₂ is het gas dat voor een groot deel een bijdrage levert aan het broeikaseffect. Het wordt onder andere uitgestoten door het verbranden van fossiele brandstoffen. TBI rapporteert enkel over haar scope 1 en scope 2 emissies conform het SKAO emissie-factoren handboek (versie 3.0, juni 2015).

Scope 1 emissies betreffen directe emissies veroorzaakt door de eigen organisatie, zoals emissies door eigen gasgebruik en emissies door het eigen wagenpark (inclusief eventuele privé kilometers van medewerkers met hun leaseauto). Scope 2 emissies betreffen indirecte emissies die zijn ontstaan door de opwekking van elektriciteit die de organisatie verbruikt, zoals emissies door centrales die deze elektriciteit leveren. Dit is minus de 'vergroende' energie. Ook vlieguren en zakelijke kilometers met privé auto's worden hiertoe gerekend. Het energieverbruik van TBI wordt naast in de meeteenheid CO₂ ook uitgedrukt in de meeteenheid Giga-joule (GJ) in het jaarverslag.

DUURZAAM HOUT

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

INLENER

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

MAATSCHAPPELIJKE INVESTERINGEN

Financiële middelen besteed aan donaties en sponsoring.

MEDEWERKER

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

ONGEVALLERATIO (IF)

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

ORDERPORTEFEUILLE

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

PROJECTEN MET DUURZAAMHEIDSSPECIFICATIES

Projecten met aantoonbare – door derden toegekende – duurzaamheidsspecificaties.

RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING

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

SOCIAL RETURN

Tijdelijke arbeidsovereenkomst (bepaalde tijd) direct vallend onder verantwoordelijkheid van de TBI-onderneming ingevuld door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak zijn dit mensen in een uitkerings situatie die weinig opleiding of werkervaring hebben.

SOLVABILITEIT

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

TBI GEDRAGSCODE

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

ZIEKTEVERZUIM

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

COLOFON

Redactie en productie

TBI Holdings B.V., Rotterdam

Concept, tekstontwikkeling en realisatie

Jonkergouw & van den Akker, Amsterdam

© Fotografie

Carel Kramer Fotografie, Rotterdam

Postadres

TBI Holdings B.V.

Postbus 23134

3001 KC Rotterdam

Bezoekadres

Wilhelminaplein 37

3072 DE Rotterdam

Telefoon

010 – 290 85 00

E-mail

communicatie@tbi.nl

Homepage jaarverslag

<http://jaarverslag.tbi.nl>

Copyright

TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2017

The annual report of TBI Holdings B.V. is also available
in English translation on the company's website <http://jaarverslag.tbi.nl/en/>