

# Jaarverslag 2025





**Bestuursverslag**

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

KJ Den Haag, een project van J.P. van Eesteren en Synchron, is een nieuwe stadsentree met duurzame ambities.

In de bouw worden innovatieve betonoplossingen toegepast, zoals biochar en basaltvezelwapening, waarmee de CO<sub>2</sub>-uitstoot aanzienlijk wordt verlaagd. Zo draagt het project bij aan toekomstbestendige hoogbouw in het hart van de stad.



- [Bestuursverslag](#)
- [Verslag raad van commissarissen](#)
- [Jaarrekening](#)
- [Duurzaamheidsverslag](#)
- [Overige gegevens](#)
- [Bijlagen](#)



# Inhoudsopgave

## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld	4
TBI in cijfers	8
Profiel	9
Waardecreatiemodel	13
TBI en zijn ondernemingen	14
Ontwikkelingen en trends	24
Strategie en voortgang	29
Mensen & teams	32
Klantgericht denken en doen	42
Perfekte operatie	45
Duurzame oplossingen	50

## Financiële resultaten

### Governance

Risicomanagement	68
Corporate Governance	71
Samenstelling raad van bestuur	77
Samenstelling raad van commissarissen	78

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025	87
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	88
Geconsolideerde overzicht totaalresultaat	89
Geconsolideerde kasstroomoverzicht 2025	90
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025	92
Toelichting op de geconsolideerde balans	102
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	111
Enkelvoudige balans per 31 december 2025	117
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025	118
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025	119

## Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI	126
Dialogoog en samenwerking	126
Dubbele materialiteitsanalyse als basis	127
Waardeketen	129
Environment	131
Social	139
Governance	143

## Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	145
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	146
Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie	151

## Bijlagen

Vijfjarenoverzicht	155
Risicobereidheid	157
Broeikasgasemissies	163
Reikwijdte en verantwoording	164
Begrippenlijst	166
Colofon	169

# Bestuursverslag



## Happy Days, Zoetermeer

ERA Contour / Synchron

### Het project

ERA Contour werkt, samen met Synchron, aan het woonproject Happy Days in Zoetermeer. Happy Days is een compleet nieuwe buurt die aanvoelt als een vakantiepark. Inmiddels zijn 165 koopwoningen gereed: deze zijn in kleine huizenblokken losjes in de wijk geplaatst. Het woningaanbod varieert van vierkappers tot vrijstaande bungalows. Medio 2026 worden nog 40 sociale huurwoningen opgeleverd.

### De maatschappelijke impact

Happy Days laat zien hoe wonen, natuur en ontmoeting één geheel kunnen vormen. Bedrijventerrein Dwarstocht heeft plaatsgemaakt voor deze natuurinclusieve wijk, die is ontworpen als een vrij landschap met hoogteverschillen, waarin het groen doorloopt langs meanderende paden en tussen de woningen door. Dat versterkt de biodiversiteit én zorgt voor spontane ontmoetingen tussen buren. Zo groeit hier niet alleen het groen, maar ook de gemeenschap.

### Voor elkaar, voor de wereld

Happy Days is ontwikkeld en gebouwd met oog voor mens en omgeving. Met aandacht voor verbinding, duurzaamheid en leefkwaliteit.



Happy Days won zowel de **juryprijs** als de **publiekprijs** van de Gemma Smid Architectuurprijs

## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



## Bestuursverslag

### *Koers houden in een dynamische wereld*

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

# Bericht van de voorzitter van de raad van bestuur

## Koers houden in een dynamische wereld

In 2025 hebben we als TBI veel bereikt. Onze bouw & ontwikkelings- en infra-ondernemingen hebben mooie stappen gezet in de toepassing van ‘groene beton’ en biobased materialen; terwijl onze techniek-ondernemingen weer een hele mooie bijdrage hebben mogen leveren aan de energietransitie. Financieel gezien is 2025 daarbij een zeer goed jaar geweest.

We bevinden ons in een dynamische tijd. De oorlogen in Oekraïne en het Midden-Oosten zijn voorbeelden die indirect impact hebben op onze ondernemingen. Hoewel de effecten op dit moment voor ons beperkt zijn, blijven we de situatie nauwgezet volgen en nemen we waar nodig maatregelen. In de Nederlandse samenleving dienen zich dagelijks grote thema’s aan: er is een schrijnend tekort aan woningen, het elektriciteitsnet loopt vast, mede als gevolg van de energietransitie, en de infrastructuur heeft voor een groot deel haar beste tijd gehad. We mogen er daarom best trots op zijn dat 2025 een uitstekend jaar was voor TBI: juist onze ondernemingen hebben weer een belangrijke bijdrage mogen leveren aan het oplossen van deze enorme uitdagingen.

En dat zien we als ons bestaansrecht. Ons ondernemerschap is hierop gestoeld: TBI bouwt mee, letterlijk en figuurlijk, aan een duurzame, leefbare samenleving, voor nu en voor volgende

generaties, onze ‘Toekomstelingen’. Die missie zit in het DNA van alle TBI-ondernemingen. Onze medewerkers – onze ‘Voorelkaarmakers’, een kleine zeventuizend inmiddels – gooien dagelijks hun vakmanschap ervoor in de strijd.

### Behoeftte aan betaalbare huizen

Neem het woningtekort. Er zijn de komende jaren honderdduizenden nieuwe woningen nodig. De TBI-ondernemingen richten zich zoveel mogelijk op de bouw van woningen voor de lagere en midden-inkomens, waaraan een grote behoefte is. Het gaat dan niet enkel om de bouw van de appartementsgebouwen of huizen zelf maar ook om de infrastructuur die ze bereikbaar maken en om de (duurzame) installaties die nodig zijn.

Een andere grote uitdaging is de congestie op het stroomnet, dat niet is berekend op de enorme energietransitie die gaande is. De hele samenleving, van kleine huishoudens tot grootgebruikers, schakelt over van fossiele op duurzame energie. De TBI-ondernemingen ondervinden het ook zelf aan den lijve: door een tekort aan zware stroomaansluitingen lopen projecten vertraging op, of het nu is in de woningbouw of bij het aanleggen van infrastructuur. Ook hier wil TBI deel van de oplossing zijn en blijven. Met name onze techniek- en infrabedrijven helpen het net te versterken en uit te breiden.



**TBI bouwt letterlijk en figuurlijk mee aan een duurzame, leefbare samenleving**



## Bestuursverslag

### Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

# “ We zien onszelf als de aanpakkers; we gaan direct aan de slag

TBI werkt ook dagelijks aan de vernieuwing, vervanging en uitbreiding van de infrastructuur; vele bruggen, tunnels, sluizen en viaducten dateren uit de jaren vijftig en zestig en hebben het eind van hun levensduur bereikt. Ook dat is een urgente kwestie. Zonder een goede infrastructuur functioneert de samenleving niet naar behoren en loopt de economie schade op. Bovendien kunnen verouderde infrastructurele objecten ook een direct gevaar opleveren voor mens en omgeving.

## Proactief

Deze, stuk voor stuk, acute uitdagingen bepalen voor een groot deel de markt waarin TBI opereert. Dat doen we met hart en ziel. We staan daarbij niet aan de zijlijn, wachtend op besluiten van de overheid, maar zijn proactief. We varen onze eigen koers, we stappen in projecten die de samenleving verder helpen. Helaas kan dat niet altijd in het tempo waar we op hopen, bijvoorbeeld vanwege vergunningsprocedures die inmiddels vaak jaren duren. Die procedures zouden veel korter moeten zijn, zonder af te doen aan de rechten van

betrokkenen of schade te berokkenen aan de natuur.

We zien onszelf als de aanpakkers; we steken de handen uit de mouwen, gaan direct aan de slag. Zo hebben we TBI ook gepositioneerd. Eind 2024 hebben we onze strategie aangescherpt om onze marktpositie te versterken en onze positieve impact te vergroten. 2025 was daarmee het eerste volledige boekjaar dat we werkten met de herijkte strategische pijlers: Mensen & teams, Klantgericht denken en doen, Perfecte operatie en Duurzame oplossingen. En we zien dat deze focus zijn vruchten afwerpt. Op vele terreinen hebben we in 2025 vooruitgang geboekt.

## TBI Praktijfonds

Een blijvend succes is het TBI Praktijfonds, waarmee we diverse vakopleidingen financieren. Die zijn nodig omdat er in diverse sectoren nog steeds een tekort aan vakmensen is. Het is mooi om te zien dat in november 2025 veertien jongeren met vlag en wimpel slaagden voor hun examen van de TBI Vakschool, een initiatief van de TBI-ondernemingen J.P. van Eesteren en ERA Contour. Onder hen twee timmervrouwen.

Ook de Bouwpraktijk van ERA Contour, een leerwerktraject dat is gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, beleefde een prachtig jaar. Begin april kreeg het project daar bijzondere erkenning voor: koning Willem-Alexander en de toenmalige staatssecretaris van Participatie en Integratie Jurgen Nobel bezochten de Bouwpraktijk in Barendrecht.

## Op naar CO<sub>2</sub>-neutraal beton

Over erkenning gesproken: TBI-adviseur Niki Loonen, die in de sector ook wel de ‘betonfluencer’ wordt genoemd, bereikte in 2025 de tweede positie in de ABN AMRO Duurzame 50. Deze lijst geeft een overzicht van de belangrijkste duurzame ontwikkelingen in de bouw- en vastgoedsector. Loonen verdiende zo’n hoge notering vanwege zijn concrete acties en initiatieven op het gebied van het verduurzamen van beton, dat in de ‘traditionele’ variant een van de meest vervuilende bouwmaterialen is. Er kan steeds meer gewerkt worden met CO<sub>2</sub>-arm beton en zelfs CO<sub>2</sub>-neutraal beton. TBI-onderneming Voorbij Prefab loopt voor op dit gebied. Zij zijn hard op weg om in 2030 alleen nog maar klimaatneutrale betonnen wanden op te leveren en ook andere TBI-ondernemingen volgen het goede voorbeeld. Dit is voor de verduurzaming van de bouw een cruciale ontwikkeling.

TBI heeft in 2025 zijn duurzaamheidsdoelen verder vormgegeven. We werken sinds december met een Impactplan, waarin we duidelijke doelen en meetbare acties hebben benoemd. Continu zoeken we naar oplossingen die leiden tot minder uitstoot, minder afval en slimmer hergebruik. Voor zowel de techniek-, bouw- als de infrasector werken we aan concrete reductiepaden voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot – die gelden voor de TBI-ondernemingen zelf, maar ook voor onze toeleveringspartners.



## Bestuursverslag

### Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Investerings in AI

TBI wil het verschil maken in de gebouwde wereld. En we kunnen alleen onze duurzaamheidsdoelen halen als we ons werk en onze processen perfect op orde hebben. En meer dan dat: we verbeteren continu onze processen en blijven innoveren. In onze sectoren willen we koploper zijn in de digitalisering en het gebruik van artificiële intelligentie, AI. Er gebeurt nu al veel, maar we zien dat als een voorzichtig begin. De chatbot Lotte van Comfort Partners bijvoorbeeld, die klanten helpt met hun problemen en eventueel ook een monteursafspraak inplant, is veelbelovend. Net als de AI-tool die bij ons techniekbedrijf Croonwolter&dros de inkoop optimaliseert op basis van prijzen, mogelijke voordelen en contracten. Dat zijn mooie ontwikkelingen, maar om onze ambitie waar te kunnen maken, moeten we versnellen. In 2025 hebben we al behoorlijke stappen gezet; voor de komende drie jaar hebben we extra miljoenen gebudgetteerd voor de ontwikkeling en toepassing van AI.

Dit is ook wat onze klanten van ons mogen verwachten. We stemmen onze productieprocessen en diensten zo goed mogelijk af op hun wensen en behoeften. We ambiëren dat onze klanten de beste ambassadeurs van TBI zijn. Daarom richten we ons voornamelijk op opdrachtgevers en projecten die het beste bij ons passen, op klanten die hetzelfde doel hebben of daar in elk geval voor openstaan.

## Succesvolle projecten

Ook in 2025 zijn we er trots op om weer talrijke projecten toe te kunnen voegen aan ons palmares. Zo is de nieuwe snelweg A16 Rotterdam, waaraan onder meer Mobilis en Croonwolter&dros werkten, in oktober 2025 opengesteld voor verkeer. 's Werelds eerste volledig energieneutrale tunnel, de Rottemerentunnel, is onderdeel van het traject. En in juni is mede dankzij maar liefst vijf TBI-ondernemingen – J.P. van Eesteren, MDB, Mobilis, Synchron en Voorbij Funderingstechniek – het hoogste punt bereikt van KJ Den Haag. Deze twee 90 meter hoge woontorens, verrijzen naast het Centraal Station – met woningen, horeca, retail en een groene 'vallei'. Ook in Huizen verschijnt een nieuw complex: De Trappenberg. Ons bedrijf Koopmans bouwt het voormalige revalidatiecentrum om tot een prachtig park met 270 woonzorgappartementen voor senioren.

Ondertussen zijn diverse TBI-ondernemingen druk bezig met de renovatie van het monumentale vastgoed van het Binnenhof, een gigantische klus die nog jaren doorloopt. En een ander nieuw, groot project heeft zich al aangekondigd: ons infrabedrijf Mobilis zit in de bouwcombinatie Amstel Verbindt, waaraan in oktober de reconstructie van het knooppunt Amstel is gegund.

## Bedrijfsresultaat opnieuw gestegen

Het gaat zichtbaar goed met TBI. Ook in de cijfers zien we het terug. De totale bedrijfsopbrengsten stegen met 9%, naar € 2.874 miljoen (2024: € 2.627 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) groeide met 52% van € 144,1 miljoen in 2024 naar € 219,2 miljoen in 2025.



# We verbeteren continu onze processen en blijven innoveren

Een goed rendement is uiteraard essentieel, voor de continuïteit van concern en voor het doel wat we voor ogen hebben. Alleen als we goed presteren, kunnen we iets teruggeven aan de samenleving. Voor elkaar, voor de wereld.

We hebben alle reden te verwachten dat we dit kunnen voortzetten. TBI wordt een steeds hechter concern, met ondernemingen die elkaar versterken en aanvullen. Met ook nog eens een schat aan ervaring in de achterzak. In 2025 konden we drie jubilea vieren: Croonwolter&dros beleefde zijn 150ste verjaardag, Mobilis tikte de 125 jaar aan en Giesbers InstallatieGroep werd 50. Wat een prachtige mijlpalen.



## Bestuursverslag

### *Koers houden in een dynamische wereld*

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Wijheid

Dat het zo goed gaat met ons concern is met name te danken aan al onze Voorelkaarmakers – op de bouwplaats, in de fabriek en op kantoor – die zich vol passie en gedrevenheid inzetten voor de klant, de samenleving, collega's en TBI. Zonder hen zijn we nergens. We zien dat TBI een steeds hechtere familie wordt; het wij-gevoel, de 'wijheid', krijgt steeds meer betekenis. Dat is mooi. Samen pakken we aan. Zo doen we dat bij TBI. En zo blijven we het doen. TBI houdt koers in een dynamische wereld.

Namens alle ruim 7.000 TBI Voorelkaarmakers,

### **Hendrik de Haan**

*Voorzitter raad van bestuur*

Rotterdam, 17 maart 2026





# TBI in cijfers

## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

## TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen



Aantal medewerkers (fte)

2024: 6.547

6.705



CO<sub>2</sub>-emissie (scope 1 en 2)

2024: 25,3 (kton)

17,7 (kton)



% herbruikbaar afval

2024: 87,4%

91,3%



% vrouw/man (in hoofden)

2024: 12,9/87,1%

13,5/86,5%



Aantal verkochte woningen

2024: 1.036

1.533



Ongevallen-ratio (IF)

2024: 2,6

2,4





**Bestuursverslag**

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

**Profiel**

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**



# Profiel

Deze tijd vraagt om andere keuzes. En om verantwoordelijkheid nemen, voorbij het eigen belang. TBI wil bijdragen aan een schone, groene en eerlijke wereld voor de generaties na ons – onze ‘Toekomstelingen’. We willen geen uitgeholde planeet met grote bergen vervuiling en ongelijkheid achterlaten, maar een wereld waarin zoveel mogelijk mensen kunnen meedelen in welzijn en schoonheid.

## Voor elkaar, voor de wereld

Dit is verwoord in onze purpose, onze zingeving: voor elkaar, voor de wereld. We geloven in het wij, in het grotere geheel. In samen verantwoordelijkheid nemen, met oog voor wederkerigheid. Om echt vooruitgang te boeken, hebben we iedereen nodig. Daar blijven we ons voor inzetten.

## Wie we zijn en wat we doen

TBI is een van de grootste techniek-, bouw- en infraconcerns in Nederland, met 26 ondernemingen (waarvan tien kleindochters) en in totaal 6.705 medewerkers. We werken elke dag aan bruggen en wegen, gebouwen en installaties, energieconcepten, schepen, woningen, buurten en steden en installaties die bijdragen aan een mooiere en duurzamere toekomst. We kiezen voor projecten die een positieve impact hebben op de maatschappij, die het verschil maken voor honderden, duizenden, soms honderdduizenden mensen.

## Bouwen aan de leefomgeving

TBI en zijn ondernemingen staan midden in de maatschappij. Sterker nog, we bouwen er dagelijks aan mee. We verfraaien en verduurzamen de leefomgeving, zodat het wonen, werken en recreëren zo aangenaam, gezond en veilig mogelijk is. Dat is onze groen-paarse trots en onze gezamenlijke focus.

Jaarlijks ontwerpen, ontwikkelen en realiseren we duizenden projecten – van kleine initiatieven tot grote, spraakmakende projecten. De TBI'ers werken dag in, dag uit aan woningen, kantoren, scholen, ziekenhuizen, wegen, tunnels, bruggen, sluizen, fabrieken, energie-installaties en scheepsinstallaties.

## Autonomie én samenwerking

Gedwongen winkelnering kennen we niet binnen TBI: onze ondernemingen staan volledig op eigen benen. Ze kiezen vanuit eigen ondernemerschap, specialismen en vakmanschap hun eigen partners,



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

### Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

klanten, projecten en leveranciers. Tegelijkertijd hebben we door alle expertise in onze aangrenzende disciplines wel het vermogen om grote, complexe vragen en projecten integraal en multidisciplinair te benaderen en te realiseren. Zo leren en profiteren we van elkaars expertise, vakmanschap en ondernemerschap – en leveren gezamenlijk extra slagkracht en innovatief vermogen.

De verschillen tussen de ondernemingen maken het collectief sterk, divers en wendbaar tegelijk. De ondernemingen kunnen zelf snel anticiperen op veranderingen in hun markten, in de wereld en in de maatschappij, maar kunnen ook terugvallen op de sterke financiële ruggengraat van TBI. Dat zorgt voor continuïteit, rust en zekerheid – voor onze medewerkers, klanten en partners.

## De mens centraal

Ook in bestuurlijk, strategisch en operationeel opzicht bundelen we de krachten. We hebben een gezamenlijke en verbindende visie op belangrijke thema's als veiligheid, vakmanschap, ondernemerschap, conceptuele woningbouw, de energietransitie, duurzaamheid en maatschappelijke impact.

Essentieel is het werkgeluk van onze medewerkers: zij vormen de basis van alles wat we doen: we streven ernaar dat zij trots zijn op hun werk en zich betrokken voelen bij TBI. We creëren voor onze 'Voorelkaarmakers' een inclusieve omgeving waarin ze zich gewaardeerd, veilig, verbonden en geïnspireerd voelen.

## Steward-owned: ondernemen met een missie

TBI Holdings B.V. kent een bijzondere eigendomsstructuur met een stichting als enig aandeelhouder. Sinds de oprichting in 1982 zijn alle aandelen ondergebracht bij Stichting TBI.

De stichting kent drie doelstellingen die ook met elkaar samenhangen. De eerste prioriteit is de continuering van de ondernemingsactiviteiten van TBI, inclusief de daarbij behorende werkgelegenheid. Daarnaast zet de stichting in op het ondersteunen en bevorderen van activiteiten op cultureel, wetenschappelijk, educatief en sociaal vlak. Tot slot streeft de stichting ernaar dat haar activiteiten een positieve impact hebben op de maatschappij.

Steward-ownership is een eigendomsstructuur waarbij de onderneming niet uitsluitend wordt geleid door het financieel belang van de aandeelhouder. Hierbij streeft de onderneming naar een marktconform rendement. De stichting TBI beoogt met haar dividendbeleid TBI Holdings optimaal in staat te stellen de gerealiseerde winst te herinvesteren in de onderneming, zoals onder meer met het TBI Praktijkfonds en het TBI Studiefonds.

Het dividend dat de stichting ontvangt wordt tezamen met het rendement dat de stichting realiseert op haar beheerd vermogen aangewend om de maatschappelijke doelstellingen van de stichting te realiseren. Steward-ownership garandeert daarbij onafhankelijkheid en biedt de onderneming de ruimte om zich te richten op haar missie, op lange termijn waardecreatie en aldus op het maken van maatschappelijke impact.

Deze eigendomsstructuur biedt TBI – zowel de onderneming als de Stichting TBI – de ruimte om keuzes te maken die ten goede komen aan de maatschappij, de medewerkers en de klanten.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

### Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

# Onze identiteit, onze drijfveer

TBI onderscheidt zich op maatschappelijk vlak, en daar zijn we trots op. We willen voortrekker en katalysator zijn. En dat kan, mede doordat we een steward-owned collectief van ondernemingen zijn.

## Bewust van impact

We beseffen dat veel van onze (bouw)activiteiten ook negatieve impact kunnen hebben. Daarom zetten we ons in om deze impact tot een minimum te beperken en onze ecologische voetafdruk structureel te verkleinen. We investeren in CO<sub>2</sub>-reductie, hergebruik van materialen, biobased oplossingen en de energietransitie. Daarmee helpen we het verbranden van fossiele brandstoffen te beperken. En de uitputting van kritieke grondstoffen te voorkomen.

We gaan de uitdagingen die op ons afkomen vol overtuiging aan. Samen met al onze ondernemers, vakmensen, partners, klanten en meedenkers maken we zo een duurzame toekomst mogelijk.

## Onze kernwaarden, onze taal

Om onze positionering en missie kracht bij te zetten, gebruiken we onze eigen taal. Die taal maakt zichtbaar waar we voor staan en hoe we werken. Dit komt samen in onze kernwaarden: Wijheid, Wederkerigheid, Schoonheid en Aanpakkerigheid.



We geloven in samen sterk (Wijheid) en in een balans van geven en nemen (Wederkerigheid). Daarmee creëren we een mooie en duurzame leefomgeving én werkgeluk (Schoonheid). Tegelijkertijd wachten we niet af, maar stropen we de mouwen op en gaan aan de slag (Aanpakkerigheid). Als Voorelkaarmakers maken we nu mogelijk wat straks het verschil maakt.

Met deze woorden spreken we als collectief van ondernemingen niet alleen onze partners, klanten en markten aan, maar ook de wereld om ons heen. En bovenal de 'Toekomstelingen': onze kinderen en de generaties na hen, TBI'ers en niet TBI'ers.

# TBI's maatschappelijke fondsen

Een gedeelte van TBI's winst vloeit terug naar de samenleving. Om focus en samenhang aan te brengen in onze maatschappelijke bijdrage, hebben we in de loop der jaren drie fondsen opgericht. Elk fonds draagt op zijn eigen manier bij aan een duurzame, inclusieve en toekomstbestendige maatschappij.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

## Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

De **TBI Klimaatrein**, zowel een fonds als een beweging, zet zich in voor het verminderen van CO<sub>2</sub>-emissies en het versnellen van de verduurzaming van de bouw-, techniek- en infrasector. De TBI Klimaatrein verbindt en ondersteunt initiatieven binnen én buiten TBI – van startups en ketenpartners tot onderzoekers, non-profitorganisaties en burgerinitiatieven – en stimuleert samenwerking en kruisbestuiving om sectorbreed impact te realiseren.

**Stichting Studiefonds TBI**, in 1992 opgericht, biedt kinderen van TBI-medewerkers een steuntje in de rug met een studietoelage en een bijdrage in de kosten. Het maakt niet uit welk onderwijs ze kiezen, zolang het een officieel erkende voltijdsopleiding is in het voortgezet, beroeps- of hoger onderwijs. Ook dat zien we als een investering in volgende generaties.

Het **TBI Praktijfonds** richt zich op het binnenhalen, vergroten en behouden van vakmanschap in de sector. Het fonds ondersteunt initiatieven van TBI-ondernemingen die bijdragen aan instroom, doorstroom en duurzame inzetbaarheid van vakmensen. Er is expliciete aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en zij-instromers. Het fonds draagt zo bij aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt.



Feestelijke afsluiting van de Bouwpraktijk in Den Haag.

# Waardecreatiemodel

## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

### Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

Verlag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

## Met deze waardevolle input werken wij

Professionele en vakkundig medewerkers
Kennis en expertise
Grondstoffen en materialen
Technologie
Samenwerking
Financiële middelen

## Dit zijn wij en zo werken wij

**Purpose**  
Voor elkaar, voor de wereld.

**Visie**  
Een schone, groene en eerlijke wereld voor onze Toekomstelingen.

**Missie**  
Wij bouwen aan een duurzame toekomst. Dat doen we met innovatieve en duurzame oplossingen in techniek, bouw & ontwikkeling en infra, voor de generaties na ons.

**TBI kernwaarden**  
Wijheid  
Wederkerigheid  
Schoonheid  
Aanpakkerigheid

**Identiteit**  
Wij zijn omdat wij WIJ zijn:  
Voorelkaarmakers in techniek, bouw & ontwikkeling en infra.

Als steward-owned collectief bouwen we aan een duurzame en leefbare wereld. Samen nemen we verantwoordelijkheid, met maatschappelijke waarde en impact voor de lange termijn, voor onszelf, onze partners en Toekomstelingen.

## Dit is onze output en impact op mens en mileu

### Duurzame oplossingen

- Duurzame materiaalkeuze
- Circulair ontwerpen
- Circulaire bedrijfsvoering
- Duurzame energieoplossingen
- Emissieloos bouwen

CO<sub>2</sub> emissie **17,7** kton

Percentage herbruikbaar **91,3%**,  
Afvalscheidingspercentage **75,5%**

### Mensen & teams

- Veiligheid
- Werkgeluk
- Inclusie en diversiteit

IF rate **2,4**

Diversiteit (vrouwen aantal hoofden) **86,5%** man,  
**13,5%** vrouw

### Financieel

- Continuïteit

EBIT € **163,5** miljoen  
(2024: € 99,8 miljoen)

EBITDA uit normale activiteiten  
€ **219,2** miljoen (2024: € 144,1 miljoen)

### Perfecte operatie

- Innovatie
- Continue procesverbetering
- Systeem- en modulebouw
- Koploper in digitalisering en toepassing van AI

**17.957** 'groene' beton elementen geproduceerd waarvan **619** dikke elementen

Geproduceerde houten modules **767**

### Klantgericht denken en doen

- Klanttevredenheid
- Keuze voor de juiste klanten, marktsegmenten en projecten
- Orderportefeuille

### Maatschappelijk

- TBI Studiefonds
- TBI Praktijkfonds
- TBI Klimaatrein

Maatschappelijke uitgaven  
€ **6,0** miljoen



**Bestuursverslag**

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

*TBI en zijn ondernemingen*

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**



# TBI en zijn ondernemingen

Klanten		
<b>Techniek</b> Comfort Partners Croonwolter&dros <i>Soltegro</i> <i>Jord</i> <i>Videotronic</i> Eekels Technology Giesbers InstallatieGroep WTH	<b>Bouw &amp; ontwikkeling</b> ERA Contour geWOONhout Hazenberg/Nico de Bont <i>Slotboom Steenhouwers</i> HEVO <i>HevoFame</i> J.P. van Eesteren <i>SWINN</i> <i>IBS Consultants</i> Koopmans Rutges Vernieuwt Synchron <i>YoreM</i> Voorbij Prefab	<b>Infra</b> Mobilis <i>Struijk</i> Voorbij Funderingstechniek Voton
Ondersteunende diensten		
MDB	TBI SSC-ICT Diensten	1HR
TBI Holdings		



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

### TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Techniek



Comfort Partners verduurzaamt nieuwe en bestaande woningen voor woningcorporaties en energiebedrijven. De onderneming ontwerpt, installeert, onderhoudt en beheert energiezuinige systemen zoals warmtepompen, ventilatie- en regeltechniek en slimme gebouwinstallaties. De focus ligt op betrouwbare prestaties, toekomstbestendigheid en een gezond binnenklimaat. Met zijn technische expertise en datagedreven onderhoud zorgt Comfort Partners ervoor dat bewoners comfortabeler en betaalbaarder kunnen wonen, met tegelijkertijd een lagere ecologische voetafdruk.



**Statutaire directie**  
Roderick Soesman



**Aantal werknemers (fte)**  
**137**

Croonwolter&dros is meer dan 150 jaar toonaangevend in de elektrotechniek, werktuigbouw, automatisering en informatisering. Ze ontwerpt, realiseert, onderhoudt en beheert integrale technologische oplossingen voor de industrie-, infra- en utiliteitssectoren. De techniek is zichtbaar in grootschalige en complexe projecten zoals tunnels, bruggen, datacenters, ziekenhuizen en energienetwerken. De onderneming maakt de industrie, de infrastructuur en gebouwen duurzamer, veiliger en toekomstbestendig. Croonwolter&dros speelt een grote rol in de energietransitie en in het versterken van digitale weerbaarheid, onder meer via de labels, GBBS (high-end security), TAI (automatisering en informatisering) en CS2 (OT-cybersecurity).

**Statutaire directie**  
Piet Jan Heijboer, Eugène de Roodt, Danielle van Rieven, Angela van Rijn-Hoogweg, Mark van Wordragen

**Aantal werknemers (fte)**  
**2.956**

### (Klein)dochterondernemingen

- Het automatiserings- en ingenieursbureau Soltegro ontwerpt en realiseert integrale, multidisciplinaire systemen en software voor de infra- en energiesector. De naadloze integratie van automatisering, werktuigbouw en elektrotechniek maakt systemen efficiënter en duurzamer en verkleint de kans op het maken van fouten significant.
- Andere dochterondernemingen van Croonwolter&dros zijn Jord (duurzame warmte- en koude-installaties) en Videotronic (complexe videobeveiligingsoplossingen).

Giesbers InstallatieGroep is als W-installateur actief in de woning(nieuw)bouw en renovatie. De onderneming richt zich al 50 jaar op het ontwikkelen en realiseren van installaties op het gebied van water, verwarming, ventilatie en sanitair. Het uitgangspunt is dat elke woning of gebouw om een slimme en duurzame oplossing vraagt. Met een multidisciplinaire aanpak, van ontwerp en engineering tot uitvoering en nazorg biedt Giesbers integrale oplossingen voor duurzaam en comfortabel wonen en werken.

**Statutaire directie**  
Edwin Suttorp, Peter Giesbers, Rene Giesbers

**Aantal werknemers (fte)**  
**256**



**Bestuursverslag**

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

**TBI en zijn ondernemingen**

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

**Techniek**



Eekels Technology is actief in de marine & offshore en in de industrie & infra. De onderneming ontwerpt, realiseert en onderhoudt hoogwaardige elektrotechnische installaties, automatiseringssystemen en werktuigbouwkundige oplossingen. Ze draagt bij aan de duurzame modernisering van schepen, productieomgevingen en vitale infrastructuur, van slimme voortstuwingsystemen tot veilige energieverdeling. Met innovatiekracht en diepgaande domeinkennis zorgt de onderneming ervoor dat kritische technologie continu en betrouwbaar blijft functioneren, op zee en aan wal.

**Merknamen**

- Marpower levert elektrotechnische systemen voor schepen, met betrouwbare maatwerkoplossingen voor de maritieme en offshoremarkt.
- Corvia ontwikkelt modulaire, duurzame aandrijfsystemen voor hybride en elektrische schepen.
- Marpower eXperience realiseert geïntegreerde elektronische systemen voor onder meer verlichting, besturing, AV, IT en beveiliging in schepen en superjachten.

WTH creëert duurzame en hoogwaardige binnenklimaatoplossingen die ertoe doen – voor woningbouw én utiliteit. Met eigen productontwikkeling en in-house productie levert de onderneming innovatieve systemen zoals vloerverwarming en -koeling, geïntegreerde leidingconcepten en slimme regeltechniek die comfort, gezondheid en duurzaamheid combineren. De systemen zijn ontworpen om maximale prestaties te leveren met minimaal energieverbruik. De aanpak is persoonlijk, flexibel en volledig ontzorgend, van ontwerp tot nazorg.



**Statutaire directie**  
Bart Brom, Chris Schepers

**Statutaire directie**  
Niels van Rhenen



**Aantal werknemers (fte)**  
**723**

**Aantal werknemers (fte)**  
**60**



**Bestuursverslag**

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

**TBI en zijn ondernemingen**

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

**Bouw & ontwikkeling**



ERA Contour ontwikkelt en bouwt woningen en buurten waar mensen graag wonen: duurzaam, betaalbaar en in verbinding met elkaar. De focus ligt op nieuwbouw, renovatie en verduurzaming van bestaande wijken, met veel aandacht voor circulariteit en sociale waarde. Samen met bewoners, woningcorporaties, beleggers, gemeenten en andere partners werkt ERA Contour aan sterke buurten en toekomstbestendige, inclusieve leefomgevingen. Sinds 2024 is de onderneming gecertificeerd als B Corp, een erkenning van de positieve maatschappelijke impact en de inzet voor een schone, eerlijke en leefbare wereld.



**Statutaire directie**  
Jeroen Heijdra, Job van Zomeren, Jurgen Weerdenburg



**Aantal werknemers (fte)**  
**325**

geWOONhout ontwikkelt en bouwt circulaire, modulaire woningen van LVL-hout (gelamineerd fineerhout) voor woningcorporaties, ontwikkelaars, beleggers en overheden. De onderneming realiseert diverse typen woningen, variërend van permanente studio's tot gezinswoningen, seriematig in een energieneutrale fabriek, waarna ze op locatie worden gemonteerd. Met deze innovatieve en industriële houtbouwmethode ondersteunt geWOONhout het versnellen van de woningbouwopgave en de verduurzaming van de sector. De onderneming levert betaalbare en toekomstbestendige woningen met een minimale ecologische voetafdruk.

**Statutaire directie**  
Aafke van der Werf

**Aantal werknemers (fte)**  
**68**

HEVO is een advies- en bouwmanagementonderneming gespecialiseerd in duurzame huisvesting voor onderwijs, zorg, overheid en maatschappelijke organisaties. De onderneming begeleidt het volledige traject van initiatief en ontwerp tot realisatie en exploitatie, met een sterke focus op circulariteit, gezondheid en toekomstbestendigheid. HEVO onderscheidt zich door risicodragend projectmanagement, waarmee opdrachtgevers zekerheid krijgen over prijs, planning en kwaliteit. De onderneming creëert duurzame, gezonde en inspirerende leef-, leer- en werkomgevingen.

**Statutaire directie**  
Michiel Otto, Jessie Bekkers-van Rooij

**Aantal werknemers (fte)**  
**91**

**Merknaam**

- HevoFame ontwikkelt en realiseert woonconcepten voor kwetsbare doelgroepen, onder andere in de ouderenzorg en gehandicaptenzorg.



**Bestuursverslag**

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

***TBI en zijn ondernemingen***

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

**Bouw & ontwikkeling**



Hazenberg ontwikkelt, bouwt, verduurzaamt en transformeert woningen en gebouwen. De onderneming werkt nauw samen met woningcorporaties, gemeenten en ontwikkelaars. Het creëren van een duurzame en gezonde leefomgeving staat centraal, met oog voor mens, maatschappij en natuur. Hazenberg combineert technische expertise met innovatie en gebruikt inmiddels alleen nog maar biobased isolatiematerialen bij renovatieprojecten. Zo realiseert de onderneming toekomstbestendige gebouwen die bijdragen aan een leefbare en klimaatbewuste samenleving.

Nico de Bont is gespecialiseerd in restauratie, herbestemming en verduurzaming van monumenten. De onderneming zet vakmanschap en digitalisatie in om erfgoed duurzaam te behouden voor toekomstige generaties. Met zoveel mogelijk biobased en circulaire bouwmaterialen en volgens duurzame erfgoedprincipes werkt Nico de Bont aan CO<sub>2</sub>-neutrale (rijks)monumenten.

**(Klein)dochteronderneming**

- Slotboom Steenhouwers, onderdeel van Nico de Bont, combineert vakmanschap met digitalisatie en robotisering. Het bedrijf opereert autonoom en voorziet aannemers en opdrachtgevers van hoogwaardig natuursteenwerk voor monumenten.



**Statutaire directie**  
Boudewijn de Bont, Ruud Schapendonk



**Aantal werknemers (fte)**  
**280**



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

### *TBI en zijn ondernemingen*

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Bouw & ontwikkeling



J.P. van Eesteren is gespecialiseerd in de ontwikkeling, bouw en het onderhoud van complexe bouwprojecten. De onderneming realiseert onder meer woontorens, kantoren, ziekenhuizen en musea die gezond, veilig en toekomstbestendig zijn. Duurzaam bouwen staat centraal: met minder uitstoot, meer hergebruik van materialen en ruimte voor groen werkt J.P. van Eesteren nadrukkelijk mee aan circulaire gebouwde omgevingen. De onderneming combineert vakmanschap met innovatieve bouwmethoden.

### (Klein)dochterondernemingen

- SWINN is een ingenieursbureau dat constructieve en kosteneffectieve oplossingen ontwikkelt voor bouwprojecten.
- IBS Consultants adviseert over geveltechniek, bouwfysica en brandveiligheid en borgt de technische kwaliteit van complexe gebouwen.



**Statutaire directie**  
Marco Peppel, Arjan de Looze



**Aantal werknemers (fte)**  
**433**



Koopmans ontwikkelt, bouwt en onderhoudt duurzame woonomgevingen en ander vastgoed in samenwerking met woningcorporaties, beleggers en ontwikkelaars. De onderneming creëert plekken waar mensen graag wonen, werken, leren en recreëren. Niet alleen het eindresultaat maar ook de manier van samenwerken maakt het verschil. Koopmans richt zich op betaalbare, energiezuinige en toekomstbestendige woningen die voldoen aan de nieuwste milieueisen. Circulariteit en het gebruik van milieuvriendelijke materialen zijn belangrijke uitgangspunten.

**Statutaire directie**  
Bertil Poelman, Mark Meijer

**Aantal werknemers (fte)**  
**304**



vernieuwt onderhoud & renovatie

Rutges Vernieuwt renoveert, verduurzaamt en onderhoudt bestaand vastgoed, met een sterke focus op projecten voor woningcorporaties. De onderneming werkt vanuit de overtuiging dat vernieuwen verder gaat dan alleen techniek: bewoners staan centraal in elk project. Door hen intensief te betrekken voor, tijdens en na de werkzaamheden zorgt Rutges Vernieuwt voor draagvlak en tevredenheid. Vakmanschap wordt gecombineerd met innovatieve oplossingen om woningen energiezuiniger, comfortabeler en toekomstbestendig te maken, en zo bij te dragen aan de kwaliteit van bestaande woonwijken.

**Statutaire directie**  
Dennis Rutges, Sven Goedhart, Rob van Rooijen

**Aantal werknemers (fte)**  
**127**



**Bestuursverslag**

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

***TBI en zijn ondernemingen***

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

# SYNCHROON



Synchroon is een conceptuele gebiedsontwikkelaar die duurzame en toekomstgerichte woon- en leefomgevingen realiseert, vooral in en rond stedelijke gebieden. De onderneming investeert risicodragend in gebiedsontwikkelingen en werkt daarbij nauw samen met gemeenten, beleggers en ontwikkelpartners. Synchroon richt zich op projecten met een positieve impact op mens, natuur en maatschappij. Door te bouwen aan inclusieve buurten met aandacht voor betaalbaarheid, klimaatadaptatie en biodiversiteit draagt de onderneming bij aan leefbare steden van de toekomst.

**(Klein)dochteronderneming**

- yoreM is een online marketingbureau dat het verkoopproces van nieuwbouwprojecten digitaliseert met behulp van websites, online campagnes, contentmarketing en YoreCRM, een eigen CRM-systeem.

Voorbij Prefab ontwikkelt en produceert hoogwaardige prefab betonelementen voor de woningbouw en industrie. De onderneming is gespecialiseerd in duurzame casco's voor woningen, transformatorstations en sokkels voor laadpalen. Met de inzet van CO<sub>2</sub>-arm beton en verregaande digitalisering in een geautomatiseerde fabriek maakt Voorbij Prefab de productie van betonelementen efficiënter en milieuvriendelijker. De onderneming speelt zo een belangrijke rol in de verduurzaming en industrialisatie van de bouwsector.



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

**Statutaire directie**  
Alexander van Tintelen



**Aantal werknemers (fte)**  
**58**

**Aantal werknemers (fte)**  
**53**



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

### TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen



Mobilis is een civiele bouwer met ruim 125 jaar expertise in complexe infrastructuurprojecten. De onderneming ontwerpt, bouwt, amoveert en renoveert tunnels, bruggen, sluizen, kademuren, parkeergarages, waterzuiveringsinstallaties, en in de energiemarkt onderstations en transformatorstations. Mobilis richt zich op infrastructuur die bijdraagt aan een duurzame, veilige en klimaatbestendige toekomst. Slimme, modulaire ontwerpen en gestandaardiseerde systemen maken projecten efficiënter en beperken materiaalgebruik en emissies.

### (Klein)dochteronderneming

- Struijk is gespecialiseerd in circulaire sloopwerken, bodem- en asbestsanering en het bouw- en woonrijp maken van grond. De onderneming legt nadruk op het hergebruik van materialen en innovatieve saneringsmethoden.



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



**Aantal werknemers (fte)**  
**399**

Voorbij Funderingstechniek is specialist in het ontwerpen en uitvoeren van funderingswerkzaamheden voor de infra-, water-, utiliteits- en industriebouw. De onderneming levert onder meer stalen grond- en waterkerende constructies, stempelramen, verankeringen en paalsystemen, zowel prefab als in het werk gevormd. Slimme en duurzame engineering vormt de basis van de aanpak van Voorbij Funderingstechniek. De onderneming werkt continu aan innovaties die geluid, emissies en materiaalgebruik beperken.

### (Klein)dochteronderneming

- Voton produceert hoogwaardige voorgespannen prefab betonnen heipalen voor diverse projecten in de infra-, woning- en utiliteitsbouw. De onderneming streeft ernaar uitsluitend nog met 'groene' betonpalen te werken, geproduceerd met aanzienlijk minder of geen CO<sub>2</sub>-uitstoot.

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

**Aantal werknemers (fte)**  
**132**



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

### TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

### Ondersteunende diensten



MDB is de materieeldienst binnen TBI die is gespecialiseerd in verhuur, levering, montage en advisering van bouwplaatsmaterieel. De onderneming biedt totaaloplossingen, van tijdelijke huisvesting en steigers tot verticaal transport en machines, waarbij veiligheid, duurzaamheid en circulaire transitie centraal staan. Met innovaties zoals emissievrije energie-oplossingen op de bouwplaats draagt MDB bij aan een bouw- en infraketen die steeds schoner en efficiënter wordt.

TBI SSC-ICT Diensten is de interne ICT-dienstverlener van het TBI-concern. Het shared service center coördineert de digitalisering, veiligheid en continuïteit van informatievoorziening voor alle TBI-ondernemingen. De onderneming stelt zich op als gesprekspartner voor technologische innovatie in bouw, installatie en infra-sectoren. Door middel van slimme ICT-oplossingen, data-gedreven services en veilige infrastructuren legt TBI SSC-ICT de basis voor de toekomstbestendigheid van TBI als geheel.

1HR verzorgt de personeels- en salarisadministratie voor de meeste TBI-ondernemingen. Met hun expertise zorgen de afdelingen voor een correcte en compliant administratie die het fundament is onder het HR-beleid. Ook TBI Vitaal, die zich bezighoudt met bevordering van vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en het begeleiden van langdurig ziekteverzuim en herintreding, valt onder 1HR.



**Statutaire directie**  
Jos Huijzer

**Statutaire directie**  
Chris Louman



**Aantal werknemers (fte)**  
**90**

**Aantal werknemers (fte)**  
**67**



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

### *TBI en zijn ondernemingen*

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



# Floating Gardens, Amsterdam

Synchroon

## Het project

Synchroon is ontwikkelaar van Floating Gardens, een stedelijk mixed-use project. Het gebouw brengt 192 woningen en een alles-in-één basisschool (een Integraal Kindcentrum) samen onder één dak. Het ontwerp is van Orange Architects en Bureau Rowin Petersma (verantwoordelijk voor het schoolgebouw).

## De maatschappelijk impact

Het gebied rond station Sloterdijk transformeert in een hoog tempo van kantorenlocatie naar een gemengd woon- en werkgebied. Floating Gardens, gelegen in de Brettenzone, verbindt stad en natuur. Het trapsgewijze ontwerp met groene daken versterkt biodiversiteit en klimaatadaptatie. De duurzame gevel bestaat uit witte zonnepanelen, geluidwerende beglazing en natuurinclusieve elementen zoals houten bekleding en geïntegreerde beplanting.

## Voor elkaar, voor de wereld

Het sociale hart van Floating Gardens is de centrale huiskamer; een plek waar bewoners elkaar ontmoeten, werken, eten en ontspannen. Het project brengt niet alleen gebouwen samen, maar ook mensen, en draagt zo bij aan een toekomstbestendige leefomgeving. In de geplande IKC is plek voor ongeveer vierhonderd kinderen, een kinderdagverblijf en voor- en naschoolse opvang.



# Ontwikkelingen en trends

TBI opereert in een omgeving die continu onderhevig is aan economische, (geo)politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Die kunnen direct of indirect gevolgen hebben voor onze activiteiten of onze marktpositie. Het is van belang dat we met onze strategie en beleid tijdig inspelen op veranderende omstandigheden en wendbaar zijn.

## Woningtekort

Het woningtekort is een centraal thema geworden in de Nederlandse samenleving en daarmee ook in de bouwsector. Het tekort aan (betaalbare) woningen is historisch groot. Het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening raamde het tekort in 2025 op ongeveer 400 duizend woningen. Tot en met het jaar 2030 zouden er ruim 980 duizend woningen moeten worden gebouwd (gerekend vanaf 2022) om de hele bevolking een dak boven het hoofd te kunnen bieden. In 2025 zijn er ruim 77 duizend nieuwbouwwoningen opgeleverd, volgens cijfers van het ministerie van Volkshuisvesting. Dat ligt ruim onder het streefcijfer van 100 duizend woningen per jaar dat de overheid hanteert.

De bouw stukt onder meer door de overbelasting van het elektriciteitsnet, een tekort aan nieuwe bouwlocaties en langdurige procedures voor vergunningen, onder andere vanwege de stikstofeisen. Zo ligt meer dan de helft van de geplande woningbouw binnen vijf kilometer van stikstofgevoelige natuur, zo staat in het *Nationaal rapport randvoorwaarden woningbouw 2025*, dat het Interprovinciaal Overleg (IPO) in oktober 2025 presenteerde. De bouw van ruim een half miljoen woningen loopt daardoor ernstige vertraging op.

In juli 2025 heeft de Tweede Kamer de wet Versterking regie volkshuisvesting aangenomen. Deze wet zorgt ervoor dat het Rijk, de provincies en de gemeentes kunnen sturen op hoeveel, waar en voor wie woningen worden gebouwd. Twee derde

van de nieuwe woningen moet ‘betaalbaar’ zijn voor de lage en middeninkomens, 30 procent wordt sociale huur. De wet heeft, onder meer door de val van het kabinet-Schoof, vertraging opgelopen. Als ingangsdatum was 1 januari 2025 voorzien, maar dat wordt nu 2026, naar verwachting 1 juli.

Het nieuwe kabinet-Jetten zegt grootschalige nieuwbouw ruim baan te geven. Wat betreft de nieuwe coalitie komen er minstens dertig grootschalige nieuwbouwlocaties, zowel in de vorm van nieuwe wijken als nieuwe steden. Bezwaar maken tegen bouw wordt minder gemakkelijk gemaakt en de beroepsmogelijkheden worden beperkt. Het idee is dat er wel afspraken kunnen worden gemaakt over eventuele financiële compensatie achteraf, wat zou betekenen dat de bouw niet of minder wordt vertraagd.

Voor onze sector betekenen de ontwikkelingen de komende jaren veel werk; de woningbouw zal een belangrijk aandeel van onze activiteiten blijven vormen. De behoefte aan nieuwe woningen en bijbehorende infrastructuur en installaties zal de komende jaren onverminderd hoog blijven.

Analisten van ABN Amro verwachten dat de bouwsector als geheel in 2026 ongeveer 3 procent zal groeien. In 2025 was er nog een bescheiden groei van 0,5 procent.

### Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

### Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

## Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

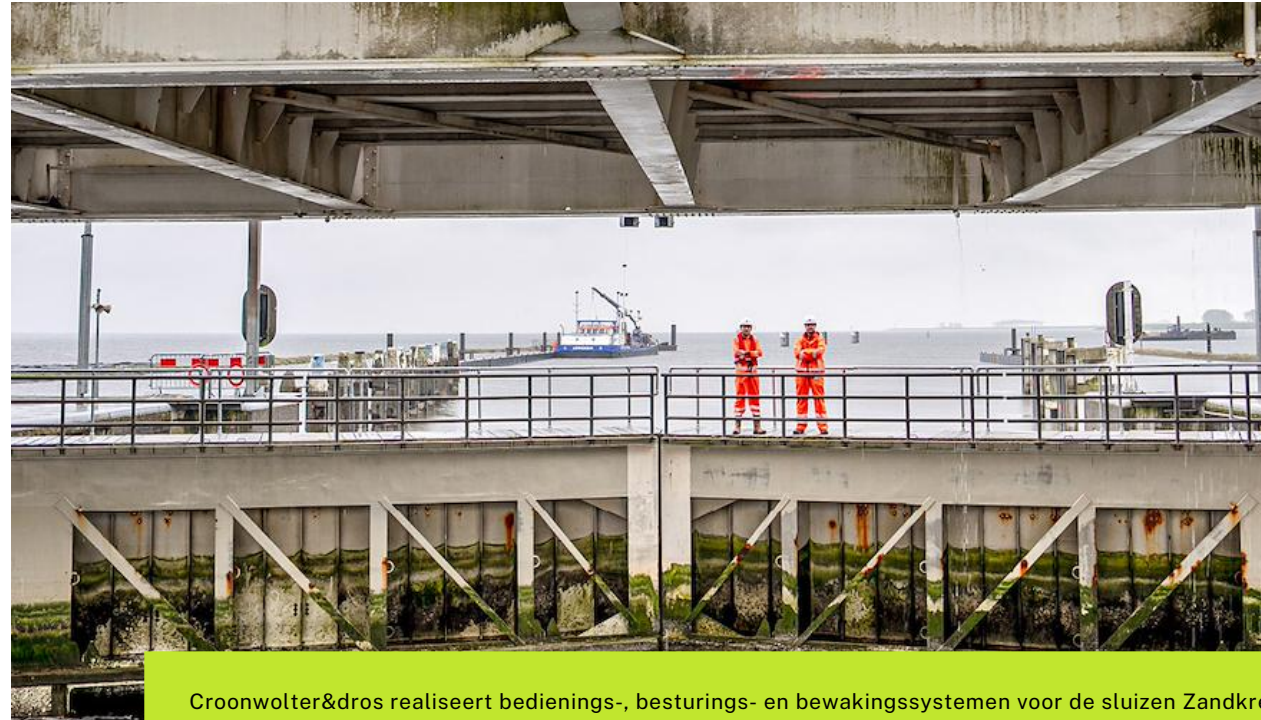
## Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



Croonwolter&dros realiseert bedienings-, besturings- en bewakingssystemen voor de sluisen Zandkreek en Hansweert.

## Energietransitie

De hele samenleving verduurzaamt en elektrificeert. Fossiele brandstoffen maken plaats voor duurzame energie, bij voorkeur afkomstig van hernieuwbare bronnen zoals zon, wind, water en biomassa. Particulieren kiezen voor elektrische auto's, zonnepanelen en warmtepompen, ondernemingen voorzien hun vastgoed van duurzame energieoplossingen. Deze immense transitie is nodig om de klimaatcrisis in te perken en de wereld zo schoon en mooi mogelijk achter te laten voor volgende generaties.

De energietransitie is van grote invloed op onze sector. Om de benodigde elektriciteit te kunnen leveren, is een verzwaring en uitbreiding van het elektriciteitsnet noodzakelijk.

De netbeheerders hebben aangekondigd vanaf 2025 jaarlijks 15 miljard euro te investeren in de energie-infrastructuur.

Investeringen in de energievoorziening, inclusief de overschakeling naar duurzame vormen van energieopwekking, leveren werk op voor met name de techniek- en infrabedrijven: zij bouwen bijvoorbeeld transformatorhuizen en leggen hoogspanningsnetten aan. Verder groeit de

behoefte aan warmte-koude-installaties, laadpalen en -stations en energieopslag. De techniekbedrijven, en met name die in de installatiebranche, kunnen vooralsnog rekenen op een sterke vraag, niet alleen in woonomgevingen en kantoren, maar ook in de industrie en in de scheepvaart.

De energietransitie stelt ons ook voor problemen en complicaties. Het elektriciteitsnet is vol: de netten kunnen de snel groeiende vraag niet aan. De netcongestie is een belemmering voor projecten. In oktober 2025 stonden 14 duizend bedrijven op de wachtlijst voor een zware aansluiting op het elektriciteitsnet, zo bleek uit een brief van het kabinet aan de Tweede Kamer. Aanvragen voor nieuwe aansluitingen worden niet of laat gehonoreerd. Werkzaamheden lopen steeds vertraging op of moeten worden herzien. Deze situatie zal vermoedelijk niet op korte termijn verbeteren. Volgens het IPO kampt ruim 30 procent van de woningbouwprojecten met de gevolgen van de netcongestie.

## Onderhoud en renovatie

De markt voor renovatie en verduurzaming blijft groeien, wat goed nieuws is voor onze techniek-, bouw- en infrabedrijven. Een deel van het werk zit in het renoveren van grootschalige objecten zoals bruggen, tunnels, sluisen en viaducten; vele zijn gebouwd in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw en zitten nu aan het einde van hun levensduur. Vervanging of vernieuwing is een dringende noodzaak.

De investeringen in de infrastructuur zijn enorm. In de jongste Miljoenennota is voor 2026 een bedrag van 16,2 miljard euro gereserveerd, waarvan 10,5 miljard naar wegen, spoor en vaarwegen gaat. Ruim de helft daarvan is bestemd voor onderhoud en



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

## Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

vernieuwing. Dit is een extra impuls voor met name de infrabedrijven.

Ook in andere sectoren verwachten we meer werk in onderhoud, renovatie en verduurzaming. Te denken valt aan onder meer woningen, kantoorpanden en ander commercieel vastgoed. Ook grote aantallen schepen zijn toe aan vervanging en verduurzaming.

## Verduurzaming in onze sector

De verduurzaming in de bouwsector zelf is in volle gang. Er worden vooral grote sprongen gemaakt in de CO<sub>2</sub>-reductie, energietransitie en circulaire transitie. Als stip op de horizon zien we de doelstellingen uit het Klimaatakkoord van Parijs: 50 procent minder CO<sub>2</sub> in 2030 (in vergelijking met 1990) en netto nul uitstoot in 2050.

In 2030 dienen de bouw- en installatiebedrijven al voor ruim de helft secundaire of eerder gebruikte bouwmaterialen toe te passen. En in 2050 moet de hele bouwsector, net als alle andere sectoren in de EU, klimaatneutraal zijn en dus geen broeikasgassen meer uitstoten. De transitie naar circulair bouwen is daarom essentieel.

Bouw- en installatiebedrijven zullen meer en meer kiezen voor duurzame materialen, waardoor het gebruik van primaire grondstoffen kan worden teruggedrongen. Ook komt er meer focus op het hergebruik van materialen en grondstoffen. Bouwen met hout en duurzaam beton zal meer op de voorgrond komen, net als het ontwerpen van demonteerbare (en opnieuw op te bouwen) gebouwen.

Klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen wordt noodzakelijk. Gebouwen en structuren moeten bestand zijn tegen veranderende (weers)omstandigheden, zoals meer neerslag en hetere zomers. Tegelijkertijd moeten we ons bewuster zijn van de ruimte die we innemen en de impact daarvan op de leefomgeving van dieren en planten. Er ontstaat een grotere behoefte aan projecten die natuur integreren en zo de lokale biodiversiteit herstellen of versterken.

## (Geo)politieke en economische omstandigheden

De wereld om ons heen, ver weg en dichterbij, kent vele onzekerheden. Er woeden oorlogen en handelsconflicten laaien op. Ook de Nederlandse politieke situatie is al een aantal jaren instabiel: de laatste drie kabinetten boden voortijdig hun ontslag aan. Dat is niet goed voor de slagkracht; belangrijke dossiers lopen verdere vertraging op. Er is inmiddels een nieuw kabinet gevormd; het is nog afwachten wat de slagkracht zal zijn van deze minderheidscoalitie.

## Economische onzekerheid

Investerders wachten af of deinzen terug bij grote onzekerheid. Dit kan leiden tot vertraging, aanpassing of zelfs annulering van (bouw)projecten. Verder kunnen bijvoorbeeld handelsconflicten de toelevering van materialen of diensten raken.

## Bouwkosten

We zien blijvend hoge bouwkosten, al lijkt de stijging van de materiaalkosten zich weliswaar enigszins te hebben gestabiliseerd na jaren van chaos op de wereldmarkten. Ook wat betreft de

inflatie is het beeld veranderd: die is in 2025 gedaald tot ongeveer 3 procent.

Lange vergunningenprocedures veroorzaken nog wel vertragingen en extra kosten, maar inmiddels is er de algemeen gedeelde behoefte om deze procedures te versnellen en versimpelen.

De prijs van nieuwbouwwoningen wordt opgedreven door de hogere eisen die worden gesteld aan de woonkwaliteit. Verduurzaming is daarbij een belangrijk element: in 2050 moet de gehele woningvoorraad in Nederland energieneutraal zijn. De gewenste en/of geëiste duurzame bouw, die is gebaseerd op een minimale CO<sub>2</sub>-uitstoot, is op dit moment nog duurder dan de conventionele bouw. De productiekosten zijn hoger en die zal de producent doorberekenen in de prijs.

De arbeidskosten blijven stijgen. In de nieuwe cao Bouw & Infra, die in april 2025 is afgesloten voor een periode van 27 maanden, is een trapsgewijze structurele loonsverhoging van in totaal 10 procent overeengekomen. Daarnaast heeft de aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt een opstuwend effect op de lonen en daarmee op de kosten van de ondernemingen.

## Investerings defensie

We zien ook verschuivingen in de markt als gevolg van internationale ontwikkelingen. Vanwege de verslechterde veiligheidssituatie in de wereld worden de uitgaven aan defensie fors verhoogd. Het kabinet-Jetten zet in op een extra budget van 19 miljard euro in de komende vier jaar. Een aanzienlijk deel daarvan gaat naar IT, infrastructuur en vastgoed (zoals kazernes, kantoren en magazijnen). Daar ligt werk voor bouw-, techniek- en infrabedrijven.



### Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

### Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

### Verlag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen

## Krapte op de arbeidsmarkt

Het structurele tekort aan vakmensen blijft onze sector parten spelen. Vooral techiekbedrijven kunnen moeilijk voldoende mensen vinden. Er is een grote behoefte aan arbeidskrachten voor de aanleg en het onderhoud van elektriciteitsnetten, het onderhouden en verduurzamen van gebouwen, en de renovatie van bruggen, sluizen en tunnels.

Er zijn in de periode 2026-2029 minimaal 75 duizend voltijds arbeidskrachten nodig om de verwachte bouwproductie te kunnen realiseren, zo concludeerde het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) in oktober 2025. Ongeveer twee derde van deze vraag is nodig om de natuurlijke uitstroom te compenseren: veel werknemers gaan de komende jaren met pensioen of vallen uit door arbeidsongeschiktheid. Daarnaast zijn extra arbeidskrachten nodig om de verwachte productiegroei op te vangen. De benodigde instroom moet komen uit opleidingen en via zijinstroom. Hoewel de bouw binnen technische opleidingen aan terrein wint, lijkt de groei daar te stagneren. De bouw zal daarom meer arbeidskrachten moeten aantrekken uit andere sectoren en uit het buitenland.

## Groeiende security markt

We zien een sterke groei in de (high-end) securitymarkt. Dit is onder meer toe te schrijven aan de verdergaande digitalisering, de toename van cyberaanvallen en strengere regelgeving. De uitdagingen worden steeds complexer; standaardoplossingen als camera's en alarmsystemen voldoen vaak niet meer. Hier zien we kansen voor de techiekbedrijven: zij bieden slimme, op maat gemaakte oplossingen. Met name in vitale sectoren van de samenleving, zoals

energie, transport, industrie en gezondheidszorg, is de juiste operationele technologie (OT) cruciaal. Deze waarborgt de veiligheid, betrouwbaarheid en efficiëntie van operationele processen.

## Cybersecurity in de eigen organisatie

Onze ondernemingen moeten zichzelf optimaal beschermen tegen mogelijke aanvallen van buitenaf, die bovendien steeds professioneler worden uitgevoerd. We doen er alles aan om onze processen te bewaken en de gegevens van ons concern, onze klanten, leveranciers en partners veilig te houden. Er zal meer geld, tijd en energie nodig zijn om deze veiligheid ook in de toekomst blijvend te borgen. Een centrale aanpak is vereist. Maatregelen zijn onder meer gericht op technologische oplossingen, maar ook op risicoanalyses, actieplannen en trainingen van medewerkers. Alle medewerkers, in alle geledingen, moeten zich bewust zijn van de kwetsbaarheden en mogelijke dreigingen. Ook moeten we waakzaam zijn voor verspreide desinformatie, die steeds makkelijker met kunstmatige intelligentie kan worden gegenereerd.



## Artificiële intelligentie (AI)

AI manifesteert zich inmiddels in de hele samenleving. Het gebruik ervan zal de komende jaren en decennia versneld en ingrijpend uitbreiden. Onze techniek-, bouw & ontwikkeling- en infrabedrijven kunnen en moeten hierop inspringen. AI biedt kansen om de productiviteit te verhogen. We zien al relatief eenvoudige voorbeelden als chatbots die klanten te woord staan en afspraken inplannen, maar in de toekomst zal het gebruik van AI veel verder reiken, van projectplanning tot het ontwerpen en visualiseren van nog te realiseren gebouwen.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

## Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

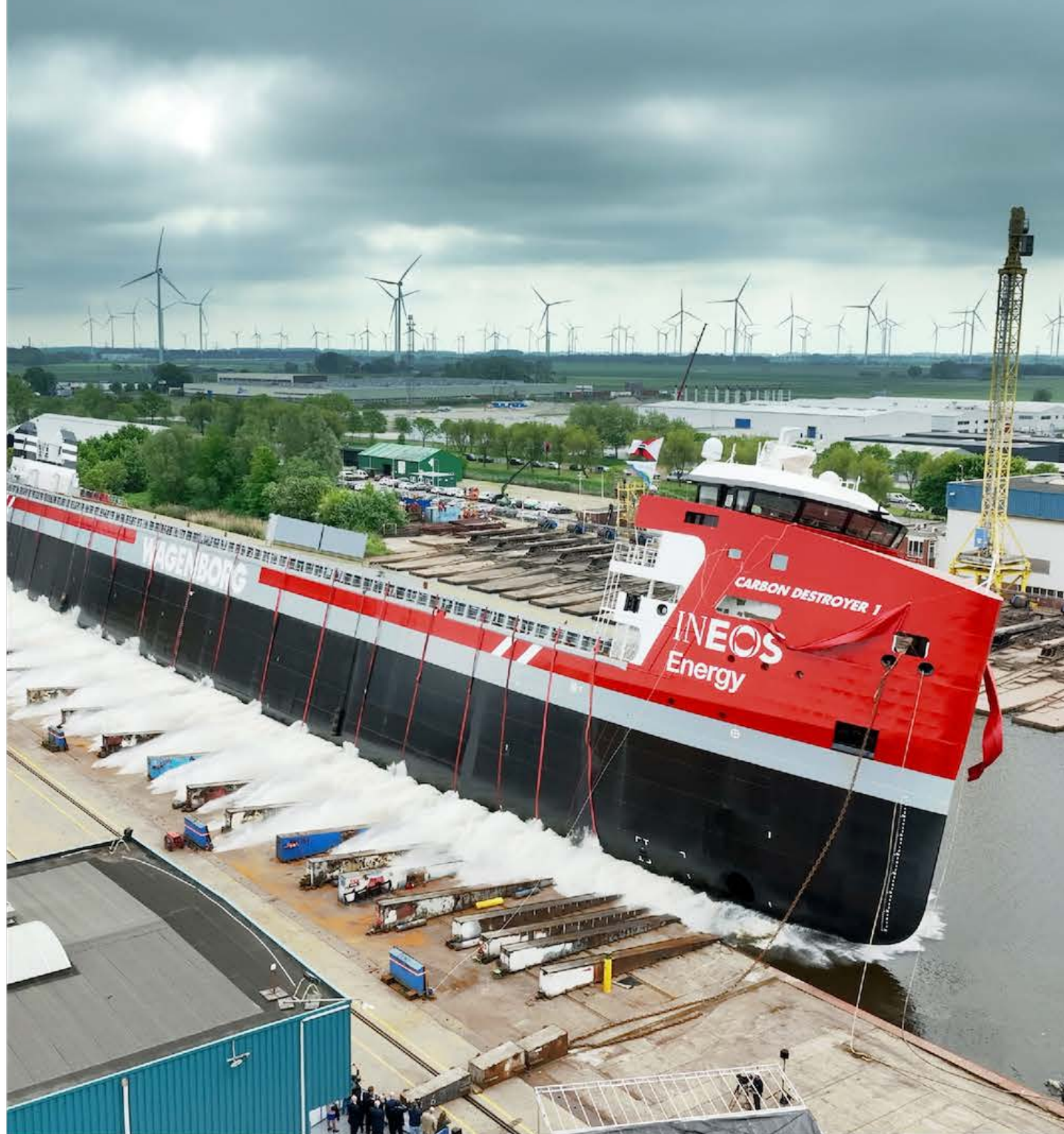
## Verlag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



## Carbon Destroyer 1

Eekels

### Het project

Eekels werkte mee aan de conversie van het schip EasyMax 5 naar een zogeheten DP2 CO<sub>2</sub>-carrier: Carbon Destroyer 1. Het schip is ontwikkeld voor Wagenborg en Ineos Energy en speelt een cruciale rol in het Greensand-project. Dit project richt zich op veilig en efficiënt transport van vloeibaar CO<sub>2</sub> van de haven van Esbjerg (Denemarken) naar een permanente opslaglocatie in de Noordzee.

### De maatschappelijke impact

Het project draagt bij aan het aanpakken van CO<sub>2</sub>-uitstoot en klimaatverandering door grootschalige CO<sub>2</sub>-opslag mogelijk te maken. Daarmee levert het een concrete bijdrage aan Europese klimaatdoelstellingen en de reductie van broeikasgassen.

### Voor elkaar, voor de wereld

Met de Carbon Destroyer 1 ondersteunt Eekels de energietransitie door innovatieve technologie toe te passen in duurzame oplossingen. Samen met partners uit verschillende sectoren wordt gewerkt aan een schonere toekomst, waarin veiligheid, efficiëntie en milieubewustzijn centraal staan. Zo levert Eekels een betekenisvolle bijdrage aan duurzame impact.



Beoogde hoeveelheid vloeibaar CO<sub>2</sub> (in ton) getransporteerd door de Carbon Destroyer 1

# 400.000



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen



# Strategie en voortgang

Met onze activiteiten willen we een positieve impact maken op de samenleving – op mens en omgeving. Dat begint met heldere en zichtbare keuzes en verantwoordelijkheid nemen. De strategie van TBI is hierop geënt: met een sterke marktpositie en een gezonde winstgevendheid garanderen we de continuïteit van onze ondernemingen. Dat stelt ons in staat te blijven investeren in de wereld om ons heen.

We kijken bij TBI altijd naar het werk van vandaag én morgen, maar in onze strategie richten we ons vooral op de verdere toekomst. Onze klanten, onze medewerkers en onze operatie staan daarin centraal. Of het nu gaat om circulariteit of werkgeluk, we kunnen alleen versnellen als iedereen meedoet. Dat vraagt om samenwerking en kennisdeling. Teams leren van elkaar, onze ondernemingen versterken elkaar. En samen met onze klanten creëren we ruimte voor duurzame keuzes. Ook ketenpartners en leveranciers spelen hierin een belangrijke rol: samen met hen kunnen we die keuzes realiseren.

TBI investeert in het aantrekken, behouden en ontwikkelen van vakmensen, in slimme technologieën en digitalisering, en in verduurzaming op velerlei vlakken. We selecteren de juiste projecten – veilig, duurzaam en kwalitatief hoogstaand. Onze project- en risicobeheersing optimaliseren we continu.

## Vier strategische pijlers

TBI gelooft in een strategie die de wisselwerking en verwevenheid van al deze factoren weerspiegelt en een logisch proces volgt. Onze strategie is daarom opgebouwd rond vier samenhangende strategische pijlers die elkaar versterken: Mensen & teams, Klantgericht denken en doen, Perfecte operatie en Duurzame oplossingen. Deze pijlers geven richting aan hoe we werken en samenwerken, hoe we waarde creëren voor klanten en samenleving en hoe we zorgvuldigheid en integriteit borgen. Ze helpen ons keuzes te maken die nu nodig zijn én ook voor volgende generaties betekenisvol blijven.

### Mensen & teams

We streven ernaar dat onze medewerkers, allemaal vakmensen en ondernemers, zich trots en betrokken voelen bij hun werk, blij zijn met hun werkomgeving, begeleiding en ontwikkeling. Mooie



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

en impactvolle projecten dragen sterk bij aan het werkgeluk van onze 'Voorelkaarmakers'. Op die manier kunnen we tevreden en blijde klanten aantrekken én behouden, wat bijdraagt aan de continuïteit van onze ondernemingen. Een van onze focuspunten is het personeelsverloop terug te dringen en meer vakmensen aan te trekken. TBI wil behoren tot de aantrekkelijkste werkgevers in de techniek, bouw en infra.



## Impactplan

In 2025 heeft TBI een Impactplan geïntroduceerd. Daarin geven we aan hoe we in de komende jaren invulling geven aan onze strategie, met name op het gebied van HR (Mensen & teams), duurzame oplossingen en verantwoord ondernemen (ESG). Het plan bevat richtlijnen, concrete doelen en meetbare stappen. We zien het als een basis voor alle TBI-ondernemingen.

## Klantgericht denken en doen

TBI wil zijn gewaardeerde klanten behouden. Zij zijn onze beste ambassadeurs. Wij moeten de toegevoegde waarde die we beloven ook echt leveren. Zo houden we de klanten, zowel opdrachtgevers als eindgebruikers, tevreden. We stemmen productieprocessen en diensten af op hun wensen en verwachtingen. We creëren vertrouwen en bouwen aan langdurige samenwerkingen. Meer en meer focussen we op opdrachtgevers die zich kunnen vinden in en meewerken aan onze missie. Bij voorkeur werken we aan projecten die een positieve impact hebben op de samenleving.

## Perfekte operatie

Onze processen moeten we optimaal onder controle hebben, onze projecten moeten haalbaar en betaalbaar zijn voor de doelgroepen. Innovatie en procesverbetering nemen een cruciale positie in onze strategie in. TBI wil vooroplopen in digitalisering en toepassingen met artificiële intelligentie (AI).

## Duurzame oplossingen

Vol overtuiging staan we pal voor de belangrijke bijdrage die we leveren aan de samenleving. Met duurzame oplossingen in het werk en in de keten maakt TBI een positieve impact op de maatschappij en de leefomgeving. TBI wil op dit gebied de koploper zijn.



Op woensdag 9 april 2025 brachten Koning Willem-Alexander en staatssecretaris Jurgen Nobel een werkbezoek aan De Bouwpraktijk in Barendrecht.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



## Elsrijk, Amstelveen

Rutges Vernieuwt

### Het project

In de wijk Elsrijk in Amstelveen verduurzaamt Rutges Vernieuwt in opdracht van woningcorporatie Eigen Haard 104 portiekwoningen en twee inpandige winkels. Binnen tien dagen per woning worden onder meer isolatie, beglazing, ventilatie en installaties vernieuwd, zodat de panden straks voldoen aan energielabel B.

### De maatschappelijke impact

Met dit project dragen we bij aan de landelijke verduurzamingsopgave en het terugdringen van energiearmoede. De woningen voldeden niet aan de toekomstige wettelijke eisen en waren slecht geïsoleerd, wat leidde tot hoge energiekosten voor bewoners.

### Voor elkaar, voor de wereld

Door slim plannen, nauwe samenwerking en intensief bewonerscontact zorgen we dat de verduurzaming met minimale overlast verloopt. Zo verbeteren we samen de woonkwaliteit én verkleinen we de ecologische voetafdruk.



Aantal portiekwoningen verduurzaamd, binnen tien dagen per woning

104



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

# Mensen & teams

Het succes van TBI staat of valt bij de inzet, betrokkenheid en capaciteiten van onze medewerkers. Zij maken het verschil, niet alleen in het werk van vandaag, maar ook voor de wereld van morgen. Dankzij hen kunnen we onze doelstellingen realiseren en bijdragen aan een mooie en duurzame samenleving.



Daarom investeren we in werkgeluk: in gezondheid en welzijn, in ontwikkeling en groei. En in een werkomgeving die fysiek en sociaal veilig is. Zo presteren we optimaal en positioneren we onszelf als aantrekkelijke werkgever.

## Wijheid in veiligheid

TBI's visie op veiligheid is gevisualiseerd in de 'Veiligheidskring'. Daarin benadrukken we dat veiligheid een gezamenlijke inspanning vergt, ook in de samenwerking met opdrachtgevers en andere ketenpartners. We leren van elkaar door voortdurend het gesprek over veiligheid te voeren en zowel positieve als negatieve ervaringen met elkaar te delen. We streven naar een open cultuur waarin fysieke én sociale veiligheid bespreekbaar is. Waarin medewerkers zich gesterkt voelen om elkaar aan te spreken, zorgen te delen en incidenten te melden. Dat is 'Wijheid in veiligheid'.

Voor TBI heeft veiligheid de hoogste prioriteit: veilige en gezonde werkomstandigheden, sociale én digitale veiligheid. Het zijn basisvoorwaarden voor het werk dat we doen. Onze ondernemingen krijgen onvoorwaardelijke steun van TBI Holdings bij het waarborgen van de veiligheid van medewerkers. Onze ambitie is eenvoudig en eenduidig: iedereen moet veilig kunnen werken, zich gehoord voelen en weer gezond thuiskomen.

## Arboveiligheid

Veilig werken vraagt om aandacht, verantwoordelijkheid en scherpheid. We hanteren de Veiligheidsladder om de veiligheidscultuur meetbaar en bespreekbaar te maken en onszelf te verbeteren. Daarbij kijken we niet alleen naar regels of procedures, maar ook naar houding en gedrag. De ladder, met in totaal vijf treden, geeft

aan in welke mate het veiligheidsbewustzijn en het bewust veilig handelen is verankerd in de onderneming. We willen dat in 2026 alle TBI-ondernemingen werkzaam in de bouw & ontwikkeling en infra markt minimaal op trede 3 zijn gecertificeerd. In 2025 hadden 14 ondernemingen deze trede bereikt of overtroffen (2024: 14). Tegelijkertijd stimuleren we doorgroei naar trede 4 op de ladder.

Alle ongevallen, bijna-ongevallen en gevaarlijke situaties en handelingen worden geregistreerd. We blijven altijd streven naar nul ongelukken, maar we hebben het maximum van de IF-rate (Injury Frequency) gesteld op 2,6. Deze index geeft het aantal ongevallen met verzuim/werkverlet per miljoen gewerkte uren weer. In 2025 kwamen we uit op een IF-rate van 2,4. We doen er alles aan om dit getal te verlagen. Elk ongeval is er één te veel.

## Sociale veiligheid

TBI onderschrijft de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB) en is lid van de kopgroep van de GCVB. We volgen TBI's visie op veiligheid en de ViA-verplichting (Veiligheid in Aanbestedingen) voor aanbestedingen en contracten. Verder gebruiken we ons consolidatiesysteem, met onder meer de TBIveilig-app, voor het meten en delen van veiligheidsdata.

Een veilige werkomgeving begint bij hoe we met elkaar omgaan. Dat is de basis voor vertrouwen, plezier en samenwerking. Bij TBI werken we aan een open cultuur waarin iedereen zichzelf kan zijn. Waar verschillen worden gewaardeerd, ruimte is voor gesprek, en grensoverschrijdend gedrag actief wordt tegengegaan.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Nieuwe gedragscode

In 2025 hebben we een nieuwe TBI Gedragscode opgesteld, die nog meer aansluit op onze positionering. Een werkgroep heeft zich gebogen over een update van de al bestaande code. Een van de doelstellingen was de tekst toegankelijker en duidelijker te maken voor alle medewerkers. Die nieuwe code treedt in 2026 in werking.

De TBI Gedragscode geeft richting aan de gedragsnormen binnen TBI, die zijn gebaseerd op onze kernwaarden. Er staan regels en richtlijnen in voor de preventie van conflicten tussen zakelijke en persoonlijke belangen van betrokkenen en misbruik van vertrouwelijke informatie. Het naleven van de TBI Gedragscode en het toezicht daarop is essentieel voor een integere bedrijfsvoering. Dit vraagt om een open cultuur, waarin zaken bespreekbaar zijn en bespreekbaar gemaakt kunnen worden. We ontwikkelen een e-learning waarin de Gedragscode een belangrijke rol speelt.

## Digitale veiligheid

Ons werk wordt steeds digitaal. Dat biedt kansen, maar brengt ook risico's met zich mee. Eén fout kan grote gevolgen hebben, voor onze medewerkers, voor onze opdrachtgevers en voor de continuïteit van ons werk. Daarom investeren we in veilige systemen, duidelijke richtlijnen en bewustwording.



## Veiligheid



\* Een trots op veiligheidsmelding is een positieve erkenning of waardering die wordt gegeven aan een medewerker, team of organisatie voor het naleven van veiligheidsregels, het tonen van veilig gedrag of het bijdragen aan een veilige werkomgeving.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen



### Fragment uit de nieuwe TBI Gedragscode

Collega's hebben een grote invloed op ons werkgeluk. Jij wilt toch ook werken in een cultuur waarin iedereen zich welkom voelt, erbij hoort en zichzelf kan zijn? Misschien sta je er niet altijd bij stil hoe groot de impact van jouw gedrag kan zijn. Laat daarom zien wie je bent en waar je voor staat.

Wees die collega bij wie anderen zich veilig voelen om hun stem te laten horen, ongeacht afkomst, leeftijd, geslacht, religie, geaardheid, beperking of overtuiging. Sta open voor mensen die anders zijn dan jij. Want niet de bedoeling achter gedrag, maar hoe het wordt ervaren, is uiteindelijk maatgevend. Iedereen moet de ruimte hebben om eigen grenzen aan te geven in de omgang met collega's of derden — en die grenzen kunnen per persoon verschillen. In zo'n omgeving bouwen we samen aan sterke teams en duurzame resultaten.

Zo organiseren we privacy- en securitytrainingen voor alle TBI-medewerkers. Met deze trainingen verkleinen we het risico op datalekken door zowel interne als externe oorzaken, zoals menselijke fouten of phishing-aanvallen. We maken risico's bespreekbaar, delen kennis en oefenen met situaties waarin het mis zou kunnen gaan. Zo zorgen we ervoor dat iedereen weet wat z'n rol is in het beschermen van gegevens, systemen en vertrouwen.

Daarnaast hebben we Wave geïntroduceerd: een leerplatform over security en privacy. Via Wave leren medewerkers hoe zij zorgvuldig omgaan met informatie. Het platform biedt korte, toegankelijke leermomenten in de vorm van video's, quizzen en vaardigheidsspellen.

## Werkgeluk

TBI investeert in werkgeluk: in gezondheid en welzijn, in ontwikkeling en groei, en in een inclusieve werkomgeving. Voor ons is werkgeluk een voorwaarde voor goed werk: als mensen floreren, floreert ons werk ook.

Minimaal eens in de twee jaar meten de TBI-ondernemingen de medewerkerstevredenheid. Elke onderneming kan zijn eigen methodiek en vragenset kiezen, maar in elk geval moet de zogeheten eNPS-score (employee Net Promoter Score) worden gemeten. De eNPS-scores van de TBI-ondernemingen verschillen onderling, maar bij de meest recente meting van medio 2025 had meer dan 70% een eNPS-score hoger dan +50, wat zeer goed te noemen is. Ook hebben ondernemingen die eerder een negatieve eNPS hadden deze inmiddels omgezet naar een positieve score. En er zijn uitschieters naar boven de +80.

## Gezondheid & welzijn

Gezond en met plezier kunnen werken, dat is cruciaal. Daarom zetten we ons ook in voor een omgeving waarin werkdruk en verzuim serieus worden genomen. We volgen actief het ziekteverzuim, doen onderzoek naar werkgeluk en voeren gesprekken over werkplezier, zingeving en inzetbaarheid. Zo bouwen we aan een organisatie waarin mensen blijven presteren en duurzaam kunnen groeien.

De afdeling TBI Vitaal ondersteunt onze ondernemingen bij het (langdurig) ziekteverzuim en herintreding van medewerkers die (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn. Medewerkers kunnen terecht bij het TBI Vitaal-team voor onder meer vragen over gezondheid, een afspraak met de bedrijfsarts of advies over duurzame inzetbaarheid. Ook informeert het team van TBI Vitaal actief over gezondheid, zowel in persoonlijk contact als via het intranet van TBI en de ondernemingen. Met dergelijke aandacht voor mentaal en fysiek welzijn verkleinen we bovendien de kans op verzuim.

De afgelopen jaren heeft TBI Vitaal positieve resultaten geboekt. In 2025 is het team begonnen aan een heroriëntatie op de dienstverlening: er komt steeds meer nadruk te liggen op duurzame inzetbaarheid.

Het ziekteverzuim lag in 2025 op 4,8 procent, vergelijkbaar met het percentage in 2024 (4,9). Hierbij tekenen we aan dat dit duidelijk een gemiddelde is: de verschillen tussen de TBI-ondernemingen zijn soms aanzienlijk. We doen ons best het verzuim in de hele organisatie verder terug te dringen.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Training & ontwikkeling

Goed werk begint met goed vakmanschap. Om dat te ontwikkelen en te behouden investeren we op alle niveaus, van vaktechnische verdieping tot leiderschapsprogramma's en loopbaanoriëntatie. Binnen TBI krijgen alle medewerkers de kans om te groeien: in kennis, vaardigheden en vertrouwen.

### TBI Acdmy

TBI Acdmy, ons eigen opleidingsinstituut, speelt een centrale rol in de ontwikkeling van de medewerkers. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt en het groot aantal medewerkers dat de komende jaren met pensioen gaat, is het noodzaak dat we zelf onze talenten opleiden.

De Acdmy biedt korte en meerjarige leertrajecten. Medewerkers kunnen zichzelf ontwikkelen en kunnen zich laten inspireren. Daarnaast verbinden we met de TBI Acdmy collega's van verschillende ondernemingen. Zo dragen we bij aan goede netwerken en professionele ontwikkeling in verschillende vakgebieden.

In 2025 had de TBI Acdmy in totaal 511 deelnemers (2024: 472), verdeeld over diverse talent-, trainee- en managementopleidingen. In 2026 gaan we de Acdmy uitbreiden, onder meer met een extra management-leergang en een leiderschapsprogramma voor onze (statutair) directeuren.



## Opleiding en training in cijfers

### Opleidingsuren (totaal)

2024: 146.594

195.251

### Opleidingsuren (per fte)

2024: 22,6

29,1

### Beoordelingsgesprekken

2024: 5.297

5.547

21% heeft nog geen gesprek gehad of het is nog niet geregistreerd.

### TBI acdmy (deelnemers)

2024: 472

511

### Talent opleiding (deelnemers)

2024: 24

34

### Top opleiding (deelnemers)

2024: 23

23



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen



TBI Projectmanagersdag 2025 bij KJ Den Haag, waar projectmanagers samenkomen om kennis te delen en elkaar te inspireren.

TBI zet zich extra in om jong talent aan de onderneming te binden. Onze trainees gaan in twee jaar tijd drie periodes aan de slag bij verschillende TBI-ondernemingen. Het is de bedoeling dat ze na het traineeship in dienst gaan bij een van deze ondernemingen. In 2025 zijn er acht trainees uitgestroomd binnen TBI. In oktober 2025 zijn tien nieuwe trainees (zeven mannen, drie vrouwen) begonnen.

We streven ernaar onze toekomstige leiders zelf op te leiden of te ontwikkelen. Uitgangspunt is dat we ongeveer twee derde van de openstaande sleutelposities intern opvullen. Bij de Acemy hebben we daarom specifieke opleidingen voor management development: het TOP-traject richting hoger management en het Talent-traject voor leidinggevenden die willen doorgroeien naar het middenmanagement.

In 2025 hebben twaalf collega's de TOP-opleiding succesvol afgerond en twaalf de Talent-opleiding. We zijn inmiddels begonnen met twee nieuwe leergangen Talent: we hopen hiermee jonge mensen verder te ontwikkelen en te binden aan TBI.

Omdat TBI veelal projectmatig werkt, investeren we gericht in de ontwikkeling van projectmanagement. De TBI Acemy biedt hiervoor specifieke opleidingstrajecten. Daarnaast organiseren we jaarlijks de Projectmanagersdag, waarop we deze groep collega's in het zonnetje zetten en ruimte creëren voor ontmoeting, kennisdeling en gezamenlijke inspiratie. Dit jaar stond de dag in het teken van duurzaamheid en werkgeluk, met onder meer een bijdrage van Leo Bormans, de geluksprofessor. Er was daarnaast veel aandacht voor de energietransitie en de ontwikkelingen rond duurzaam beton.

## App met flexibiliteit

TBI wil concurrerende en aansprekende arbeidsvoorwaarden bieden. Ook die maken ons tot een aantrekkelijke werkgever. In 2025 hebben we gekozen voor extra flexibiliteit, met de introductie van de Alleo-app. De app stellen we beschikbaar aan al onze ondernemingen, die deze zelf op maat kunnen inrichten. Naast een helder overzicht van de arbeidsvoorwaarden heeft Alleo ook diverse keuzemogelijkheden. Medewerkers kunnen in de app bijvoorbeeld vrije dagen kopen of kiezen voor een alternatieve uitbetaling van vakantiegeld. Ook is er de optie dat ze via de app een flexibel budget kunnen aanwenden. Als extraatje zijn er kortingen beschikbaar voor diverse winkels en activiteiten.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Maatschappelijke initiatieven

Bij TBI kijken we verder dan alleen naar onze eigen onderneming. We willen bijdragen aan een duurzame toekomst van Nederland in bredere zin. We investeren in de toekomst, in volgende generaties. Een deel van onze winst laten we daarom terugvloeien naar de samenleving, onder meer via het TBI Praktijkfonds en het TBI Studiefonds.

Een ander maatschappelijk initiatief is de TBI Klimaatrein, opgenomen onder Duurzame oplossingen.

### TBI Praktijkfonds

Het TBI Praktijkfonds richt zich op de instroom, doorstroom en behoud van vakmensen, bijvoorbeeld door her- of bijscholing. Verder ondersteunt het fonds initiatieven die de nieuwe generatie enthousiasmeert om voor een opleiding in de techniek, bouw of infra te kiezen. Vakmanschap staat centraal in alle projecten van het fonds.

In 2025 ontvingen achttien initiatieven financiële en praktische ondersteuning (2024: 18). De totale uitgaven kwamen uit op 2,3 miljoen, tegenover de 2,0 miljoen euro in 2024.

Het TBI Praktijkfonds is in 2025 een samenwerking aangegaan met Techmission010. Binnen dit project worden jongeren in Rotterdam op een inspirerende en laagdrempelige manier enthousiast gemaakt voor werk in de techniek- en technologiebranche. Techmission010 gaat op de RDM Campus een plek realiseren waar leerlingen uit het primair en voortgezet onderwijs kunnen ontdekken hoe techniek en technologie een sleutelrol spelen in

het oplossen van de grote uitdagingen van deze tijd, zoals de energietransitie, circulariteit, slimme logistiek, cybersecurity en technologie in de zorg.

### TBI Vakschool

Een van de successen van het TBI Praktijkfonds is de TBI Vakschool, een initiatief van J.P. van Eesteren en ERA Contour. Deze vakschool gaat uit van 'leren door doen': de leerlingen zijn onder begeleiding actief in de dagelijkse beroepspraktijk en gaan eens in de twee weken een dag naar de Vakschool. Het tweede studiejaar zit erop. Van de 24 nieuwe vakkrachten die de eerste twee leergangen hebben opgeleverd zijn er inmiddels vijftien in dienst bij TBI, onder wie twee timmervrouwen. De overige negen krijgen een baan na afronding van hun mbo-opleiding. In maart 2026 start een nieuwe lichting, dit keer met zestien leerlingen, van wie vier vrouwen.

De Bedrijfsschool van Comfort Partners loopt goed. Leerlingen worden er opgeleid en ervaren vakkrachten worden bijgeschoold. Op de school kunnen ook collega's, partners en relaties elkaar ontmoeten, als stimulans voor meer samenwerking. Sinds de start van deze bedrijfsschool in 2023 zijn zeventien leerlingen in dienst genomen. In september 2025 is een nieuwe lichting begonnen met vier leerlingen. Comfort Partners gaat de school uitbreiden naar een volwaardige vakschool, met een verbreding van het aanbod en meer leerlingen.

De Nico de Bont Vakschool is in 2025 op stoom gekomen. Het historische rijksmonument Hinthamerstraat 141 in Den Bosch is omgetoverd tot klaslokaal. Ervaren 'rotten in het vak' leiden nieuwkomers op tot allround restauratiemetselaar of -timmerman/vrouw.

## Bouwpraktijk

Ook de Bouwpraktijk van ERA Contour is een succes. Dat werd op 9 april extra onderstreept: koning Willem-Alexander bracht samen met de toenmalige staatssecretaris van Participatie en Integratie Jurgen Nobel een werkbezoek aan het project in Barendrecht. De Bouwpraktijk is bedoeld voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die graag aan het werk willen in de bouw. In ongeveer drie maanden maken ze op een projectlocatie kennis met diverse onderdelen van de bouw, zoals timmeren, slopen, schilderen en installatiewerk. Daarna kunnen ze zich specialiseren.

Eind januari 2025 startte in Barendrecht de tweede lichting. In maart begon een vergelijkbaar project in Den Haag en in Rijswijk startte in september voor het eerst een Bouwpraktijk op een nieuwbouwlocatie. Dit vraagt om een andere voorbereiding en een aangepast programma. In totaal startte dit jaar vierenvestig mensen met De Bouwpraktijk en haalden 32 van hen de eindstreep. Negentien deelnemers kregen een baan of een vervolgtraject aangeboden bij ERA Contour, de bouwpartners of een andere TBI-onderneming. Twee deelnemers gingen aan het werk in een andere sector.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

### Gastdocenten Community

We zijn onze TBI Gastdocenten Community verder aan het opbouwen. Inmiddels hebben we een pool van ongeveer honderd TBI-collega's. Zij zetten door het jaar heen hun expertise in om jongeren te enthousiasmeren voor een loopbaan in de techniek, bouw en infra en geven ook gastlessen. Dankzij de pool kunnen we sneller inspelen op verzoeken van scholen en instanties. Het TBI Praktijfonds heeft daarin een faciliterende rol en werkt samen met diverse partners.

De samenwerking met Stichting ZWBT, de stichting die eerstejaars en tweedejaars scholieren in het voortgezet onderwijs enthousiasmeert voor beroepen in de zorg, welzijn, bouw en techniek, hebben we voortgezet. Er is een nieuwe truck in gebruik genomen. De vrachtwagen, met aan boord onder anderen TBI-collega's die zich hebben aangemeld als gastdocent, bezocht tientallen scholen. Jongeren kunnen onder meer met VR-brillen een kijkje nemen in de diverse vakgebieden. De truck is ook naar diverse TBI-locaties gereden om daar collega's te informeren over het Praktijfonds en de mogelijkheden van de TBI Gastdocenten Community.

### TBI Studiefonds

We vinden dat ieder kind recht heeft op goed onderwijs. Omdat dat niet goedkoop is, helpt het TBI Studiefonds daar een handje bij. Dit is een zelfstandige stichting, opgericht in 1992, die elk jaar scholieren en studenten een steuntje in de rug biedt met een studietoelage en een bijdrage in de kosten.

TBI Studiefonds is er voor schoolgaande of studerende kinderen van alle medewerkers van TBI met een vast dienstverband. De studietoelage is

een eenmalige tegemoetkoming in het les- of collegegeld plus een maandelijkse toelage voor een periode van tien maanden. Het maakt niet uit welk onderwijs ze kiezen, zolang het een officieel erkende voltijdsopleiding is in het voortgezet, beroeps- of hoger onderwijs. We willen bovenal stimuleren dat de kinderen een opleiding volgen; zij zijn de toekomst, onze Toekomstelingen.

De bijdrage is geen lening maar een gift en hoeft na afloop van de opleiding niet te worden terugbetaald. Dit voorkomt het opbouwen van studieschulden en maakt studeren onbezorgd. Sinds september 2025 moet er loonbelasting worden ingehouden op de studietoelage, zo heeft de Belastingdienst bepaald. De kinderen moeten in hun Studiefondsaccount hun eigen burgerservicenummer (BSN) invullen en een keuze maken bij loonheffingskorting. TBI Studiefonds draagt deze belasting af. In de meeste gevallen kunnen de kinderen (ook onder de 18 jaar) de ingehouden loonbelasting in het volgende jaar terugvragen bij de Belastingdienst.

TBI Studiefonds ontving voor het school- en studiejaar 2024/2025 2.829 aanvragen voor studietoelagen. Hiervan zijn er 2.453 toegekend, ongeveer gelijk aan een jaar eerder. Het beschikbare bedrag was € 2,8 miljoen, waarvan € 2,4 miljoen is besteed aan studietoelagen.

Voor het school- en studiejaar 2025/2026 hebben zich 2.912 gegadigden aangemeld voor een toelage. TBI Holdings B.V. heeft hiervoor aan TBI Studiefonds een bedrag beschikbaar gesteld van € 2,3 miljoen.

Bij de verdeling van het beschikbare bedrag letten we onder meer op de leeftijd van het kind en de kosten die moeten worden gemaakt. Leerlingen die

voor het eerst naar de brugklas gaan ontvangen een extra bijdrage voor de aanschaf van een laptop. Jaarlijks profiteren daar ongeveer 250 brugklassers van.



### A16 Academie

Mobilis heeft de afgelopen jaren de aanleg van de snelweg A16 Rotterdam aangegrepen om jongeren te enthousiasmeren voor een loopbaan in de bouw en techniek. Met de A16 Academie, een onderwijsprogramma voor de bovenbouw van de basisschool, middelbare scholen en beroepsopleidingen, laat Mobilis zien wat er allemaal komt kijken bij een groot bouwproject. Het programma bestaat uit onder meer lesmateriaal, gastlessen en rondleidingen. Tot 2 november 2025 konden scholieren en studenten ook terecht bij de Expo A16 Rotterdam, een interactief informatiecentrum.



### Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen

## Inclusie & diversiteit

Iedereen moet zich bij ons welkom en veilig voelen. We staan voor een open, inclusieve werkomgeving waar we elkaar met respect behandelen.

We willen dat ons concern een afspiegeling is van de maatschappij. Verschillen in bijvoorbeeld culturele achtergrond, etniciteit, gender, seksuele oriëntatie en religie waarderen we. We zijn ervan overtuigd dat diversiteit teams verrijkt en versterkt, en leidt tot nieuwe inzichten en oplossingen. TBI respecteert alle internationaal erkende mensenrechten en verwacht dat ook onze partners dat doen. Discriminatie, uitsluiting, intimidatie of ongepast gedrag horen daar niet bij. Deze uitgangspunten zijn verankerd in de TBI Gedragscode.

Bij TBI zijn we nog niet waar we willen zijn, bijvoorbeeld omdat we opereren in sectoren waarin inclusie en diversiteit niet vanzelfsprekend zijn. De uitdaging is groot maar die gaan we uit volle overtuiging en met daadkracht aan.

Binnen TBI hebben we ook in 2025 elkaar weer op verschillende manieren geïnspireerd op dit thema. Jaarlijks vragen we bij onze ondernemingen uit welke best practices ze hebben op gebied van inclusie en diversiteit. Deze verwerken we in een 'Inspiratieplaat'. Verder hebben we workshops over inclusie en over de Deep Democracy-methode georganiseerd en was er een HR Inspiratiedag, dit keer met het thema Sociale Veiligheid en Inclusie.



## De TBI-populatie in cijfers

### Vrouwen bij TBI

2024: 12,9% (881)

13,5% (952)

### Fulltime medewerkers

2024: 79% (5.406)

78% (5.493)

### Parttime medewerkers

2024: 21% (1.438)

22% (1.545)

### Vast dienstverband

2024: 92% (6.309)

92% (6.453)

### Aantal inleners

2024: 1.425

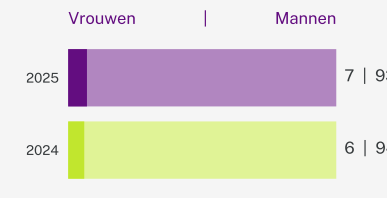
1.231

### Medewerkers onder een cao

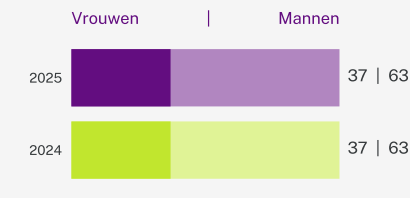
2024: 95%

95%

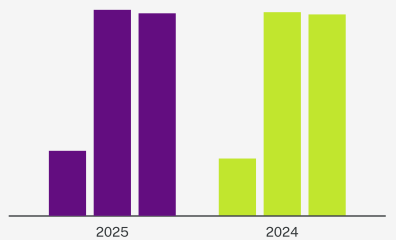
920 / 2.917 / 2.868    811 / 2.884 / 2.852



Fulltime medewerkers (man-vrouw verdeling)  
(in %)



Parttime medewerkers (man-vrouw verdeling)  
(in %)



Leeftijdsopbouw in fte  
(<30 / 30-50 / >50)



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

### Meer vrouwen in de (sub)top

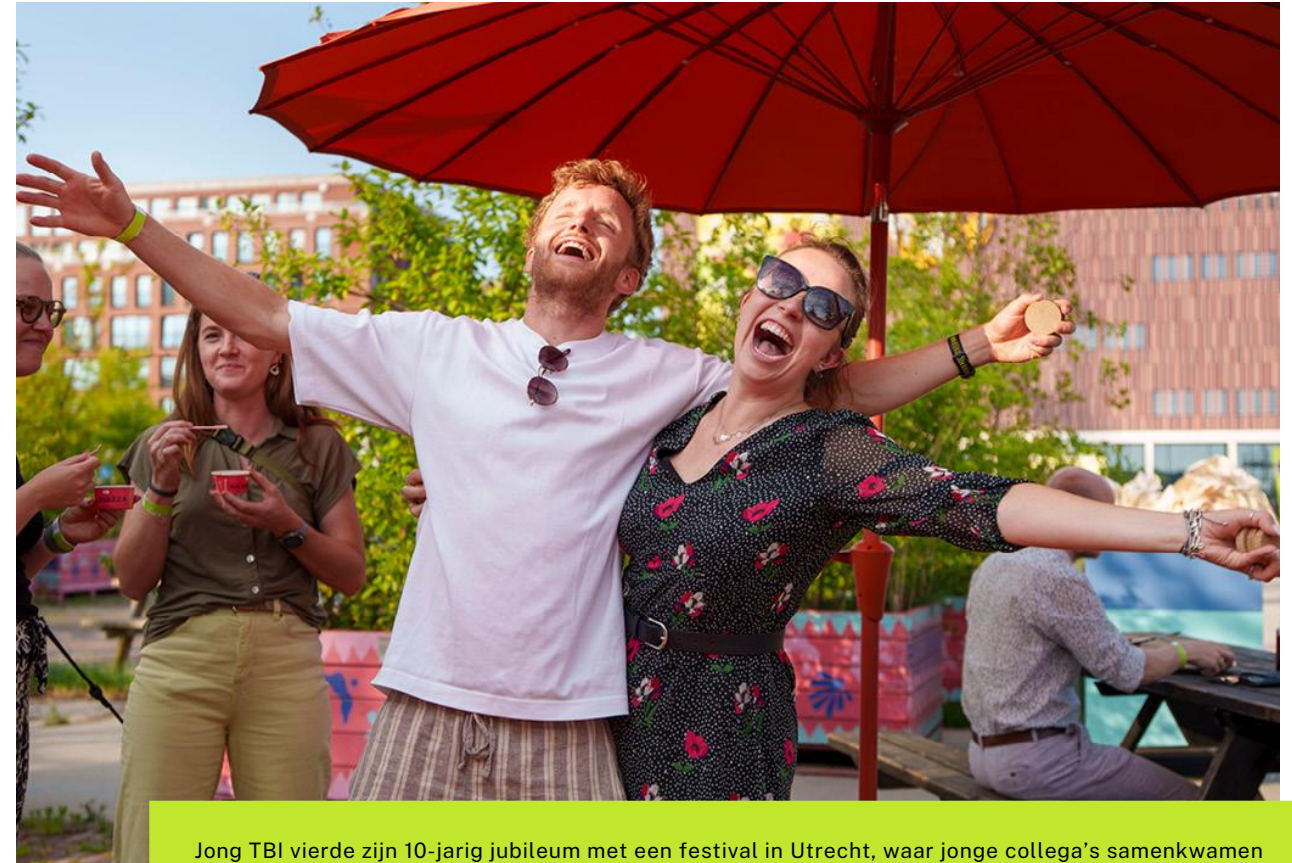
Bijzondere aandacht schenken we aan het vergroten van het aantal vrouwen in de top en subtop. We blijven ook beleid voeren om over de hele linie het percentage vrouwen in de ondernemingen omhoog te krijgen. Eind 2025 was 13,5% van de totale populatie vrouw. Dat is hoger dan het cijfer van 2024: 12,9%.

### Refugee Talent Hub

De samenwerking met de Refugee Talent Hub, een initiatief dat nieuwkomers – vooral statushouders – en werkgevers dichterbij elkaar brengt, hebben we verlengd. De Refugee Talent Hub bemiddelt nieuwkomers in Nederland naar werk. Ze ondersteunt actief bij recruitment, creëert draagvlak bij directie en andere medewerkers, en geeft strategisch advies over het werken met nieuwkomers.

In 2025 hebben we informatiebijeenkomsten voor de TBI-ondernemingen georganiseerd: de belangstelling en behoefte bleek groot. Inmiddels zijn diverse nieuwe wervingstrajecten gestart, gericht op het plaatsen van kandidaten bij de ondernemingen in functies zoals werkvoorbereider en junior calculator.

TBI heeft met de Refugee Talent Hub concrete plaatsingsdoelstellingen afgesproken. Eind 2025 kwamen we uit op drie plaatsingen en twee wervingsprocedures. Voor het tweede jaar streven we naar 21 plaatsingen.



Jong TBI vierde zijn 10-jarig jubileum met een festival in Utrecht, waar jonge collega's samenkwamen voor inspiratie, ontmoeting en verbinding.

### Jong TBI Festival

Om de cohesie binnen de organisatie verder te bevorderen hebben we ook een jongerenorganisatie. Jong TBI, voor TBI'ers tot 35 jaar, bestond in 2025 tien jaar. Dit is groots gevierd met een festival in Utrecht, met onder anderen een dj en inspirerende sprekers.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verlag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



## Veerensmederij, Amersfoort

Nico de Bont

### Het project

Nico de Bont heeft het eerste CO<sub>2</sub>-neutrale rijksmonument van Nederland afgeleverd: de Veerensmederij in Amersfoort. De Veerensmederij, die dateert van 1904, is de voormalige werkplaats van de Hollandse IJzeren Spoorwegmaatschappij en doet sinds 2010 dienst als theater. De gemeente Amersfoort verduurzaamt zestig gemeentelijke gebouwen, waaronder zeven monumentale panden. Nico de Bont verduurzaamt deze monumenten samen met partners. De Veerensmederij is het eerste project in deze reeks.

### De maatschappelijke impact

De verduurzaming bestond uit meerdere ingrepen, waaronder het gasloos maken van het gebouw, het plaatsen van circulaire zonnepanelen, het aanbrengen van biobased isolatiemateriaal, en het verplaatsen van radiatoren om koudeval te voorkomen. Het project kende ook een logistieke uitdaging: tijdens de werkzaamheden bleef het theater in gebruik en kon de programmering van Holland Opera gewoon doorlopen.

### Voor elkaar, voor de wereld

Deze opgave past in de visie van Nico de Bont: voor elk monument is een verduurzamingsoplossing te bedenken en te realiseren. Met slim hergebruik, het toepassen van biobased materialen en circulaire installaties wordt erfgoed toekomstbestendig gemaakt, zodat monumenten duurzaam kunnen worden bewaard voor volgende generaties.



Veerensmederij Amersfoort is het eerste CO<sub>2</sub>-neutrale rijksmonument van Nederland



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

# Klantgericht denken en doen

Onze klanten behoren tot onze belangrijkste stakeholders, zij staan centraal in onze strategie. Zonder hen hebben onze ondernemingen geen werk, geen betekenis. We stemmen onze diensten en productieprocessen daarom zo goed mogelijk af op hun wensen en behoeften. Tevreden klanten zijn onze beste ambassadeurs.

Het gaat ons om klantgericht denken én doen. We maken hier echt werk van. We zien het als een 'omgekeerde piramide', met de klanten aan de top. Onze ondernemingen, die zelf de keuzes maken in de projecten die ze aannemen, bedienen hen optimaal, maken hun eigen beleid en passen eventueel hun processen aan. Waar nodig krijgen ze ondersteuning van TBI, dat de gezamenlijke strategie uitstippelt, stuurt en begeleidt.

Het klantbelang staat altijd voorop. Uitgangspunt is dat we voldoen aan hun eisen, wensen en verwachtingen. We willen onderling vertrouwen opbouwen, wat mogelijkheden voor een langdurige relatie opent.



## Kiezen voor impact

Onze eigen identiteit, zingeving en missie nemen we altijd mee in het proces. TBI wil het verschil maken, een positieve impact hebben op de samenleving met de projecten die we realiseren en met de manier waarop we werken. Het is niet toevallig dat TBI veel werk aanneemt in de energietransitie. We geloven daarin: de omschakeling van fossiele brandstoffen naar duurzame energie is nodig om de klimaatcrisis in te perken. Ook zetten we in op verantwoord bouwen. We zoeken projecten waarin de nadruk ligt op duurzame materiaalkeuze en hergebruik.

Bij voorkeur lopen de doelstellingen van onze opdrachtgevers en die van TBI parallel. We werken het liefst samen met opdrachtgevers en partners die hetzelfde doel hebben, of daar in elk geval voor openstaan en toegevoegde waarde bieden.

De klanten krijgen er ook wat voor terug. We maken hen blij met toegewijde mensen en toegespitste, efficiënte processen. En als de klanten tevreden zijn, zullen zij en anderen bij ons terugkomen, wat noodzakelijk is voor de continuïteit van onze ondernemingen.

Samen met onze klanten voeren we het werk zo efficiënt mogelijk uit. Vaak leidt dat tot langdurige samenwerkingsovereenkomsten. Noch de klant noch TBI wil bij een volgende vergelijkbare opdracht alles opnieuw bedenken. Bij zeer complexe projecten, die jaren doorlopen, kiezen we liefst voor een contractvorm die is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en waarin we goede afspraken maken over wie welke risico's draagt. Voorbeelden hiervan zijn de renovatie van het Binnenhof en de tweefasencontracten van Rijkswaterstaat.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen



Rutges Vernieuwt en Habion: al bijna 30 jaar partners in onderhoud en transformatie van wooncomplexen voor ouderen.

## Sterke orderportefeuille

Of we voldoen aan de wensen van de klanten, kunnen we aflezen aan de klanttevredenheid. Omdat TBI een concern is dat bestaat uit zestien heel verschillende dochterondernemingen, zowel in werk als in omvang, is hier geen bedrijfsbrede score voor te geven. De afzonderlijke ondernemingen doen wel metingen; die kunnen zich richten op een bepaald project, de klant in zijn totaliteit of op de gehele branche. Ook houden we nauwlettend in de gaten in welke mate onze offertes succes hebben.

Een hard cijfer voor het hele concern is de omvang van de orderportefeuille. Deze was ook in 2025 weer goed gevuld en groeide van €4,8 miljard (2024) naar € 6,0 miljard. We lezen daarin dat onze benadering werkt. Intensieve en waardevolle samenwerkingen liggen mede ten grondslag aan dit succes.

## Langlopende samenwerkingen

TBI hecht aan langlopende samenwerkingen. In het oog springt nu bijvoorbeeld de bijdrage van Croonwolter&dros aan de uitbreiding en versterking van het elektriciteitsnet. Deze TBI-onderneming werkt samen met netbeheerder TenneT aan een nieuw 380 kV-hoogspanningsstation in Tilburg. De nieuwe verbinding (tussen Borssele en de landelijke ring bij Tilburg) transporteert elektriciteit van de productielocaties in Zeeland en op zee naar Tilburg. Vanaf daar gaat het transport verder via de landelijke 380 kV-ring.

Een ander groot project is de 'Oranje Loper' in Amsterdam, waar Mobilis en Nico de Bont al jaren partner zijn. In samenwerking met de gemeente en Dura Vermeer werkt Mobilis aan de renovatie van bruggen en straten tussen de Raadhuisstraat en het Mercatorplein. Doel is om een toekomstbestendige, duurzaam veilige route te realiseren met meer ruimte voor voetgangers, fietsers, tram en groen.

Croonwolter&dros en Mobilis werken ook vaak samen aan grote opdrachten: recentelijk verleende Rijkswaterstaat de twee ondernemingen de opdracht voor de renovatie van de Papendrechtsebrug. Het gaat hier om het ontwerp en de renovatie van het beweegbare brugdeel: dit moet worden vernieuwd zodat de Papendrechtsebrug, een belangrijke verbinding tussen Papendrecht en Dordrecht en het verkeersnetwerk van de Drechtsteden, ook in de toekomst veilig is en beschikbaar blijft voor het weg- en vaarwegverkeer. De aannemerscombinatie renoveerde eerder het beweegbare deel van de Haringvlietbrug.

Een ander mooi voorbeeld van langdurige samenwerking is die van TBI-onderneming Rutges Vernieuwt en Habion. Deze woningcorporatie, met ongeveer 120 locaties verspreid over het hele land, richt zich voornamelijk op het huisvesten van ouderen. De samenwerking loopt al bijna dertig jaar. Het begon met planmatig onderhoud, later kwamen er ook hele transformaties van complexen bij, vooral van verzorgingshuizen. Habion betreft Rutges al in de eerste fases bij een project.



**Bestuursverslag**

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

**Strategie en voortgang**

Financiële resultaten

Governance

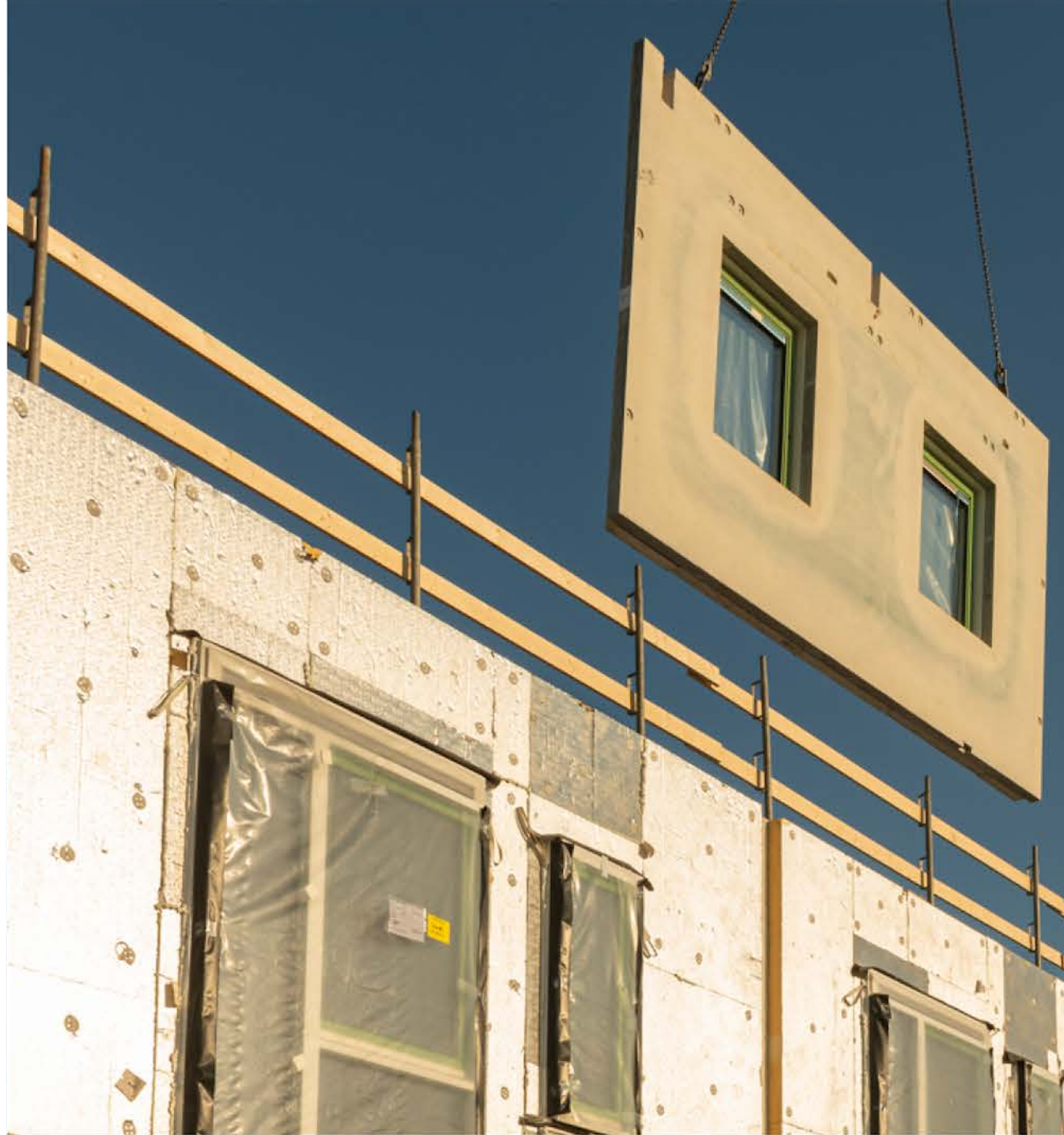
**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**



# De Kreekvelden, Almere

Voorbij Prefab

## Het project

De Kreekvelden is een nieuwe wijk in het nieuwe woongebied Oosterwold, tussen Almere en Zeewolde. Er komen in totaal 349 huur- en koopwoningen, zowel in beton als hout. Deze groene oase, ontwikkeld door Koopmans, staat volledig in het teken van duurzaamheid, biodiversiteit en gemeenschapsgevoel.

## De maatschappelijke impact

Voorbij Prefab levert voor De Kreekvelden 293 Groene Voorbij Casco's, compleet met Isolatie. Deze casco's, die worden gemonteerd door Koopmans, vormen het robuuste en duurzame fundament van de sociale huurwoningen en seniorenwoningen. In het project staan duurzaamheid, innovatie en samenwerking centraal. De Groene Voorbij Casco's dragen bij aan een circulaire bouwketen en minimaliseren de ecologische voetafdruk. Dankzij de prefab-aanpak wordt bovendien efficiënt gebouwd, met minder transportbewegingen en minder bouwafval op locatie. De Kreekvelden is als voorbeeldproject opgenomen in de Nationale Milieu Database.

## Voor elkaar, voor de wereld

De wijk is ontworpen als een leefomgeving waar bewoners kunnen genieten van rust, ruimte en groen. Met moestuinen, natuurlijke waterafvoer via wadi's en een autoluwe opzet die uitnodigt tot ontmoeten en buiten spelen. De Kreekvelden is daarmee niet alleen een woonwijk, maar ook een visie op hoe we in de toekomst willen leven.



CO<sub>2</sub>-emissie (in kg/m<sup>2</sup>)

45



### Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

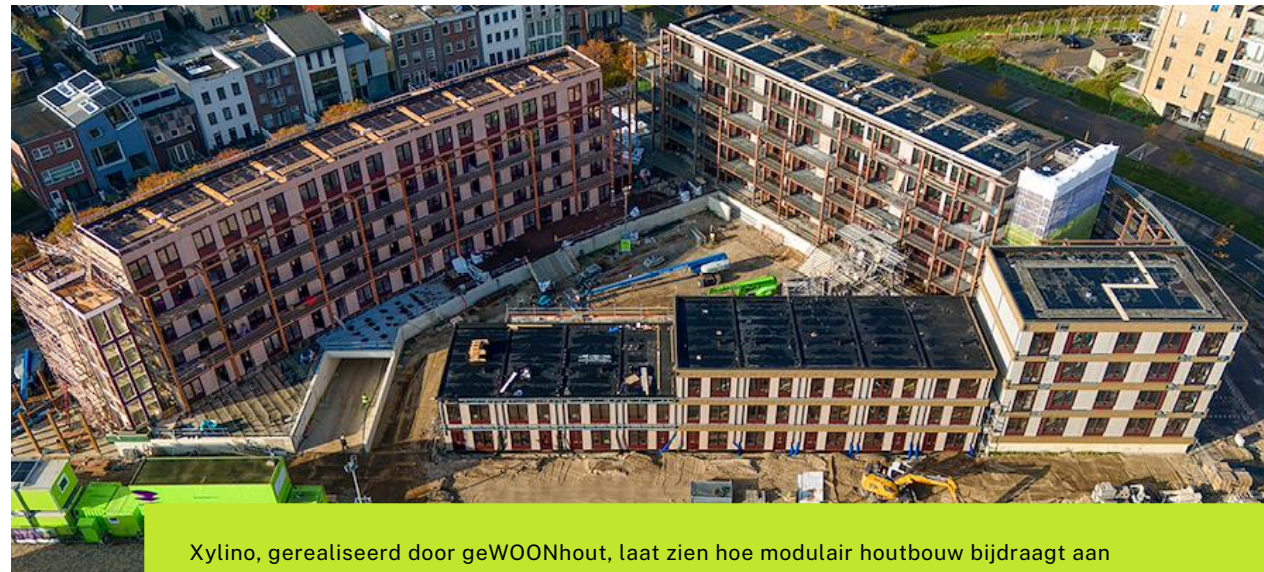
### Bijlagen

## Perfekte operatie

Om optimaal te kunnen presteren en daarmee onze duurzaamheidsdoelstellingen te kunnen halen, moeten we onze operatie perfect op orde hebben. Dat houdt ons effectief, efficiënt en betaalbaar. Mede hierom wil TBI binnen de techniek-, bouw & ontwikkeling- en infrasectoren koploper zijn in technologische toepassingen, digitalisering en AI.

We perfectioneren de operatie door continu onze processen te verbeteren en te innoveren op eigen concepten en soms met eigen producten. Uiteraard spelen verdere digitalisering en de inzet van artificiële intelligentie (AI) een belangrijke rol. Basisvoorwaarde is dat we de juiste vakmensen, cultuur en processen in huis hebben die met deze systemen en innovaties kunnen werken.

Scherpe keuzes voor klanten en opdrachten helpen ons werkzaamheden te stroomlijnen en standaardiseren. Dit levert bovendien kostenbesparingen op die van belang zijn voor de continuïteit van ons concern. Ook de klant is daarmee beter af: een perfecte operatie is sneller en goedkoper. We worden zo concurrerender, versterken onze marktpositie en kunnen meer opdrachten aannemen. Wat goed is voor de continuïteit van het concern en voor de mensen die er werken.



Xylino, gerealiseerd door geWOONhout, laat zien hoe modulair houtbouw bijdraagt aan toekomstbestendig en circulair wonen.

## Innovatiekompas

Om scherpe keuzes te helpen maken heeft TBI in 2025 het TBI Innovatiekompas geïntroduceerd. Hierin staan onze ambities op het gebied van innovatie voor de komende jaren. Het bevat richtlijnen voor de TBI-ondernemingen, die hier zelf mee aan de slag kunnen. Het Innovatiekompas is een leidraad; alle ondernemingen geven hier in hun strategie een eigen invulling aan.

Het kompas focust op drie type innovaties: (digitale) procesinnovaties om efficiënter te werken, repeteerbare oplossingen (systemen en/of concepten voor klanten) en nieuwe producten of specialismen. Het merendeel van de vernieuwingen vinden we terug in de processen. We zetten de komende jaren extra in op de implementatie van procesoptimalisaties in combinatie met het uitbreiden van ons portfolio van oplossingen en producten. We verwachten hiermee diverse maatschappelijke uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, zoals leefbaarheid en betaalbaarheid en ook het tekort aan personeel.

### Innovatie in processen en projecten

De innovatie van de productieprocessen wordt over het algemeen door de afzonderlijke ondernemingen opgepakt. Nieuwe technologieën maken complexe processen en informatiestromen beter beheersbaar. Een goed voorbeeld geeft TBI-onderneming Koopmans, dat in 2025 twee kenniscentra heeft geïntroduceerd: BouwHart (hoe kunnen we onze bouwprocessen verbeteren?) en BouwWijs (hoe kunnen we het bouwtechnisch beter aanpakken?). Bij J.P. van Eesteren gebeurde iets vergelijkbaars. Daar werden diverse afdelingen geclusterd (waaronder informatiemanagement, business improvement en projectbeheersing).



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

We zijn ervan overtuigd dat we met een dergelijke focus effectiever en efficiënter opereren, en met hetzelfde aantal mensen meer opdrachten kunnen volbrengen.

## Repeteerbare oplossingen

TBI ziet kansen in innovatieve oplossingen en concepten. We kunnen nog efficiënter werken door bouwmethoden te herhalen en vaker te werken met modules en concepten die we project na project inzetten en verder verbeteren.

Er gebeurt al veel op dit gebied. Zo heeft TBI WOONlab, het innovatielab van ERA Contour, Hazenberg en Koopmans, samen met Voorbij Prefab het concept stapelSTEK gelanceerd. Dit is een innovatief appartementenconcept dat uitgaat van standaardisatie. Met een online configurator kunnen complexen en complete buurten worden ontworpen. StapelSTEK is een aanvulling op de bestaande labels beterBASISHuis, lekkerEIGENhuis, HOUTbaarHUIS, elk met een eigen uitstraling en doelgroep.

Modulaire oplossingen zien we ook elders. Croonwolter&dros en Mobilis ontwikkelden samen een prefab-oplossing voor de transformatorstations van TenneT. Voor de fundaties is het Mobriq-systeem de basis, en voor de staalconstructies is dat Esysstruct. Met deze standaardmodules kan 90% van de nieuwbouwstations (of uitbreidingen) worden gerealiseerd. Het gaat hier om een meerjarige samenwerking.



## TBI Innovatieprijs 2025

Een van de manieren waarmee we innovatie stimuleren is de jaarlijkse TBI Innovatieprijs, die al sinds 2013 bestaat. Alle TBI-ondernemingen kunnen daaraan meedoen. Er zijn drie categorieën: Impact, Innovaties, Ideeën. Uit bijna dertig inzendingen koos een onafhankelijke jury negen finalisten en uiteindelijk drie winnaars.

De winnaar in de categorie Impact was Voorbij Prefab met BIOBETON. Deze TBI-onderneming werkt continu aan de ontwikkeling van zeer duurzaam en CO<sub>2</sub>-arm beton, en met succes: BIOBETON is inmiddels volop verkrijgbaar. De uitstoot van dit beton ligt nu al onder de 'Parijs'-norm die voor 2050 is vastgesteld.

Koopmans werd gelauwerd in de categorie Innovaties voor de veilige en herbruikbare werkvloer voor het werken boven spiltrappen. De vernuftige werkvloer lost een oud maar omslachtig praktisch probleem op in de uitvoering van veel meerlaagse gebouwen. Verdere doorontwikkeling van deze oplossing biedt kansen voor bredere toepassing.

En in de categorie Ideeën ging de overwinning naar medewerkers van ERA Contour en Mobilis voor hun aanpak 'Waardeer grondstoffen'. De medewerkers geven een frisse blik op circulair bouwen met een concept waarbij de materialen een separaat onderdeel worden van de hypotheek en via een apart kanaal worden gefinancierd. Uiteraard zal het idee nog verder worden uitgewerkt en getest.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

Mobilis en Croonwolter&dros werken ook samen in de Water Zuiveringen Alliantie. Samen met Waterschap Limburg ontwikkelden ze het Nieuwe Bovengrondse Bouwen, inmiddels bekend als het Verdygo-concept. Deze modulaire oplossing combineert civiele techniek, bouwkunde, industriële procesautomatisering, werktuigbouwkunde, elektro- en installatietechniek en waterzuiveringstechnologie. Recent werd deze ook toegepast voor de waterzuivering Zwanenburg van het Hoogheemraadschap van Rijnland.

Het modulair werken heeft zichtbare gevolgen voor het bouwproces. Het werk op de bouwplaats zal daarbij vaker verschuiven van volledig bouwen naar assembleren.

## Innoveren met nieuwe producten en specialismen

We innoveren ook door producten en specialismen te ontwikkelen, waarbij we deze stap voor stap verder opschalen. Een goed voorbeeld is de lancering van Corvia door Eekels, onze marine & offshore-specialist. Eekels ontwikkelde met partners een vernuftig modulair elektronisch systeem (modulair propulsion platform, MPP) dat brandstofbesparing en energietransitie bij de scheepvaart mogelijk maakt.

## TBI stimuleert innovatie

We willen een omgeving creëren waarin ruimte is voor nieuwe ideeën en ondernemerschap. Dit doen we vooral rond strategische onderwerpen waar we koploper in willen zijn zoals digitalisering, duurzaamheid en werkgeluk. Er zijn werkgroepen, bijvoorbeeld op het gebied van digitaal bouwen en duurzame oplossingen, en TBI organiseert

bijeenkomsten zoals de Digital University. Voor duurzame innovaties is er volop plek bij de TBI Klimaatrein, het fonds dat zich richt op nieuwe initiatieven waarmee we versneld een verlaging van de CO<sub>2</sub>-uitstoot kunnen realiseren. Voor extra kennisdeling en kruisbestuiving tussen de TBI-ondernemingen maken we gebruik van een digitaal platform TBIX.

## Digitalisering

We streven naar een koploperspositie in digitalisering, zowel binnen de administratieve ondersteuning als in de digitalisering van ontwerp- en bouwprocessen. In 2025 hebben we hierin opnieuw belangrijke stappen gezet.

We zijn verder gevorderd met de invoering van nieuwe ERP-systemen (Enterprise Resource Planning), die applicaties en modules voor het beheer van de belangrijkste bedrijfsprocessen omvatten. Hieronder vallen bijvoorbeeld projectadministraties, processtromen, inkoop en ook de financiële rapportage. Invoering van deze nieuwe ERP-systemen resulteert in betere besluitvorming en grotere efficiency. In 2025 is bij twee bedrijven (Koopmans en Synchron) 4PS Construct uitgerold, het ERP-systeem dat specifiek is bedoeld voor de bouw- en technieksector.

Techniekbedrijven zetten voor hun onderhoudswerkzaamheden steeds vaker Augmented Reality (AR) en Mixed Reality (MR) in. Dankzij deze digitale technieken kunnen storingen op afstand worden opgelost en kan efficiënter worden gewerkt.

## Werkgroep Digitaal bouwen

De TBI-bouwondernemingen die zijn verenigd in de Werkgroep Digitaal Bouwen hebben nauw samengewerkt aan de enterprise-architectuur. Ze hebben samen met TBI SSC-ICT belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van principes, governance, systemen en processen.

De digitale wereld verandert continu en in hoog tempo. Het is daarom belangrijk dat alle medewerkers binnen TBI digitaal aangehaakt blijven. Binnen de werkgroep is gewerkt aan een meerjarenplan voor digitale adoptie binnen de ondernemingen. Hierin komen belangrijke digitale thema's als leiderschap, bewustwording en vaardigheden prominent terug.

Om ook stappen te maken in de digitalisering op de bouwplaats is er volop geëxperimenteerd met nieuwe technieken zoals de inzet van de printrobot en de digitalisering van de papieren tekenkast. Ook is de Digitale Kruiwagen uitgewerkt tot een volwaardig standaardproduct.

De werkgroep Digitaal Bouwen werkt intensief samen met de werkgroep Duurzame Oplossingen omdat digitalisering ons enorm kan helpen in het realiseren van onze duurzame ambities.

## Veiligheid in 3D

Mobilis en Croonwolter&dros hebben het gebruik van BIM (Building Information Modeling) naar een hoger niveau getild. De twee TBI-ondernemingen gebruiken BIM, een virtuele weergave van het uiteindelijke bouwwerk, om de veiligheidssituatie op hoogspanningsprojecten uit te leggen. Dat gebeurt met een instructiefilm in 3D, volledig gebaseerd op het digitale model. Op deze wijze krijgen medewerkers een haarscherp beeld van



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

waar ze komen te werken, welke installaties onder spanning staan en met welke risico's (zichtbaar en onzichtbaar) ze te maken kunnen krijgen. Deze aanpak vergroot de betrokkenheid van de medewerkers, versterkt het veiligheidsbewustzijn en verkleint de kans op misinterpretaties en onveilige handelingen.

## AI

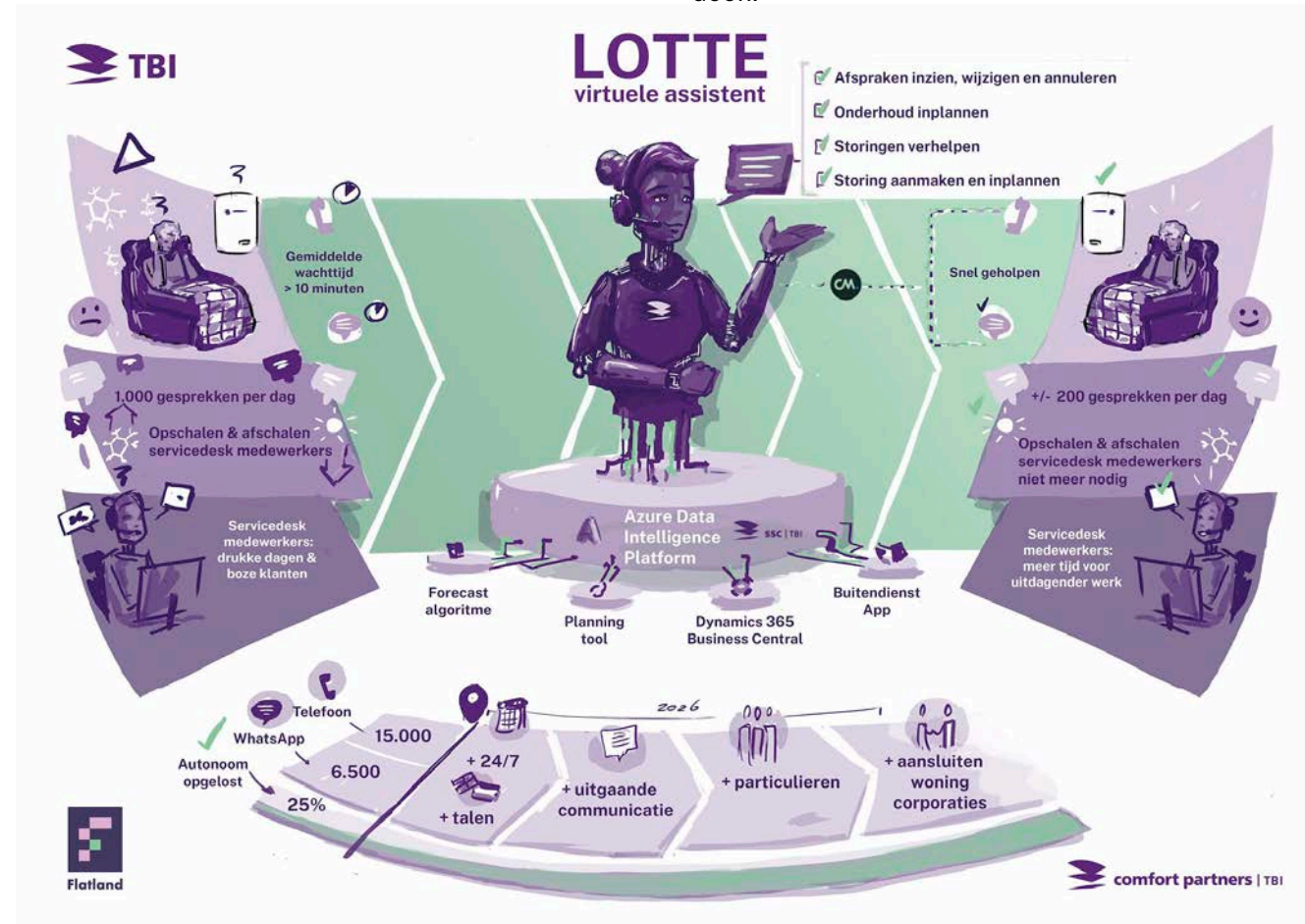
In 2025 hebben we een versnelling ingezet op het gebied van kunstmatige intelligentie (artificiële intelligentie, AI). We willen op dit gebied in onze sectoren voorloporen. Voor de komende drie jaar hebben we € 10 miljoen gebudgetteerd voor investeringen in AI-oplossingen. Dat komt boven op de investeringen die onze ondernemingen zelf doen.

TBI heeft een inventarisatie gemaakt van alles wat er binnen het concern al aan AI is en vervolgens een nieuw beleid vastgesteld. Het toepassen van AI is essentieel: we versterken er onze marktpositie mee en maken het werk voor onze mensen aantrekkelijker door repetitieve taken te automatiseren. Belangrijk is ook dat AI ons kan helpen de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen, bijvoorbeeld met slimmere bouwplanningen en betere materiaalkeuze.

In 2025 zagen al enkele AI-initiatieven het licht. Zo begon Comfort Partners met de chatbot Lotte. Deze AI-assistent beantwoordt 24 uur per dag vragen van bewoners, kan monteursafspraken maken of wijzigen en eenvoudige problemen helpen oplossen. Koopmans begon met Aura, een routeerassistente voor inkoopfacturen.

Bij Croonwolter&dros loopt een pilot met een AI-tool die de inkoop optimaliseert met adviezen op basis van bijvoorbeeld prijzen, voordelen en raamcontracten. En Voorbij Funderingstechniek werkt met een AI-gestuurd betonverbruiksmodel dat het verbruik voorspelt op basis van sonderingsdata. Onze materieeldienst MDB is begonnen met een AI-model voor vrachtwagenplanning: het helpt planners onder meer bij het optimaliseren van ladingen.

De TBI-bouwondernemingen die zijn verenigd in de werkgroepen Digitaal Bouwen, Inkoop en Duurzame Oplossingen hebben kansrijke AI-toepassingen geïdentificeerd. Voorbeelden zijn een door AI gevoed grondstoffendashboard en een hub voor EPD's (Environmental Product Declarations).





**Bestuursverslag**

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

**Strategie en voortgang**

Financiële resultaten

Governance

**Verlag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**



# Onze Tuinen, Roosendaal

Hazenberg

## Het project

In Roosendaal heeft Hazenberg samen met woningcorporatie Alwel en de gemeente een unieke herstructureringsopgave gerealiseerd: de vernieuwing van de bijna honderd jaar oude Josephwijk. Onze Tuinen is een eigentijdse wijk geworden met 160 sociale huurwoningen en 40 koopwoningen, waar ontmoeten en groen centraal staan.

## De maatschappelijke impact

Hazenberg koos voor herstructurering in plaats van vernieuwing. De oorspronkelijke 200 huurwoningen maakten plaats voor een duurzame mix van koop en huur. Zo kunnen bewoners eenvoudiger doorstromen naar een andere woning en wordt de sociale samenhang versterkt. De wijk is ontworpen met het oog op de toekomst: klimaatadaptief, natuurinclusief en biodivers. De openbare ruimte is ingericht met ontmoetingsplekken, groen en speelterreinen. Met een innovatieve oplossing voor regenwaterbeheer vangen wadi's, goten en groene zones het regenwater op, dat wordt geborgen met lavastenen onder parkeerplaatsen.

## Voor elkaar, voor de wereld

Onze Tuinen draagt bij aan het oplossen van de woningnood en aan een leefbare stad. Bewoners krijgen comfortabele, energiezuinige woningen in een wijk die sociale verbinding stimuleert. Bovendien maakt de wijk de stad leefbaarder. Met Onze Tuinen krijgt Roosendaal een wijk waar mensen zich thuis voelen, nu en in de komende decennia.



Aantal sociale huurwoningen in de eigentijdse wijk **Onze Tuinen**

160

Aantal koopwoningen

40



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen

# Duurzame oplossingen

TBI wil een bijdrage leveren aan een mooie en leefbare samenleving voor huidige en toekomstige generaties. Dat houdt niet op bij het verfraaien en verduurzamen van de leefomgeving, we nemen ook verantwoordelijkheid voor onze eigen (bouw)activiteiten. Continu zoeken we naar duurzame oplossingen. De energietransitie en circulariteit staan hierbij centraal.

Om aan deze ambitie nog meer handen en voeten te geven hebben we onszelf eind 2024 opnieuw geïntroduceerd. Onze purpose is 'Voor elkaar, voor de wereld'; duurzame groei en langetermijnwaardecreatie zijn hoofddoelstellingen. We maken onze processen steeds schoner, we willen minder uitstoot, minder afval en slimmer hergebruik. Door nú slim te kiezen en te doen, zetten we koers naar net-zero uitstoot in uiterlijk 2050.

## Impactplan

TBI beseft als geen ander wat de positieve en negatieve impact is van de bouwsectoren op de samenleving en de planeet. Zo'n 40% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot komt direct voort uit of hangt samen met de gebouwde omgeving. Onze sector is medeverantwoordelijk, en dus TBI zelf ook. Daarom zoeken we in ons werk continu naar duurzame oplossingen die niet belastend of in elk geval aanzienlijk minder belastend zijn voor mens en omgeving.

In 2025 hebben we ons Impactplan geïntroduceerd, waarin we onze duurzaamheidsambities hebben vastgelegd. We omschrijven in het plan hoe TBI werkt aan de positieve impact op de samenleving en de blijvende waarde die het wil creëren.

Het plan omvat onze nieuwe ESG-strategie (Environment, Social, Governance) en vervangt 'Het Groene Boekje'. Het Impactplan is breder: het behelst behalve acties die klimaatverandering tegengaan ook onze ambities in het HR- en veiligheidsbeleid, maatschappelijke initiatieven en goed bestuur. Wat betreft duurzame oplossingen ligt de focus op emissiereductie, circulariteit en klimaatadaptatie en biodiversiteit. We hebben hiervoor meetbare doelen en acties geformuleerd. Het plan is de leidraad voor al onze ondernemingen.

Gezamenlijk werken we gericht aan het halen van onze doelstellingen. We maken steeds bewustere keuzes, bijvoorbeeld in de ontwerpen die we kiezen en in de materialen die we gebruiken. We wegen af hoeveel energie er wordt verbruikt, hoe we de emissies van dit verbruik kunnen verlagen en wat we kunnen teruggeven aan de natuur en de buurt. Zo vinden we oplossingen die meebewegen met het klimaat en bijdragen aan een gezonde, leefbare omgeving. Dit alles doen we niet alleen. Samen met onder meer bewoners, gemeenten en ketenpartners zoeken we naar wat het beste werkt.

KPI's	Doelstelling	Resultaat 2025	Resultaat 2024
CO <sub>2</sub> -emissie scope 1 en 2	2029: ≤ 7,5 ton CO <sub>2</sub> -emissie*	17,7 kton CO <sub>2</sub> 2,6 ton CO <sub>2</sub> -emissie per fte 6,2 ton CO <sub>2</sub> -emissie*	25,3 kton CO <sub>2</sub> 3,9 ton CO <sub>2</sub> -emissie per fte 9,6 ton CO <sub>2</sub> -emissie*
% elektrische voertuigen**	2025: ≥ 60%	61,7%	54,9%
% herbruikbaar (van het totale afvalvolume)	2029: ≥ 90%	91,3%	87,4%
Afvalvolume/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)*		15,1	18,4

\* per miljoen € bedrijfsopbrengsten.

\*\* van totaal (lease)wagenpark.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

### Duurzaamheidsverslag 2025

TBI is vanaf boekjaar 2027 volgens de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verplicht om te rapporteren over de CO<sub>2</sub>-prestaties in de waardeketen. Dit is de zogeheten scope 3-uitstoot. We rapporteren al meerdere jaren scope 1 en 2. Met scope 3 wil TBI niet wachten totdat de verplichting ingaat. We kiezen ervoor, net als in boekjaar 2024, om ook dit jaar hierover al te rapporteren. We hebben inmiddels één overkoepelende TBI-nulmeting voor scope 3. De totale CO<sub>2</sub>-emissies volgens de in 2024 opgestelde nulmeting met als referentiejaar 2022, komen uit op 1.275 kton CO<sub>2</sub>-eq. Hierin zitten zowel de upstream-uitstoot (voor een belangrijk deel veroorzaakt door de ingekochte goederen en diensten) als de downstream-uitstoot (met name veroorzaakt door het gebruik van de verkochte producten).

### Reductie van emissies

Onze machines draaien nog vaak op diesel, de uitstoot van onze gebouwen en projecten in hun levensduur is nog te hoog en veel materialen die we toepassen in onze projecten, zoals met name beton en staal, hebben een grote CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Daar wil TBI van af: ons doel is deze brandstoffen en materialen stap voor stap te vervangen door groene alternatieven.

We verduurzamen voertuigen en machines en we stappen over op schonere energie. Daarnaast werken we heel bewust samen met de keten om gezamenlijk te verduurzamen. Om onze ambities op de lange termijn te kunnen waarmaken, moeten we nú slim kiezen en aanpakken.

### Wereldprimeur: energieneutrale tunnel

Nederland beschikt over 's werelds eerste energieneutrale tunnel: de Rottemerentunnel. De uiterst duurzaam ontworpen tunnel is opgeleverd door De Groene Boog, een bouwconsortium met onder meer Croonwolter&dros en Mobilis. Dankzij innovatieve ontwerpen en toepassingen wekt de tunnel evenveel energie op als dat hij verbruikt. De Rottemerentunnel is onderdeel van de nieuwe snelweg A16 Rotterdam, die in oktober 2025 officieel is geopend.

Belangrijke factoren zijn de energieopwekking en energieopslag. De tunnel is voorzien van zo'n 5.000 zonnepanelen, goed voor een oppervlakte van ongeveer 20.000 vierkante meter. De opgewekte energie gaat direct naar de tunnelapparatuur of wordt opgeslagen in een batterijpakket. Verder is een deel van het asfalt lichtgekleurd en hebben de tunnelwanden een speciale lichtere coating, wat een betere lichtreflectie en dus energiebesparing oplevert.

### Eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot verminderen

TBI heeft zich gecommitteerd aan het Klimaatakkoord van Parijs. Dat betekent dat we uiterlijk in 2050 willen uitkomen op net-zero uitstoot. Dat is nog ver weg. Daarom hebben we onszelf ook doelen gesteld voor de nabijere toekomst. Voor de zogeheten scope 1 en scope 2 CO<sub>2</sub>-uitstoot, de emissie die TBI direct kan beïnvloeden, willen we de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 hebben verlaagd met 60% (ten opzichte van 2018). Ons materieel en wagenpark is dan, voor waar dat kan, 100% geëlektrificeerd. In de komende jaren creëren we emissieloze bouwplaatsen en blijven we inzetten op duurzame innovaties.

### Verduurzaming eigen vastgoed TBI

Een belangrijke factor in de eigen uitstoot is onze huisvesting. De gebouwen waarin we werken, vergaderen en onze mensen ontvangen, zijn een visitekaartje van TBI. Daarmee laten we zien wie we zijn en waar we voor staan.

Om daadwerkelijk impact te kunnen maken, moeten we kritisch kijken naar de manier waarop we onze vastgoedportefeuille beheren en ontwikkelen. Alleen zo kunnen we de uitstoot van onze gebouwen structureel reduceren. Om die reden hebben we in 2025 een nieuw TBI-vastgoedbeleid opgesteld.

### Elektrificering wagenpark

TBI werkt hard aan het elektrificeren van het materieel en wagenpark. Aan het eind van 2025 waren al onze 'arbeidsvoorwaardelijke' leaseauto's elektrisch. Het totale percentage elektrische voertuigen steeg van 54,9% in 2024 naar 61,7% in 2025. De effecten van de elektrificering van ons wagenpark worden steeds zichtbaarder. We zien een verlaging van het verbruikte aantal liters diesel, van 1.449.180 in 2024 naar 1.222.735 in 2025. Dat is -15,6% minder.

Bij onze bussen en zwaarder materieel – momenteel ongeveer zevenhonderd voertuigen – zijn vaak geen elektrische opties voorhanden, of deze voldoen niet aan bijvoorbeeld de vereiste minima voor actieradius of trekvermogen. We houden nauwlettend de ontwikkelingen op dit gebied in de gaten. Aan het eind van 2025 was 14 procent van onze busjes elektrisch, tegen 5 procent aan het begin van het jaar. Er zijn in 2025 in totaal 74 nieuwe busjes besteld: 18 op fossiele brandstof en 56 elektrisch.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

### Aanschaf Garanties van Oorsprong

TBI heeft in 2025 besloten Garanties van Oorsprong (GvO's) aan te schaffen voor het verbruik van de elektrische voertuigen. Zo zorgen we ervoor dat onze stroomconsumptie volledig wordt gekoppeld aan hernieuwbare energiebronnen. Een GvO is een gecertificeerde garantie dat alle verbruikte elektriciteit duurzaam is opgewekt. Dit is van belang voor onze ondernemingen: zonder verifieerbaar bewijs kan niet worden aangetoond dat we alleen laden met groene stroom. Inmiddels zijn GvO's voor elektra wereldwijd geaccepteerde certificaten.

### Minder uitstoot in de keten

#### Reductiepaden in alle sectoren

In 2025 heeft TBI verder gewerkt aan de reductiepaden voor de scope 3 uitstoot in onze segmenten techniek, bouw & ontwikkeling en infrastructuur. Samen met ketenpartners vergroten we het inzicht en brengen we de gewenste reductie in kaart. Uiterlijk in 2027 heeft elk segment gezamenlijke reductiepaden opgesteld, waarin staat hoe én hoeveel uitstoot de ondernemingen gaan verminderen. Zo maken we het proces stap voor stap meetbaar. In de bouwsector is TBI al verder gevorderd. We hebben in 2025 reductiepaden vastgesteld voor zes materialen/groepen voor de bouw: beton, staal, baksteen, glas, installaties en isolatie.



Bij KJ Den Haag past J.P. van Eesteren innovatieve betonoplossingen toe, zoals biochar en basaltvezelwapening, waarmee de CO<sub>2</sub>-impact van de bouw aanzienlijk wordt verlaagd.

#### Duurzaam beton

Een van de grootste problemen zit bij het beton: wereldwijd staat de betonsector in de top 3 van vervuilende industrieën. En dat terwijl beton veruit het meest gebruikte materiaal is, het beslaat een kleine 80 procent van alle materialen. Beton is verantwoordelijk voor 5 tot 8% van de totale wereldwijde CO<sub>2</sub>-uitstoot, voornamelijk vanwege de productie van cement, het bindmiddel in beton.

Beton is vooralsnog een onmisbaar materiaal binnen de bouwsector. Een duurzame variant is daarom noodzakelijk. Met onze eigen betonexpert Niki Loonen en onze collega's van Voorbij Prefab zetten we belangrijke stappen in de ontwikkeling van duurzaam beton. Zo hebben we het groene casco van Voorbij Prefab al onder de 'Paris Proof'-norm weten te brengen en gaan we de uitstoot van het beton de komende jaren nog verder reduceren.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

TBI wil de verduurzaming van beton versnellen. Het reductiepad voor beton is daarop gericht. We streven naar uniforme registratie, het opschalen van projecten die succesvol blijken, slimmere ontwerpen en een scherp beleid op primaire grondstoffen. We zouden graag zien dat CO<sub>2</sub>-neutraal beton in 2040 op grote schaal beschikbaar is en niet pas in 2050 zoals staat vermeld in het Klimaatakkoord van Parijs.

In de markt zijn inmiddels hoopgevende ontwikkelingen gaande. In juni 2025 heeft het Betonakkoord, waaraan TBI deelneemt, de zogenoemde plafondwaarden en koploperwaarden voor de milieu-impact van beton geïntroduceerd. Deze waarden geven aan welke impact het gebruik van beton maximaal mag hebben.

### Erkenning

Onze inspanningen vallen op. We zijn er trots op dat Niki Loonen de tweede plaats bereikte in de ABN AMRO Duurzame 50, een toonaangevende lijst van inspirerende leiders, vernieuwers en makers die zich inzetten voor belangrijke duurzame ontwikkelingen in de bouw- en vastgoedsector. Loonen maakt zich, binnen en buiten TBI, al jaren hard voor de verduurzaming van beton, en de versnelling van de transitie. Hij eindigde als winnaar in de categorie ‘Doener’.

Sanne Beckers, duurzaamheidsexpert bij TBI-onderneming Nico de Bont, haalde eveneens de Duurzame 50. Zij wordt geroemd om haar rol als kartrekker voor duurzame renovatie van erfgoed, onder meer door het gebruik van biobased en circulaire materialen. Beckers heeft ook de Cobouw Young Talent Award 2025 gewonnen.

Hulde is er verder voor Bianca Seekles, lid van de raad van bestuur van TBI: zij ontving de ULI Leadership Award 2025. Volgens de jury weet ze in de dagelijkse praktijk een inclusieve cultuur en klimaatbetrokkenheid aan te jagen.

## Circulariteit

Om het verschil te maken, verduurzamen we onze bouwmethoden en ons materialengebruik. We ontwerpen en bouwen slim: met zo min mogelijk verspilling, minimaal gebruik van niet-hernieuwbare grondstoffen en maximaal hergebruik. Ontwerpen zijn aanpasbaar aan toekomstige veranderingen en steeds vaker modulair en demontabel. Uiterlijk in 2050 werken we volledig circulair, samen met klanten, leveranciers en andere ketenpartners.

### Ambities voor gebruik en hergebruik materialen

Uitputting en schaarste van materialen zien we steeds vaker voorkomen. Om dit tegen te gaan hebben we in ons Impactplan ambities vastgelegd voor materiaalgebruik en -hergebruik. Allereerst kijken we naar de binnenkomende materialen, producten en systemen. Hoe bewuster we daarin kiezen, hoe circulaider het resultaat. We streven naar duurzame inkoop, letten op de milieubelasting van materialen en verminderen onnodige verpakking.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

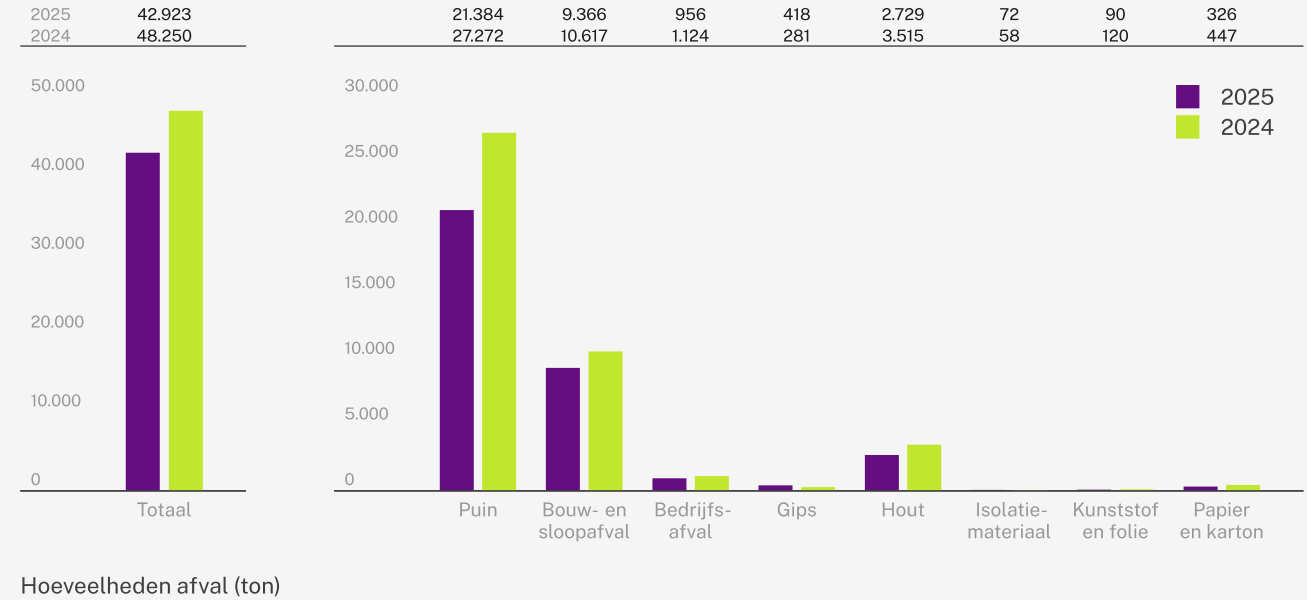
Hergebruik is cruciaal. Materialen of onderdelen die niet meer nodig zijn bij een project hoeven geen afval te zijn. Als we zorgvuldig demonteren, materialen labelen en opslaan, kunnen we deze direct opnieuw inzetten, op dezelfde locatie of elders. TBI-ondernemingen brengen dat steeds vaker in de praktijk.

Ook kijken we nadrukkelijk naar de reststromen. Niet elk materiaal kan direct opnieuw worden gebruikt. Er zijn ook materialen die eerst bewerkt, gesorteerd of verwerkt moeten worden, zoals gemengd bouw- en sloopafval, gips, isolatiemateriaal, karton of folies. We brengen deze stromen in kaart en maken afspraken over de verwerking. Het doel is zoveel mogelijk waarde te behouden. We werken ernaartoe dat in 2030 minimaal 95% van aangewezen reststromen hoogwaardig wordt verwerkt.

In 2025 zijn we pilots gestart met het softwarebedrijf GeoFluxus, dat afvalstromen digitaal inzichtelijk maakt. De pilots met dit afvaldatasysteem lopen bij de TBI-ondernemingen Hazenberg, Nico de Bont, J.P. van Eesteren, Koopmans en Struijk, waarna de andere ondernemingen volgen.



## Afval





## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Circulair bouwen in 2025

Het circulair bouwen wordt steeds zichtbaarder in de praktijk. Diverse duurzaam gebouwde projecten, samenwerkingen en andere inspirerende initiatieven zagen in 2025 het licht of werden geïntensiveerd.

### Hotel Mama Shelter in Amsterdam

J.P. van Eesteren realiseert in Amsterdam-Noord het duurzame hotel Mama Shelter. Het project is onderdeel van de transformatie van het bedrijventerrein Buiksloterham, dat een circulaire stadswijk zal worden voor wonen en werken.

Om te kunnen beginnen met de bouw, moesten eerst delen van een bestaande loods worden gesloopt. Struijk, onze specialist in circulaire sloopwerken, heeft dat voor zijn rekening genomen. Onder meer was constructief sloopwerk nodig aan de binneninrichting, het dak, een aantal muren en de betonnen vloer.

Voor dit werk ontving Struijk de officiële verklaring Circulair Sloopproject. Hiermee wordt bevestigd dat het sloopbedrijf voldoet aan de eisen van de Verificatieregeling Circulair Sloopproject. Het is een erkenning van Struijks inzet voor duurzaamheid en zijn bijdrage aan de circulaire economie. Het bewijst dat de TBI-onderneming materialen heeft hergebruikt en de hoeveelheid afval heeft geminimaliseerd.



Upcyclecentrum Utrecht, gerealiseerd door J.P. van Eesteren, is voor meer dan 90% opgebouwd uit hergebruikte materialen, een krachtig voorbeeld van circulair bouwen in de praktijk.

De sloop is nauw gemonitord. Vooraf is een materialeninventarisatie gemaakt van al de te slopen onderdelen. Daarbij is bijvoorbeeld rekening gehouden met de hoeveelheid vrijkomend materiaal, de staat van het materiaal en de mogelijkheid tot demontage. Tijdens de sloopwerkzaamheden zijn de te hergebruiken materialen gedemonteerd en opgeslagen. Andere partijen hebben ze afgenomen voor direct hergebruik.

### Upcyclecentrum in Utrecht

J.P. van Eesteren bouwde het eerste upcyclecentrum van Utrecht. Het centrum opende in het najaar bij het Hof van Cartesius, een circulair gebouwde werkplek voor en door creatieve en duurzame ondernemers. Het 350 vierkante meter grote pand is voor meer dan 90% gebouwd met hergebruikte materialen. Inwoners van Utrecht kunnen in het upcyclecentrum alles leren over hergebruik.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

## Into The Great Wide Open

TBI deed eind augustus 2025 mee aan 'De Bouwplaats van de Toekomst' op het terrein van het pop- en cultuurfestival Into The Great Wide Open. Het was een samenwerking met onder meer Lab Vlieland, BAM en de Stichting Doen.

Het festivalterrein werd ingezet als proeftuin voor emissievrij, circulair en biobased bouwen. Professionals uit de bouw- en evenementensector kregen de ruimte om innovaties te ontwikkelen en direct in de praktijk te testen.

## Van Land tot Pand

Koopmans is in februari 2025 begonnen met het project 'Van Land tot Pand'. Samen met de non-profitorganisatie Building Balance en isolatiespecialist BioBlow zette de TBI-onderneming een volledig lokale en circulaire productieketen op. Op de akkers bij het duurzame woonproject De Kreekvelden in Almere groeit tarwe die als stro wordt verwerkt tot biobased isolatiemateriaal voor de nabijgelegen woningen.

## Commitment Biobased bouwen

Op de Dag van de Circulariteit, 2 oktober 2025, ondertekenden Mobilis, BAM, Dura Vermeer, Heijmans en Strukton de commitmentverklaring Biobased bouwen in GWW. De ondernemingen spreken zich hiermee uit om de komende jaren actief bij te dragen aan de toepassing en opschaling van biobased materialen in de grond-, weg- en waterbouw.

## Ketenkracht

Tijdens de Dag van de Circulariteit vond het evenement 'Ketenkracht: CO<sub>2</sub>-reductie van begin tot bouw' plaats. Op uitnodiging van de TBI Klimaatrein kwamen in Utrecht ontwerpers,

ontwikkelaars en andere professionals samen om kennis te delen over Paris Proof bouwen en elkaar te inspireren.

## Nico de Bont bij de Dutch Design Week

Nico de Bont, de TBI-specialist in restauratie, herbestemming en verduurzaming van monumenten, deed in 2025 mee aan de Dutch Design Week in Eindhoven. Het bedrijf leverde een bijdrage aan 'HUB Bouw aan Morgen', een expositie over duurzame en innovatieve ontwikkelingen in de bouw.

## Circulaire Campus

TBI is partner in de Circulaire Campus in Rotterdam, een initiatief om mbo- en hbo-studenten klaar te stomen voor de circulaire economie. De campus, ontstaan uit een samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven, is een leer-, werk- en onderneemplek waar praktijkgerichte projecten worden uitgevoerd. Gedurende negen maanden leren de studenten samen met medewerkers van de deelnemende bedrijven op een natuurinclusieve wijze te denken – bijvoorbeeld over werken met circulaire grondstoffen, duurzaam ontwerpen en hergebruik.

## Klimaatadaptatie en biodiversiteit

Klimaatadaptatie is een vanzelfsprekend onderdeel van hoe we bouwen aan een toekomstbestendige leefomgeving. Het regent vaker en harder, de zomers worden droger en heter en dieren en planten vinden steeds minder plek om te leven. Dat vraagt om een andere manier van kijken naar ons werk, waarin duurzaamheid verankerd is in ons vakmanschap. Wat we bouwen, moet zijn waarde behouden, vandaag én morgen.

## Klimaatscan

Ons streven is dat we uiterlijk in 2027 voor alle nieuwe projecten een klimaatrisico- en biodiversiteitsanalyse uitvoeren. TBI heeft in 2025 gewerkt aan een actieplan hiervoor. Daarin beschrijven we de risico's en de impact van klimaatverandering en het verlies van biodiversiteit en hoe we daar als onderneming mee om moeten gaan.

Een belangrijk hulpmiddel wordt de TBI Klimaatrisicotool, die TBI samen met advies- en technologiebureau Nelen & Schuurmans heeft ontwikkeld. Deze tool helpt bij het identificeren van klimaat- en biodiversiteitsrisico's en kansen op projectniveau. De scan verzamelt automatisch relevante klimaatgegevens en koppelt deze aan de ruimtelijke plannen in het projectgebied. Er wordt nadrukkelijk gekeken hoe kwetsbaar het gebied is voor klimaatrisico's, zoals extreme neerslag, overstromingen, hittestress, droogte en bodemdaling. Gebiedsontwikkelaars en projectteams krijgen zo direct inzicht in de klimaatgevoeligheid van een locatie. In 2026 moet elk project met een omvang van meer dan €10 miljoen de TBI-risicoscan uitvoeren.

Ook de 'Versnellingsgids Klimaatadaptatie en biodiversiteit', die we in 2025 hebben uitgebracht, komt hierbij van pas. Dit is een praktische handleiding voor de TBI-ondernemingen: ze vinden er maatregelen die ze bij projecten gericht kunnen treffen om risico's te vermijden of te beperken.

## Ruimte voor biodiversiteit

We beseffen dat onze projecten impact hebben op de omgeving; gebouwen, installaties en infrastructuur nemen immers ruimte in. Maar als we het goed doen, kunnen we iets teruggeven:



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen

groen, leven, herstel. Dat willen we vanaf 2027 gericht en meetbaar doen; in 2026 gaan we onze ambities formuleren en KPI's opstellen. Deze worden de leidraad voor hoe we omgaan met natuurwaarden binnen onze projecten, van het beperken van schade tot het actief versterken van de biodiversiteit.

Ondertussen houden we wel rekening met de mogelijkheden om de biodiversiteit te beschermen of te vergroten, onder meer aan de hand van de Klimaatscan en de praktische richtlijnen in de 'Versnellingsgids Klimaatadaptatie en biodiversiteit'. We omarmen projecten die de natuur actief integreren, al bij het ontwerp van gebouwen en de openbare ruimte. Dit gebeurt bijvoorbeeld met de aanleg van nestelplekken, groene gevels en inheemse beplanting. Met deze benadering draagt de gebouwde omgeving bij aan herstel en verbetering van lokale biodiversiteit, het ecologisch functioneren van het gebied én de leefkwaliteit.

#### Vakantiegevoel in Zoetermeer

Natuurinclusief bouwen zien we nadrukkelijk in het woonproject Happy Days in Zoetermeer. VOF Happy Days, een samenwerking van ERA Contour en Synchron, is de opdrachtgever. Deze TBI-ondernemingen werken in het project samen met Kolpa Architecten, MIX Architectuur en ECHO Urban Design. Happy Days is een compleet nieuwe buurt die aanvoelt als een vakantiepark. Inmiddels zijn 165 koopwoningen gereed, medio 2026 worden nog 40 sociale huurwoningen opgeleverd.

Er is in de nieuwe woonbuurt, wat eens het bedrijventerrein Dwarstocht was, volop ruimte voor groen en landschap. De wijk is omzoomd met groene taluds met volwassen bomen. De auto's

blijven aan de rand van de wijk, de bewoners lopen via wandelpaden door het groen naar hun woning – net als in een vakantiepark. Er zijn clusters gevormd van woningen, die als woonveldjes midden in het groen staan. Veel huizen hebben veranda's, wat een soepele overgang tussen privé en openbaar oplevert; dit versterkt het wijkgevoel.

Happy Days heeft eind augustus 2025 de Gemma Smid Architectuurprijs Zoetermeer gewonnen.

#### Koningin Máxima opent SAWA

Een ander prachtig voorbeeld van een natuurinclusief ontwerp én circulair bouwen is de innovatieve woontoren SAWA, in het Rotterdamse Lloydkwartier, dat ERA Contour heeft opgeleverd. Het volledig houten wooncomplex, met een mix van koop- en huurwoningen, is 18 november 2025 geopend door koningin Máxima.

SAWA draagt actief bij aan het stedelijk ecosysteem met groene gevels, daktuinen en nestvoorzieningen voor vogels en insecten. De gevels bevatten 700 strekkende meter aan plantenbakken, met daarin meer dan 3.000 planten van 19 verschillende soorten. Het complex is ontworpen als een 'verticale buurt' waarin mens en natuur samenleven. We zien SAWA als een voorbeeldproject voor toekomstbestendige stedelijke ontwikkeling.

## Maatschappelijke initiatieven

TBI kijkt verder dan de grenzen van het eigen werkveld. Ook in 2025 hebben we ons actief ingezet voor een leefbare wereld, onder meer via diverse maatschappelijke initiatieven en activiteiten.

## TBI Klimaattrein

TBI ondersteunt veelbelovende duurzame initiatieven via de TBI Klimaattrein, het fonds dat zich richt op concrete innovaties die de CO<sub>2</sub>-emissies in onze sector verminderen. Dat kunnen projecten zijn op het gebied van energie en materialen maar ook op initiatieven die bijdragen aan systeemverandering.

De Klimaattrein staat niet alleen open voor initiatieven vanuit TBI-ondernemingen maar ook bijvoorbeeld voor startups, ketenpartners, onderzoekers, non-profit-organisaties en burgerinitiatieven. Het is een community van pioniers en experts. We zoeken en supporten radicale, bruikbare oplossingen. Uitgangspunt is dat we voor grote doorbraken elkaars inspiratie, netwerken en kennis nodig hebben.

Sinds de start in 2023 ontvingen we meer dan tweehonderd aanvragen, waarvan ruim honderd financiële support ontvingen. Meer dan tweeduizend pioniers haakten aan.

We zagen in 2025 het aantal aanvragen van TBI-medewerkers licht afnemen en van non-profit initiatieven iets stijgen. Het aantal aanvragen van ketenpartners bleef net als voorgaande jaren nog relatief beperkt. In 2025 kreeg de Klimaattrein 64 aanvragen (2024: 74), waarvan er 45 zijn toegekend (2024: 37). In totaal was daar een bedrag mee gemoeid van ongeveer € 1,6 miljoen (2024: € 2,2 miljoen).

Er ging onder meer steun naar een modulaire warmte-kracht-koppelingcentrale op waterstof (Hyerpower in samenwerking met Croonwolter&dros), een mobiele scheidinginstallatie voor bagger (Blauwe Bagger



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

## Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

samen met Voorbij Prefab), een stadscampagne woningen vinden (Platform woonopgave met partners), een klimaatadaptieve menukaart voor corporaties (Hazenberg Bouw en partners), een biobased schoolgebouw (HEVO en partners) en naar het hergebruik van brugliggers (Mobilis met partners).

## TBI Zebra

TBI heeft in november 2025 TBI Zebra gelanceerd, een initiatief dat jonge impactondernemingen helpt om duurzame innovaties (samen) toe te passen en op te schalen. Dat gebeurt bijvoorbeeld met investeringen, leningen en partnerschappen. TBI Zebra richt zich op bedrijven die de startup-fase zijn ontgroeid en klaar zijn voor een volgende stap. De focus ligt op innovaties die bijdragen aan CO<sub>2</sub>-reductie in de gebouwde omgeving. Die kunnen liggen op uiteenlopende gebieden, zoals de energietransitie, materiaalgebruik en digitalisering.

In december 2025 heeft TBI Zebra een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Bio Bouwgroep. Deze coöperatie richt zich op biobased bouwen. Via haar dochterbedrijven Groene Bouwmaterialen en Groene Bouwsystemen biedt ze een totaaloplossing: behalve de producten ook kennis en ervaring. De investering door TBI Zebra betekent een belangrijke stap in het versnellen van biobased bouwen in Nederland.

## Compensatie: bomen planten

TBI zet alles op alles om zijn CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen en zo bij te dragen aan het leefbaar houden van de planeet. Allereerst doen we dat met het reduceren van de uitstoot in onze bedrijfsvoering en in de keten, maar we ondernemen ook extra actie. We beschikken bijvoorbeeld over een eigen TBI-bos in Overijssel

met 7.700 bomen (voor iedere medewerker één plus nog wat extra voor de toekomst). Verder hebben TBI en haar ondernemingen sinds 2021 – in samenwerking met onder andere Trees For All – 808.249 bomen laten planten, bijvoorbeeld in Bolivia. Deze bomen hebben inmiddels naar schatting 66.376 ton CO<sub>2</sub> opgenomen.



Met een partnerschap tussen TBI Zebra en Bio Bouwgroep zetten we een stap richting een biobased toekomst voor de gebouwde omgeving.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen

## Rutges steunt maatschappelijke projecten

Rutges Vernieuwt ondersteunt initiatieven die zelfstandig moeilijk kunnen blijven bestaan maar een belangrijke functie vervullen in de samenleving. Om dit extra te ondersteunen organiseert de TBI-onderneming in december een ‘kerststemming’ onder zijn relaties. Zij kunnen een stem uitbrengen op een van de acht geselecteerde maatschappelijke initiatieven uit het netwerk van Rutges of in de wijken waar de onderneming actief is. Er is een totaalbedrag beschikbaar van 25.000 euro. Elk initiatief ontvangt sowieso 1.000 euro. 17.000 euro wordt verdeeld op basis van de uitgebrachte stemmen. In 2025 kreeg de Vrijwilligerscentrale Utrecht (VCU) de meeste stemmen. VCU organiseert jaarlijks een feestelijk diner voor 250 Utrechtse vrijwilligers. Ook steunt ze het programma Buddy to Buddy, waarin vluchtelingen en Utrechtenaren elkaar vinden voor wekelijkse ontmoetingen.

## Terug naar de buurt!

ERA Contour toont zijn betrokkenheid met de buurten die de onderneming zelf heeft gebouwd. Samen met de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG) en het Rotterdamse consultancybureau Kickstad heeft ERA Contour een methode ontwikkeld om te toetsen hoe de wijk functioneert in de praktijk nadat de bouwers klaar zijn. De bedoeling van ‘Terug naar de buurt!’ is aan de hand van gesprekken te leren van bewoners: hoe ervaren zij hun buurt nu? ERA Contour krijgt zo meer inzicht in de geleefde werkelijkheid van bewoners en gebruikt dat om bij volgende projecten nog betere keuzes te maken. Het project draagt bij aan de missie van ERA Contour: sterke buurten, gelukkige bewoners.

ERA Contour heeft ook het Sterke Buurtenfonds, een fonds dat is bedoeld voor initiatieven die bijdragen aan ontmoeten, samenwerken of die op een andere manier een positieve invloed hebben op de woon- en leefomgeving. ERA Contour wil zo initiatieven een financiële steun in de rug geven.

## Hart voor Enschede

Koopmans, de TBI-onderneming die duurzame woonomgevingen ontwikkelt, bouwt en onderhoudt, heeft in Enschede vier AED’s beschikbaar gesteld. De defibrillators komen te hangen in buurten waar deze nog ontbraken. Met een betere AED-dekking zijn levens te redden. Koopmans, dat is gevestigd in de Twentse stad, laat daarmee zien dat het oog heeft voor mens en omgeving en op lokaal niveau een positieve maatschappelijke impact wil maken.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

### Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



## Koninklijke Bibliotheek, Midden-Delfland

Voorbij Funderingstechniek

### Het project

Voorbij Funderingstechniek heeft in 2025 de hoogwaardige fundatie van een innovatief, nieuw boekenmagazijn voor de Koninklijke Bibliotheek aangebracht. Dit gebeurde in opdracht Visser & Smit Bouw – Kropman, die de nieuwbouw realiseert voor het Rijksvastgoedbedrijf. Het magazijn verrijst in de Harnaschpolder (Midden-Delfland), terwijl het publieksgebouw in Den Haag blijft. Voor het zware bouwwerk is een extra stevige fundering noodzakelijk. Voorbij Funderingstechniek heeft in vier maanden tijd bijna zeshonderd VSP Combipalen aangebracht (gemiddeld 28 meter lang).

### De maatschappelijk impact

In het hypermoderne magazijn worden straks miljoenen boeken, kranten en tijdschriften uit de nationale collectie op een veilige en duurzame manier bewaard, zodat de collectie de komende eeuwen veilig is gesteld. De collectie wordt zuurstofarm opgeslagen waardoor de kans op brand nihil is. De wanden worden gerealiseerd met een lucht- en waterdichte betonconstructie met het oog op de lange levensduur en toekomstig onderhoud.

### Voor elkaar, voor de wereld

Het heiwerk werd deels emissieloos uitgevoerd. De eisen op het gebied van stikstofuitstoot waren streng. Mede doordat Voorbij Funderingstechniek de nieuwste Stage V-motoren heeft ingezet en gebruik maakt van duurzame HVO 100 brandstof, is de opdracht gerealiseerd binnen deze strenge milieukaders.



# Financiële resultaten

TBI kijkt terug op een uitstekend financieel verslagjaar 2025. De winstgevendheid nam vergeleken met 2024 sterk toe. Positief waren de hogere bedrijfsopbrengsten, de groei van de orderportefeuille en de sterke operationele kasstroom.

Vrijwel alle TBI-ondernemingen presteerden naar tevredenheid. De goede projectbeheersing heeft erin geresulteerd dat TBI in 2025 geen substantiële projectverliezen heeft geleden. Het segment techniek rapporteerde belangrijk verbeterde resultaten ten opzichte van 2024. Ook in het segment bouw & ontwikkeling werden aanzienlijk verbeterde resultaten gerealiseerd. Het segment infra presteerde in 2025 fors meer dan in 2024.

Ondanks dat de wereld waarin we opereren als gevolg van de geopolitieke situatie op zijn minst dynamisch genoemd kan worden, zijn de omstandigheden in de voor ons belangrijke markten in 2025 verder verbeterd. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de onderliggende hoge vraag naar nieuwe woningen, de noodzakelijke verduurzaming van de gebouwde omgeving, en door de energietransitie, waaronder het aanpakken van de ontstane netcongestie.

De inflatie was in 2025 nog relatief hoog en dat resulteerde onder andere in verdere stijging van de bouwkosten. Met name de personeelskosten, mede als gevolg van de loonindexaties, zijn de afgelopen jaren fors gestegen. Daarbij komt dat de arbeidsmarkt, zeker in de bouw- en technieksector, te maken heeft met een structureel tekort aan vakmensen. Dit leidt tot extra kostenstijgingen en werkt tevens belemmerend op onze groeimogelijkheden. Ook op andere gebieden hadden we te maken met kostenstijgingen.

Onder andere als gevolg van de stikstofproblematiek, bezwaarmakers tegen nieuwbouwprojecten en achterstanden bij vergunningverleners werd de groei van de sector de afgelopen jaren beperkt, maar deze punten worden aangepakt. Daar staat tegenover dat de bouwsector als geheel terugkijkt op 2025 als een jaar waarin de groei van de bouwproductie aantrok, na een dipje in 2024. TBI realiseerde in 2025, vergeleken met 2024, een toename van de bedrijfsopbrengsten van 9%.

De marktomstandigheden voor onze woningbouw- en projectontwikkelingsactiviteiten zijn in 2025 verbeterd. Onderliggend is nog steeds sprake van een grote vraag naar betaalbare huur- en koopwoningen. De verkoop aan particulieren heeft zich in 2025, ondanks de hogere hypotheekrente, hersteld. Ook de beleggers keerden terug op de markt. Het aantal verkochte woningen nam toe van 1.036 in 2024 tot 1.533 in 2025. Bij onze projectontwikkelingsactiviteiten zijn er naast de complexe vergunningprocedures en het vinden van geschikte ontwikkellocaties, uitdagingen bij het financieel haalbaar uitvoeren van nieuwe projecten, met name in het betaalbare segment.

In de utiliteitsector stellen opdrachtgevers plannen uit als gevolg van de hogere bouwkosten en overcapaciteit in de kantorenmarkt. De utiliteitsbouw is een belangrijke sector voor zowel het segment bouw & ontwikkeling als voor het segment techniek.

## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

### Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

## Financiële resultaten

Governance

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

TBI slaagt erin om nieuwe opdrachten, zoals de renovatie van het Binnenhof in Den Haag, te verwerven, waardoor de orderportefeuille goed is gevuld.

Op de inframarkt was het aantal grote nieuwbouwtenders beperkt. Hier speelt de aanhoudende onzekerheid in de markt door problemen rond stikstof, discussies over contractvormen en financiële onzekerheden bij (lokale en regionale) overheden, een rol. Wel was er voldoende aanbod van renovatie- onderhoudswerken, een markt waarin we zeer actief zijn. Onze infratak beschikt over een goede orderportefeuille met daarin zowel nieuwbouw- als renovatieprojecten.

In de industriële sector was in 2025 sprake van wisselende marktomstandigheden. Onze ondernemingen zijn goed gepositioneerd in de energie- en waterbehandelingsmarkt. Om de netcongestie aan te pakken wordt volop geïnvesteerd in de energie-infrastructuur. Ook de marinesector kende een goed investeringsniveau. Wel zien we dat in andere deelmarkten industriële klanten projecten uitstellen onder andere vanwege de geopolitieke onzekerheden, en mede door de hoge energiekosten worden industriële complexen in Nederland gesloten.

# Bedrijfsopbrengsten en -resultaten

De winstgevendheid van TBI is in 2025 fors verbeterd. De resultaatverbetering werd gedreven door alle segmenten en in het bijzonder door het segment infra. Ook de segmenten bouw & ontwikkeling en techniek realiseerden een hogere operationele marge dan in 2024.

## Bedrijfsresultaat (EBITDA)\*

(x € 1 miljoen)	2025	2024
Techniek	74,9	65,5
Bouw & ontwikkeling	110,7	75,6
Infra	44,6	16,0
Holding c.s.	-10,9	-13,0
TBI	219,2	144,1

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

De totale bedrijfsopbrengsten stegen met 9% naar 2.874 miljoen (2024: 2.627 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) nam met 52% toe naar € 219,2 miljoen (2024: € 144,1 miljoen). Het bedrijfsresultaat (EBIT) nam toe met 64% tot € 163,5 miljoen in 2025 (2024: € 99,8 miljoen).

# Resultaten

(x € 1 miljoen)	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten	2.874	2.627
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	219,2	144,1
Bedrijfsresultaat (EBIT)	163,5	99,8
Nettoresultaat	124,1	79,9
Operationele marge (in %) o.b.v. EBITDA	7,6%	5,5%
Operationele marge (in %) o.b.v. EBIT	5,7%	3,8%

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

TBI heeft ook in 2025 een substantieel bedrag aan maatschappelijke uitgaven besteed. Dit betreft met name bijdragen aan het TBI Studiefonds, het TBI Praktijkfonds en de TBI Klimaatrein van in totaal € 6,0 miljoen (2024: € 7,1 miljoen).

TBI heeft in 2025 voor in totaal € 15,8 miljoen bijzondere waardeverminderingen verwerkt (2024: € 8,5 miljoen). Dit betrof afwaarderingen van in het verleden bij overnames betaalde goodwill en de afwaardering van enkele (koude) grondposities en onverkocht opgeleverd vastgoed (naar een lagere marktwaarde).

Het saldo van financiële baten en lasten kwam uit op € 6,4 miljoen positief (2024: € 8,7 miljoen positief). In 2025 was over het gehele jaar genomen, sprake van een uitstekende liquiditeitspositie.

De effectieve belastingdruk bedroeg 27,2% (2024: 28,1%).

Het nettoresultaat steeg 55% naar € 124,1 miljoen (2024: € 79,9 miljoen).



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

## Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen schriftelijke opdrachten in 2025 bedroegen € 4,0 miljard en zijn sterk gestegen ten opzichte van de orderintake in 2024 (€ 3,2 miljard). De orderportefeuille (het nog uit te voeren deel van de opdrachtwaarde en te ontvangen nieuwe opdrachten) nam 25% toe tot € 6,0 miljard (ultimo 2024: € 4,8 miljard). Bij het aannemen van nieuwe werken sturen de TBI-ondernemingen op projecten waarbij risicoprofiel, rendement en vermogensbeslag in balans zijn.

Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting circa € 2,8 miljard uitgevoerd in 2026. Hiermee is ultimo 2025 ongeveer 93% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2026 gedekt. Ultimo 2024 was dat 87% (voor 2025). Het resterende deel van de orderportefeuille zal in 2027 of daarna tot uitvoering worden gebracht.

## Resultaten techniek, bouw & ontwikkeling en infra

### Techniek

(x € 1 miljoen)	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten	1.087	1.060
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	74,9	65,5
Bedrijfsresultaat (EBIT)	58,6	52,4
Operationele marge (in %) o.b.v. EBITDA	6,9%	6,2%
Operationele marge (in %) o.b.v. EBIT	5,4%	4,9%
Ontvangen opdrachten	1.459	1.334
Orderportefeuille ultimo	2.001	1.448

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

De bedrijfsopbrengsten in het segment techniek zijn in 2025, vergeleken met 2024, met 3% toegenomen, waarbij een fors hoger bedrijfsresultaat werd gerealiseerd. De operationele marge verbeterde tot 6,9% (2024: 6,2%).

De ondernemingen binnen het segment techniek zijn actief in verschillende markten. In de utiliteitsbouw, woningbouw en in de industriële markten werden verbeterde resultaten gerealiseerd. Ook de infrastructurele activiteiten in het segment techniek kenden een resultaatverbetering. Binnen de marine-markt was sprake van goede marktomstandigheden en een goed resultaat.

De orderportefeuille van techniek steeg ten opzichte van 2024 met 38% tot € 2.001 miljoen (2024: € 1.448 miljoen).

### Bouw & ontwikkeling

(x € 1 miljoen)	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten	1.406	1.240
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	110,7	75,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)	81,2	53,9
Operationele marge (in %) o.b.v. EBITDA	7,9%	6,1%
Operationele marge (in %) o.b.v. EBIT	5,8%	4,3%
Ontvangen opdrachten	2.096	1.307
Orderportefeuille ultimo	3.106	2.434

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

Onze ondernemingen in het segment bouw & ontwikkeling realiseerden in 2025 wederom goede resultaten. De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2024 met 11% toegenomen. Het operationele resultaat (EBITDA) steeg 46% tot € 110,7 miljoen (2024: € 75,6 miljoen). De operationele marge kwam uit op 7,9% (2024: 6,1%).

Het aantal verkochte woningen nam toe met 48% tot 1.533 woningen (2024: 1.036 woningen). Het aantal opgeleverde (gebouwde) woningen nam met 30% af tot 1.852 woningen (2024: 2.664 woningen).

De ontvangen opdrachten namen met 60% toe, vergeleken met 2024. De orderportefeuille groeide met 28%.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

## Financiële resultaten

Governance

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

## Infra

(x € 1 miljoen)	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten	432	371
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	44,6	16,0
Bedrijfsresultaat (EBIT)	40,8	12,4
Operationele marge (in %) o.b.v. EBITDA	10,3%	4,3%
Operationele marge (in %) o.b.v. EBIT	9,4%	3,3%
Ontvangen opdrachten	404	548
Orderportefeuille ultimo	935	957

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

In 2025 zijn de bedrijfsopbrengsten 16% toegenomen ten opzichte van 2024. Het operationele resultaat (EBITDA) van het segment infra kwam uit op € 44,6 miljoen (2024: € 16,0 miljoen).

Ook in 2025 waren er een beperkt aantal grote nieuwbouwtenders op de inframarkt. De orderportefeuille bleef op een hoog niveau en nam slechts met 2% af, vergeleken met 2024.

## Balans

De financiële positie van TBI bleef onverminderd sterk, met eind 2025 een solvabiliteit op basis van het eigen vermogen van 29,1% (2024: 29,6%). De lagere solvabiliteit ten opzichte van eind 2024 werd met name veroorzaakt doordat het balanstotaal, dat toenam van € 1.559 miljoen tot € 1.938 miljoen, sterker is gestegen dan het eigen vermogen. De toename van het balanstotaal is met name het gevolg van de gestegen liquide middelen als gevolg van de winst en de voorfinanciering van de onderhanden projecten.

Op de door Stichting TBI verstrekte achtergestelde leningsfaciliteit van € 25 miljoen is vanaf 2021 jaarlijks € 5 miljoen afgelost. Ultimo 2025 werd geen gebruik gemaakt van deze doorlopende faciliteit.

## Kerncijfers balans

(x € 1 miljoen)	2025	2024
Vaste activa	271	271
Investeringen in vastgoedportefeuille	203	168
Nettowerkkapitaal	-388	-224
Liquide middelen	812	524
Eigen vermogen	564	461
Achtergestelde lening	0	5
Balanstotaal	1.938	1.559
Solvabiliteit o.b.v. eigen vermogen	29,1%	29,6%
Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen	29,1%	29,9%

De vaste activa kwamen uit op € 271 miljoen (2024: € 271 miljoen). De netto-investeringen

(investeringen minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa waren in 2025 licht lager dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 38 miljoen (2024: € 47 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 40 miljoen bedroegen (2024: € 35 miljoen). In 2025 is onder meer geïnvesteerd in huisvesting, vervanging en uitbreiding van materieel en ICT (waaronder de vervanging van diverse ERP-applicaties).

## Netto werkkapitaal

(x € 1 miljoen)	2025	2024	Mutatie
Debiteuren en overige vorderingen	365	317	48
Onderhanden projecten	-515	-317	-199
Investeringen in vastgoedportefeuille	319	269	50
Crediteuren en overige (kortlopende) schulden	-576	-515	-61
Overige voorraden	20	22	-2
<b>Totaal</b>	<b>-388</b>	<b>-224</b>	<b>-164</b>

(x € 1 miljoen)	2025	2024	Mutatie
Techniek	-269	-190	-79
Bouw & ontwikkeling	-13	48	-61
Infra	-65	-67	2
Overige	-41	-15	-26
<b>Totaal</b>	<b>-388</b>	<b>-224</b>	<b>-164</b>

Het netto werkkapitaal nam af tot € -388 miljoen (2024: € -224 miljoen). Dit was met name het gevolg van een verbeterde voorfinanciering van onderhanden projecten. De investeringen in de



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

## Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

vastgoedportefeuille namen toe. Verder was sprake van een toename van debiteuren en overige vorderingen én een toename van de crediteuren en overige kortlopende schulden.

De investeringen in de vastgoedportefeuille (dit betreft grondposities en plankosten alsmede onverkocht vastgoed in uitvoering en opgeleverd vastgoed) bedroegen ultimo 2025 € 319 miljoen (2024: € 269 miljoen). De toename van € 50 miljoen bestaat met name uit hogere investeringen in opgeleverd vastgoed en vastgoed in aanbouw: in totaliteit namen deze met € 15 miljoen toe tot € 116 miljoen (2024: € 101 miljoen). Daarnaast is sprake van een toename van de investeringen in projectontwikkeling met € 35 miljoen tot € 203 miljoen (2024: € 168 miljoen). Rekening houdend met non-recourse projectfinancieringen bedragen de netto-investeringen in projectontwikkeling € 159 miljoen (2024: € 134 miljoen).

De liquide middelen namen toe met € 287 miljoen tot € 812 miljoen (2024: € 525 miljoen). De netto liquiditeit, zijnde het saldo van de liquide middelen verminderd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen, bedroeg ultimo 2025 € 807 miljoen (ultimo 2024: € 520 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2025 € 564 miljoen (2024: € 461 miljoen), een stijging van € 103 miljoen. Hierin begrepen is het positieve nettoresultaat van € 124,1 miljoen, verminderd met een dividenduitkering in 2025 over het boekjaar 2024 van € 20,4 miljoen.

# Financiering

TBI beschikt over een gecommiteerde financieringsfaciliteit bij drie banken. Het betreft een Revolving Credit Facility (RCF) van € 75 miljoen. De faciliteit is op 20 november 2024 via een zogenoemde ‘Amend & Extend’- overeenkomst tussentijds aangepast en verlengd. Op 20 november 2025 is deze RCF met één jaar verlengd. Dit laatste was primair mogelijk door verlengings-opties op de eerste en tweede verjaardag van de RCF, op basis waarvan de RCF met één extra jaar is verlengd tot 20 november 2030. Tot en met 2025 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Het rentepercentage is gerelateerd aan Euribor; de renteperiode is afhankelijk van de gekozen looptijd, verhoogd met een opslag. Aan de faciliteit zijn financiële convenanten verbonden. Ook in 2025 voldeed TBI ruimschoots aan deze convenanten. Van belang is de in de faciliteit overeengekomen verduurzamingsclausule: bij het (niet) voldoen aan een aantal in het jaarverslag genoemde niet-financiële KPI's kan de opslag voor TBI in positieve of negatieve zin worden aangepast. Deze KPI's betreffen: CO<sub>2</sub> -emissiereductie, hoogwaardig hergebruik van afval dan wel opwekking van groene energie en ongevallen-frequentie. De voor 2025 vastgestelde doelstellingen voor deze KPI's zijn behaald.

TBI beschikt daarnaast over rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 30 miljoen bij drie banken. De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan Euribor, vermeerderd met een opslag. De faciliteiten worden alleen angesproken om kortstondige liquiditeitsbehoeften op te vangen. Tot en met 2025 zijn geen bedragen onder deze faciliteiten opgenomen.

Stichting TBI heeft een faciliteit verstrekt aan TBI Holdings B.V. betreffende een achtergestelde lening van € 25 miljoen met een rentepercentage van 5%. TBI Holdings B.V. heeft ultimo 2025 de in het verleden opgenomen gelden volledig afgelost en heeft te allen tijde het recht om de afgeloste bedragen wederom op te nemen. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Verder beschikt TBI over meerdere non-recourse vastgoed- en projectfinancieringen. Dit betreft onder andere relatief kleine financieringsfaciliteiten voor de financiering van duurzame energieprojecten. Met deze projectfinancieringen worden het ontwerp, de bouw, het onderhoud en de exploitatie van solarprojecten en warmte- en koudeopslaginstallaties gefinancierd gedurende de looptijd. Voorts is een term loan-faciliteit beschikbaar gesteld voor de financiering van een residentiële vastgoedbelegging die zich richt op de langjarige verhuur van appartementen in het middeldure huursegment in Rotterdam.

In 2025 heeft TBI de beschikking over zeven garantiefaciliteiten met een obligo van € 530 miljoen (2024: € 500 miljoen). Er is sprake van een evenwichtige verdeling van aanbieders, voldoende ruimte voor het stellen van garanties (headroom) en zekerheid voor de toekomst. Het obligo staat ter beschikking van de TBI-ondernemingen. Bij de afgifte van bankgaranties zijn de TBI-ondernemingen gehouden aan het garantiebeleid van TBI. Binnen dit beleid zijn richtlijnen opgenomen voor maximale hoogten en looptijden voor de afgifte van individuele garanties. Afwijking hiervan is slechts toegestaan na voorafgaande goedkeuring door de raad van bestuur.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

### Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

### Bijlagen

# Vooruitzichten

Ondanks de huidige geopolitieke onzekerheden zijn de vooruitzichten van de bouw- en technieksector voor 2026 in zijn algemeenheid goed te noemen. Vooral door de onderliggend hoge vraag naar nieuwe woningen, de noodzakelijke verduurzaming van de gebouwde omgeving en de energietransitie, in combinatie met onze goed gevulde orderportefeuille, zien we 2026 met vertrouwen tegemoet.

Het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) verwacht voor 2026 een groei van 2,5% van de bouwproductie, na een krimp van -3% in 2024, gevolgd door een licht herstel in 2025 van 1,5%.

Ultimo 2025 bedraagt de orderportefeuille van TBI maar liefst € 6,0 miljard; een toename met 25% ten opzichte van vorig jaar (€ 4,8 miljard). Er is sprake van een goede spreiding over de segmenten techniek, bouw & ontwikkeling en infra en de voorgerecalculeerde marges zijn van een redelijk niveau. Deze orderportefeuille vormt een goede basis voor 2026; circa 93% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2026 zijn hiermee gedekt.

De techniekbedrijven beschikken over goede orderportefeuilles. Aangezien de doorlooptijd van projecten hier gemiddeld korter is dan in de bouw, dienen onze installatiebedrijven continu alert te blijven. Het is van groot belang om de juiste projecten aan te nemen. De krapte op de arbeidsmarkt wordt het meest gevoeld in de technieksector en dit belemmert onze groei. De energietransitie biedt volop kansen voor onze techniekbedrijven, maar we zien ook regionale verschillen.

Ondanks de onderliggende grote behoefte aan nieuwe woningen is de financiële haalbaarheid, met name bij het realiseren van betaalbare huur- en koopwoningen, uitdagend. Daar komt bij dat met name binnenstedelijke projecten en transformaties van kantoren naar woningen in de praktijk complex zijn. Onderhoud en renovatie is gezien de noodzakelijke verduurzaming op dit moment een goede markt.

Het consumentenvertrouwen en de investeringsbereidheid van beleggers zijn belangrijke factoren voor de financiële vooruitzichten. Het is van belang dat onze woningbouwprojecten zonder veel vertraging afgezet worden. Inmiddels zien we dat ondanks de gestegen (hypotheek)rente de vraag naar woningen is aangetrokken, mede als gevolg van de gestegen lonen. Door het hogere aantal verkochte woningen en het toegenomen aantal afgegeven bouwvergunningen zijn de vooruitzichten voor de middellange termijn positief, zeker als het nieuwe kabinet de hiervoor genoemde problemen voortvarend oppakt.

De utiliteitsbouw ontwikkelt zich bij TBI vooralsnog goed. De behoefte aan kantoorruimte is afgenomen door het toegenomen thuiswerken, waardoor een overcapaciteit is ontstaan, maar we slagen erin om voldoende nieuwe opdrachten te verwerven.

De infrasector heeft te maken met een lager aanbod van nieuwbouwopdrachten. De markt voor onderhoud en vervanging blijft de komende jaren naar verwachting op een goed niveau. Onze infrabedrijven beschikken over een goede onderliggende orderportefeuille, met een goede spreiding. Het is nog onduidelijk wanneer de markt voor grote nieuwbouwprojecten in de infra echt op gang zal komen. Stimulerend beleid van het Rijk

kan voorkomen dat de sector op termijn stilvalt, maar de vraag is nog hoe het nieuwe kabinet hiermee om zal gaan.

De markt voor verduurzaming, onderhoud en renovatie blijft naar verwachting de komende jaren goed. De overheid investeert extra in onderhoud en vervanging van de bestaande infrastructuur. De bouwsector heeft een laat-cyclisch karakter waardoor de financiële vooruitzichten mede gezien onze goede orderportefeuille goed zijn.

We verwachten in 2026 een lichte autonome groei van de bedrijfsopbrengsten. Het aantal medewerkers zal eveneens licht stijgen ten opzichte van het niveau van ultimo 2025. De netto-investeringen in (im)materiële vaste activa zullen in 2026 de afschrijvingskosten overtreffen, onder andere door investeringen in huisvesting, vervanging en elektrificatie van materieel en ICT-investeringen. De kosten van onderzoek en ontwikkeling zullen zich in 2026 op het niveau van 2025 bewegen. Voorts houden we rekening met een toename van het netto werkkapitaal, onder meer als gevolg van hogere investeringen in de vastgoedportefeuille en een afname van de voorfinanciering op onderhanden projecten. De financiering van bovenstaande zal vanuit de aanwezige liquide middelen plaatsvinden.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

### Financiële resultaten

Governance

## Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



## Singelblok, Amsterdam

WTH

### Het project

In het hart van Elzenhagen Zuid, een nieuwe stadswijk in Amsterdam-Noord, is eind 2025 het project Singelblok opgeleverd, in opdracht van Eigen Haard en Vesteda. Het is een multifunctioneel wooncomplex met 401 huurwoningen verdeeld over sociale, midden- en vrije sector waaronder 66 zorgwoningen voor kwetsbare doelgroepen. Daarnaast biedt het project ruimte voor bedrijven, horeca, een buurtkamer en een groene binnentuin boven op de parkeergarage.

### De maatschappelijke impact

WTH heeft, in opdracht van TBI-onderneming Giesbers InstallatieGroep, een belangrijke bijdrage geleverd aan het wooncomfort en de energie-efficiëntie van het Singelblok. Er is gekozen voor de toepassing van slimme, duurzame klimaatsystemen voor zowel verwarming als koelen, bestaande uit het complete vloerverwarmings- en koelsysteem met WTH-regeling. Het primair leidingwerk is aangesloten op een stadsverwarmingssysteem.

### Voor elkaar, voor de wereld

Het project draagt bij aan het oplossen van meerdere urgente vraagstukken waaronder woningnood, verduurzaming, inclusie en leefbaarheid. Samen met partners bouwt WTH aan een wijk waar mensen zich thuis voelen en waar duurzaamheid en sociale verbinding centraal staan. WTH levert technologie die niet alleen het wooncomfort verhoogt, maar ook bijdraagt aan een duurzame, inclusieve en toekomstgerichte leefomgeving.



Totaal aantal woningen opgeleverd in het multifunctioneel wooncomplex

401

Aantal zorgwoningen voor kwetsbare groepen in het

66



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



# Governance

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

## Risicomanagement

### Risicofilosofie

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

### Cultuur

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

van verantwoordelijkheid en maakt risico's bespreekbaar.

### Aanpak risicobeheersing

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

### Tenderprocessen

Onze statutaire directies maken vroegtijdig een afweging over het opstarten van het biedingsproces. Als hiertoe wordt besloten, werken we op gestructureerde wijze aan een evenwichtig aanbod voor de klant. Hierbij wegen we risico's, beheerskosten en rendement tegen elkaar af. Inschrijvingen op projecten buiten Nederland, in joint-ventureverband, met een DBFM(O)-karakter, met (voor)financiering of met een aanneemsom die groter is dan 20% van de begrote



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

bedrijfsopbrengsten, legt de desbetreffende TBI-onderneming eerst voor aan haar raad van commissarissen.

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

## Beheersings- en controlesystemen

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

- **Strategische Agenda:** De langetermijnstrategie van TBI valt onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en is vastgelegd in de Strategische Agenda van TBI: de strategische pijlers Mensen & teams, Klantgericht denken en doen, Perfecte operatie en Duurzame oplossingen vormen het fundament van deze Strategische Agenda. De Operationele Plannen en budgetten van de TBI-ondernemingen zijn hierop gericht. Risicobeheersing maakt hier integraal deel van uit.
- **Operationele Plannen:** Het opstellen en realiseren van jaarlijkse plannen en budgetten is de verantwoordelijkheid

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

- **Verslaglegging:** TBI maakt onderscheid tussen richtlijnen voor financiële en niet-financiële verslaglegging. De richtlijnen voor de financiële verslaglegging zijn opgenomen in het TBI Handboek Verslaglegging. Volgens deze richtlijnen rapporteren de directies elk kwartaal aan de raad van bestuur. In de kwartaalrapportages rapporteren de directies aan de raad van bestuur over ontwikkelingen in relatie tot afspraken en plannen, financiële en niet-financiële aspecten en doelstellingen. Tevens geven zij op deze wijze inzicht in de belangrijkste risico's. Waar nodig worden maatregelen getroffen of plannen bijgesteld. Richtlijnen voor niet-financiële verslaglegging zijn opgenomen in het Rapportagehandboek Niet-Financieel. Het doel van deze verslaglegging is transparant zijn over prestaties op onderwerpen als veilig werken, integer handelen, maatschappelijke en milieu-impact en circulair ondernemen. Ons jaarverslag geeft hierover een integraal beeld. Naast de kwartaalcyclus rapporteren de ondernemingen iedere maand hun kengetallen en is er regelmatig contact tussen de raad van bestuur en de directies. Liquiditeiten en garanties worden dagelijks gemonitord.

## ● Interne audit:

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

## Werking van beheers- en besturingssystemen in 2025

Ook in 2025 hebben onze beheerssystemen (hard en zacht) naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat dit in 2026 niet het geval zal zijn. TBI kan geen garantie geven dat risico's zich niet manifesteren. Daarom blijven we alert op het verder aanscherpen van procedures en maatregelen om aangesloten te blijven op veranderingen in de interne en externe omgeving. Dit is een continu proces.

## Verantwoordelijkheid voor onze risicobeheersing

De statutaire directies van de TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor naleving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De eindverantwoordelijkheid voor de wijze waarop de TBI-ondernemingen risico's onderkennen, beheersen en controleren, ligt bij de raad van bestuur. Vanuit deze verantwoordelijkheid bepaalt de raad van bestuur de opzet en monitoring van de naleving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De raad van bestuur houdt toezicht op naleving van de relevante (financiële) richtlijnen. De afdeling Verslaglegging en Control, alsmede onafhankelijke deskundigen, ondersteunen de raad van bestuur hierbij.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

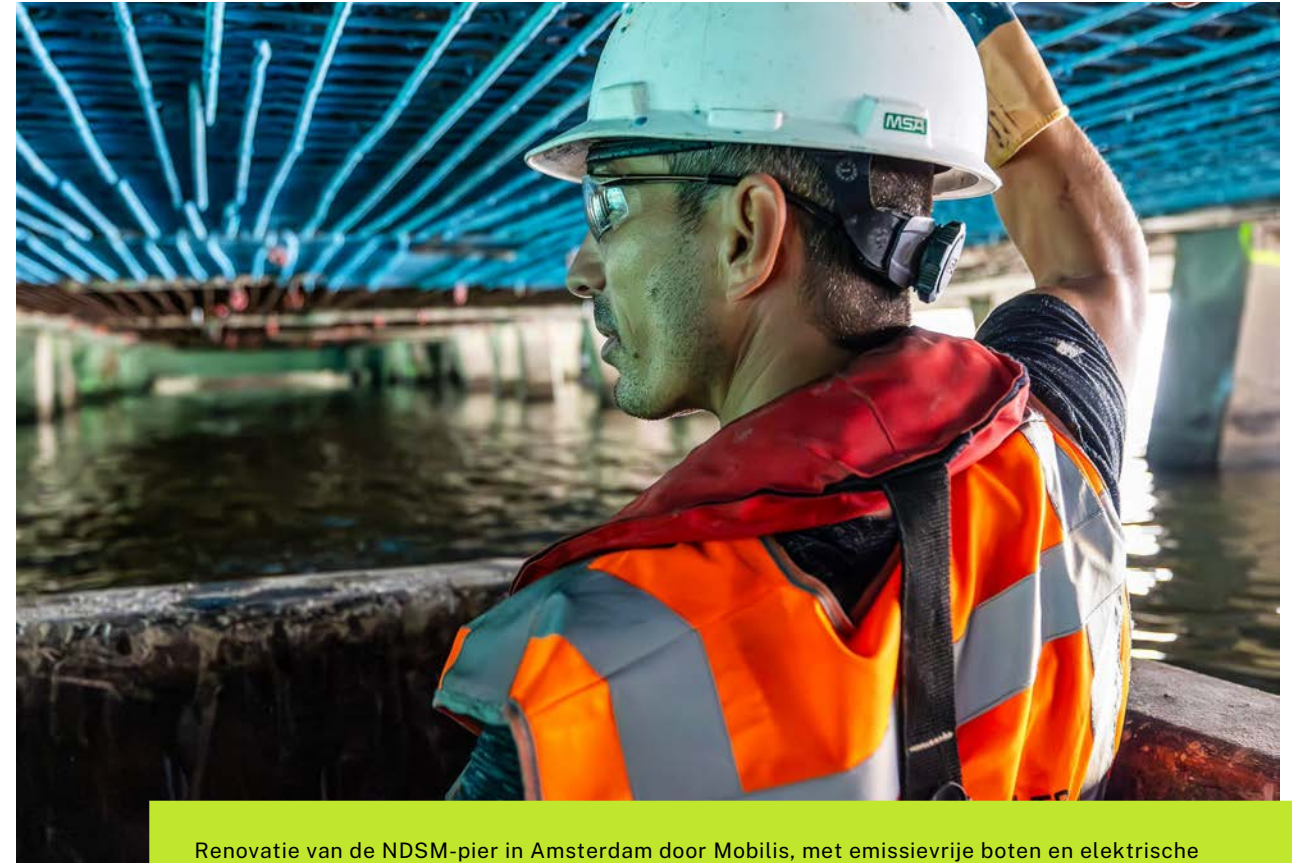
## Bijlagen

## Risicobereidheid

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

We bepalen onze risicobereidheid op gestructureerde wijze voor de volgende risicocategorieën: strategisch/markt, operationeel, financieel, compliance en integriteit en ICT/cybersecurity. Voor elk van deze categorieën zijn de essentiële risico's gedefinieerd en de bijbehorende beheersingsmaatregelen bepaald. De TBI-onderneming handelt naar de vastgelegde risicobereidheid voor elk van deze risico's.

Tegelijkertijd staat binnen deze aanpak de veilige werkomgeving voorop, evenals integer handelen, opereren binnen wet- en regelgeving en beschermen van data. Op deze punten zijn we niet bereid risico's te nemen. De financiële gevolgen van belangrijke risico's zijn afgedekt binnen het TBI-verzekeringsprogramma. Deze methodiek en de resultaten ervan zijn toegelicht in de risicotabellen in de bijlagen.



Renovatie van de NDSM-pier in Amsterdam door Mobilis, met emissievrije boten en elektrische robotarmen voor duurzaam betonherstel.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



# Corporate Governance

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

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

De Corporate Governance binnen TBI helpt ons ook risico's adequaat te beheersen en rekening te houden met de belangen van onze aandeelhouder, onze medewerkers en onze opdrachtgevers, alsmede onze verantwoordelijkheid te nemen ten opzichte van de samenleving.

## Nederlandse Corporate Governance Code

De raad van bestuur en de raad van commissarissen van TBI passen vrijwillig verschillende principes en best-practicebepalingen van de thans geldende Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: de Code) toe. De bepalingen uit de Code die TBI toepast, zijn verwerkt in de statuten van TBI, de reglementen van de raad van bestuur en de raad van commissarissen en in de profielschets van de raad van commissarissen. Daarbij is rekening gehouden met de eigendomsstructuur van TBI.

De principes en best practice-bepalingen van de Code ten aanzien van duurzame lange termijn waardecreatie, risicobeheersing, effectief bestuur en toezicht en het voorkomen van belangenverstremming zijn grotendeels uitgewerkt in het reglement van de raad van bestuur. Uitzonderingen hierop vormen de best practice bepalingen over de wijze waarop over het beloningsbeleid wordt gerapporteerd en over de verklaring van de raad van bestuur over de effectiviteit van de risicobeheersing.

Het inbedden en onderhouden van de normen en waarden van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen, de werking en de naleving van de TBI Gedragscode en het toezicht daarop zijn vastgelegd in de reglementen van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. De criteria betreffende de samenstelling van de raad van commissarissen zijn uitdrukkelijk verwoord in de profielschets van de raad van commissarissen.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

# Organisatie van de onderneming

## Raad van bestuur en directies

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van het concern, ontwikkelt de missie en visie en stelt deze vast, evenals de daaruit voortvloeiende strategie en doelstellingen. De statutaire directies van de ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van hun onderneming(en). Ook de verantwoordelijkheid voor het bestuur van de TBI-ondernemingen ligt bij deze directies.

Kenmerkend voor de organisatie van ons concern is het ‘commissarismodel’, dat gehanteerd wordt bij het houden van toezicht op het door de TBI-ondernemingen gevoerde beleid. Mede daardoor is er veel en direct contact tussen de leden van de raad van bestuur en de directies van de TBI-ondernemingen. Dat geldt ook voor de holding met een relatief kleine professionele staf, die de TBI-ondernemingen en de raad van bestuur ondersteunt.

De leden van de raad van bestuur besluiten gezamenlijk over alle aangelegenheden die voor de vennootschap van wezenlijke betekenis zijn. Ieder lid is individueel verantwoordelijk voor de deugdelijke uitoefening van de taken die hem of haar zijn toebedeeld. Deze taken zijn na onderling overleg door de leden van de raad van bestuur verdeeld. De taakverdeling en ook iedere wijziging hierin worden vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen. Verantwoord ondernemerschap, integer handelen, transparante verslaggeving, verantwoording en toezicht vormen de belangrijkste pijlers voor ons Corporate

Governance-beleid. Een goede Corporate Governance is een voorwaarde voor het efficiënt en effectief realiseren van onze doelen.

TBI streeft naar een complementaire samenstelling van de raad van bestuur, directies en andere leidinggevende posities met voldoende diversiteit. Dit heeft betrekking op aspecten als geslacht, kennis, ervaring, vaardigheden, persoonlijkheid en achtergrond.

TBI heeft oog voor de emancipatoire en sociaaleconomische redenen en voordelen die meer diversiteit met zich meebrengen. Binnen TBI wordt al langer gewerkt aan een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van onze organisatie. Dat zal onze onderneming versterken. TBI ervaart de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en de Diversiteitswet in dit verband als een steun in de rug. In het verslagjaar heeft TBI op dit vlak passende en ambitieuze streefcijfers gerapporteerd aan het SER Diversiteitsportaal. Tevens heeft TBI haar Plan van Aanpak Diversiteit en Inclusiviteit vastgesteld. In dit plan zijn de ambities en doelen ten aanzien van het bevorderen van de inclusie en diversiteit uiteengezet.

Onze doelstellingen met betrekking tot diversiteit en inclusiviteit zijn als volgt:

- Het creëren van een inclusieve werkomgeving waar alle medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen;
- Het bevorderen van bewustzijn en educatie met betrekking tot diversiteit en inclusiviteit binnen de organisatie;
- Het vergroten van de diversiteit in onze organisatie door het aannemen en behouden van diverse talenten met verschillende achtergronden en/of culturen;

- Het vergroten van het aandeel vrouwen, dat werkzaam is in de bouw en de techniek, zowel op de werkvloer als in diverse directie- en managementposities.

Dit Plan van Aanpak vormt een kader voor de TBI-ondernemingen om hun diversiteitsbeleid verder te ontwikkelen en nader te concretiseren.



Tijdens Internationale Vrouwendag viert ERA Contour de kracht van vrouwen in de bouw: vakmensen die elke dag bijdragen aan sterke buurten en gelukkige bewoners.



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Groepsadviesraad

De Groepsadviesraad bestaat uit de leden van de raad van bestuur, de aangestelde vertegenwoordigers van de segmenten techniek, bouw & ontwikkeling en infra, en het hoofd juridische zaken. In de Groepsadviesraad worden bedrijfsoverstijgende thema's, zoals strategie, veiligheid, duurzaamheid, integriteit en innovatie nader besproken. De leden van de Groepsadviesraad delen hun kennis en bespreken aspecten van de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten, alsmede de kansen en risico's van business development.

In de Groepsadviesraad hebben momenteel zitting (per 17 maart 2026): Hendrik de Haan, Emiel Roozen en Bianca Seekles (raad van bestuur TBI Holdings B.V.), Piet-Jan Heijboer (directievoorzitter Croonwolter&dros), Henri van Dam (directie Synchroon), Marco Peppel (directievoorzitter J.P. van Eesteren), Remco Hoeboer (directievoorzitter TBI Infra), Jeroen Heijdra (directievoorzitter ERA Contour) en Michiel Tromm (hoofd juridische zaken TBI Holdings B.V.).

## Thema Adviesraden

In 2025 hebben we Thema Adviesraden ingesteld. Het doel van deze adviesraden is dat de TBI-ondernemingen nauwer en doelgerichter samenwerken, met name waar het gaat om bedrijfsoverstijgende vraagstukken. We zien het als een intensivering van de onderlinge samenwerking. Er werd binnen TBI de afgelopen jaren al steeds meer samengewerkt, onder meer bij onze materieeldienst, 1HR en TBI SSC-ICT. We hechten aan gezamenlijk optrekken, onder meer omdat de omgeving waarin we opereren steeds complexer wordt.

Inmiddels hebben we vier Thema Adviesraden opgericht: de Veiligheidsadviesraad, de HR-adviesraad, de ICT-adviesraad en de Financiële adviesraad. In 2026 volgt nog een Duurzaamheidsadviesraad. Op sommige thema's waren er al overlegvormen; deze gaan op in de nieuwe adviesraden. Alle TBI-ondernemingen maken direct of indirect deel uit van een adviesraad. De raden adviseren de raad van bestuur, die de uiteindelijke besluiten neemt.

De Groepsadviesraad ondersteunt de raad van bestuur bij multidisciplinaire onderwerpen, zoals onze positionering. Ook adviseert ze de rvb over de (middel)lange strategie van TBI.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met de vennootschap verbonden ondernemingen.

Ook ziet zij toe op het functioneren van de raad van bestuur als zodanig en op het gevoerde beleid. Daarnaast wordt de raad van bestuur met advies terzijde gestaan. Om dit takenpakket adequaat uit te oefenen ontvangt de raad van commissarissen tijdig alle daarvoor benodigde informatie van de raad van bestuur.

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

## Commissies van de raad van commissarissen

Om zijn besluitvorming voor te bereiden heeft de raad van commissarissen uit zijn midden drie commissies ingesteld, te weten:

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

Het verslag van de werkzaamheden van de commissies is opgenomen in het Verslag van de raad van commissarissen.

## Remuneratie

Op advies en aanbeveling van de benoemings- en remuneratiecommissie stelt de raad van commissarissen de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur vast. De beloning van de leden van de raad van bestuur bestaat uit een vaste en een variabele vergoeding. De hoogte van de variabele beloning hangt af van de mate waarin de financiële en niet-financiële doelstellingen zijn gerealiseerd. Voor de beloning van de leden van de raad van bestuur geldt als referentie het niveau van de leden van de raad van bestuur van andere Nederlandse concerns, waarbij rekening wordt gehouden met de complexiteit van de vennootschap. Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de voorzitter en de overige leden van de raad van bestuur worden hun specifieke verantwoordelijkheden in aanmerking genomen. De benoemings- en



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

remuneratiecommissie toetst het beloningsniveau periodiek. Voor de weging van de relevante criteria kan ze gebruik maken van een (externe) remuneratie-expert.

# Verslaggeving

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

## TBI Gedragscode

Het naleven van de TBI Gedragscode en het toezicht daarop is essentieel voor een integere bedrijfsvoering. Het stelt TBI in staat zijn ambities te verwezenlijken, een aantrekkelijke werkgever en de beste partner voor zijn klanten te zijn. Het toezicht op de naleving is primair een taak voor de toezichthouders van de TBI-ondernemingen, maar de eindverantwoordelijkheid voor (het toezicht op) een deugdelijke naleving van de TBI Gedragscode ligt bij de directies. Alle TBI-ondernemingen beschikken naast een toezichthouder ook over één of meer vertrouwenspersonen. De vertrouwenspersoon vervult bij uitstek een rol in de naleving van onze normen en waarden ten aanzien van de wijze waarop wij met elkaar omgaan. Medewerkers die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen kunnen daarvoor terecht bij hun vertrouwenspersonen. Indien dat niet leidt tot een bevredigende oplossing kan de betreffende medewerker een klacht indienen bij de TBI Klachtencommissie.

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

TBI heeft verschillende reglementen die de kaders aangeven voor het functioneren van de onderscheidende organen, dan wel inhoud geven aan de verhoudingen tussen deze organen binnen ons concern. De raad van bestuur bepaalt op welk niveau het beleid wordt vastgesteld en goedgekeurd.

Verdere informatie hierover is te vinden op [www.tbi.nl](http://www.tbi.nl).

KPI's	Resultaat 2025	Resultaat 2024
Meldingen met betrekking tot de TBI Gedragscode ontvangen	693	673
Uit de rapportages van Toezichthouders volgt dat:		
Verzoeken tot uitleg	32	47
Verzoeken tot instemming	627	574
Meldingen van vermoedelijke overtredingen	28	44
Aantal daadwerkelijke geconstateerde overtredingen TBI Gedragscode	21	28
Overtredingen van wet- en regelgeving	1	2
Datalekken gerapporteerd aan Autoriteit Persoonsgegevens	6	8



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

## Financieel – controle jaarrekening door externe accountant

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

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

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

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

TBI Handboek Verslaggeving en het Rapportagehandboek Niet-Financieel.

## Niet-financiële informatie – geïntegreerd jaarverslag

TBI publiceert een geïntegreerd jaarverslag. Hierin rapporteren we over onze strategie en de ontwikkelingen en resultaten op economisch, sociaal, milieu en maatschappelijk gebied. Het jaarverslag is opgesteld in lijn met het Integrated Reporting (IR) framework. De duurzaamheidsinformatie en sociale informatie gepubliceerd in dit verslag zijn in opgesteld in lijn met de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI) Standaarden – ('in accordance with').

Voor de niet-financiële verslaggeving moeten de TBI-ondernemingen de interne rapportagerichtlijnen volgen. Deze zijn vastgelegd in Rapportagehandboek Niet-Financieel.

Rotterdam, 17 maart 2026

### Raad van bestuur TBI Holdings B.V.

ing. H. de Haan, voorzitter  
drs. E.A.A. Roozen RA  
ing. B. Seekles



## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

Verlag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



# Hybride warmtepompen, Huizen

Comfort Partners

## Het project

In Huizen realiseert Comfort Partners, samen met woningcorporatie de Alliantie, een uniek project: de plaatsing van 99 hybride warmtepompen op schuine daken. Het project maakt deel uit van een groter geheel: in totaal worden 238 woningen in Huizen, Almere en Hilversum voorzien van hybride warmtepompen.

## De maatschappelijke impact

De energietransitie vraagt om schaalbare oplossingen in bestaande wijken. Door woningen te verduurzamen met hybride warmtepompen wordt het energieverbruik verminderd en de CO<sub>2</sub>-uitstoot verlaagd, terwijl wooncomfort behouden blijft. Zo wordt duurzame energievoorziening praktisch toepasbaar voor een brede groep bewoners.

## Voor elkaar, voor de wereld

Dit project draagt bij aan de energietransitie én aan comfortabeler en duurzamer wonen. De energiekosten voor bewoners zijn lager terwijl de CO<sub>2</sub>-voetafdruk kleiner wordt. Door slimme techniek praktisch toepasbaar te maken in bestaande wijken, komen innovatie en leefkwaliteit hier samen.



Aantal warmtepompen geplaatst op schuine daken

99

Aantal woningen in Almere, Hilversum en Huizen dat hybride warmtepompen krijgen

238



# Samenstelling raad van bestuur

## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

## Per 17 maart 2026

**Hendrik de Haan (1966), voorzitter (op de foto rechts)**

Nationaliteit: Nederlandse  
Benoeming: mei 2024 (lid van de raad van bestuur sinds september 2023)

**Emiel Roozen (1968)**

Nationaliteit: Nederlandse  
Benoeming: mei 2016  
Nevenfunctie: lid raad van advies Allseas Group

**Bianca Seekles (1974)**

Nationaliteit: Nederlandse  
Benoeming: september 2023





# Samenstelling raad van commissarissen

## Bestuursverslag

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

## Governance

**Verslag raad van commissarissen**

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

**Per 17 maart 2026**

**Marcel Niggebrugge (1950), voorzitter**

**Oswald Coene (1961)**

**Hilde Garssen (1973)**

**Karin Laglas (1959)**

**Huib Morelisse (1964)**





**Bestuursverslag**

Koers houden in een dynamische wereld

TBI in cijfers

Profiel

Waardecreatiemodel

TBI en zijn ondernemingen

Ontwikkelingen en trends

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

**Governance**

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

	<b>Marcel Niggebrugge (1950), voorzitter</b>	<b>Huib Morelisse (1964)</b>	<b>Hilde Garsen (1973)</b>	<b>Karin Laglas (1959)</b>	<b>Oswald Coene (1961)</b>
<b>Nationaliteit</b>	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
<b>Benoeming</b>	April 2015, aftredend in 2027 (einde commissariaat)	April 2018, aftredend in 2026 (einde commissariaat)	September 2021, aftredend in 2029 (einde commissariaat)	April 2022, aftredend in 2026 (herbenoembaar)	April 2022, aftredend in 2026 (herbenoembaar)
<b>Commissie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid auditcommissie</li> <li>Lid benoemings- en remuneratiecommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter strategische commissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter benoemings- en remuneratiecommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid strategische commissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter auditcommissie</li> </ul>
<b>Huidige functie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO Windpark Fryslan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid raad van bestuur KPN, Chief People Officer</li> </ul>		
<b>Voormalige functies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid raad van bestuur Urenco Ltd.</li> <li>Lid raad van bestuur N.V. Nederlandse Spoorwegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuursvoorzitter Lagerwey</li> <li>Bestuursvoorzitter Nuon</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuursvoorzitter Ymere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur grootaandeelhouder Koning &amp; Hartman B.V.</li> <li>Lid raad van bestuur Getronics N.V.</li> </ul>
<b>Overige commissariaten</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid raad van commissarissen BUVA</li> <li>Lid raad van commissarissen Nordic Solar</li> <li>Lid raad van commissarissen Jeco Energies</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter raad van toezicht Universiteit Utrecht</li> <li>Lid raad van commissarissen Eurocommercial Properties N.V.</li> <li>Lid raad van commissarissen Koninklijke De Vries Scheepbouw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid raad van commissarissen Visma Nederland</li> <li>Voorzitter raad van toezicht amsterdam&amp;partners</li> <li>Voorzitter raad van commissarissen Booking.com Holding</li> </ul>
<b>Belangrijke nevenfuncties</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Investeringscommissie Energie Transitie Fonds Rotterdam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurslid KPN Mooiste Contact Fonds</li> <li>Lid raad van toezicht KWF Kankerbestrijding</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid van bestuur Foundation Concertgebouworkest</li> </ul>



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)



# Verslag van de raad van commissarissen



## Gilde Vakcollege Techniek, Gorinchem

HEVO

### Het project

Het Gilde Vakcollege Techniek, met ruim 10.000 vierkante meter oppervlakte de grootste vmbo-techniekschool van Nederland, heeft zijn energieneutrale nieuwbouw in gebruik genomen. HEVO begeleidde het volledige plannings- en bouwtraject – van locatieonderzoek en het opstellen van het Programma van Eisen tot projectmanagement en kwaliteitsbewaking tijdens de bouwfase.

### De maatschappelijke impact

Het pand aan de Grote Haarsekade is een krachtige katalysator voor techniekonderwijs, vakmanschap en regionale innovatie. Het is een werkplek én ontmoetingsplek waarin leerlingen, bedrijven en onderwijsinstelling samenkomen. In het schoolgebouw zijn de installaties en constructie-elementen zichtbaar, waardoor het gebouw zelf onderdeel is van de lesstof. De leeromgeving fungeert als een 'aquarium van techniek', een plek waar leerlingen vlieguren maken, machines en installaties gebruiken en in direct contact staan met het regionale bedrijfsleven.

### Voor elkaar, voor de wereld

Het Gilde Vakcollege Techniek is er voor de huidige en volgende generaties. Er wordt een leeromgeving gecreëerd die jongeren uitdaagt en stimuleert om voor techniek te kiezen. De beroepsopleiding komt tegemoet aan de grote vraag naar technisch geschoolde vakmensen. Het project past ook in de visie van HEVO, dat focust op inspirerende huisvesting die bijdraagt aan een gezonde toekomstbestendige wereld, sterke gemeenschappen en het geluk en welzijn van mens en omgeving.



Het Gilde Vakcollege Techniek is met ruim 10.000 m<sup>2</sup> de grootste vmbo-techniekschool van Nederland



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

# Verslag raad van commissarissen

TBI heeft een uitstekend jaar achter de rug. Het operationele resultaat (EBITDA) bedroeg in 2025 € 219,2 miljoen. Alle TBI segmenten hebben bijgedragen aan dit sterke resultaat. In 2025 is verder gebouwd aan het verbeteren van het werkkapitaal en het robuust uitbouwen van het risicobeheersysteem. De goede projectbeheersing in 2025 heeft er in geresulteerd dat TBI geen substantiële projectverliezen heeft geleden. TBI start 2026 met een sterke orderportefeuille voor alle segmenten met een gezonde rendement/risico-verhouding.

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid en de strategie van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken bij TBI en staat de raad van bestuur met raad terzijde. Hierbij richt de raad van commissarissen zich op de effectiviteit van de risicobeheersings- en controlesystemen. In dit kader richt de raad van commissarissen zijn aandacht ook op de meest omvangrijke, complexe of anderszins risicovolle projecten en tenders van de TBI-ondernemingen. De techniek-, bouw-, projectontwikkelings- en infrasector is sterk in beweging. De raad van commissarissen laat zich informeren over belangrijke thema's, zoals de woningmarkt, de energietransitie, de netcongestie, circulair bouwen en de krappe arbeidsmarkt. Hierbij heeft de raad van commissarissen niet alleen oog voor de gevolgen op korte termijn, maar tevens voor de langetermijnwaardecreatie van TBI in ruime zin.

## Activiteiten 2025

In 2025 heeft de raad van commissarissen, volgens vastgesteld rooster, zes keer met de raad van bestuur vergaderd. Voorafgaand aan vijf van deze vergaderingen vond telkens een separate vergadering van de raad van commissarissen plaats zonder de aanwezigheid van de raad van bestuur. Hierin is onder meer gesproken over het functioneren van de raad van bestuur als team, alsmede over dat van de individuele leden. Ook het functioneren van het eigen college en de individuele leden is aan de orde geweest. Deze zelfevaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van een uitgebreide vragenlijst. Voorts is een

gezamenlijke heisessie gehouden door de raad van commissarissen en de raad van bestuur waarbij gebrainstormd is over de lange termijnplannen. In het bijzijn van externe deskundigen is in het bijzonder gesproken over de AI-ontwikkelingen. Tot slot was er ook ruimte voor teambuilding.

In het verslagjaar heeft tweemaal het zogenoemde 'gedeeld belang overleg' plaatsgevonden tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en het bestuur van de Stichting TBI, de aandeelhouder van TBI. In de overleggen is een toelichting gegeven op de positionering van TBI, het vastgoed ontwikkelingsproject De Sax, het gevoerde beleid en de strategie van TBI. Voorts is stil gestaan bij de investeringsagenda mede in relatie tot het dividendbeleid. Stichting TBI heeft in dit overleg haar activiteiten toegelicht inclusief het aangepaste subsidiebeleid.

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

- de veilige werkomgeving en het verhogen van de veiligheidscultuur;
- de behandeling en goedkeuring van het Operationeel Plan 2025;
- de ontwikkeling van het resultaat, het werkkapitaal, liquiditeit en de orderportefeuille;
- de voortgang van een aantal grote projecten en tenders;
- de stand van zaken van onze maatschappelijke initiatieven: de TBI Klimaatrein, het TBI Studiefonds, het TBI Praktijkfonds en de oprichting van TBI Zebra.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

Andere gespreksonderwerpen waren onder meer:

- de taak- en portefeuilleverdeling binnen de raad van bestuur;
- de marktontwikkelingen en de impact van AI op onze sector;
- de voortgang van het management development programma en het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid.

De raad van commissarissen heeft in februari 2025 een werkbezoek gebracht aan project Openbaar Vervoer Terminal (OVT) Amsterdam Zuid, uitgevoerd door de Bouwcombinatie Nieuw-Zuid (Mobilis, Boskalis, Van Gelder). De bouwcombinatie vernieuwt het station Amsterdam Zuid tot een modern knooppunt. Het omvat de bouw van de nieuwe Brittenpassage en de verbreding/verhoging van de Minervapassage. Het project is essentieel voor de groeiende reizigersstroom en de grotere Zuidasdok-ontwikkeling. Specifiek aan de orde kwam de bouwlogistiek en de veiligheid tijdens de werkzaamheden bij de snelweg A10. In september 2025 is een werkbezoek gebracht aan de fabriekshal van geWOONhout in Wehl. Naast de rondleiding is stil gestaan bij de aspecten van modulaire houtbouw en de verschillende modellen die worden aangeboden door geWOONhout.

De voorzitter van de raad van commissarissen heeft daarnaast regelmatig overlegd met de voorzitter van de raad van bestuur over zowel strategische als operationele zaken.

De voorzitter van de auditcommissie heeft regelmatig overlegd met het lid van de raad van bestuur dat verantwoordelijk is voor Financiën.

## Veiligheid

Aandacht voor veiligheid staat bij de raad van commissarissen hoog op de agenda. Dit onderwerp is in elke reguliere vergadering aan bod gekomen. Tijdens de projectbezoeken wordt ook stilgestaan bij de veiligheidsmaatregelen op het project. TBI onderschrijft de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB) en is lid van de kopgroep van de GCVB. De ongevalratio (IF) daalde van 2,6 in 2024 naar 2,4 in 2025.

## Positionering ‘Voor elkaar voor de Wereld’

De strategie van TBI is gericht op duurzame langetermijnwaardecreatie. De structuur van TBI, met de Stichting als enige aandeelhouder, ondersteunt deze langetermijnwaardecreatie. Dit geeft ruimte om beslissingen te nemen die goed zijn voor onze klanten, medewerkers en maatschappij waarbij we duurzame waardecreatie voorop kunnen stellen.

De Strategie “Voor elkaar, voor de Wereld” is eind 2024 vastgesteld en in 2025 verder uitgerold binnen TBI en de TBI-ondernemingen. Onderwerpen die raken aan de strategie en de duurzame langetermijnwaardecreatie komen in vrijwel elke vergadering van de raad van commissarissen aan de orde. De raad van commissarissen houdt toezicht op de implementatie van de strategie door de rapportage over de ontwikkeling van de vier strategische pijlers:

- Mensen & teams;
- Klantgericht denken en doen;
- Perfecte operatie;
- Duurzame oplossingen.

## Resultaten

In de vergaderingen van maart, juni, september en december 2025 zijn de financiële gang van zaken en de vooruitzichten uitgebreid besproken met de raad van bestuur. Voorafgaand aan deze besprekingen werden de financiële rapportages behandeld in de vergaderingen van de auditcommissie. Vaste agendapunten waren de ontwikkeling van de resultaten van de (grotere) projecten, de beheersing van het werkkapitaal, het niveau van de directe en indirecte kosten en de liquiditeits-, resultaats- en solvabiliteitsontwikkeling.

## Overige onderwerpen

In de vergadering van maart 2025 zijn het concept jaarverslag 2024, inclusief de jaarrekening 2024 en het interne verslag 2024 van de raad van bestuur besproken. Ook het accountantsverslag 2024 is aan de orde geweest. Deze documenten zijn vooruitlopend op de behandeling in de raad van commissarissen uitgebreid met de accountant besproken in de auditcommissie. Op basis van de behandeling in de raad van commissarissen is besloten de jaarstukken 2024 ter vaststelling voor te leggen aan de Algemene Vergadering. In de vergadering van maart 2025 is eveneens de compliance rapportage 2024 behandeld.

Op 16 april 2025 zijn de jaarstukken 2024 door de Algemene Vergadering vastgesteld. Hierbij is décharge verleend aan de leden van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid over het jaar 2024 en aan de leden van de raad van commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2024.



**Bestuursverslag**

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

De reglementen van de raad van bestuur en raad van commissarissen zijn in het verslagjaar tegen het licht gehouden en getoetst aan actuele regelgeving en 'best practices'.

## Samenstelling en bijeenkomsten commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen kende in 2025 drie commissies:

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

### Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2025 driemaal met de raad van bestuur vergaderd over de voortgang van de Strategische Agenda. In de vergadering is stilgestaan bij de uitrol van het AI programma en de decentrale aansturing van de TBI-ondernemingen in relatie tot de 'span of control' van de raad van bestuur. Voorts is de strategische commissie nauw betrokken bij de bespiegelingen over de marktverkenningen en de mogelijkheden ten aanzien van overnames, samenwerkingen en (des)investeringen.

De strategische commissie bestond in 2025 uit:

- ir. H. Morelisse, voorzitter;
- ir. K. Laglas.

### Auditcommissie

De auditcommissie heeft een eigen reglement en vergadert ten minste viermaal per jaar. De vergaderingen worden gehouden in aanwezigheid van de voorzitter van de raad van bestuur en de

CFO en meestal in aanwezigheid van de externe accountant.

In 2025 heeft de auditcommissie viermaal vergaderd, waarvan driemaal in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren:

- de jaarrekening 2024;
- het verslag van de externe accountant;
- de kwartaalrapportages;
- het controleplan;
- de managementletter over 2025 van de externe accountant.

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

De auditcommissie heeft de accountantswerkzaamheden van Deloitte Accountants B.V. geëvalueerd in verband met de controle van de jaarrekening 2024. De auditcommissie heeft in het verslagjaar een toelichting gekregen over de aanpassingen van de CSRD en CSDDD van het zogenoemde "Omnibus-I voorstel". Hierdoor zal de CSRD-rapportage verplichting voor TBI Holdings (vermoedelijk) pas aanvangen over het boekjaar 2027. De auditcommissie heeft eveneens een toelichting gekregen over de (toekomstige) ontwikkelingen van de pensioenen, de fiscale positie van de vennootschap en het TBI Studiefonds. De interne

auditfunctie is belegd bij BDO Advisory B.V. De auditcommissie heeft in 2025 de internal audits die gericht zijn op de projectbeheersing en -verbetering bij een tweetal ondernemingen behandeld. Daarnaast is de uitgevoerde Cybersecurity audit behandeld in de auditcommissie. Voorts is het interne auditplan voor 2026 besproken. Daarnaast heeft de auditcommissie een update gekregen van de ERP-implementatie bij Koopmans Bouw Services en Synchron. TBI en haar dochterondernemingen zullen in 2026 de consolidatie- en planningssoftware van SAP BPC vervangen door het Onestream CPM pakket. De status van dit project is uitgebreid toegelicht in de auditcommissie.

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

De auditcommissie bestond in 2025 uit:

- drs. O.J.F. Coene, voorzitter;
- drs. M. Niggebrugge.

### Benoeemings- en remuneratiecommissie

De benoemings- en remuneratiecommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de raad van commissarissen voor de benoeming van commissarissen en leden van de raad van bestuur. Daarnaast heeft zij een adviesfunctie voor de honorering van de leden van de raad van bestuur. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de raad van bestuur. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur.



**Bestuursverslag**

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

De benoemings- en remuneratiecommissie heeft in 2025 het beloningsbeleid geëvalueerd en de werking ervan effectief en evenwichtig bevonden. De honorering van de leden van de raad van bestuur is eveneens vastgesteld. Deze bestaat uit een vaste en een variabele beloning. De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van het behalen van zowel financiële, niet-financiële als persoonlijke doelstellingen.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond in 2025 uit:

- H. Garssen, voorzitter;
- drs. M. Niggebrugge.

### Centrale ondernemingsraad

In 2025 hebben vier overlegvergaderingen plaatsgevonden tussen de raad van bestuur en de centrale ondernemingsraad. Bij elk van deze vergaderingen was, in wisselende samenstelling, een lid van de raad van commissarissen aanwezig.

### Jaarverslag 2025 en voorstel resultaatbestemming

Met het oog op artikel 21 van de statuten van TBI Holdings B.V. worden de jaarrekening, de verslagen van de raad van bestuur en de raad van commissarissen aangeboden aan de Algemene Vergadering. Het jaarverslag met daarin opgenomen het verslag van de raad van bestuur en de jaarrekening 2025, is door de raad van bestuur opgemaakt.

De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controle-verklaring van Deloitte Accountants B.V., die is opgenomen op de pagina's 146 tot en met 150 van dit jaarverslag.

Wij adviseren de Algemene Vergadering:

- de jaarrekening 2025 vast te stellen, waarin het voorstel tot resultaatbestemming is opgenomen;
- de leden van de raad van bestuur décharge te verlenen voor het in het boekjaar 2025 gevoerde beleid;
- de leden van de raad van commissarissen décharge te verlenen voor hun toezicht op het door de raad van bestuur gevoerde beleid over 2025.

De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2025 uitvoerig met de externe accountant besproken, in aanwezigheid van de raad van bestuur. Deze jaarstukken waren ook onderwerp van overleg van de voltallige raad van commissarissen met de raad van bestuur, in aanwezigheid van de externe accountant. Daarbij is ook de kwaliteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen aan de orde geweest.

TBI heeft in 2025 een nettoresultaat van € 124,1 miljoen gerealiseerd. De raad van bestuur stelt voor een bedrag van € 33,8 miljoen in contanten als dividend aan de aandeelhouder uit te keren. De raad van commissarissen heeft het door de raad van bestuur opgestelde voorstel tot resultaatbestemming goedgekeurd.

### Samenstelling en functioneren van de raad van bestuur

De raad van bestuur bestond in 2025 uit:

- ing. H. De Haan, voorzitter;
- drs. E.A.A. Roozen RA;
- ing. B. Seekles.

De raad van commissarissen heeft in het boekjaar 2025 het functioneren van de raad van bestuur en van de individuele leden van de raad geëvalueerd.

Naar het oordeel van de raad van commissarissen beschikt de raad van bestuur over de gewenste competenties en functioneert de raad van bestuur goed, ook als team. Dit komt tot uiting in de wijze waarop de raad van bestuur de strategie ontwikkelt en uitvoert, de operationele en financiële doelstellingen realiseert en de cohesie en ondernemende cultuur binnen TBI versterkt met het oog op langetermijnwaardcreatie.

### Lid raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond in 2025 uit:

- drs. M. Niggebrugge, voorzitter
- drs. O.J.F. Coene, vicevoorzitter;
- H. Garssen;
- ir. K. Laglas;
- ir. H. Morelisse.

Tijdens de Algemene Vergadering van 16 april 2025 is mevrouw H. Garssen herbenoemd als lid van de raad van commissarissen voor een zittingstermijn van vier jaar.

De samenstelling van de raad van commissarissen is zodanig dat de onafhankelijkheid van de raad is geborgd op de in 2.1.7. van de Corporate Governance Code ('de Code') omschreven wijze. Voorts waren alle commissarissen in 2025 onafhankelijk in de zin van de bepalingen van 2.1.8 en 2.1.9 van de Code. De raad van commissarissen was in 2025 zo samengesteld dat de benodigde deskundigheid, verschillende achtergronden en bestuurlijke competenties aanwezig waren om de taken van de raad naar behoren te vervullen. De zelfevaluatie als bedoeld in bepaling 2.2.6 van de Code heeft in december 2025 plaatsgevonden.



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

## Corporate Governance

De Corporate Governance Code en de daarin opgenomen principes richten zich op beursgenoteerde vennootschappen. Als een niet beursgenoteerde vennootschap is TBI niet verplicht om de Corporate Governance Code te volgen. Deze principes kunnen worden opgevat als breed gedragen algemene opvattingen over goede corporate governance. De principes zijn uitgewerkt in best practice bepalingen.

In het hoofdstuk Corporate Governance in dit jaarverslag is de Corporate-Governancestructuur van het TBI-concern beschreven en is aangegeven hoe wordt omgegaan met de principes en best practice-bepalingen uit de Code. Deze 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

2025 was voor TBI een zeer goed jaar. Uitspraken doen over het komende jaar is moeilijk als gevolg van geopolitieke spanningen, economische en politieke omstandigheden. Toch kijkt TBI met vertrouwen naar 2026. De TBI-ondernemingen zijn goed gepositioneerd in de voor hen relevante markten. Het volume en de kwaliteit van de orderportefeuille is zeer goed. Op basis van het woningtekort, de verduurzamingsopgave, de energietransitie en de verwachte infrastructurele opgave blijft de onderliggende vraag naar bouw-, ontwikkel- en installatieactiviteiten onverminderd sterk. Dit geeft ons alle vertrouwen dat ons concern een solide basis heeft en de juiste koers vaart.

Wij danken alle medewerkers, de directies van de TBI-ondernemingen en de raad van bestuur voor de inzet, bereikte resultaten en de sterke basis die is gelegd voor 2026 en verdere jaren.

Rotterdam, 17 maart 2026

Raad van commissarissen

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



Nieuwbouw van Dordthuis in Dordrecht door J.P. van Eesteren, een grotendeels houten stadskantoor waar gemeente, bibliotheek en publieke functies samenkomen.

# Jaarrekening



## Hoogspanningsstation TenneT, Nissewaard

Croonwolter&dros / Mobilis

### Het project

Croonwolter&dros werkt samen met Mobilis (SC&M) aan de uitbreiding van hoogspanningsstation van TenneT in de Simonshaven (gemeente Nissewaard). Dit station is een cruciale schakel in het landelijke elektriciteitsnet en versterkt de energievoorziening van de Rotterdamse havenregio. Op 10 september 2025 is een belangrijke mijlpaal gevierd: de oplevering van deelproject 1.

### De maatschappelijke impact

Het project is onderdeel van het Bay Replacement Program (BRP), een grootschalig vervangingsprogramma waarbij TenneT ruim 140 hoogspanningsstations vernieuwt. Deze vervanging is noodzakelijk om de snel groeiende vraag naar elektriciteit op te vangen; het Nederlandse hoogspanningsnet dreigt hierdoor verstopt te raken. Het updaten en uitbreiden van het netwerk is daarmee een serieuze race tegen de klok. Het doel: een duurzaam en betrouwbaar elektriciteitsnet met een hoge leveringszekerheid (geen uitval) en voldoende ruimte voor nieuwe aansluitingen (geen economische stagnatie).

### Voor elkaar, voor de wereld

Croonwolter&dros draagt actief bij aan versnelling en efficiëntie. Met een stationsgerichte aanpak is de bouwtijd in de Simonshaven teruggebracht van twee naar één jaar. Zo wordt het netwerk sneller versterkt, met minder belasting van schaars technisch personeel, een concrete bijdrage aan een duurzaam, betrouwbaar en toekomstbestendig elektriciteitsnet.



Het station van TenneT is een cruciale schakel in het landelijke elektriciteitsnet.

**Bestuursverslag**

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

# Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2025	31 december 2024
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	69.995	89.160
Materiële vaste activa	2	184.835	172.351
Financiële vaste activa	3	15.960	9.833
		<b>270.790</b>	<b>271.344</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	4	338.880	291.236
Onderhanden projecten in opdracht van derden	5	151.922	155.096
Vorderingen	6	364.743	316.780
Liquide middelen	7	811.577	524.474
		<b>1.667.122</b>	<b>1.287.586</b>
		<b>1.937.912</b>	<b>1.558.930</b>
<b>Totaal activa</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	8	564.462	461.332
Aandeel derden		-1.078	-1.006
		<b>563.384</b>	<b>460.326</b>
Voorzieningen	9	56.176	42.104
Langlopende schulden	10	70.175	59.650
Kortlopende schulden en overlopende passiva	11	1.248.177	996.850
		<b>1.937.912</b>	<b>1.558.930</b>
<b>Totaal passiva</b>			

[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Geconsolideerde balans per 31 december 2025](#)

[Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025](#)

[Geconsolideerde overzicht totaalresultaat](#)

[Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025](#)

[Toelichting op de geconsolideerde balans](#)

[Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening](#)

[Enkelvoudige balans per 31 december 2025](#)

[Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025](#)

[Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

(bedragen in duizenden euro's)

		2025	2024
<b>Netto omzet</b>	12	2.852.718	2.611.654
Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werk		20.939	15.265
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		<b>2.873.657</b>	<b>2.626.919</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-776.964	-708.291
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-1.062.748	-1.036.108
Lonen en salarissen	13	-508.534	-468.642
Sociale lasten		-80.249	-71.851
Pensioenlasten	14	-53.729	-48.802
Afschrijving immateriële en materiële vaste activa	15	-39.936	-34.712
Bijzondere waardeverminderingen		-15.784	-8.506
Overige bedrijfskosten	16	-172.205	-150.215
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>-2.710.149</b>	<b>-2.527.127</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>163.508</b>	<b>99.792</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		10.330	11.485
Rentelasten en soortgelijke kosten		-3.955	-2.751
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>169.883</b>	<b>108.526</b>
Belastingen over het resultaat	17	-46.197	-30.503
Resultaat uit deelnemingen	18	365	1.795
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>		<b>124.051</b>	<b>79.818</b>
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen		94	72
<b>Nettoresultaat</b>		<b>124.145</b>	<b>79.890</b>

[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

[Geconsolideerde overzicht totaalresultaat](#)

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

[Geconsolideerde overzicht  
totaalresultaat](#)

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

# Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

(bedragen in duizenden euro's)

	2025	2024
<b>Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen:</b>	<b>124.145</b>	<b>79.890</b>
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen	-614	275
Overige mutaties	0	0
<b>Totaal van de rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen van de groep</b>	<b>-614</b>	<b>275</b>
<b>Totaalresultaat van de groep</b>	<b>123.531</b>	<b>80.165</b>

# Geconsolideerde kasstroomoverzicht 2025

(bedragen in duizenden euro's)

		2025	2024
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>163.508</b>	<b>99.792</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>			
afschrijvingen en waardeverminderingen	15	39.936	35.220
bijzondere waardeverminderingen	4	15.784	-8.506
mutaties voorzieningen	9	13.647	11.318
<b>Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):</b>			
voorraden	4	-59.504	-39.099
onderhanden projecten	5	198.708	54.662
vorderingen	6	-48.239	12.618
overige schulden	11	52.333	26.266
		143.298	54.446
<b>Kasstroom uit bedrijfsuitoefening</b>		<b>376.173</b>	<b>192.270</b>
Ontvangen interest		10.536	11.177
Betaalde interest		-3.955	-3.226
Ontvangen dividend	3	366	232
Betaalde vennootschapsbelasting	17	-35.889	-24.174
		-28.942	-15.991
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>347.231</b>	<b>176.279</b>

[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

[Geconsolideerde overzicht  
totaalresultaat](#)

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

[Geconsolideerde overzicht  
totaalresultaat](#)

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

		2025	2024
Investeringsactiviteiten			
Investeringsactiviteiten			
Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa	1	-2.121	-10.976
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	2	-39.417	-39.979
Investeringsactiviteiten in financiële vaste activa	3	-5.875	-5
Verworven groepsmaatschappijen		-	-4.268
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	1.516	-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	1.167	5.971
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	10	-
Verkoop groepsmaatschappijen		-	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-44.720</b>	<b>-49.257</b>
Financieringsactiviteiten			
Ontvangen langlopende schulden	10	15.558	28.640
Aflossing van kredietinstellingen		-10.105	-9.936
Betaald dividend		-20.400	-18.600
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-14.947</b>	<b>104</b>
Nettokasstroom in boekjaar		287.564	127.126
koers-en omrekenverschillen op geldmiddelen		-458	254
<b>Toename liquide middelen</b>		<b>287.106</b>	<b>127.380</b>
<b>Het verloop van de liquide middelen is als volg:</b>			
beginstand liquide middelen		524.474	397.095
mutatie		287.106	127.380
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>811.577</b>	<b>524.474</b>



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Geconsolideerde balans per 31 december 2025](#)

[Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025](#)

[Geconsolideerde overzicht totaalresultaat](#)

[Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025](#)

[Toelichting op de geconsolideerde balans](#)

[Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening](#)

[Enkelvoudige balans per 31 december 2025](#)

[Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025](#)

[Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

## Algemeen

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

## Grondslagen van de financiële verslaggeving

### Presentatie jaarrekeninggegevens

De geconsolideerde jaarrekening van TBI is opgesteld op basis van 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 op of na 1 januari 2025.

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening wordt conform artikel 402 van 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.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn

gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

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

### Schattingen en oordeelsvorming door het management

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

Hieronder worden de belangrijkste elementen van schattingonzekerheden samengevat:

### Grondposities

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



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

#### Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

In 2025 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses van haar vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses zijn gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. In deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, worden per positie de effecten van o.a. ligging, status van de ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming, demografische ontwikkelingen en andere locatie specifieke aspecten van de positie gewogen en waar nodig in de waardering van de positie tot uitdrukking gebracht.

### Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

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

TBI heeft een aantal 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, van de groepsmaatschappijen waarin TBI meer dan de helft van het stemgerechtigde kapitaal houdt of waarin TBI op grond van aanvullende regelingen beschikt over de beslissende zeggenschap inzake het bestuur en het financiële beleid en andere rechtspersonen waarop TBI 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. TBI heeft in haar consolidatiekring aannemingscombinaties welke worden uitgeoefend in de vorm van een vennootschap onder firma. Hiervoor bestaat een hoofdelijke aansprakelijkheid voor TBI voor alle schulden eventueel voortkomend uit deze aannemingscombinaties.

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

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

### Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

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



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

#### Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

van de betreffende deelnemingen kan worden uitgeoefend. De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden afgestoten.

Resultaten van in het verslagjaar afgestoten deelnemingen worden verwerkt tot aan het moment dat geen overheersende zeggenschap op het beleid meer kan worden uitgeoefend.

### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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

### Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening.

De buitenlandse groepsmaatschappijen en niet-geconsolideerde deelnemingen kwalificeren als bedrijfsuitoefening in het buitenland met een andere functionele valuta dan die van de vennootschap. Voor omrekening van de jaarrekening van deze bedrijfsuitoefeningen in het buitenland wordt de koers op balansdatum gehanteerd voor de balans posten en de wisselkoersen op de transactiedata voor de posten van de winst-en-verliesrekening. Omrekeningsverschillen van de netto-investering in een buitenlandse

deelneming worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht in de wettelijke reserve omrekeningsverschillen.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva waardering

### 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 waardevermindering van vaste activa

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

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

### Immateriële vaste activa

Onder de immateriële vaste activa zijn onder andere begrepen uitgaven voor ontwikkelingen ten behoeve van productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten of processen. Dergelijke kosten zijn opgenomen als 'kosten van ontwikkeling'. Deze uitgaven worden geactiveerd indien het product of proces technisch en commercieel haalbaar is (dat wil zeggen dat economische voordelen zullen worden behaald). De geactiveerde kosten worden gewaardeerd tegen kostprijs en worden lineair afgeschreven waarbij rekening



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

#### Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

wordt gehouden met de geschatte levensduur of, indien dit beter aansluit bij de economische realiteit, afgeschreven naar rato van de met de ontwikkeling samenhangende geproduceerde eenheden. Voor geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve aangehouden.

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

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

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

### Materiële vaste activa

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

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

De kosten van groot onderhoud worden geactiveerd in het jaar waarin het groot onderhoud plaatsvindt en naar rato van de resterende levensduur afgeschreven indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-

eenheden met betrekking tot het actief zullen toekomen aan de rechtspersoon en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Deelnemingen waarop invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde volgens de grondslagen van financiële verslaggeving van TBI.

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 vervolgewaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Met op de balansdatum opgetreden waardeverminderingen wordt rekening gehouden. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien, en voor zover, de onderneming in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft om de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening gevormd.

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

De onder financiële vaste activa opgenomen verstrekte leningen en overige vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

#### Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht.

### Vorraden

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

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

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

Grondposities in eigendom worden gewaardeerd op verkrijgingprijs, 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. Bij de waardering van grondposities wordt rekening gehouden met een eventueel lagere opbrengstwaarde. Er wordt geen rente toegevoegd aan grond in eigendom alsmede onderhanden werken voor eigen ontwikkeling, behalve wanneer sprake is van projectgebonden financiering.

De waardering van vastgoed in aanbouw en opgeleverd vastgoed vindt plaats tegen vervaardigingsprijs of lagere opbrengstwaarde. Geactiveerde kosten met betrekking tot onverkocht vastgoed in aanbouw worden gepresenteerd onder de voorraad vastgoed in aanbouw. Onverkocht vastgoed dat gereed is, wordt gepresenteerd onder de voorraad opgeleverd vastgoed. Op onverkocht vastgoed wordt geen winst genomen.

### Onderhanden projecten in opdracht van derden

De onderhanden projecten in opdracht van derden bestaan uit het saldo van gerealiseerde projectkosten, toegerekende winst en, indien van toepassing, verwerkte verliezen en reeds gedeclareerde termijnen. Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van gerealiseerde projectkosten, toegerekende winst en verwerkte verliezen worden gehanteerd wordt verwezen naar de grondslag bedrijfsopbrengsten. Onderhanden projecten waarvan het saldo een debetstand vertoont, worden gepresenteerd onder de vlottende activa. Onderhanden projecten waarvan het saldo een creditstand vertoont, worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

### Vorderingen

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

### Liquide middelen / Geldmiddelen bij TBI Holdings

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

### Aandeel van derden in het groepsvermogen

Het aandeel van derden in het groepsvermogen betreft het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van geconsolideerde maatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van geconsolideerde maatschappijen wordt in de winst-en-verliesrekening in mindering gebracht op het groepsresultaat. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappijen overtreffen, komt het verschil, alsmede komen eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van TBI, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor haar rekening te nemen. Als de geconsolideerde maatschappijen vervolgens weer winst maken, komen die winsten volledig ten gunste van TBI totdat de door TBI voor haar rekening genomen verliezen zijn gecompenseerd.



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

#### Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

## Voorzieningen

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

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

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

De voorziening voor jubileumverplichtingen omvat de contante waarde van de uitkeringen aan de medewerkers inzake jubilea. Bij de berekening van de jubileumvoorziening is rekening gehouden met een vertrekkans van de medewerkers en een rekenrente van 3,0 procent (2024: 3,0 procent).

De voorziening voor garantieverplichting 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 met name en mogelijke verliezen uit geschillen en rechtsgedingen. Hier eventueel overige voorzieningen nog specifiek te maken.

## Schulden

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

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

## Financiële instrumenten en financiële risicobeheersing

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

Derivaten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde. De 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.



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

#### *Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025*

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

Financiële instrumenten stellen TBI bloot aan markt- of 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 zoveel als mogelijk te beperken en te beheersen.

### Marktrisico

#### Valutarisico

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

#### Prijrisico

De prijsrisico'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 offreren van een project en ten tijde van de feitelijke uitvoering ervan. Het beleid van TBI is erop gericht om bij de aanbesteding of het offreren 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 prijsrisico te beheersen door gebruik te maken van raamcontracten, offertes van leveranciers en hoogwaardige informatiebronnen. Daarnaast wordt er in deze gevallen een toereikend prijs-/afkooprisico gerekend in de offertes.

#### Rente- en kasstroomrisico

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

marktrente. Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

### Kredietrisico

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

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

### Liquiditeitsrisico

Door het projectmatige karakter van de activiteiten van TBI varieert het gebruik van operationele geldmiddelen sterk. [TBI voorziet in zijn werkkapitaalbehoefte via TBI Holdings B.V., die optreedt als intern bankier. Mede om het liquiditeitsrisico te beheersen wordt maandelijks een liquiditeitsprognose opgesteld voor de eerstvolgende twaalf maanden. Dit stelt TBI in staat om de vrij beschikbare liquiditeiten en kredietfaciliteiten zo goed mogelijk aan te wenden en eventuele tekorten tijdig te signaleren.

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar.



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

#### Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

## Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten omvatten het saldo van de netto-omzet in het boekjaar, verhoogd of verlaagd met de wijziging in de balanswaarde van de voorraad gereed product en onderhanden werken.

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande het leveren van goederen en het verlenen van diensten onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen. Opbrengsten worden verwerkt per afzonderlijke prestatieverplichting. Indien twee of meer in een overeenkomst opgenomen toezeggingen om goederen of diensten te leveren niet afzonderlijk te onderscheiden zijn, worden de toezeggingen gecombineerd tot een combinatie van goederen of diensten die gezamenlijk te onderscheiden zijn van overige toezeggingen in de overeenkomst. In geval er sprake is van meerdere prestatieverplichtingen in een overeenkomst, wordt de totale transactieprijs aan de prestatieverplichtingen toegerekend naar rato van de waarde van de prestatieverplichtingen. Deze toerekening wordt gebaseerd op de zelfstandige verkoopprijs per prestatieverplichting. Bij het bepalen van de totale transactieprijs wordt de omvang van een te verwerken variabele vergoeding bepaald door een schatting te maken. Bij het maken van die schatting wordt voorzichtigheid toegepast.

De aard van de belangrijke prestatieverplichtingen is als volgt:

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

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

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten vermeerderd met de toegerekende winst, de gerealiseerde projectopbrengsten en verminderd met verwerkte verliezen en gedeclareerde termijnen. Projectopbrengsten zijn de contractueel

overeengekomen opbrengsten en opbrengsten uit hoofde van meer- en minderwerk, claims en vergoedingen indien en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en ze betrouwbaar kunnen worden bepaald. Indien het resultaat op een onderhanden project niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, wordt geen winst toegerekend. De projectkosten omvatten de direct op het project betrekking hebbende kosten, de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend. Projectkosten bestaan voornamelijk uit materialen, diensten van derden en onderaanneming, lonen en sociale lasten, verhoogd met opslagen ter dekking van algemene kosten. Verwachte verliezen op contracten worden onmiddellijk als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Voor het bepalen van de omvang van verliesvoorzieningen wordt uitgegaan van de verwachte economische voordelen versus de toerekenbare kosten van het contract.

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

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden projectopbrengsten en projectkosten als opbrengsten en kosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. De mate waarin de prestaties zijn verricht is bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. In het boekjaar gerealiseerde projectopbrengsten worden als onderdeel van de netto-omzet in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Projectkosten worden verwerkt naar de aard van de kosten.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Bij de grote stroom kleinere projecten met veelal een looptijd korter dan één jaar wordt het resultaat genomen bij oplevering van het project. Deze methodiek heeft geen materiële invloed op het vermogen en het resultaat. Indien het waarschijnlijk is dat voor alle prestatieverplichtingen in een overeenkomst de totale projectkosten de totale projectopbrengsten zullen overschrijden, worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt.



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

#### Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

Opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande het verlenen van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend. Opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande het leveren van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de afnemer. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.

### Bedrijfslasten

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

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

### Leasing

#### Financiële lease:

Leaseovereenkomsten waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom geheel of nagenoeg geheel door de groep als lessee worden gedragen, worden aangemerkt als financiële leases. Bij financiële leases wordt het leaseobject en de daarmee samenhangende schuld bij aanvang van de leaseperiode verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of de lagere contante waarde van de minimale leasebetalingen, waarbij discontering plaatsvindt op basis van de impliciete rentevoet. Na eerste verwerking worden de minimale leasebetalingen gesplitst in rente en aflossing. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig aan elke periode toegerekend dat

dit resulteert in een constante periodieke rentevoet. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur.

#### Operationele lease:

Leaseovereenkomsten die niet kwalificeren als financiële lease, worden aangemerkt als operationele lease. Bij operationele leases worden de leasebetalingen lineair over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt.

### 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 waarvoor geen opbouw van rechten plaatsvindt, 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.



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

#### *Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025*

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

### Rentebaten en -lasten

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

### Koersverschillen

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

### Resultaat uit deelnemingen

Het resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen wordt bepaald op een met het belang van TBI overeenkomend deel van de resultaten gedurende het

### Geconsolideerde kasstroomoverzicht

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

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

verslagjaar, na aftrek van de daarop betrekking hebbende belastingen. Dividenden worden verwerkt indien het recht daarop is verkregen bij verwerking van deelnemingen tegen kostprijs.

### Belastingen over het resultaat

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

TBI vormt, samen met diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, geheel 2025 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. TBI trad op als hoofd van de fiscale eenheid.

TBI stelt het landenrapport op en publiceert dit conform de wettelijke vereisten. De rechtspersoon heeft gebruik gemaakt van de verplichte uitzondering zoals opgenomen in RJ 272.102a, waardoor geen latente belastingvorderingen en -verplichtingen zijn verwerkt die verband houden met Pijler 2-winstbelastingen. De Pijler 2-wetgeving heeft geen materiële impact op de belastingpositie van de rechtspersoon.

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

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

# Toelichting op de geconsolideerde balans

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

## [1] Immateriële vaste activa

	Kosten van Ontwikkeling	Software en licenties	Goodwill	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2025</b>				
Aanschaffingswaarde	14.965	54.085	85.329	154.379
Cumulatieve afschrijvingen	-4.481	-36.164	-24.574	-65.219
<b>Boekwaarde</b>	<b>10.484</b>	<b>17.921</b>	<b>60.755</b>	<b>89.160</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
Investeringen	537	1.566	18	2.121
Desinvesteringen	-74	-1.092	-350	-1.516
Afschrijvingen	-2.852	-4.638	-8.385	-15.875
Overige mutaties	-	58	-3.954	-3.896
<b>Saldo</b>	<b>-2.389</b>	<b>-4.106</b>	<b>-12.671</b>	<b>-19.166</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>				
Aanschaffingswaarde	15.323	52.902	81.276	149.501
Cumulatieve afschrijvingen	-7.228	-39.086	-33.192	-79.506
<b>Boekwaarde</b>	<b>8.095</b>	<b>13.816</b>	<b>48.084</b>	<b>69.995</b>
<b>Afschrijvingspercentages</b>	20%	5% tot 20%	10%	

[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

[Toelichting op de geconsolideerde balans](#)

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

## [2] Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	Vastgoed- beleggingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2025</b>						
Aanschaffingswaarde	120.507	116.567	70.650	10.819	29.827	348.370
Cumulatieve afschrijvingen	-57.484	-69.465	-49.070	-	-	-176.019
<b>Boekwaarde</b>	<b>63.023</b>	<b>47.102</b>	<b>21.580</b>	<b>10.819</b>	<b>29.827</b>	<b>172.351</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>						
Investeringen	3.830	13.719	8.886	11.566	241	38.242
Desinvesteringen	-873	-128	-166	-	-	-1.167
Afschrijvingen	-5.223	-9.158	-8.429	-	-1.251	-24.061
Overboekingen	475	1.813	668	-2.956	-	-
Overige mutaties	-143	-29	-0	-359	1	-530
<b>Saldo</b>	<b>-1.934</b>	<b>6.217</b>	<b>959</b>	<b>8.251</b>	<b>-1.009</b>	<b>12.485</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>						
Aanschaffingswaarde	122.377	127.801	77.186	19.070	30.069	376.503
Cumulatieve afschrijvingen	-61.288	-74.482	-54.647	-	-1.251	-191.668
<b>Boekwaarde</b>	<b>61.089</b>	<b>53.319</b>	<b>22.539</b>	<b>19.070</b>	<b>28.818</b>	<b>184.835</b>
<b>Afschrijvingspercentages</b>	0 tot 10%	10 tot 20%	20%	0%	2,5%	

Op bedrijfsterreinen wordt niet afgeschreven.

Een deel van de bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 3,2 miljoen (2024: € 3,3 miljoen) dient als zekerheid voor een financiering van € 3,1 miljoen (2024: € 3,0 miljoen). Een deel van de machines en installaties met een boekwaarde van € 6,9 miljoen (2024: € 5,4 miljoen) dient als zekerheid voor een aantal non-recourse financieringen van € 5,0 miljoen (2024: € 2,6 miljoen). De vastgoedbeleggingen met een boekwaarde van € 28,8 miljoen (2024: € 29,8 miljoen) dienen als zekerheid voor een financiering van € 22,0 miljoen (2024: € 22,0 miljoen).

De post vastgoedbeleggingen bestaat uit de gerealiseerde projectkosten voor de vastgoedbelegging Huis op Zuid. De reële waarde van de vastgoedbeleggingen in exploitatie bedraagt per 31 december € 34,5 miljoen (ultimo 2024: € 31,8 miljoen). De toegelichte reële waarde betreft de marktwaarde van de vastgoedbeleggingen in verhuurde staat op de genoemde datum. Dit geeft het beste de reële waarde van het vastgoed op dit moment weer. Deze waarde is bepaald door actualisatie van de taxatie (augustus 2024), die ten behoeve van de financier door een externe taxateur is uitgevoerd. In 2025 heeft een actualisatie van deze taxatie plaatsgevonden, waarbij met name de gerealiseerde huurverhoging voor 2025 is verwerkt.

### [3] Financiële vaste activa

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet-geconsolideerde deelnemingen	Verstreekte leningen	Latente belasting vorderingen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2025</b>					
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.083</b>	<b>2.249</b>	<b>3.581</b>	<b>1.920</b>	<b>9.833</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>					
Aandeel resultaat boekjaar	366	-	-	-	366
Ontvangen winstuitkeringen en dividenden	-374	-	-	8	-366
Investeringen	-	5.875	-	-	5.875
Desinvesteringen	-	-	-	-10	-10
Mutatie latente belastingvorderingen	-	-	437	-	437
Overige mutaties	0	-177	-	2	-175
<b>Saldo</b>	<b>-8</b>	<b>5.698</b>	<b>437</b>	<b>0</b>	<b>6.127</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.075</b>	<b>7.947</b>	<b>4.018</b>	<b>1.920</b>	<b>15.960</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2025 wordt verwezen naar het 'Organogram TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.

De verstreekte leningen betreffen drie leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen en twee leningen aan derden. De eerste lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2025 € 0,3 miljoen (2024: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 juni 2038. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. De tweede lening aan dezelfde niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2025 € 0,8 miljoen (2024: € 0,8 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 september 2047. Hierover is een rente van 5,875% verschuldigd. Voor beide leningen zijn geen zekerheden verstrekt. De derde lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2025 € 0,6 miljoen (2024: € 0,6 miljoen). Deze lening ziet toe op een project, waarbij de looptijd van de lening

is gekoppeld aan de einddatum van het project. De lening zal naar verwachting een looptijd tot 31 maart 2046 hebben. Over de lening is een rente van 5,025% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De leningen aan derden bedragen ultimo 2025 € 6,3 miljoen (2024: € 0,5 miljoen). De eerste lening heeft een looptijd tot 31 december 2027. Hierover is een rentepercentage van 5,6% verschuldigd. De tweede lening loopt tot de afwikkeling van het project. Hierover is een rentepercentage van 5,5% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De latente belastingvorderingen ad € 4,0 miljoen hebben betrekking op waarderingsverschillen van materiële vaste activa, nog te claimen liquidatieverliezen alsmede belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie (te verrekenen met toekomstige winsten).

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

Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

[Toelichting op de geconsolideerde balans](#)

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

[Toelichting op de geconsolideerde balans](#)

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

## [4] Voorraden

	31 december 2025	31 december 2024
Grond- en hulpstoffen	10.226	10.361
Gereed product en handelsgoederen	8.866	11.363
Grondposities	203.393	168.315
Vastgoed in aanbouw	51.510	29.056
Opgeleverd vastgoed	64.464	72.087
Overige voorraad	421	53
	<b>338.880</b>	<b>291.236</b>

TBI realiseert projecten die, hetzij door derden zijn ontwikkeld, hetzij voortkomen uit de eigen projectontwikkelingsactiviteiten. De investeringen in projectontwikkelingsactiviteiten, zoals opgenomen onder de voorraden, betreffen projecten in voorbereiding (Grondposities), de geactiveerde bouw- en ontwikkelingskosten van het onverkochte deel op projecten in uitvoering (Vastgoed in aanbouw) en van reeds opgeleverde projecten (Opgeleverd vastgoed). De post Grondposities betreft voornamelijk grondposities die in Nederland zijn verworven om in de nabije toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie

Op de voorraden is een voorziening voor incurrantheid c.q. lagere marktwaarde in mindering gebracht van € 64,4 miljoen (31 december 2024: € 52,9 miljoen), waarvan € 46,3 miljoen betrekking heeft op voorraad Grondposities (31 december 2024: € 41,9 miljoen). Op de voorraad Vastgoed in aanbouw is een voorziening van € 2,9 miljoen in mindering gebracht (2024: € 3,4 miljoen). Op de voorraad Opgeleverd vastgoed is een voorziening van € 14,9 miljoen in mindering gebracht (2024: € 7,2 miljoen). Op de overige voorraden is een voorziening voor incurrantheid c.q. lagere marktwaarde in mindering gebracht van € 0,3 miljoen (2024: € 0,5 miljoen). In de waardering van Grondposities en Vastgoed in aanbouw is een bedrag van € 0,0 miljoen aan rente inbegrepen (2024: € 0,0 miljoen).

In 2025 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses op grondposities, Vastgoed in Aanbouw en Opgeleverd vastgoed uitgevoerd. Deze analyses hebben zich gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en de daarmee samenhangende

planontwikkelingskosten. Op grond van deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, heeft TBI in 2025 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een aantal posities structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. De bijzondere waardeverminderingen bedragen € 15,8 miljoen. In 2024 bedroeg deze bijzondere waardevermindering € 8,5 miljoen.

## [5] Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

	31 december 2025	31 december 2024
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorziene verliezen	5.176.765	5.213.163
Af: gedeclareerde termijnen	-5.692.138	-5.529.913
<b>Saldo onderhanden projecten</b>	<b>-515.373</b>	<b>-316.750</b>

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2025	31 december 2024
Saldo onderhanden werk groter dan gedeclareerde termijnen	151.922	155.096
Saldo onderhanden werk kleiner dan gedeclareerde termijnen	-667.295	-471.846
	<b>-515.373</b>	<b>-316.750</b>

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



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

[Toelichting op de geconsolideerde balans](#)

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

Het saldo van kosten en de gedeclareerde termijnen omvat nog niet gefactureerde productie aan opdrachtgevers respectievelijk financieringen door opdrachtgevers, waartegenover verplichtingen staan. Het totaal van geactiveerde kosten van het verkrijgen van overeenkomsten bedraagt ultimo 2025 nihil .

### [6] Vorderingen

	31 december 2025	31 december 2024
Debiteuren	283.923	235.413
Overige deelnemingen	321	1.093
Te factureren opgeleverde projecten	10.559	9.822
Overige vorderingen	58.694	56.352
Overlopende activa	11.246	14.100
	<b>364.743</b>	<b>316.780</b>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopend karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Op de debiteuren is een voorziening voor dubieuze debiteuren in mindering gebracht van € 2,3 miljoen (31 december 2024: € 2,9 miljoen).

### [7] Liquide middelen

	31 december 2025	31 december 2024
Banktegoeden en kassen	660.978	473.890
Deposito's	150.599	50.584
	<b>811.577</b>	<b>524.474</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van € 110,4 miljoen (31 december 2024: € 80,5 miljoen) in vennootschappen onder firma en proportioneel geconsolideerde overige deelnemingen, aangezien TBI hier geen bepalende zeggenschap heeft.

Ook zijn onder de Nederlandse banktegoeden de saldi van geblokkeerde G-rekeningen tot een bedrag van circa € 19,2 miljoen begrepen (2024: € 11,9 miljoen).

Ultimo 2025 is sprake van een deposito ad € 150,6 miljoen. De deposito's hebben een looptijd van korter dan één jaar.

### [8] Groepsvermogen

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



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

[Toelichting op de geconsolideerde balans](#)

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

## [9] Voorzieningen

	Latente belastingen	Jubileumverplichtingen	Garantieverplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	117	9.413	23.491	861	8.222	42.104
<b>Mutaties in 2025</b>						
Dotaties		336	24.981	1	1.471	26.789
Onttrekkingen en vrijval		-359	-7.539	-496	-5.094	-13.488
Overige mutaties	6	-	724	-85	126	771
<b>Saldo</b>	<b>6</b>	<b>-23</b>	<b>18.166</b>	<b>-580</b>	<b>-3.497</b>	<b>14.072</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>123</b>	<b>9.390</b>	<b>41.657</b>	<b>281</b>	<b>4.725</b>	<b>56.176</b>

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

(x €1 miljoen)	31 december 2025			31 december 2024		
	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
Voorzieningen	20,6	30,9	4,7	28,7	9,8	3,6

## [10] Langlopende schulden

De looptijd van de langlopende schulden is als volgt:

	Non-recourse financieringen	Recourse financieringen	Overige langlopende schulden	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	54.006	1.300	4.344	59.650
<b>Mutaties in 2025</b>				
Nieuwe financiering	15.558	-	-	15.558
Aflossingverplichting komend jaar	-1.305	-	-3.728	-5.033
<b>Saldo</b>	<b>14.253</b>	<b>-</b>	<b>-3.728</b>	<b>10.525</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>68.259</b>	<b>1.300</b>	<b>616</b>	<b>70.175</b>



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

[Toelichting op de geconsolideerde balans](#)

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

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

De looptijd van de langlopende schulden is als volgt:

(x € 1 miljoen)	31 december 2025		31 december 2024	
	1-5 jaar	>5 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
Langlopende schulden	46,0	24,2	18,0	41,7

Stichting TBI heeft een faciliteit verstrekt aan TBI Holdings B.V.. Deze faciliteit betreft een achtergestelde lening met een rentepercentage van 5%. TBI Holdings B.V. maakt ultimo 2025 geen gebruik van deze faciliteit. TBI Holdings B.V. heeft in 2025 de in het verleden opgenomen gelden volledig afgelost. Eenmaal afgeloste bedragen zijn door TBI Holdings B.V. te allen tijde wederom opneembaar. TBI Holdings B.V. heeft te allen tijde het recht om de faciliteit gedeeltelijk of geheel af te lossen. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De non-recourse en recourse financieringen betreffen door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinancieringen. De rente varieert ultimo 2025 tussen 4,00% tot 4,63%. Deze rentes zijn afhankelijk van referentierentes, waardoor deze periodiek fluctueert. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van vorderingen, koop- en huurcontracten en concerngaranties.

## [11] Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31 december 2025	31 december 2024
Kredietinstellingen	4.826	4.898
Achtergestelde lening	-	5.000
Handelscrediteuren	213.263	213.460
Vennootschapsbelasting	26.750	16.442
Belastingen en premies sociale verzekeringen	88.018	70.317
Onderhanden projecten in opdracht van derden	667.295	471.846
Personeelskosten	65.818	61.832
Pensioenpremies	6.550	3.108
Nog te ontvangen facturen opgeleverde werken	27.244	39.344
Overlopende passiva	15.394	15.937
Overige schulden	133.019	94.667
	<b>1.248.177</b>	<b>996.850</b>

De kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden en overlopende passiva benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter van de schulden. De kredietinstellingen hebben voor € 1,0 miljoen betrekking op aflossingsverplichtingen van de non-recourse financieringen (2024: € 3,5 miljoen) en voor € 0,6 miljoen betrekking op aflossing van recourse financieringen (2024: € 0,4 miljoen).

### Kredietfaciliteiten

TBI beschikt over een gecommitteerde Revolving Credit Facility (RCF) van € 75 miljoen, verstrekt door drie banken. De faciliteit is per 21 december 2015 afgesloten en sindsdien meerdere malen verlengd. Op 20 november 2024 is de RCF via een zogenoemde Amend & Extend-overeenkomst tussentijds aangepast en verlengd tot 20 november 2029, met een optionele verlenging tot 2031. In 2025 is de RCF conform de overeengekomen verlengingsoptie met één jaar verlengd, waardoor de faciliteit thans loopt tot en met 20 november 2030. Tot en met 2025 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit. Het rentepercentage op de RCF is gerelateerd aan Euribor, waarbij de uiteindelijke rente afhankelijk is van de gekozen renteperiode en een opslag. Aan de



## Bestuursverslag

## Verlag raad van commissarissen

## Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

### Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

faciliteit zijn financiële convenanten verbonden. TBI heeft in 2025 ruimschoots aan deze convenanten voldaan. De RCF bevat daarnaast een verduurzamingsclausule op basis waarvan, bij het behalen van vooraf vastgestelde doelstellingen op niet-financiële KPI's, een korting op de opslag kan worden verkregen. Deze KPI's betreffen CO<sub>2</sub>-emissiereductie, hoogwaardig hergebruik van afval dan wel opwekking van groene energie en ongevalsfrequentie. Over het boekjaar 2025 zijn 3 van de 3 doelstellingen voor deze niet-financiële KPI's behaald. Naast de RCF beschikt TBI over ongecommitteerde rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 30 miljoen bij drie banken. Deze faciliteiten worden uitsluitend benut voor het opvangen van kortstondige liquiditeitsbehoeften. Tot en met 2025 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteiten.

### Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

	31 december 2025	31 december 2024
Bereidverklaringen m.b.t. aanbestedingen	2.932	600
Bankgaranties m.b.t. de uitvoering van projecten	242.076	239.748
Bankgaranties m.b.t. ontvangen vooruitbetalingen op onderhanden projecten	19.269	19.397
Overige	2.360	2.272
	<b>266.637</b>	<b>262.017</b>

(x €1 miljoen)	31 december 2025			31 december 2024		
	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
Leaseovereenkomsten	37,2	82,9	0,6	16,6	66,0	22,1
Huurovereenkomsten e.d.	14,5	36,0	6,2	13,9	37,7	8,7
Aankoopverplichtingen grond	30,2	6,0	6,3	25,9	32,0	6,3

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

	2025
Minimale leasebetalingen	36,3

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

### Fiscale eenheid

TBI vormt, samen met diverse in Nederland gevestigde groepsmaatschappijen, een fiscale eenheid voor de omzet- en vennootschapsbelasting. Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van deze fiscale eenheid.

### Rechtsgeschillen

TBI 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.



## [Bestuursverslag](#)

## [Verslag raad van commissarissen](#)

## [Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

### [Toelichting op de geconsolideerde balans](#)

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## [Duurzaamheidsverslag](#)

## [Overige gegevens](#)

## [Bijlagen](#)

Begin 2024 is J.P. van Eesteren, een dochteronderneming van TBI Holdings, gedagvaard door enkele oud-medewerkers in verband met de toegekende toeslag per 1 januari 2023 over (een deel van) hun opgebouwde pensioenaanspraken in de periode tot 1 januari 2012. Het merendeel van deze pensioenaanspraken is destijds opgebouwd bij Stichting Pensioenfonds aannemingsmaatschappij J.P. van Eesteren en deze zijn bij een verzekeraar ondergebracht. De oud-medewerkers stellen dat J.P. van Eesteren een hogere toeslag moet toekennen dan de nu verleende. J.P. van Eesteren heeft verweer gevoerd in een procedure maar het vonnis is in haar nadeel uitgevallen. Op grond van het vonnis heeft J.P. van Eesteren B.V. een voorziening opgenomen. J.P. van Eesteren is vervolgens in hoger beroep gegaan en de verwachting is dat dit in het voorjaar van 2027 wordt behandeld door Gerechtshof Den Haag.

## [Gebeurtenissen na balansdatum](#)

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

# Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## Gesegmenteerde informatie naar activiteitsgebied

x 1 mln EUR	Techniek		Bouw		Infra		Holding c.s.		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>										
Extern	1.069	1.038	1.376	1.229	427	366	2	-5	2.874	2.627
Intern	17	22	30	11	5	5	-52	-38	-	-
<b>Totaal</b>	<b>1.087</b>	<b>1.060</b>	<b>1.406</b>	<b>1.240</b>	<b>432</b>	<b>371</b>	<b>-51</b>	<b>-44</b>	<b>2.874</b>	<b>2.627</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*</b>	<b>74,9</b>	<b>65,5</b>	<b>110,7</b>	<b>75,6</b>	<b>44,6</b>	<b>16,0</b>	<b>-10,9</b>	<b>-12,9</b>	<b>219,2</b>	<b>144,1</b>
<b>Bedrijfsresultaat*</b>	<b>59,8</b>	<b>52,7</b>	<b>95,8</b>	<b>63,2</b>	<b>40,8</b>	<b>12,4</b>	<b>-17,1</b>	<b>-18,8</b>	<b>179,3</b>	<b>109,4</b>
<b>Operationele marge</b>										
Bedrijfsresultaat/bedrijfsopbrengsten	5,5%	5,0%	6,8%	5,1%	9,4%	3,3%			6,2%	4,2%
Investeringen in materiële vaste activa	15,2	12,8	10,5	18,9	8,1	2,5	4,5	5,6	38,2	39,7
Investeringen in immateriële vaste activa	0,8	7,4	0,2	4,3	0,0	0,0	1,1	2,6	2,1	14,3
Afschrijvingen materiële vaste activa	8,5	7,8	8,7	6,4	3,7	3,5	3,2	2,9	24,1	20,5
Afschrijvingen immateriële vaste activa	6,6	5,1	6,2	6,0	0,1	0,1	3,0	3,0	15,9	14,2
<b>Orderportefeuille</b>										
Schriftelijke opdrachten	1.594	1.232	2.483	1.809	935	957			5.012	3.999
Pipeline opdrachten	407	216	623	625					1.030	840
	<b>2.001</b>	<b>1.448</b>	<b>3.106</b>	<b>2.434</b>	<b>935</b>	<b>957</b>			<b>6.042</b>	<b>4.839</b>

\* Exclusief bijzondere waardeverminderingen en reorganisatielasten.

Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

[Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening](#)

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

[Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening](#)

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

## [12] Netto omzet

	2025	2024
Nederland	2.752.583	2.519.166
Overige EU-landen	73.898	71.798
Rest van Europa	262	1.605
Buiten Europa	25.975	19.085
	<b>2.852.718</b>	<b>2.611.654</b>

	2025	2024
Opbrengsten uit de verkoop van goederen	91.733	98.982
Opbrengsten uit het verlenen van diensten	62.956	54.324
Opbrengsten uit onderhanden projecten	2.688.287	2.454.185
Overige opbrengsten	9.742	4.163
	<b>2.852.718</b>	<b>2.611.654</b>

## [13] Lonen en salarissen

Samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten:	2025	2024
Techniek	4.154	4.105
Bouw	1.846	1.706
Infra	575	541
Overige	127	123
	<b>6.702</b>	<b>6.475</b>

Van het gemiddeld aantal werknemers op fulltime-basis waren in 2025 195 medewerkers werkzaam in het buitenland (2024: 215 ).

### Generatiepact Metaal & Techniek

Op grond van de cao Metaal & Techniek kent de sector een generatiepactregeling. Deze regeling classificeert, op basis van de economische realiteit, als een vitaliteitsregeling zonder opbouw van rechten. De lasten worden daarom verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestaties worden verricht.

### Generatiepact SVAG

Op grond van de cao SVAG kent de sector een generatiepactregeling. Deze regeling classificeert, op basis van de economische realiteit van de CAO-afspraken, als een vitaliteitsregeling zonder opbouw van rechten. De lasten worden verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestaties worden verricht.



**Bestuursverslag**

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

**Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening**

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

## [14] Pensioenlasten

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

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

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

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

De regelingen ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen betroffen in 2025 nog middelloonregelingen. Dit betekent dat de medewerkers een pensioen opbouwen op basis van hun gemiddelde loon. Premie- en indexatiebeleid voor deze regelingen worden bepaald door de bedrijfstakpensioenfondsen. De ondernemingspensioenregelingen die zijn ondergebracht bij een verzekeraar betreffen beschikbare premieregelingen. Hierbij bouwt de deelnemer via beleggingen een pensioenkapitaal op. Voor deze regelingen worden de premies vastgesteld volgens de uitvoeringsovereenkomst met de verzekeraar. Er is in deze regelingen geen sprake van indexatie. In verband met de gewijzigde pensioenwetgeving

stappen ook de bedrijfstakpensioenfondsen over naar een beschikbare premieregeling.

De werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwen pensioen op bij Pensioenfonds Metaal & Techniek. De beleidsdekkingsgraad van Pensioenfonds Metaal & Techniek was eind december 2025 115,3%, terwijl deze in december 2024 nog 108,4% was. Pensioenfonds Metaal & Techniek maakt per 1 januari 2026 de overstap naar de nieuwe pensioenregeling. Als gevolg hiervan is er per 1 januari 2026 geen sprake meer van indexatie, maar worden overschotten volgens een vooraf afgesproken methodiek verdeeld bij het invaren van de reeds opgebouwde pensioenen in de nieuwe pensioenregeling. PMT had de pensioenen per 1 januari 2025 niet verhoogd.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid was de beleidsdekkingsgraad in december 2025 133,1%, terwijl dit ultimo 2024 126,3% was. Het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid indexeerde de pensioenen per 1 januari 2025 met 0,75%, maar maakt ook per 1 januari 2026 de overstap naar de nieuwe pensioenregeling. Als gevolg hiervan is er per 1 januari 2026 geen sprake meer van indexatie, maar worden overschotten volgens een vooraf afgesproken methodiek verdeeld bij het invaren van de reeds opgebouwde pensioenen in de nieuwe pensioenregeling.

De beleidsdekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf is per eind december 2025 140,7% (ultimo 2024: 130,1%). Het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf had de pensioenen per 1 januari 2025 verhoogd met 1,25% en maakt ook de overstap naar de nieuwe pensioenregeling per 1 januari 2026. Als gevolg hiervan was er per 1 januari 2026 geen sprake meer van indexatie, maar worden overschotten volgens een vooraf afgesproken methodiek verdeeld bij het invaren van de reeds opgebouwde pensioenen in de nieuwe pensioenregeling.

De beleidsdekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie is per eind december 2025 119,9% (ultimo 2024: 112,7%). Voor dit pensioenfonds geldt een herstelplan. Het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie had per 1 januari 2025 de pensioenen verhoogd met 0,39% en zal per 1 januari 2026 de pensioenen verder verhogen met 0,83%. Het pensioenfonds heeft al wel besloten over te stappen naar een nieuwe pensioenregeling en de reeds



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

[Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening](#)

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

opgebouwde pensioenen in te varen, maar de definitieve datum hiervoor is nog niet bekend.

Vanaf 1 januari 2017 is een rechtstreekse overeenkomst gesloten tussen de werkgever TBI en verzekeringsmaatschappij Nationale Nederlanden voor de uitvoering van de pensioenregelingen voor de TBI-medewerkers (uitgezonderd de verplichte bedrijfstakpensioenfondsen). Deze overeenkomst is per 1 januari 2022 verlengd voor een periode van 5 jaar.

Vanaf 1 januari 2023 is een rechtstreekse overeenkomst gesloten tussen de werkgever Rutges en verzekeringsmaatschappij Nationale Nederlanden voor de uitvoering van de pensioenregelingen voor de Rutges-medewerkers (uitgezonderd de verplichte bedrijfstakpensioenfondsen). Deze overeenkomst heeft een looptijd tot en met 31 december 2026.

## [15] Afschrijving immateriële en materiële vaste activa

	2025	2024
Afschrijving immateriële vaste activa	15.875	14.232
Afschrijving materiële vaste activa	24.061	20.480
	<b>39.936</b>	<b>34.712</b>

	2025	2024
Kosten van ontwikkeling	2.852	2.240
Software en licenties	4.638	3.904
Goodwill	8.385	8.088
	<b>15.875</b>	<b>14.232</b>

	2025	2024
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	5.223	4.911
Machines en installaties	9.158	8.168
Andere vaste bedrijfsmiddelen	8.429	7.401
Afschrijvingskosten vastgoedbeleggingen	1.251	-
	<b>24.061</b>	<b>20.480</b>



## Bestuursverslag

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

### Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## [16] Overige bedrijfskosten

	2025	2024
Autokosten	47.077	41.973
Automatiseringskosten	37.864	33.549
Huisvestingskosten	33.457	31.580
Overige personeelskosten	26.626	23.023
Overige kosten	104.171	98.583
Doorbelast aan derden / projecten	-76.990	-78.491
	<b>172.205</b>	<b>150.216</b>

## [17] Belastingen over het resultaat

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

	2025	2024
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>169.883</b>	<b>108.526</b>
Latente vennootschapsbelasting	333	61
Acute vennootschapsbelasting	-46.286	-30.432
Vennootschapsbelasting vorige jaren	-161	140
Bronbelasting	-83	-272
<b>Belasting over het resultaat</b>	<b>-46.197</b>	<b>-30.503</b>

De belastingdruk bedraagt 27,2% (2024: 28,1% procent). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in procenten)	2025	2024
<b>Tarief vennootschapsbelasting</b>	<b>25,8%</b>	<b>25,8%</b>
Niet-aftrekbare deel gemengde kosten	0,3%	0,4%
Niet-aftrekbare rentekosten	0,1%	0,1%
Niet-aftrekbare amortisatie goodwill	1,2%	1,7%
Correctie voorgaand jaar	0,1%	-0,1%
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	-0,1%	-0,1%
Overige (fiscale faciliteiten e.d.)	-0,2%	0,3%
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>27,2%</b>	<b>28,1%</b>

## [18] Resultaat deelnemingen

Onder het resultaat deelnemingen zijn opgenomen het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € 0,4 miljoen (2024: € 1,8 miljoen).

## Koersverschillen

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte koersverschillen bedragen € 0,0 miljoen (2024: € -0,1 miljoen).

## Kosten van onderzoek en ontwikkeling

De ten laste van het resultaat gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling met inbegrip van de afschrijvingen van geactiveerde ontwikkelingskosten bedragen € 3,6 miljoen (2024: € 3,5 miljoen).

## Reorganisatielasten

Met het oog op het behoud van de winstgevendheid en de continuïteit van TBI is de kostenstructuur en de organisatie aangepast aan het verwachte activiteitsniveau voor de komende jaren. De hiermee gemoeide reorganisatielasten bedragen € 0,0 miljoen (2024: € -1,1 miljoen).



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

[Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening](#)

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

**Bezoldigingen statutaire directie en raad van commissarissen**

De bezoldigingen van de leden van de raad van bestuur omvatten de periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, sociale lasten, pensioenlasten alsmede variabele beloningen. De toekenning van variabele beloning is mede afhankelijk van persoonlijke en duurzaamheidsdoelstellingen. Voor deze bezoldigingen is in 2025 € 3,7 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2024: € 3,6 miljoen). Voor de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen is in 2025 € 0,3 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2024: € 0,3 miljoen).

**Accountantshonoraria**

De accountantshonoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>Onderzoek van de jaarrekening</b>	2.480	2.203
Andere controle-opdrachten	99	35
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	45	104
	<b>2.624</b>	<b>2.341</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

# Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(vóór resultaatbestemming)

		31 december 2025	31 december 2024
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	1.811	1.596
Financiële vaste activa	2	588.921	534.854
		<b>590.732</b>	<b>536.450</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	3	137.750	134.377
Liquide middelen	4	633.471	393.148
		<b>771.221</b>	<b>527.525</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>1.361.953</b>	<b>1.063.975</b>
<b>Eigen vermogen</b>	5		
Geplaatst kapitaal		100	100
Agioreserve		354	354
Wettelijke reserves		22.779	38.071
Overige reserves		417.085	342.917
Onverdeelde winst		124.145	79.890
		<b>564.462</b>	<b>461.332</b>
<b>Vorzieningen</b>	6	19	20
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	7	797.472	602.623
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.361.953</b>	<b>1.063.975</b>

[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

[Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening](#)

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)



# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

	2025	2024
Resultaat van deelnemingen na belastingen	133.483	93.877
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	-9.338	-13.987
	<b>124.145</b>	<b>79.890</b>

[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

[Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025](#)

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

## Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening van TBI is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

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

## [1] Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	Vastgoed-beleggingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2025</b>						
Aanschaffingswaarde	1.983	-	1.778	-	-	3.761
Cumulatieve afschrijvingen	-480	-	-1.685	-	-	-2.165
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.503</b>	<b>-</b>	<b>93</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.596</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>						
Investeringen	26	-	433	-	-	459
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-200	-	-45	-	-	-245
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	-	1	-	-	1
<b>Saldo</b>	<b>-174</b>	<b>-</b>	<b>389</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>215</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>						
Aanschaffingswaarde	2.010	-	1.483	-	-	3.493
Cumulatieve afschrijvingen	-681	-	-1.001	-	-	-1.682
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.329</b>	<b>-</b>	<b>482</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.811</b>
<b>Afschrijvingspercentages</b>	0 tot 10%	10 tot 20%	20%	0%	0%	

Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

*Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025*

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

## [2] Financiële vaste activa

	31 december 2025	31 december 2024
Aandeel in groepsmaatschappijen	574.316	518.091
Latente belastingvordering	645	645
Vorderingen groepsmaatschappijen	10.750	12.897
Overige deelnemingen	1.093	1.093
Verstreckte leningen	1.713	1.724
Overige financiële vaste activa	404	404
	<b>588.921</b>	<b>534.854</b>

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groepsmaatschappijen	Latente belastingvordering	Vorderingen groepsmaatschappijen	Overige deelnemingen	Verstreckte leningen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2025</b>							
<b>Boekwaarde</b>	<b>518.091</b>	<b>645</b>	<b>12.897</b>	<b>1.093</b>	<b>1.724</b>	<b>404</b>	<b>534.854</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>							
Nettoresultaat over 2025	135.588	-	-	162	-	-	135.750
Ontvangen dividenden	-82.100	-	-	-162	-	-	-82.262
Dotatie voorziening negatieve deelnemingen	-	-	-2.249	-	-	-	-2.249
Koersverschillen	-614	-	-	-	-	-	-614
Agiostortingen	3.000	-	-	-	-	-	3.000
Overige mutaties	351	-	102	-0	-11	0	442
<b>Saldo</b>	<b>56.225</b>	<b>-</b>	<b>-2.147</b>	<b>-0</b>	<b>-11</b>	<b>0</b>	<b>54.067</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>							
<b>Boekwaarde</b>	<b>574.316</b>	<b>645</b>	<b>10.750</b>	<b>1.093</b>	<b>1.713</b>	<b>404</b>	<b>588.921</b>

[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

[Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)



## Bestuursverslag

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

[Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025](#)

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

## Bijlagen

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2025 wordt verwezen naar het overzicht 'Organogram TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

### Vorderingen groepsmaatschappijen

De vorderingen groepsmaatschappijen bestaat uit twee leningen. De eerste lening heeft een looptijd tot 31 december 2027 en er is een interest van 4% verschuldigd. De tweede lening heeft een looptijd tot 30 juni 2026. De verschuldigde interest wordt bepaald aan de hand van de 3-maands Euribor vermeerderd met een opslag. Op deze lening is de negatieve deelnemingswaarde in mindering gebracht.

### Verstrekte leningen

De verstrekte leningen betreffen drie leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen. De eerste lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2025 € 0,3 miljoen (2024: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 juni 2038. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De tweede lening aan dezelfde niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2025 € 0,8 miljoen (2024: € 0,8 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 september 2047. Hierover is een rente van 5,875% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De derde lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2025 € 0,6 miljoen (2024: € 0,6 miljoen). Deze lening ziet toe op een project, waarbij de looptijd van de lening is gekoppeld aan de einddatum van het project. De lening zal naar verwachting een looptijd tot 31 maart 2046 hebben. Over de lening is een rente van 5,025% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

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

## [3] Vorderingen

	31 december 2025	31 december 2024
<b>Vorderingen op groepsmaatschappijen</b>	135.112	128.568
Vennootschapsbelasting	-	2.262
Overige vorderingen en overlopende activa	2.638	3.547
	<b>137.750</b>	<b>134.377</b>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar.

## [4] Liquide middelen

	31 december 2025	31 december 2024
Banken	483.471	343.148
Deposito's	150.000	50.000
	<b>633.471</b>	<b>393.148</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep. Ultimo 2025 is sprake van een deposito € 150,0 miljoen, waarvan de gelden ter onmiddellijke beschikking staan met opoffering van rentebaten en betaling van een boeterente. De deposito heeft een looptijd korter dan één jaar.

### Cash-pool

TBI treedt tegenover zijn dochterondernemingen op als bankier. De voor de dagelijkse bedrijfsvoering niet benodigde geldmiddelen van deze dochterondernemingen kunnen op de – dagelijks opvraagbare – financieringsrekening rentedragend bij de vennootschap worden geplaatst. De rentevergoeding die over de – dagelijks opvraagbare – rekening-courant wordt berekend, is gebaseerd op de basisrente van de commerciële banken, vermeerderd met een opslag. De in rekening gebrachte rente over debetgelden, zijnde vorderingen op groepsmaatschappijen over 2025, bedroeg gemiddeld 4,2% (2024: 5,6%). De vergoede rente over de bij de vennootschap gestalde creditgelden over 2025 bedroeg gemiddeld 2,2% (2024: 3,7%). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de vorderingen en de kortlopende schulden en overlopende passiva.



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

[Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

## [5] Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 5.000 gewone aandelen van elk circa € 100 nominaal, waarvan 1.000 aandelen zijn geplaatst en volgestort. De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen zijn als volgt weer te geven:

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2024</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>27.298</b>	<b>307.870</b>	<b>64.144</b>	<b>399.766</b>
Toevoeging aan de reserves	-	-	-	64.144	-64.144	-
Dividend	-	-	-	-18.600	-	-18.600
Nettoresultaat 2024	-	-	-	-	79.890	79.890
Mutatie wettelijke reserve	-	-	10.497	-10.497	-	-
Koersverschillen en overige mutaties	-	-	276	-	-	276
<b>Stand per 31 december 2024</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>38.071</b>	<b>342.917</b>	<b>79.890</b>	<b>461.332</b>
Toevoeging aan de reserves	-	-	-	79.890	-79.890	-
Dividend	-	-	-	-20.400	-	-20.400
Nettoresultaat 2025	-	-	-	-	124.145	124.145
Mutatie wettelijke reserve	-	-	-14.678	14.678	-	-
Koersverschillen en overige mutaties	-	-	-614	-	-	-614
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>22.779</b>	<b>417.085</b>	<b>124.145</b>	<b>564.463</b>

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van € -0,6 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen (2024: € -0,3 miljoen), een bedrag van € 5,7 miljoen op ingehouden winsten minderheidsdeelnemingen (2024: € 13,3 miljoen) en een bedrag van € 17,7 miljoen betrekking op ontwikkelingskosten immateriële vaste activa (2024: € 24,5 miljoen). Deze bedragen zijn op grond van respectievelijk artikel 389 lid 6, artikel 389 lid 8 en artikel 365 lid 2 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (wettelijke reserves) niet vrij uitkeerbaar.

In april 2025 heeft de Algemene Vergadering in overeenstemming met het advies van de raad van commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2024. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de

statutaire regeling van de vennootschap, een dividend van € 20,4 miljoen aan de aandeelhouder uit te keren en het resterende resultaat 2024 toe te voegen aan de overige reserves.



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

[Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

## [6] Voorzieningen

	Overige voorzieningen
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	<b>20</b>
<b>Mutaties in 2025</b>	
Onttrekkingen en vrijval	-1
<b>Saldo</b>	<b>-1</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>19</b>

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor personeelsgerelateerde verplichtingen.

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

(x €1 miljoen)	31 december 2025		31 december 2024	
	<1 jaar	1-5 jaar >5 jaar	<1 jaar	1-5 jaar >5 jaar
<b>Voorzieningen</b>	-	-	-	-

## [7] Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31 december 2025	31 december 2024
Achtergestelde lening	-	5.000
Handelscrediteuren	827	599
Schulden aan groepsmaatschappijen	759.403	582.034
Belastingen en premies sociale verzekeringen	28.449	6.197
Schulden aan overige verbonden partijen	2.500	2.500
Overige schulden en overlopende passiva	6.293	6.293
	<b>797.472</b>	<b>602.623</b>

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

Stichting TBI heeft een faciliteit verstrekt aan TBI Holdings B.V.. Deze faciliteit betreft een achtergestelde lening met een rentepercentage van 5%. TBI Holdings B.V. maakt ultimo 2025 geen gebruik van deze faciliteit. TBI Holdings B.V. heeft in 2025 de in het verleden opgenomen gelden volledig afgelost. TBI Holdings B.V. heeft te allen tijde het recht om de faciliteit gedeeltelijk of geheel af te lossen. Eenmaal afgeloste bedragen zijn door TBI Holdings B.V. te allen tijde wederom opneembaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	31 december 2025	31 december 2024
Bankgaranties en borgstellingen	120	120

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2025 betreft dit een bedrag van € 199,6 miljoen (ultimo 2024: € 38,2 miljoen).

(x €1 miljoen)	31 december 2025		31 december 2024	
	<1 jaar	1-5 jaar >5 jaar	<1 jaar	1-5 jaar >5 jaar
Leaseovereenkomsten	0,5	1,1	-	0,5
Huurovereenkomsten e.d.	0,3	1,6	0,2	1,5

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

	2025
Minimale leasebetalingen	0,5

### Fiscale eenheid

TBI Holdings B.V. vormt, samen met diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, een fiscale eenheid voor de omzet- en vennootschapsbelasting. Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belasting-schulden 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.



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Geconsolideerde overzicht totaalresultaat

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

[Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

Voor de opstelling van een beknopte winst-en-verliesrekening is gebruikgemaakt van artikel 402 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. In 2025 waren gemiddeld 60 medewerkers bij de vennootschap in dienst (2024: 55 medewerkers). Alle medewerkers waren in 2025, evenals in 2024, in Nederland werkzaam.

## Financiële baten en lasten uit verhoudingen met groepsmaatschappijen

TBI Holdings B.V. treedt binnen de groep op als intern bankier. In beginsel worden de voor de dagelijkse bedrijfsuitoefening niet benodigde geldmiddelen door de groepsmaatschappijen bij TBI ondergebracht. De rentevergoeding die over het – dagelijkse opvraagbare – rekening-couranttegoed wordt berekend, is gebaseerd op de rente van de Europese Centrale Bank, vermeerderd met een opslag. De financiële baten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 6,9 miljoen (2024: € 9,1 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 11,9 miljoen (2024: € 16,6 miljoen).

## Transacties met verbonden partijen

TBI Holdings B.V. heeft in 2025 € 0,0 miljoen aan reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen vergoed (in 2024: € 0,0 miljoen).

## Gebeurtenissen na balansdatum

Voor een beschrijving van de gebeurtenissen na balansdatum relevant voor de vennootschap, wordt verwezen naar de gebeurtenissen na balansdatum in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## Voorstel tot resultaatbestemming 2025

Het nettoresultaat over 2025 bedraagt € 124,1 miljoen. De raad van bestuur stelt voor om € 33,8 miljoen dividend uit te keren aan de aandeelhouder en het restant ten bedrage van € 90,3 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

Rotterdam, 17 maart 2026

TBI Holdings B.V.

### Raad van commissarissen

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

### Raad van bestuur

ing. H. de Haan, voorzitter  
drs. E.A.A. Roozen RA  
ing. B. Seekles



# Duurzaamheids- verslag

[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Duurzaamheid bij TBI](#)

[Waardeketen](#)

[Environment](#)

[Social](#)

[Governance](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)



## Xylino, Almere

geWOONhout

### Het project

In het Homeruskwartier in Almere verrijst Xylino, het eerste modulaire LVL-houtbouw appartementencomplex van vijf verdiepingen hoog. Een absolute primeur in Nederland. De naam van het project is toepasselijk gekozen: 'xylino' is het Griekse woord voor 'hout'. Met maar liefst 436 circulaire houten modules bouwt geWOONhout een complex van 93 appartementen en 10 woningen, in samenwerking met TBI-ondernemingen Koopmans en Synchroon.

### De maatschappelijke impact

De bouwsector staat voor een grote uitdaging: het drastisch verlagen van zijn ecologische voetafdruk. Duurzaamheid is niet langer een keuze, maar een noodzaak. De bouwwijze van Xylino is een ultiem voorbeeld van toekomstbestendig bouwen. In elke stap van het proces is bewust gekozen voor de meest duurzame oplossing. De circulaire houten appartementen en woningen van geWOONhout zorgen niet alleen voor een efficiënte en flexibele bouwmethode, maar dragen ook aanzienlijk bij aan de reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Alleen de ondergrondse parkeerkelder en de liftschacht van het gebouw zijn gemaakt van staal en beton. De rest van het pand is volledig opgetrokken uit natuurlijke, circulaire materialen.

### Voor elkaar, voor de wereld

Dit project bewijst dat het mogelijk is om betaalbaar wonen te combineren met duurzaam bouwen. Xylino maakt bouwen groener en toekomstbestendig en laat zien hoe innovatie en duurzaamheid concreet samenkomen in de praktijk.



Aantal houten modules  
gebruikt bij de bouw van  
het complex

436



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

**Duurzaamheid bij TBI**

Waardeketen

Environment

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen



## Duurzaamheid bij TBI

TBI publiceert sinds 2024 een separaat duurzaamheidsverslag als verdieping op de informatie in de strategische hoofdstukken van ons jaarverslag. Aan de hand van de drie ESG-onderwerpen, environment, social en governance (milieu, sociaal en bestuur), rapporteren we over ons bestaande beleid en de stappen die we in 2025 hebben gezet. Ook constateren we waar aanvullend beleid of acties nodig zijn. Met die inzichten gaan we aan de slag, zodat we nog beter kunnen sturen op onze maatschappelijke impact.

Duurzaamheid en maatschappelijke waarde zijn onlosmakelijk verbonden met onze strategie en met het dagelijks werk van alle TBI'ers. Dat zie je terug in onze strategische pijlers: Duurzame oplossingen, Mensen & teams, Klantgericht denken en doen en Perfecte operatie. Deze strategische pijlers staan voor onze werkwijze: vakmanschap leveren met aandacht voor elkaar en de wereld.

Hoe we onze duurzame en maatschappelijke ambities waarmaken, is vastgelegd in het TBI Impactplan, met duidelijke stappen en meetbare doelen.

Ons bestuursverslag schetst de context voor de informatie in dit duurzaamheidsverslag. We staan stil bij wat we doen, hoe we waarde creëren en wat onze rol is binnen de waardeketen. We laten zien waar onze impact ligt, hoe wij kunnen bijdragen aan positieve verandering en hoe onze duurzaamheidsresultaten zijn verbonden met onze strategie.

## Dialog en samenwerking

We geloven in samenwerken, binnen de TBI-organisatie en daarbuiten, en met partners van binnen en buiten ons vak. Door de dialoog aan te gaan met onze belangrijkste stakeholders en hen te betrekken bij onze activiteiten, vergroten we onze impact in de keten. Onze ondernemingen hebben doorlopend contact met stakeholders als onderdeel van hun reguliere werkzaamheden. Vanuit TBI Holdings organiseren we formele stakeholderactiviteiten.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

**Duurzaamheid bij TBI**

Waardeketen

Environment

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen

# Dubbele materialiteitsanalyse als basis

Door periodiek een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uit te voeren, krijgen we inzicht in de belangrijkste duurzaamheidsonderwerpen voor onze organisatie en onze stakeholders. Ook bereiden we ons voor op de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), de rapportagestandaarden onder de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). We betrekken collega's, leveranciers, ketenpartners en andere betrokkenen en gebruiken hun inzichten om de juiste keuzes te maken. De thema's die als materieel naar voren komen, bepalen daarnaast de reikwijdte en inhoud van onze duurzaamheidsrapportage.

We beoordelen zowel de financiële als impactmaterialiteit van onderwerpen. In dialoog met onze stakeholders beoordelen we wat de (potentiële) positieve en negatieve impact van TBI op een onderwerp is, en in hoeverre het onderwerp financiële risico's of kansen biedt voor TBI. Dit doen we voor zowel CSRD- als bedrijfsspecifieke onderwerpen.

We doorliepen het DMA-proces in drie stappen:

## Stap 1 – In kaart brengen mogelijke materiële onderwerpen

Om alle mogelijke materiële onderwerpen in kaart te brengen, voerden we een interne en externe analyse uit. Voor de interne analyse maakten we gebruik van onder andere strategische documenten en inzichten uit eerdere stakeholderdialogen en materialiteitsanalyses. Voor de externe analyse deden we onderzoek naar onder andere leveranciers, concurrenten, klanten en sectorinitiatieven. Dit resulteerde in een lijst met 15 onderwerpen.

## Stap 2 - Valideren en prioriteren onderwerpen door stakeholders

Om de materialiteit van deze onderwerpen te bepalen en ze te prioriteren, hielden we interviews met interne en externe stakeholders. De stakeholders zijn geselecteerd op basis van de relevantie van hun stakeholdergroep, bijvoorbeeld vanwege hun invloed en impact op TBI, hun capaciteit om het perspectief van hun stakeholdergroep te vertegenwoordigen en hun betrokkenheid bij de onderwerpen op de lijst.





Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

Environment

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen

Er vonden tien interviews plaats, waarvan negen met interne stakeholders en één met een externe stakeholder. Voor het toetsen van de impact en financiële materialiteit van de thema's maakten we gebruik van een vaste vragenlijst. Aan de hand van de bevindingen bespraken we de definities, scoping en materialiteit van alle onderwerpen op de lijst en scherpten we ze aan waar nodig. Omdat TBI Holdings in 2022 en de TBI-ondernemingen Croonwolter&dros en ERA Contour in 2024 al dubbele materialiteitsanalyses hadden uitgevoerd, namen we ook de interviewbevindingen van deze analyses mee in de beoordeling. Dit is ook de reden waarom er in 2024 slechts één extra interview is afgenomen met externe stakeholders. Dit proces resulteerde in een definitieve lijst met onderwerpen voor verdere uitwerking in specifieke impacts, risico's en kansen.

### Stap 3 - Identificeren en beoordelen impacts, risico's en kansen

Door middel van workshops met interne experts hebben we de onderwerpen op de definitieve lijst verder uitgewerkt. Per onderwerp bespraken we de rol van het onderwerp in de context van TBI, analyseerden we de redenen voor (mogelijke) positieve en negatieve impacts, en definieerden we de concrete impacts, risico's en kansen.

De uitkomsten van deze workshops zijn samengevoegd en gevalideerd. Voorgestelde wijzigingen zijn gedocumenteerd en vastgelegd in bewijsstukken. Als laatste stap hebben we voor ieder onderwerp de impact en financiële relevantie beoordeeld. Hiervoor maakten we gebruik van door de CSRD voorgeschreven werkwijze. Voor impactrelevantie betekent dat een beoordeling op

basis van impact (rekening houdend met schaal, omvang en herstelbaarheid) en waarschijnlijkheid, en voor de financiële relevantie op basis van de financiële omvang en waarschijnlijkheid. Daarbij hielden we rekening met zowel de directe kosten, zoals kosten die worden gemaakt om de impact aan te pakken, als indirecte kosten, zoals reputatieschade, juridische kosten of mogelijke inkomstenverliezen. Alle factoren werden beoordeeld op een schaal van 0 tot 5. Onderwerpen die 2,5 punten of meer scoorden, zijn aangemerkt als materieel.





# Waardeketen

De scope van de DMA was de gehele waardeketen van TBI. Deze waardeketen is hieronder schematisch weergegeven. De opwaartse waardeketen van TBI omvat grondstofwinning, verwerking tot halffabricaten, productie, logistiek en transport. De neerwaartse keten omvat eindgebruikers en de 'end-of-life' van onze oplossingen. Deze waardeketen is van toepassing op al onze ondernemingen in de techniek, bouw & ontwikkeling en infra.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

**Waardeketen**

Environment

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

Duurzaamheid bij TBI

**Waardeketen**

Environment

Social

Governance

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)



## A16 Rotterdam

Mobilis / Croonwolter&dros

### Het project

De aanleg van de A16 Rotterdam levert een wereldprimeur op: de eerste energieneutrale snelweg mét tunnel. De nieuwe verbinding tussen de A13 en A16/A20 verbetert de doorstroming rond Rotterdam, vermindert files en vergroot de leefbaarheid in de regio. Mobilis bouwde de 2,2 kilometer lange Rottemerentunnel, viaducten, bruggen en aansluitingen. Croonwolter&dros realiseerde en integreerde 54 technische installaties, waaronder slimme ventilatie, verlichting, veiligheidssystemen en een energievoorziening die de tunnel volledig energieneutraal maakt. Samen werkten de ondernemingen met een emissiearme bouwplaats, elektrisch materieel, circulaire materialen en natuurvriendelijke inpassing in het Lage Bergse Bos.

### De maatschappelijke impact

De nieuwe verbinding zorgt voor betere bereikbaarheid, minder verkeersdruk in woongebieden, schonere lucht en meer leefkwaliteit in de regio. Door energieneutrale infrastructuur en duurzame bouwmethoden draagt het project direct bij aan klimaatdoelen, natuurbehoud en een gezondere leefomgeving voor omwonenden.

### Voor elkaar, voor de wereld

De Rottemerentunnel is de eerste nul-op-de-metertunnel van Nederland: dankzij 10.000 zonnepanelen, energiezuinige installaties, gelijkspanning en innovatieve monitoring wekt de tunnel net zoveel energie op als hij gebruikt. Het ontwerp minimaliseert materiaalgebruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot, hergebruikt grondstoffen en versterkt de biodiversiteit. De regio krijgt een schonere, stillere en groenere leefomgeving – een toekomstbestendige oplossing voor mens, natuur en mobiliteit.



Lengte in kilometers van de nieuwe Rottemerentunnel

2,2



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

**Environment**

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen



# Environment

Als een van de grootste bouwers in Nederland hebben we een aanzienlijke invloed op de duurzaamheid van onze waardeketen. De sectoren waarin we actief zijn kenmerken zich bovendien door strengere normen voor energie-efficiëntie en duurzaamheid, toenemende klimaatrisico's op bouwlocaties, wet- en regelgeving zoals de Omgevingswet met daaronder vallende regelgeving om de natuur te beschermen en veranderende aanbestedings- en klanteneisen.

Onze werkzaamheden hebben impact op het milieu, in negatieve zin door het gebruik van grondstoffen, de inzet van CO<sub>2</sub>-intensieve materialen en zwaar materieel, de productie van afval en werkzaamheden in kwetsbare gebieden. Maar ook in positieve zin, door onze oplossingen voor de energietransitie en biodiversiteit-versterkende maatregelen in binnenstedelijke projecten. Onze omvang en slagkracht bieden ook kansen. Die benutten we door actief te werken aan duurzame oplossingen, zoals houtbouw en toepassing van bio-based materialen.

## Emissiereductie

Met onze strategische pijler duurzame oplossingen zetten we in op het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, zowel van onze eigen operatie (scope 1 en 2) als binnen onze waardeketen (scope 3).

We verduurzamen ons eigen vastgoed, elektrificeren ons wagenpark en waar mogelijk ons materieel. Voor de energievoorziening van onze elektrische voertuigen kopen we hernieuwbare energie in met Garanties van Oorsprong. Onze maatregelen voor het reduceren van CO<sub>2</sub>-emissies in de waardeketen waren in 2025 volop in ontwikkeling. Per segment stellen we concrete en haalbare reductiepaden op. In 2027 heeft elk segment een reductiepad met een absoluut reductiedoel.

Ons doel is Net Zero uiterlijk in 2050. Tussentijds zetten we in op 60% reductie van scope 1- en 2-emissies in 2030 (ten opzichte van 2018) en op scope 3-reductie in lijn met de reductiepaden per segment. Aanvullende doelstellingen voor de

middellange termijn worden de komende jaren verder uitgewerkt, conform de geldende ESRS-vereisten.

## Beleid en acties

Het Impactplan vormt de overkoepelende ESG-strategie van TBI. We lichten het Impactplan, inclusief onze ambities, doelstellingen en maatregelen voor emissiereductie, toe in het bestuursverslag.

Daarnaast heeft TBI afspraken gemaakt over hoe we omgaan met emissies op de bouwplaats. TBI heeft als onderdeel van Bouwend Nederland het akkoord Schoon Emissieloos Bouwen ondertekend. Het doel van dit akkoord is het voorkomen van stikstof en andere emissies in de bouw en het versnellen van emissievrij bouwen.

Naast het verminderen van onze totale CO<sub>2</sub>-emissies brengen we - middels ons Impactplan - de komende jaren per relevante onderneming ook de vermeden emissies in kaart:



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

**Environment**

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen

de scope 4-emissies. Onze ondernemingen zijn actief op het gebied van de energietransitie, zoals bij de renovatie van bestaande woningen en panden, elektrificatie van technische installaties en de ontwikkeling van infrastructuur voor schonere mobiliteit. Deze activiteiten zorgen ervoor dat het verbruik afneemt en elders CO<sub>2</sub>-emissies worden vermeden. Inzicht in onze scope 4-emissies helpt ons om in de ontwerp-, uitvoerings- en onderhoudsfase van projecten bewuste keuzes te maken die onze positieve impact vergroten.

### Projecten en initiatieven

TBI-ondernemingen dragen op diverse vlakken bij aan CO<sub>2</sub>-reductie in de waardeketen. In 2025 realiseerden we onder andere de volgende projecten.

#### Betoninnovaties verlagen CO<sub>2</sub>-uitstoot project KJ Den Haag

J.P. van Eesteren test bij project KJ Den Haag meerdere betoninnovaties om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen. In de hoofdconstructie van de twee 90 meter hoge woontorens werd het gebruik van portlandcement sterk teruggebracht. Daarnaast worden in de penthouses twee innovaties uitgevoerd die weliswaar kleinschaliger zijn, maar waarvan de potentiële impact op CO<sub>2</sub>-uitstoot groter is.



Elektrische installaties voor de FWN Adriatic, gerealiseerd door Eekels Technology als onderdeel van de innovatieve Ecobox-serie.

De Parktoren krijgt een penthouse van beton waaraan biochar is toegevoegd: pure koolstof uit verhitte biomassa die niet als CO<sub>2</sub>-gas in de atmosfeer terecht komt, maar permanent in het beton wordt opgeslagen. Zelfs bij de uiteindelijke sloop komt de CO<sub>2</sub> niet meer vrij. De vermeden uitstoot door de toevoeging van biochar maakt het beton CO<sub>2</sub>-neutraal. In het betonlab van Dyckerhoff Basal is het mengsel nauwkeurig ontwikkeld samen met betonverduurzamer Niki Loonen en de constructeurs van IMd Raadgevende Ingenieurs.

Het penthouse van de andere toren krijgt basaltvezelwapening. Hoewel de uitstoot op gewichtsbasis twee keer zo hoog is als die van staal, is basaltvezelwapening vier keer lichter. De CO<sub>2</sub>-besparing komt daarmee neer op 50%. De proeven vonden plaats bij Concrefy en waren een succes. Ook Mobilis, Voorbij Prefab en Betonijzer Buig Centrale (BBC) zijn betrokken bij het traject.

#### Elektrische installaties FWN Adriatic zorgen voor brandstofbesparing

Eekels leverde de volledige elektrische installatie voor de FWN Adriatic, het vierde schip in de innovatieve Ecobox-serie van rederij ForestWave. Voor het 143 meter lange schip verzorgde Eekels het complete elektrische pakket aan boord, van ontwerp tot inbedrijfstelling. De scope omvatte onder andere het hoofd- en noodschakelbord, het Marpower automatiseringssysteem dat de installaties aan boord aanstuurt, een PTO-asgenerator (Power Take-Off) die energie opwekt via de draaiende scheepsas, en walstroomaansluitingen. De technologie aan boord draagt bij aan brandstofbesparing van circa 20-30% en kan in de toekomst geschikt gemaakt worden voor duurzamere brandstoffen en elektrificatie.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

*Environment*

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen

## 50% CO<sub>2</sub>-reductie in breedplaatvloeren met Dycore

ERA Contour ging de samenwerking aan met Dycore om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van betonvloeren fors te verlagen. Samen met de producent en leverancier van prefab betonnen systeemvloeren zocht ERA naar een duurzamer alternatief. Door de juiste mensen bij elkaar te brengen, kennis te delen en te experimenteren, ontstond een doorbraak: breedplaatvloeren met 50% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Deze innovatie werd direct toegepast in project Linck in de Binck, een nieuw appartementengebouw in Den Haag.

## Resultaten

### Scope 1 en 2

We rapporteren jaarlijks over onze scope 1- en 2-emissies. In 2025 zagen we een daling van deze emissies als gevolg van de verdere elektrificering van het wagenpark en de aanschaf van Garanties van Oorsprong (GvO's), waarmee we borgen dat alle verbruikte elektriciteit duurzaam is opgewekt.

Voor een overzicht van onze voortgang op de emissiereductiedoelstellingen verwijzen we naar [Duurzame oplossingen](#) in het hoofdstuk Strategie en voortgang. Daar gaan we ook in op onderliggende doelstellingen, zoals het percentage elektrische bedrijfsvoertuigen.

Impact	Beschrijvingen
✓ Positieve impacts	Het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen (met name CO <sub>2</sub> ), draagt bij aan het reduceren van de klimaatimpact van TBI op het milieu en de mens.
✗ Negatieve impacts	Directe kosten door investeringen in nieuwe (emissieloze) technologieën en/of machines.
⚠ Risico's	Het blijven gebruiken van CO <sub>2</sub> -intensieve grondstoffen en het niet overgaan op duurzame materialen (door bijvoorbeeld beperkte investeringen in R&D).
🎯 Kansen	Sectorbrede verandering door investeringen in maatschappelijke initiatieven gericht op CO <sub>2</sub> -reductie

### Scope 3

In 2025 ontwikkelden we een TBI-brede handleiding en methodiek voor het berekenen van scope 3-emissies. Deze is gebaseerd op het Greenhouse Gas (GHG) Protocol en de Dutch Green Building Council (DGBC)-standaard. Vrijwel alle TBI-ondernemingen pasten deze methode in 2025 toe. De resultaten bieden een betrouwbare en overkoepelende nulmeting die de basis vormt voor het rapporteren van emissies in onze waardeketen.

In de bijlage zijn de scope 3-emissies uitgesplitst naar de voor TBI relevante categorieën van het GHG Protocol.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

**Environment**

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen

# Biodiversiteit en klimaatadaptatie

De activiteiten van onze ondernemingen hebben impact op de biodiversiteit. Tegelijkertijd bieden onze projecten ook kansen om klimaatbestendige plekken te creëren die de biodiversiteit versterken. Hoewel we dit als twee aparte thema's beschouwen, benaderen we biodiversiteit en klimaatadaptatie in samenhang. Door bij te dragen aan een gezonde natuur versterken we niet alleen de biodiversiteit, maar maken we de leefomgeving ook veerkrachtiger tegen hitte, droogte en wateroverlast.

TBI waarborgt en verbetert de biodiversiteit door de natuur actief te integreren in het ontwerp van gebouwen en de openbare ruimte. Hiermee zorgen we ervoor dat de gebouwde omgeving bijdraagt aan herstel en verbetering van lokale biodiversiteit en het ecologisch functioneren van het gebied. Dit gebeurt bijvoorbeeld door nestelplekken, groene gevels en inheemse beplanting toe te passen.

Ook nemen we maatregelen die gebouwen, infrastructuur en de openbare ruimte klimaatbestendiger maken, zoals het toevoegen van groenstroken en voorzieningen voor Water Afvoer door Drainage en Infiltratie (wadi's).

## Beleid en acties

Het Impactplan vormt de basis van ons beleid op biodiversiteit en klimaatadaptatie. De versnellingsgids Klimaatadaptatie en biodiversiteit bouwt hierop voort en ondersteunt TBI-ondernemingen bij het integreren van klimaatadaptatie en biodiversiteit in projecten, met praktische handvatten en richtlijnen voor

verschillende projectfasen. We richten ons met name op de vroege projectfase, waarin we invloed kunnen uitoefenen op het ontwerp en de meeste impact kunnen maken.

## Klimaatadaptatie

De TBI Klimaatscan is speciaal ontwikkeld voor het in kaart brengen van klimaatrisico's bij relevante projecten. De uitkomsten van de klimaatrisicoanalyse worden vertaald naar risicolabels, gebaseerd op het Bluelabel-classificatiemodel. Deze labels bieden inzicht in de urgentie en ernst van de risico's en variëren van A (laag risico) tot E (zeer hoog risico).

TBI maakt daarnaast gebruik van diverse maatregelentools. Deze maatregelen sluiten aan bij de risico's uit de TBI Klimaatscan en variëren van groene daken en wadi's tot ecologische oevers en natuurspeelplaatsen. Aanvullende tools zijn onder andere de Maatregelenmatrix Delta Programma Nieuwbouw & Herstructurering en het door DGBC ontwikkelde overzicht van meer dan 100 gebieds- en gebouwmaatregelen.

De tools bevatten toepassingscriteria voor het selecteren van relevante maatregelen per project. Naast het segment waarin de onderneming actief is, gaat het onder andere om aspecten zoals kosten, schaal, bodemtype en eisen voor beheer en onderhoud.

Voor steeds meer projecten wordt een klimaatrisicoanalyse uitgevoerd en in 2027 is dit standaardonderdeel van relevante projecten. Dit zijn projecten met een aanneemsom van meer dan 10 miljoen euro en waarvoor een TBI-onderneming de hoofdaannemer is.

## Covenant Klimaatadaptief bouwen

Meerdere TBI-ondernemingen, waaronder Synchron en ERA Contour, hebben het convenant Klimaatadaptief bouwen ondertekend. Daarmee committeren zij zich aan het nemen van klimaatadaptieve maatregelen in alle nieuwe ontwikkelingen. Hiermee willen we blootstelling aan gezondheidsrisico's bij eindgebruikers en bewoners verkleinen. De maatregelen moeten zorgen voor minder wateroverlast, meer biodiversiteit, minder hittestress, minder langdurige droogte en minder bodemdaling.

## Biodiversiteit

We willen meetbaar bijdragen aan biodiversiteit. In 2026 bepalen we de definitieve ambitie en bijbehorende KPI's. Vanaf 2027 bepalen we per project hoe we omgaan met natuurwaarden: van het beperken van schade tot het actief versterken van biodiversiteit. Hiervoor onderzoeken we welke methodiek het best passend is om voor de TBI projecten de bestaande natuur te inventariseren, te beoordelen welke natuurbeschermende of -versterkende maatregelen haalbaar zijn en hoe deze te vertalen naar het ontwerp.

## Projecten en initiatieven

In 2025 integreerden TBI-ondernemingen klimaatadaptatie en biodiversiteit in diverse projecten. Naast klimaatbestendige gebiedsontwikkeling waren onze ondernemingen betrokken bij de ontwikkeling van infrastructuur die Nederland beschermt tegen klimaatverandering. Buiten de projecten om werd geïnvesteerd in de grootschalige aanplant van bomen om bij te dragen aan zowel biodiversiteit als CO<sub>2</sub>-opslag.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

**Environment**

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen



Technische modernisering van de Krammersluizen door Croonwolter&dros, waarbij installaties en systemen worden vernieuwd en geoptimaliseerd.

### Klimaatbestendige gebiedsontwikkeling bij Plan G

Op het terrein van het voormalige Sint Geertruiden Gasthuis in Deventer realiseerde Synchroon Plan G: een verwijzing naar de Geertruidentuinen en naar het groene karakter van de plek. Synchroon transformeerde het voormalige ziekenhuisterrein tot een natuurlijk en klimaatbestendig woongebied.

Voor het waterhuishoudkundig plan werkte Synchroon samen met de gebiedsadviseurs van Infrasoil. Zij ontwikkelden een systeem waarbij regenwater niet wordt afgevoerd naar het riool, maar wordt vastgehouden binnen het gebied. Bergingssystemen vangen het water op, waarna het geleidelijk in de bodem wordt geïnfiltreerd.

Deze aanpak voorkomt wateroverlast na hevige regenbuien en vult tegelijkertijd de grondwatervoorraad aan. Hierdoor is het gebied weerbaarder tegen de gevolgen van klimaatverandering.

### Ecologisch verantwoorde renovatie Krammersluizen

Croonwolter&dros maakt deel uit van ZEEKR, een consortium dat in opdracht van Rijkswaterstaat werkt aan de grootschalige renovatie van het Krammersluizencomplex. Het complex ligt in een van de 13 Deltawerken en beschermt Nederland tegen hoogwater. De renovatie omvat het vernieuwen van vrijwel alle elektrotechnische installaties. Croonwolter&dros verzorgt ook de installatie van een nieuw en energiezuiniger zoet-

zout scheidingssysteem. Daarbij wordt onder hoge druk lucht vanaf de bodem naar het oppervlak geblazen, waardoor een bellenscherm ontstaat dat zoet en zout water scheidt. Het waterbeheer wordt daarnaast ecologisch verantwoord aangepakt, met maatregelen die de bodem beschermen, het water gezond houden voor planten en dieren en natuurlijke waterstromen behouden. Het resultaat is een toekomstbestendig sluiscomplex waar techniek samengaat met ecologie.

### 76.440 bomen voor CO<sub>2</sub>-compensatie en gezonde, klimaatbestendige natuur

In samenwerking met non-profitorganisaties plant Synchroon ieder jaar duizenden bomen. Eind 2025 stond het totaal al op 672.312 bomen. Daarmee compenseert Synchroon de CO<sub>2</sub>-emissies die nog niet te mitigeren zijn, maar ook om bij te dragen aan klimaatbestendigheid, biodiversiteit en sociale welvaart in kwetsbare gebieden.

In 2025 plantte Synchroon in totaal 76.440 bomen door Trees for All te ondersteunen bij de voortzetting van een grootschalig aanplantingsproject in Tanzania en een bestaand project van Woord en Daad in Uganda voort te zetten. In Ethiopië werkt ZOA met steun van Synchroon aan een volgende fase van een project waarmee nog eens 12 hectare land klimaatbestendig wordt gemaakt. Alle projecten worden uitgevoerd in samenwerking met lokale boeren en bevorderen de werkgelegenheid.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

**Environment**

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen

## Circulariteit

Als TBI hebben we de vakkennis en slagkracht in huis om bij te dragen aan een circulaire economie. Door manieren te vinden om circulair te installeren, bouwen, onderhouden en renoveren, gebruiken we minder grondstoffen, optimaliseren we hergebruik en produceren we minder afval. Dit vraagt om een zorgvuldige aanpak over de hele levenscyclus van een project: van ontwerp en inkoop tot uitvoering en sloop. We maken bewuste keuzes over materiaalgebruik, registreren wat we gebruiken en zorgen dat restmaterialen behouden blijven voor toekomstig gebruik. Dit doen we in nauwe samenwerking met klanten, leveranciers en ketenpartners.

### Beleid en acties

Het Impactplan beschrijft onze ambities en de maatregelen die we nemen op weg naar een circulaire toekomst, waarbij wat we maken zijn waarde behoudt. Onze doelstelling is dat we in 2050 volledig circulair werken. Hiervoor brengen we onze in- en uitstromen in kaart en stellen we doelstellingen vast voor duurzame inkoop, hoogwaardig hergebruik, hoogwaardige verwerking van reststromen en verpakkingsreductie.

### Duurzame inkoop

Onder instromen vallen alle grondstoffen, materialen en andere hulpbronnen die een TBI-onderneming gebruikt. We richten ons in eerste instantie op de grootste instromen per onderneming. Voor ondernemingen in de Bouw en Infra zijn dat bijvoorbeeld hout, staal, beton, zand en baksteen. Binnen Techniek gaat het onder andere om koper, kunststoffen en elektronica-onderdelen. Het duurzaam inkopen van instromen

vraagt om diepgaand inzicht, niet alleen in de samenstelling van wat we inkopen om milieu impact en circulaire waarde te kunnen bepalen, maar ook de sociale risico's. We stellen vast welk aandeel van onze inkoop al duurzaam is en waar nog stappen te zetten zijn.

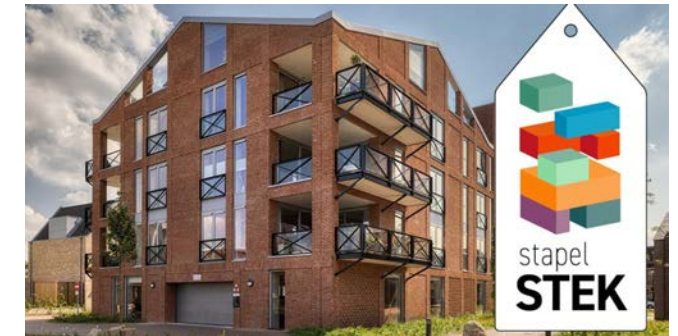
Onder uitstromen vallen de materialen, producten en componenten die voortkomen uit onze activiteiten en die direct kunnen worden hergebruikt in projecten, met minimale bewerking. Per segment werken we aan een actieplan voor het direct hergebruik van drie uitstromen. Voor reststromen, materialen die niet direct en hoogwaardig kunnen worden hergebruikt, werken we toe naar hoogwaardige verwerking. Hieronder vallen herfabricage, herbestemming, recycling en verbranding voor groene energieopwekking. Het gaat hierbij onder andere om puin en bouw- en sloopafval. Voor onze verpakkingen, zoals plastic folies, houten pallets en karton en papier, werken we aan reductie-initiatieven.

### Overige maatregelen

In onze algemene inkoopvoorwaarden is vastgelegd dat opdrachtnemers verplicht zijn alleen gecertificeerd duurzaam hout toe te passen: hout met een FSC®, PEFC- of MTCS-certificaat. Hiermee borgen we dat naast onze eigen ondernemingen ook onze onderaannemers en toeleveranciers duurzaam hout gebruiken. Voor verpakkingsmateriaal op onze bouwplaatsen zijn wij aangesloten bij het Brancheplan Verpakkingen van Techniek Nederland. Via dit brancheplan werken we aan landelijk beleid voor verpakkingsreductie in de technieksector en streven we ernaar zoveel mogelijk verpakkingsvrije producten en materialen te gebruiken.

## Projecten en initiatieven

TBI-ondernemingen werken geregeld samen, onderling en met ketenpartners, aan de ontwikkeling van circulaire oplossingen, zoals nieuwe woonconcepten en biobased materialen. Hiermee versnellen we de transitie naar circulair bouwen. In 2025 waren onze ondernemingen betrokken bij onderstaande initiatieven.



### TBI Woonlab ontwikkelt woonconcepten met oog voor circulariteit

Het TBI WOONlab is het innovatielab van TBI voor wonen. Samen werken ERA Contour, Hazenberg, Koopmans Bouwgroep en Voorbij Prefab aan woonconcepten zoals stapelSTEK: gestandaardiseerd bouwen met ontwerprijheid. De basisplattegronden voor appartementen passen bij iedere architectuurstijl. Voor de ontwikkelaar betekent dit snelheid, voor de toekomstige bewoner een betaalbare en passende woning. Die betaalbaarheid ontstaat niet alleen door schaalvoordeel, maar ook door slimme materiaalkeuzes en een geoptimaliseerd bouwproces. Samen met Voorbij Prefab ontwikkelt het lab cascostructuren in CO<sub>2</sub>-arm beton en experimenteert het met biobased gevels, alternatieve installaties en circulaire oplossingen.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

Environment

Social

Governance

Overige gegevens

Bijlagen



### Biobased grondvloer met een gesloten productieketen

In 2025 voerde Hazenberg een succesvolle pilot uit met circulaire vloeren van kalkhennepisolatie en schelpen. Deze biobased vloeren slaan CO<sub>2</sub> op tijdens zowel de productie- als de gebruiksfase en zijn daarmee duurzamer dan traditionele betonvloeren. Aan het einde van de levensduur neemt leverancier EXIE alle materialen terug voor hergebruik in de productie. Bijzonder is de korte productieketen. De hennep wordt geteeld in Brabant, verwerkt bij EXIE in België en toegepast in Brabantse woningen. Hierdoor is binnen een straal van ongeveer 150 kilometer een gesloten keten gecreëerd.

### Ondertekening commitmentverklaring Biobased Bouwen GWW

Tijdens de jaarlijkse Dag van de Circulariteit ondertekende Mobilis de commitmentverklaring Biobased Bouwen in de grond-, weg- en waterbouw (GWW). Samen met andere leidende ondernemingen in de GWW-sector, zet Mobilis zich hiermee in voor de toepassing en opschaling van biobased materialen. Het convenant Biobased Bouwen sluit aan bij de doelen van de Nationale Aanpak Biobased Bouwen (NABB). Voor de GWW-sector en Mobilis betekent dit onder andere dat in 2030 minimaal 5.000 brugonderdelen zijn vervaardigd uit biobased materialen en dat een deel van al het nieuw geproduceerde asfalt wordt verrijkt met biobased grondstoffen. Het convenant versterkt kennisdeling en samenwerking om de transitie naar circulair bouwen te versnellen.

### Resultaten

We rapporteren jaarlijks over de hoeveelheden afval die onze ondernemingen produceren, waarbij we onderscheid maken tussen diverse afvalstromen zoals puin, bouw- en sloofafval, bedrijfsafval en hout. Ook maken we inzichtelijk welk deel van ons afval wordt gescheiden, herbruikbaar is en wordt gerecycled. Samen geven deze indicatoren een beeld van onze voortgang op onze circulariteitsdoelstellingen. De meeste TBI-ondernemingen maken hiervoor gebruik van de dashboards van Renewi en andere afvalverwerkers.

Het scheidingspercentage bleef in 2025 grotendeels stabiel. Onze ondernemingen produceren relatief veel puin, wat een positieve invloed heeft op het scheidingspercentage. Het percentage herbruikbaar materiaal nam toe. Vrijwel al ons afval wordt gerecycled. Voor meer informatie over onze afvalstromen, zie [Duurzame oplossingen](#) in het hoofdstuk Strategie en voortgang.

### Impacts, risico's en kansen

Impact	Beschrijvingen
✘ Negatieve impacts	Directe kosten dankzij toenemende inkoopkosten veroorzaakt door hogere prijzen van grondstoffen als gevolg van schaarste of verplicht gebruik van secundaire materialen.
✔ Kansen	Het ontwikkelen van nieuwe duurzame materialen en/of manieren om circulair te installeren en om circulair te bouwen, te onderhouden en/of te renoveren.
✔ Kansen	Het benutten van circulaire verwerking van afvalstromen, waardoor producten hergebruikt kunnen worden en een langere levensduur behouden.



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Duurzaamheid bij TBI](#)

[Waardeketen](#)

**Environment**

[Social](#)

[Governance](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)



# KJ Den Haag

J.P. van Eesteren / Synchron

## Het project

KJ Den Haag is als nieuwe stadsentree een opvallende icoon in het Haagse stadsbeeld. Het is een ontwikkeling van Synchron en Amvest, gerealiseerd door J.P. van Eesteren. Het project bestaat uit twee woontorens van 93 meter hoog met in totaal 395 appartementen. Hiervan is ongeveer een derde koop en twee derde huur, waaronder 51 sociale huurwoningen.

## De maatschappelijke impact

KJ Den Haag levert een belangrijke bijdrage aan het terugdringen van het woningtekort in de stad. Met het oog op de ligging pal naast Den Haag Centraal en de aanwezigheid van ruime fietsvoorzieningen – een van Europa's grootste stallingen met plek voor 8.000 fietsen – zijn in het project geen autoparkeerplaatsen gerealiseerd. Zo worden milieuvriendelijkere vormen van mobiliteit actief gestimuleerd.

## Voor elkaar, voor de wereld

Duurzame innovaties zijn een kenmerkend onderdeel van het bouwproces. Zo is de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het beton sterk verminderd door slimme keuzes in materiaalgebruik en samenstelling. Daarnaast worden in de penthouses twee vernieuwende pilots toegepast: één met klimaatneutraal beton op basis van biochar en één met basaltvezelwapening als duurzaam alternatief voor traditioneel staal. Door deze innovaties zichtbaar te maken en te delen, draagt KJ Den Haag bij aan het versnellen van duurzame ontwikkeling in de bouwsector en het inspireren van anderen.



Aantal appartementen in de torens van KJ Den Haag

# 395



- Bestuursverslag
- Verslag raad van commissarissen
- Jaarrekening
- Duurzaamheidsverslag
- Duurzaamheid bij TBI
- Waardeketen
- Environment
- Social**
- Governance
- Overige gegevens
- Bijlagen



## Social

Onze groep van ondernemingen telt ruim 6.705 vakmensen, verdeeld over een veelzijdige groep van 16 ondernemingen. Onze collega's werken op en rondom de bouwplaats en op kantoor en vertegenwoordigen een grote diversiteit. Het welzijn van onze mensen en alle mensen met wie we samenwerken staat centraal. Dat betekent inzet op veiligheid, werkgeluk en ketenverantwoordelijkheid.

We bekijken veiligheid vanuit verschillende dimensies. Onze activiteiten in de techniek, bouw en infra brengen bijzondere fysieke veiligheidsrisico's met zich mee. Op bouwplaatsen gaat het om fysieke veiligheidsrisico's door het gebruik van zware machines, werken met elektrische installaties, werken op hoogte en de aanwezigheid van zwaar transport en gevaarlijke stoffen. Sociale veiligheid raakt alle medewerkers, ongeacht hun werkplek. Werken met energie en enthousiasme kan alleen als je je gehoord, gezien en gewaardeerd voelt. Ook digitale veiligheid vraagt voortdurende aandacht. Onze weerbaarheid

tegen digitale dreigingen valt of staat bij de bewustwording en vaardigheden van mensen.

Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid begint bij goede arbeidsomstandigheden. Hiermee dragen we bij aan werkgeluk van onze mensen en versterken we onze positie in een krappe arbeidsmarkt. Daarom verbeteren we arbeidsvoorwaarden, veiligheid, ontwikkelmogelijkheden en inclusiviteit continu.

Onze verantwoordelijkheid reikt verder dan onze eigen ondernemingen. TBI werkt bij de uitvoering van bouwwerkzaamheden nauw samen met onder- en nevenaannemers. Deze onderaannemers schakelen op hun beurt vaak weer andere partijen in, waardoor de transparantie in de keten afneemt en het risico op misstanden toeneemt. Monitoring, dialoog en afspraken zijn van belang voor het beschermen van mensen- en arbeidsrechten, zoals gelijke behandeling, eerlijke beloning en vakbondsvrijheid, in de gehele keten.

## Veiligheid

We willen dat iedereen zich veilig voelt en weer gezond naar huis kan. Dat doen we door veilige werkomstandigheden te bieden en veiligheidsbewustzijn te stimuleren bij iedereen die bij ons werkt. Op het gebied van arboveiligheid verwachten we dat alle ondernemingen in 2026 minimaal gecertificeerd zijn op trede 3 van de Veiligheidsladder en werken we op bouwplaatsen volgens de Bewuste Bouwers Gedragscode. Voor sociale veiligheid ontwikkelen we een bewustwordingsprogramma dat aansluit bij de TBI Gedragscode. En op het gebied van digitale veiligheid trainen we alle kantoormedewerkers in het beschermen van persoonsgegevens en informatiesystemen.

## Beleid en acties

Het Impactplan beschrijft onze ambities, doelstellingen en maatregelen op het gebied van arboveiligheid, sociale veiligheid en digitale veiligheid. We lichten deze toe onder Mensen &



- Bestuursverslag
- Verslag raad van commissarissen
- Jaarrekening
- Duurzaamheidsverslag
- Duurzaamheid bij TBI
- Waardeketen
- Environment
- Social**
- Governance
- Overige gegevens
- Bijlagen

teams in het hoofdstuk Strategie en voortgang van het bestuursverslag. Daarnaast zetten we aanvullende maatregelen in om veilig gedrag te bevorderen.

### Arbeveiligheid

We sturen op het behouden van certificeringen op het gebied van veiligheid. We stellen als doel om op al onze bouwplaatsen te werken met de Bewuste Bouwers Gedragscode. Bewuste Bouwers dragen bij aan de veiligheid op en rondom de bouwplaats en zijn zich bewust van risico's voor zichzelf, anderen en de directe omgeving. Ook onderschrijven we de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB).

TBI stelt strikte eisen aan het behalen van certificaten als VCA (Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers) en GPI (Generieke Poortinstructie), conform het TBI-veiligheidsbeleid. Hoewel onderaannemers deze standaarden niet altijd hanteren, blijft TBI streven naar een veilige werkomgeving voor alle betrokkenen. Dit is ook belangrijk gezien het risico op de verdere aanscherping van wet- en regelgeving, zoals de Arboret.

We faciliteren het delen van kennis en ervaring met betrekking tot veiligheid. Daarvoor hanteren we de TBI Veiligheidsrichtlijn en de ViA-verplichting (Veiligheid in Aanbestedingen) voor aanbestedingen en contracten.

TBI maakt gebruik van een centrale veiligheidsapp die fungeert als database voor het registreren van onveilige situaties en (bijna) ongevallen. Deze app biedt één overzichtelijke omgeving waarin veiligheidsinformatie wordt gedeeld, zodat ondernemingen sneller risicofactoren kunnen

identificeren. Het niet naleven van veiligheidsmaatregelen door menselijk gedrag en een gebrek aan bewustzijn over veiligheidsprocedures zijn risico's die we hiermee beperken. Om veiligheid breed onder de aandacht te brengen, organiseert TBI jaarlijks een Veiligheidsweek. Dit draagt bij aan bewustwording en naleving van veiligheidsmaatregelen. Het laat zien dat we als TBI de veiligheid van onze medewerkers en die van partnerbedrijven werkelijk als prioriteit beschouwen. Dit versterkt onze reputatie als veilige bouwer, een waarde die we bij TBI hoog in het vaandel hebben.

### Sociale veiligheid

Binnen de TBI-ondernemingen is een klachtenregeling verplicht gesteld en om één of meerdere vertrouwenspersonen aan te wijzen die ook worden opgeleid tot gecertificeerd vertrouwenspersoon. Voor dat doel is op concernniveau met instemming van de centrale ondernemingsraad mede ten behoeve van de TBI-ondernemingen een TBI-klachtenprocedure vastgesteld en een TBI Klachtencommissie ingesteld.



Impact	Beschrijvingen
✘ Negatieve impacts	Veiligheidsincidenten hebben een drievoudige impact: ze raken mensen (gezondheid en welzijn), het bedrijf (financiële lasten) en de organisatie als geheel (imago en continuïteit).
⚠ Risico's	Gebrekkige veiligheidsmaatregelen en controle, onvoldoende communicatie (incl. taalbarrières), laag veiligheidsbewustzijn en menselijk gedrag, wat kan leiden tot (fatale) ongevallen.



- Bestuursverslag
- Verslag raad van commissarissen
- Jaarrekening
- Duurzaamheidsverslag
- Duurzaamheid bij TBI
- Waardeketen
- Environment
- Social**
- Governance
- Overige gegevens
- Bijlagen

# Werkgeluk

We investeren in werkgeluk door te focussen op gezondheid en welzijn, training en ontwikkeling, en inclusie en diversiteit. Zo zorgen we ervoor dat iedereen gezond en met plezier kan werken, zichzelf kan blijven uitdagen en zich verbonden voelt met TBI. We creëren een werkcultuur die bijdraagt aan het fysieke en mentale welzijn en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Het reduceren van het verzuimpercentage en het vrijwillig verloop zijn daarbij prioriteiten.

Binnen training en ontwikkeling richten we ons op leiderschap en vakmanschap, waarbij persoonlijke effectiviteit en een goede beheersing van (technische) vaardigheden centraal staan. We bieden voldoende ontplooiings- en opleidingsmogelijkheden bij alle ondernemingen, met name via ons eigen opleidingsinstituut TBI Acdmy. Op het gebied van leiderschapsontwikkeling versterken we vaardigheden zoals besluitvorming, communicatie, teamontwikkeling en het tonen van voorbeeldgedrag. Naast duurzaamheid-specifieke trainingen zoals de Klimaatreis, investeren we breed in het versterken van leiderschapskwaliteiten binnen de organisatie.

## Inclusie en diversiteit

Door in te zetten op inclusie en diversiteit, dragen we bij aan ondernemingen die een afspiegeling zijn van de maatschappij. Dat stelt ons in staat beter invulling te geven aan onze maatschappelijke opgaven. TBI richt zich nadrukkelijk op meer diversiteit in leidinggevende posities en een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle lagen van de organisatie. Met beleid, trainingsprogramma's

en initiatieven dragen we daarnaast bij aan gelijke kansen voor iedereen.

## Beleid en acties

Het Impactplan vormt de basis van ons beleid op werkgeluk. We rapporteren over doelstellingen, acties en voortgang in [Mensen & teams](#) in het hoofdstuk Strategie en voortgang.

Daarnaast voldoen we aan onze wettelijke verplichtingen zoals het SER Diversiteitsportaal. In 2025 publiceerde TBI streefcijfers en een plan van aanpak om de diversiteit in de top en subtop te bevorderen.

Impact	Beschrijvingen
✓ Positieve impacts	Bevorderen van professionele en persoonlijke groei van medewerkers door trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden kan leiden tot goed gekwalificeerd personeel. Dit kan leiden tot minder werkdruk / stress en daarmee een verbeterd welzijn.
✗ Negatieve impacts	Gebrek aan inzicht in misstanden kan leiden tot schendingen van mensen- en arbeidsrechten, variërend van onbetaald overwerk tot dwang- of kinderarbeid elders in de keten.
✗ Negatieve impacts	Discriminatie of uitsluiting binnen de organisatie kan leiden tot conflicten, angst en sociale onveiligheid, met negatieve gevolgen voor het mentale welzijn van medewerkers.
⚠ Risico's	Onvoldoende beleid en gebrekkige communicatie over meldkanalen vergroten het risico op discriminatie, uitsluiting, (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en een onveilige organisatiecultuur.
👉 Kansen	Actief Inzetten op duurzame inzetbaarheid. De afdeling TBI Vitaal vertaalt het vitaliteitsbeleid van TBI naar activiteiten en coaching om het welbevinden van medewerkers te bevorderen. TBI Vitaal biedt ook persoonlijke begeleiding bij langdurig verzuim.
👉 Kansen	Diversiteit zien we als voorwaarde voor betere samenwerking en betere oplossingen. Een inclusieve werkomgeving verhoogt medewerkerstevredenheid en verbetert het werkgeversimago.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

Environment

**Social**

Governance

Overige gegevens

Bijlagen

# Verantwoordelijkheid in de keten

TBI streeft naar eerlijke ketens door bewust te kiezen voor ketenpartners die onze waarden delen, risico's in kaart te brengen en waar nodig onze processen hierop aan te passen. Op deze manier nemen we verantwoordelijkheid voor arbeidsomstandigheden en mensenrechten in de gehele keten.

## Beleid en acties

Het Impactplan beschrijft de stappen die we ondernemen om onze keten transparanter en rechtvaardiger te maken. We hanteren een heldere gedragscode voor onze partners, sturen op het onderschrijven van certificeringen rondom duurzaam en sociaal verantwoord ondernemen, en gaan actief in gesprek met ketenpartners over onze verwachtingen. We vinden het belangrijk dat ketenpartners onze kernwaarden onderschrijven en hiernaar handelen. We hebben als doel gesteld dat in 2030 100% van onze directe ketenpartners de TBI Gedragscode heeft ondertekend. Directe ketenpartners zijn de partijen waarmee TBI rechtstreeks zaken doet binnen de productieketen in het kader van inkoop, productie, distributie en verkoop. Hieronder vallen onder andere leveranciers van materialen, producten en (onder)aannemers. Welke ketenpartners onder deze KPI vallen, moet nog worden bepaald.

We kijken daarnaast naar certificeringen en standaarden die vaststellen of een product of dienst voldoet aan vastgestelde normen op het gebied van mensenrechten, arbeidsvoorwaarden en milieu. Dit zijn formele erkenningen door onafhankelijke organisaties, bijvoorbeeld ISO,

BSCI, SA8000 en FSC. We werken aan een selectie van certificeringen en standaarden die voor TBI van belang zijn. Onze Algemene Inkoopvoorwaarden bepalen dat zowel opdrachtnemer als opdrachtgever zich houden aan de Guiding Principles on Business and Human Rights van de Verenigde Naties

Daarnaast dragen we actief bij aan het oplossen van misstanden in onze ketens. Misstanden zijn situaties die leiden tot schendingen van mensenrechten, arbeidsrechten, milieunormen of ethische principes, en die aanzienlijke schade kunnen toebrengen aan mens, dier, milieu of samenleving. Het afgelopen jaar hebben we ons mensenrechtenbeleid verder vormgegeven conform de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Daarvoor voerden we risicoanalyses uit op basis van een due diligence-aanpak waarbij we risico's identificeren, analyseren, beoordelen op ernst en waarschijnlijkheid, en prioriteren.

In 2025 zijn we gestart met een risicoanalyse van de houtketen. Ook hebben we stappen gezet in voorbereiding op de aanstaande ontbossingsverordening van de EU, de EUDR. We organiseerden onder andere een EUDR informatiesessie voor de TBI-ondernemingen. Momenteel brengen we andere relevante ketens voor TBI in kaart. Ons doel is om in 2030 vijf pilotprojecten te hebben opgezet die (ernstige) misstanden voorkomen of mitigeren.

## Impacts, risico's en kansen

Impact	Beschrijvingen
⚠ Risico's	Aanscherping van wet- en regelgeving en strengere rapportage- en due-diligence-eisen vanuit klanten en opdrachtgevers, wat leidt tot hogere compliance- en transparantievereisten.
⚠ Risico's	Onvoldoende zicht op onderaannemers in de neerwaartse keten én gebrek aan kennis over risicolanden en -producten, waardoor monitoring en beleid om misstanden te voorkomen of op te lossen tekortschieten.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheid bij TBI

Waardeketen

Environment

Social

**Governance**

Overige gegevens

Bijlagen

# Governance

Onze purpose "voor elkaar, voor de wereld" en ons doel om de wereld schoon, eerlijk en leefbaar over te dragen aan de volgende generatie schetsen wie we als organisatie willen zijn. Onze waarden Wijheid, Wederkerigheid, Schoonheid en Aanpakkerigheid geven vorm aan ons dagelijks handelen en zijn verankerd in onze TBI Gedragscode.

In ons bestuursverslag besteden we uitgebreid aandacht aan onze cultuur, normen en waarden, en rapporteren we transparant over de naleving van de gedragscode. In dit duurzaamheidsverslag beschrijven we onze verwachtingen van toeleveranciers en ketenpartners. Hieronder zie je waar je meer informatie vindt over deze onderwerpen.

- Bedrijfscultuur: [Profiel](#)
- TBI Gedragscode: "Nieuwe gedragscode" in [Mensen & teams](#) en "Verslaggeving" in [Corporate Governance](#)
- Meldingen, overtredingen, toezicht, vertrouwenspersonen en klokkenluidersregeling: "Verslaggeving" in [Corporate Governance](#)
- Ketenverantwoordelijkheid en gedragscode voor partners: hoofdstuk [Ketenverantwoordelijkheid](#)



# Overige gegevens



## Sterpassage, Rijswijk

Giesbers InstallatieGroep

### Het project

'The Orchard' in Rijswijk, ook wel de Sterpassage genoemd, omvat de twee bouwblokken The Orchard I en II. Tussen de Hooglyet en het Bomenplein verrijzen in totaal zo'n 509 appartementen en een commerciële plint. Het gaat om betaalbare en duurzame huurwoningen. In het hart van het complex bevindt zich een parkeergarage met zo'n 200 parkeerplekken voor bewoners. In opdracht van TBI-onderneming ERA Contour verzorgt Giesbers InstallatieGroep het loodgieterswerk en de vloerverwarming van de appartementen. De sanitaire installaties van dit project betreffen riolering, waterleidingen, hemelwaterafvoer en luxe sanitair.

### De maatschappelijke impact

Met het project 'Sterpassage' transformeert een deel van het voormalige winkelcentrum In de Bogaard tot een gemengd stedelijk gebied. De twee woongebouwen krijgen groene daken en terrassen, gecombineerd met commerciële ruimtes en horecagelegenheden rondom een nieuw plein. Deze ontwikkeling draagt bij aan een levendig en groen stadscentrum waar wonen, winkelen en recreëren samenkomen.

### Voor elkaar, voor de wereld

De kracht van dit project zit in samenwerking. ERA Contour (bouw), Giesbers InstallatieGroep (installaties) en WTH (vloerverwarming) werken als TBI-ondernemingen integraal samen aan een duurzaam woongebied waarin techniek, leefkwaliteit en stedelijke ontwikkeling hand in hand gaan.



Aantal appartementen  
gerealiseerd in  
The Orchard I en II

509

**Bestuursverslag**

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

Statutaire bepaling inzake  
resultaatbestemming

Controleverklaring van de  
onafhankelijke accountant

Assurance-rapport met beperkte  
mate van zekerheid van de  
onafhankelijke accountant over de  
duurzaamheidsinformatie

**Bijlagen**



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[\*Statutaire bepaling inzake  
resultaatbestemming\*](#)

Controleverklaring van de  
onafhankelijke accountant

Assurance-rapport met beperkte  
mate van zekerheid van de  
onafhankelijke accountant over de  
duurzaamheidsinformatie

[Bijlagen](#)

# Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

## Artikel 22

22.1 - De algemene vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door vaststelling van de jaarrekening is bepaald. Indien de algemene vergadering niet voorafgaand aan of uiterlijk direct na het besluit tot vaststelling van de jaarrekening een besluit neemt tot bestemming van de winst, zal de winst worden gereserveerd.

22.2 - De algemene vergadering is bevoegd tot vaststelling van uitkeringen. Indien de vennootschap reserves krachtens de wet moet aanhouden, geldt

deze bevoegdheid uitsluitend voor zover het eigen vermogen groter is dan die reserves. Een besluit van de algemene vergadering dat strekt tot uitkering heeft geen gevolgen zolang de raad van bestuur geen goedkeuring heeft verleend. De raad van bestuur mag deze goedkeuring slechts weigeren indien zij weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.

22.3 - Voor de berekening van het bedrag dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd is het nominale bedrag van het aandeel bepalend.



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

Statutaire bepaling inzake  
resultaatbestemming

[Controleverklaring van de  
onafhankelijke accountant](#)

Assurance-rapport met beperkte  
mate van zekerheid van de  
onafhankelijke accountant over de  
duurzaamheidsinformatie

[Bijlagen](#)

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouder en de raad van commissarissen van TBI Holdings B.V.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TBI Holdings B.V. op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude.

Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de met governance belaste personen toezicht uitoefenen, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk Governance van het jaarverslag, waarin de raad van bestuur haar frauderisicoanalyse heeft opgenomen en op risicomanagement reflecteert alsmede het verslag van de raad van commissarissen zoals opgenomen in het jaarverslag.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook de TBI-gedragscode en het register waar meldingen in het kader van de integriteitscode worden geregistreerd. Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's geëvalueerd.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.



## Bestuursverslag

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie

## Bijlagen

De door ons geïdentificeerde frauderisico's zien toe op het doorbreken van de interne beheersing door het management; de onjuiste inschatting van de nog te maken kosten en de hieraan gerelateerde winstneming op onderhanden projecten; en de onjuiste inschatting van de waardering van grondposities. De uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

- Het toetsen of specifieke journaalboekingen en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de financiële overzichten zijn aangebracht aanvaardbaar zijn.
- Het op basis van fraudekarakteristieken toetsen of specifieke journaalboekingen die gedurende het boekjaar zijn aangebracht aanvaardbaar zijn.
- Het toetsen van journaalboekingen met betrekking tot de omzetverantwoording die in het volgende boekjaar aangebracht zijn in het juiste boekjaar verantwoord zijn.
- Het beoordelen van eventuele significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering van TBI Holdings B.V.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het hoofd verslaglegging & control, het hoofd juridische zaken en de groepscontrollers.

Wij hebben geëvalueerd of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de entiteit, met name die welke betrekking hebben op subjectieve waarderingen en complexe transacties, mogelijk wijzen op frauduleuze financiële verslaggeving.

Wij hebben geëvalueerd of de oordeelsvormingen en beslissingen van het management bij het maken van de in de financiële overzichten opgenomen schattingen wijzen op een mogelijke tendentie bij het management van de entiteit die mogelijk een risico vormt op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude. De oordeelsvormingen, schattingen en veronderstellingen die mogelijk een belangrijke invloed hebben op de jaarrekening zijn toegelicht in de waarderingsgrondslagen van de jaarrekening. Wij hebben een retrospectieve beoordeling uitgevoerd van de

oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management met betrekking tot significante schattingen die in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen.

Voor significante transacties zoals de verkoop van onderhanden projecten en grondposities en de herziening van contracten hebben wij beoordeeld of de zakelijke beweegredenen voor de transacties doen vermoeden dat ze mogelijk zijn aangegaan met het oog op frauduleuze financiële verslaggeving of het verhullen van een oneigenlijke toe-eigening van activa.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

### Controleaanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het hoofd verslaglegging & control, het hoofd juridische zaken en de groepscontrollers en door het lezen van notulen.

Wij hebben forensisch deskundigen betrokken in deze evaluatie.

Voor zover materieel voor de jaarrekening, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met het feit dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, het (vennootschaps) belastingrecht en de vereisten in het kader van Titel 9 van Boek 2 BW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de jaarrekening.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de jaarrekening.

Daarnaast is de entiteit onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet-naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de jaarrekening, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.



## Bestuursverslag

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie

## Bijlagen

Gezien de aard van de activiteiten van de entiteit en de complexiteit van deze overige wet- en regelgeving bestaat het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van deze wet- en regelgeving.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van de entiteit, voor de mogelijkheid van de entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijvoorbeeld het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de jaarrekening.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens van) niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving ons ter kennis zijn gebracht.

### Controleaanpak continuïteit

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode van meer dan twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. De uitkomsten van deze evaluatie heeft de raad van bestuur opgenomen in het operationeel plan 2026-2028. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben verkregen en de raad van bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. De raad van bestuur heeft hierbij onder andere aandacht besteed aan het netto werkkapitaal, de vrije kasstroom en de liquiditeit.
- Nagaan of de raad van bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de

mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening, rekening houdend met ontwikkelingen in de branche en tijdens de controle opgedane kennis.
- Analyseren of de huidige en de benodigde liquiditeiten voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd.
- Inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur over haar kennis van significante continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en er geen continuïteitsrisico's zijn geïdentificeerd.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- Het verslag van de raad van commissarissen.
- Het duurzaamheidsverslag.
- De overige gegevens.
- Bijlagen.

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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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.



## Bestuursverslag

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

### *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant*

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie

## Bijlagen

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.

## Verklaring betreffende door wet- of regelgeving gestelde vereisten en SBR

### **Naleving vereisten Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd**

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage.

Dit betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de entiteit in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van

bestuur het voornemen heeft om de entiteit te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

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

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, 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.



## Bestuursverslag

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

*Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie*

## Bijlagen

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Daarnaast het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit haar activiteiten 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 entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking

tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. Wij bevestigen aan de met governance belaste personen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met deze personen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Rotterdam, 17 maart 2026

Deloitte Accountants B.V.

D.A. Sonneveldt RA



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

***Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie***

Bijlagen

# Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie

Aan de aandeelhouder en de Raad van Commissarissen van TBI Holdings B.V.

## Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op de duurzaamheidsinformatie van TBI Holdings B.V. te Rotterdam over 2025.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is ons niets gebleken op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat de in het jaarverslag opgenomen duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, getrouwe weergave geeft van:

- Het beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en
- De bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2025

in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria zoals toegelicht in de sectie 'Criteria'.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit de volgende hoofdstukken van het jaarverslag:

- Koers houden in een dynamische wereld;
- TBI in cijfers;
- Profiel;
- Waardecreatiemodel;
- TBI en zijn ondernemingen;
- Ontwikkelingen en trends;
- Strategie en voortgang;
- Governance;
- Duurzaamheidsverslag;
- Bijlagen: Vijfjarenoverzicht, Reikwijdte en verantwoording, Begrippenlijst.

## De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht verricht volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake

duurzaamheidsverslaggeving'. Deze opdracht 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 assurance-opdracht over de duurzaamheidsinformatie'.

Wij zijn onafhankelijk van TBI Holdings B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

## Criteria

De toegepaste criteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standaarden) en de aanvullend toegepaste criteria zoals toegelicht op pagina 164 en 165 van het jaarverslag.

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld met ('in accordance with') de GRI Standaarden. De toegepaste GRI Standaarden zijn opgenomen in de GRI Content index zoals gepubliceerd op de website van TBI.

De vergelijkbaarheid van de duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van geüniformeerde praktijken ter beoordeling en meting van deze informatie. Dit biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Daarom dient de duurzaamheidsinformatie gelezen en begrepen te worden samen met de toegepaste criteria.

## Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderwerp in de duurzaamheidsinformatie. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus



## Bestuursverslag

### Verslag raad van commissarissen

### Jaarrekening

### Duurzaamheidsverslag

### Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

***Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie***

## Bijlagen

hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve factoren evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit in ogenschouw genomen.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze assurance-opdracht geconstateerde afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwantitatieve of kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de assurance-opdracht van de groep

TBI Holdings B.V. is het moederbedrijf van een groep entiteiten. De duurzaamheidsinformatie omvat de geconsolideerde informatie van deze groep van entiteiten zoals toegelicht in 'Bijlagen' onder de sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag.

Onze werkzaamheden voor de assurance-opdracht van de groep bestonden uit assurance-werkzaamheden op groepsniveau (geconsolideerd) alsook bij de groepsonderdelen.

Wij hebben de reikwijdte van onze assurance-opdracht zodanig bepaald dat wij voldoende werkzaamheden verrichten om in staat te zijn een conclusie tot uitdrukking te brengen over de duurzaamheidsinformatie. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert.

Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door de groepsaccountant en door de accountants van groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

### Beperkingen in de reikwijdte van onze assurance-opdracht

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en schattingen en risico-inschattingen. Toekomstgerichte informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van deze toekomstgerichte informatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie binnen de reikwijdte van onze assurance-opdracht. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en getrouw weergeven van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de criteria zoals toegelicht in de sectie 'Criteria', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze criteria en voor het bepalen dat deze criteria toereikend zijn voor de gerechtvaardigde informatiebehoefte van belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de bijlage 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag.

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

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van TBI Holdings B.V.

### Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de duurzaamheidsinformatie

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

Onze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid om de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie vast te stellen. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen



## Bestuursverslag

## Verslag raad van commissarissen

## Jaarrekening

## Duurzaamheidsverslag

## Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### *Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie*

## Bijlagen

bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitsmanagement' (NVKM) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze assurance-opdracht bestond onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de toegepaste criteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de materialiteitsanalyse van de entiteit en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur.
- Via het inwinnen van inlichtingen en het op hoofdlijnen inzicht verwerven van de interne beheersingsomgeving, de rapporteringsprocessen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van de entiteit relevant voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie, zonder het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich zal voordoen. Het bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden is gericht op het beoordelen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie in reactie op onze risico-inschatting. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het inwinnen van inlichtingen bij het management en KPI eigenaren op groeps- en entiteitniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, het-beleid en de -prestaties;
  - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne beheersingsmaatregelen op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;

- het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen en locaties geselecteerd voor een locatiebezoek;
- het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
- het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
- het overwegen van data en trends in de informatie aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het lezen van de informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze assurance-opdracht om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met de duurzaamheidsinformatie te identificeren.
- Het overwegen van de algehele presentatie en evenwichtige inhoud van de duurzaamheidsinformatie.
- Het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de behandelde onderwerpen en de opgenomen toelichtingen, duidelijk en toereikend is toegelicht in overeenstemming met de toegepaste criteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de assurance-opdracht en over de significante bevindingen die uit onze assurance-opdracht naar voren zijn gekomen.

Rotterdam, 17 maart 2026

Deloitte Accountants B.V.

D.A. Sonneveldt RA

# Bijlagen

Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

**Bijlagen**

Vijfjarenoverzicht

Risicobereidheid

Broeikasgasemissies

Reikwijdte en verantwoording

Begrippenlijst



## Trappenberg, Huizen

Koopmans

### Het project

De Trappenberg in Huizen – een project van Koopmans, in opdracht van de ontwikkelcombinatie Amvest en Waterland Real Estate – verandert in een groen woonpark waar nieuwbouw en bestaande getransformeerde gebouwen zorgvuldig samenkomen. Hier ontstaan 270 levensloopbestendige appartementen en een shortstay-zorghotel voor tijdelijke zorg, in een omgeving waar ontmoeten en samen prettig wonen centraal staan. Het omliggende landschap wordt opnieuw ingericht met veel aandacht voor natuur, rust en toegankelijkheid, met nieuwe wandelroutes die aansluiten op het Goois Natuurreservaat. Een warme, veilige en groene plek om fijn ouder te worden.

### De maatschappelijke impact

De Trappenberg speelt in op de groeiende behoefte aan passende en betaalbare woonvormen voor ouderen, die zelfstandig willen blijven wonen maar wel behoefte hebben aan nabijheid van zorg en sociale contacten. Het project biedt een alternatief tussen thuis en het verpleeghuis. Het voorkomt eenzaamheid, ontlast de zorg en draagt tegelijkertijd bij aan de woningdoorstroming, doordat ouderen een passende plek vinden om naartoe te verhuizen. Bovendien zorgt de aandacht voor natuur, biodiversiteit en gezonde buitenruimtes voor een toekomstbestendige leefomgeving.

### Voor elkaar, voor de wereld

Bij De Trappenberg draait het om meer dan wonen alleen. Het woonpark versterkt onderlinge verbondenheid, dagelijkse ontmoeting en kwaliteit van leven, in een omgeving die rust, veiligheid en natuur samenbrengt. Er is zorg voor mensen én zorg voor de leefomgeving, niet alleen nu maar ook voor toekomstige generaties.



Aantal levensloop-  
bestendige appartementen  
in De Trappenberg

270

# Vijfjarenoverzicht

	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Markt</b>					
Ontvangen opdrachten	3.959	3.189	2.779	2.816	2.202
Orderportefeuille	6.042	4.839	4.154	3.731	3.231
Verkochte woningen	1.533	1.036	869	1.449	2.206
Opgeleverde woningen	1.852	2.543	1.628	1.769	2.304
<b>Financieel</b>					
Bedrijfsopbrengsten	2.874	2.627	2.578	2.339	2.192
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) <sup>1</sup>	219,2	144,1	115,3	41,9	95,9
Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>1</sup>	179,3	109,4	86	19,7	75,3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	163,5	99,8	84,9	15	72,5
Nettoresultaat	124,1	79,9	64,1	9	49,8
<b>Totale activa</b>					
Eigen vermogen	564,5	461,3	399,8	340,4	344,1
Rentedragende langlopende schulden	70,2	59,7	38,4	70,8	90,2
Rentedragende kortlopende schulden	4,8	9,9	13,4	13,1	8,9
Nettowerkkapitaal	-387,8	-223,7	-174,6	-160,2	-112,8
Liquide middelen	811,6	524,5	397,1	454,3	428,1
<b>Ratio's</b>					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	7,6	5,5	4,5	1,8	4,4
Bedrijfsresultaat (EBIT) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	5,7	3,8	3,3	0,6	3,4

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

Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

Vijfjarenoverzicht

Risicobereidheid

Broeikasgasemissies

Reikwijdte en verantwoording

Begrippenlijst



- [Bestuursverslag](#)
- [Verslag raad van commissarissen](#)
- [Jaarrekening](#)
- [Duurzaamheidsverslag](#)
- [Overige gegevens](#)
- [Bijlagen](#)
- Vijfjarenoverzicht
  - [Risicobereidheid](#)
- Broeikasgasemissies
- Reikwijdte en verantwoording
- Begrippenlijst

	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Nettoresultaat in % van:</b>					
bedrijfsopbrengsten	4,3	3	2,5	0,4	2,3
het eigen vermogen	22,0	17,3	16	2,6	14,5
Solvabiliteit in % van garantievermogen	29,1	29,9	28,4	25,4	28,8
<b>Medewerkers</b>					
Aantal medewerkers ultimo jaar (fte)	6.705	6.547	6.395	6.229	6.231
Aantal geconstateerde overtredingen TBI gedragscode	25	28	19	33	27
<b>Veiligheid en gezondheid</b>					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	33	36	46	39	32
Ongevallenratio (IF)	2,4	2,6	3,4	2,9	2,5
Ziekteverzuim in %	4,8	4,9	4,7	5,1	4,2
<b>Milieu-impact</b>					
CO <sub>2</sub> -emissie scope 1 & 2 (kton)	17	25	26	26	24
CO <sub>2</sub> -emissie scope 1 & 2 /per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	6,2	9,6	10,1	11,4	11
Elektrische voertuigen in % van totaal (lease)wagenpark	61,7	54,9	37,4	21,6	16,8
Afvalvolume (kton)	42,9	48,2	43,1	59,9	53
Afvalvolume/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	15,1	18,4	16,7	26,1	24,2
Percentage herbruikbaar (van het totale afvalvolume)	91,3	87,4	-	-	-
Percentage duurzaam hout	99	99	99	99	99



# Risicobereidheid

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen
Strategisch/markt	 Gemiddeld	Om onze strategische doelstellingen te bereiken en onze marktpositie te verstevigen, zijn we bereid om gemiddelde risico's te aanvaarden. Via de stimulans om te ondernemen creëren wij kansen ter versteviging van onze marktpositie.
Operationeel	 Laag	Voor onze reguliere activiteiten is de risicobereidheid laag met het oog op het behoud van onze solide financiële basis.
Financieel	 Laag	Vanuit onze solide financiële basis zijn we bereid alleen lage risico's te accepteren om daarmee te innoveren, te investeren en samen te werken.
Compliance en integriteit	 Zeer laag	Integriteit is een van de meest wezenlijke voorwaarden van onze organisatie en een uitgangspunt bij ons handelen. We zijn niet bereid op dit gebied risico's te aanvaarden.
ICT/cybersecurity en privacy	 Zeer laag	Ten aanzien van de risico's op het gebied van operationele ICT-systemen, data-integriteit, cybersecurity en privacy zijn we in de basis niet bereid om risico's te aanvaarden.

- Bestuursverslag
- Verslag raad van commissarissen
- Jaarrekening
- Duurzaamheidsverslag
- Overige gegevens
- Bijlagen
- Vijfjarenoverzicht
- Risicobereidheid**
- Broeikasgasemissies
- Reikwijdte en verantwoording
- Begrippenlijst


















# Risicocategorie: strategisch/markt

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
Gewijzigde marktomstandigheden	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evenwichtig portfolio met spreiding van activiteiten over marktsegmenten en opdrachtgevers.</li> <li>• Anticiperen op marktontwikkelingen (w.o. nieuwe milieu-eisen) o.a. door innovaties. Intern vanuit onze kenniscentra TBI WOONlab en Smart TBI. Extern door samenwerking met kennisinstituten en partners binnen en buiten de bouw.</li> <li>• Opzetten van samenwerkingsverbanden met collega bouwbedrijven.</li> <li>• Ontwikkelen van meer diversiteit in het management zodat beslissingen worden gebaseerd op een bredere blik.</li> </ul>	Hoog	Gemiddeld
Schaarste aan vakmensen op de arbeidsmarkt	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in een positie als preferente werkgever door een aantrekkelijke werkomgeving te bieden met voldoende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden.</li> <li>• Gebruikmaken van subsidieregelingen voor praktijkleren en inzet van TBI Praktijkfonds.</li> <li>• TBI Studiefonds als wervende factor inzetten.</li> </ul>	Hoog	Hoog
Concurrentie	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëren van onderscheidend vermogen door onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, focus op klanttevredenheid en samenwerking tussen de TBI-ondernemingen.</li> </ul>	Gemiddeld	Gemiddeld
Prijsdruk en grondstoffenschaarste	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooraf heldere afspraken maken met partijen over de effecten van prijsstijgingen en leverbetrouwbaarheid.</li> <li>• Bewustwording creëren en kennis ontwikkelen om alternatieven in te zetten en circulair te bouwen.</li> </ul>	Gemiddeld	Gemiddeld
Klimaatverandering	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op milieu-impactanalyses, CO<sub>2</sub>-reductie en hergebruik van materialen en grondstoffen.</li> <li>• Circulair ondernemen.</li> <li>• Bijdrage leveren aan noodzakelijke verlaging van emissies van schadelijke stoffen (w.o. stikstof).</li> <li>• Bewustwording creëren en kennis ontwikkelen om CO<sub>2</sub>-neutraal te bouwen rekening houdend met de natuur.</li> <li>• Ontwikkelen van leiderschapscompetenties (bijv. ontwikkelen en uitdragen van visie) die nodig zijn om de organisatie klimaatbewust te maken.</li> </ul>	Gemiddeld	Gemiddeld
Innovatief vermogen	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleren van innovatie ecosystemen en faciliteren van broedplaatsen voor innovatie. Ruimte voor innovatie en stimuleren van samenwerking. Binnen de bandbreedte mogen resultaten onzeker zijn.</li> </ul>	Gemiddeld	Laag













- Bestuursverslag
- Verslag raad van commissarissen
- Jaarrekening
- Duurzaamheidsverslag
- Overige gegevens
- Bijlagen
- Vijfjarenoverzicht
- Risicobereidheid**
- Broeikasgasemissies
- Reikwijdte en verantwoording
- Begrippenlijst

## Risicocategorie: operationeel

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
Aanneming van werk en leveren van producten en diensten	 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>We betrekken risicodeskundigen, contractmanagers, juristen en verzekeringsdeskundigen vroegtijdig bij het aannemen van projecten om risicomanagementvraagstukken te beoordelen.</li> <li>Voor de mogelijke negatieve gevolgen van bepaalde risico's die de ondernemingen niet zelf wensen te dragen, beroepen zij zich op het uitgebreide TBI-verzekeringsprogramma.</li> <li>De verzekeringen in dit programma worden beheerd door TBI en deze worden via de co-assurantiemarkt ondergebracht bij (inter)nationale verzekeraars met een S&amp;P rating A of hoger.</li> </ul>	 Hoog	 Gemiddeld
Projectmanagement en -uitvoering	 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constante focus op verbetering, standaardisatie en naleving van interne procedures voor projectmanagement.</li> <li>Verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding ligt bij de directies van de TBI-ondernemingen. Voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen van de betreffende onderneming is vereist voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel, overeenkomstig de directie-instructie.</li> <li>Voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen van de betreffende onderneming is nodig bij investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start verkoop en start bouw van projecten voor eigen risico en financieringsmogelijkheden van projecten in opdracht van derden.</li> <li>Speciale opleidings- en trainingsprogramma's voor projectmanagers.</li> <li>Vroegtijdig betrekken van juristen, technici, risico- en verzekeringsdeskundigen en andere specialisten voor het kwalitatief en kwantitatief inschatten van risico's en bepalen van beheersmaatregelen.</li> </ul>	 Hoog	 Gemiddeld
Veiligheid en gezondheid van medewerkers en onderaannemers	 Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adequaat veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies van TBI-ondernemingen, volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn en TBI Veiligheidswaarden.</li> <li>Preventie heeft de hoogste prioriteit. Het veiligheidsbeleid richt zich op fysieke maatregelen en menselijk gedrag als risicofactor (bewustzijn), maar ook op zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna ongevallen en gevaarlijke situaties. 'Toolbox meetings' moeten dit risico minimaliseren.</li> <li>Campagnes ter verhoging van het (sociale) veiligheidsbewustzijn en gebruik van de TBIveilig app.</li> <li>Bevorderen van een cultuur waarin we elkaar aanspreken op onveilig gedrag. Programma Wijheid in Veiligheid.</li> <li>E-learning modules voor kennisdeling en verhoging van bewustzijn over veilig werken.</li> </ul>	 Gemiddeld	 Hoog
Duurzaamheid in projecten	 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen van werkwijzen die afval reduceren en voorkomen, en hergebruik stimuleren.</li> <li>Bij aanschaf van nieuw materieel CO<sub>2</sub>-footprint meenemen als besliscriterium.</li> <li>CO<sub>2</sub>-bewust bouwen (gericht op reductie Scope 3-emissies).</li> </ul>	 Hoog	 Gemiddeld
Omgevingsbewustzijn	 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beleid gericht op reductie van impact op milieu en omgevingshinder en de inzet van omgevingsmanagers.</li> <li>Frequent afnemen van stakeholderinterviews.</li> </ul>	 Hoog	 Gemiddeld












# Risicocategorie: financieel

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
Financiering en liquiditeit	 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>De treasuryfunctie is centraal ingeregeld. Op basis van interne kredietbeoordelingen worden kredietlijnen ter beschikking gesteld aan de TBI-ondernemingen.</li> <li>Projectontwikkeling wordt op een non-recourse basis gefinancierd.</li> <li>Constance focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing.</li> <li>TBI streeft naar een solvabiliteit &gt; 30%.</li> </ul>	 Zeer laag	 Laag
Kredietwaardigheid opdrachtgevers en partners	 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren.</li> <li>Een deel van de vorderingen is geconcentreerd bij de Nederlandse overheid.</li> <li>Toetsen kredietwaardigheid.</li> <li>Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en vooruitbetalingen.</li> </ul>	 Laag	 Laag
Rente	 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI is terughoudend met het aantrekken van vreemd vermogen. Derhalve is het niet noodzakelijk gebruik te maken van instrumenten om het renterisico verder te mitigeren.</li> </ul>	 Zeer laag	 Zeer laag
Valuta	 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland. Hierdoor zijn maatregelen om het valutarisico te beheersen nauwelijks nodig.</li> </ul>	 Zeer laag	 Zeer laag

- Bestuursverslag
- Verslag raad van commissarissen
- Jaarrekening
- Duurzaamheidsverslag
- Overige gegevens
- Bijlagen
- Vijfjarenoverzicht
- Risicobereidheid**
- Broeikasgasemissies
- Reikwijdte en verantwoording
- Begrippenlijst



## Risicocategorie: compliance en integriteit

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
Wet- en regelgeving	 Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI beschikt over een eigen compliance programma waarvan de TBI Gedragscode onderdeel is.</li> <li>Benoeming compliance officer bij alle bedrijfsonderdelen.</li> <li>TBI-ondernemingen volgen wettelijke bepalingen en branchegerelateerde gedragscodes van SBIB, NEPROM en Koninklijke Bouwend Nederland.</li> <li>Toezicht door interne en externe deskundigen.</li> <li>Eigen activiteiten beperken zich primair tot de Nederlandse wetgevingsgebieden.</li> <li>Contractpartijen en samenwerkingsverbanden beperken zich in beginsel tot partijen binnen de landsgrenzen.</li> <li>Naast de interne TBI Gedragscode wordt als onderdeel van ons compliance framework jaarlijks een frauderisicoanalyse per TBI-onderneming uitgevoerd.</li> </ul>	 Laag	 Laag
Fiscale risico's	 Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI en de Belastingdienst hebben een Convenant Horizontaal Toezicht gesloten. Onze fiscale afdeling streeft naar permanent actueel inzicht in relevante gebeurtenissen, snelle standpuntbepaling en bewaakt en adviseert over opvolging en wijzigingen.</li> </ul>	 Laag	 Laag
Reputatie	 Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI beschikt over een actuele gedragscode die geldt voor alle medewerkers.</li> <li>Jaarlijks geven de statutaire directies van de TBI-ondernemingen een ondertekende In Control-verklaring af aan TBI. Hierin wordt verantwoording afgelegd over de naleving binnen de wettelijke kaders en de Centrale Richtlijnen van TBI.</li> <li>Klokkenluidersregeling.</li> <li>Benoemen vertrouwenspersonen bij alle bedrijfsonderdelen</li> </ul>	 Gemiddeld	 Laag

Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

Vijfjarenoverzicht

**Risicobereidheid**













Broeikasgasemissies

Reikwijdte en verantwoording

Begrippenlijst



## Risicocategorie: ICT/cybersecurity

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
Operationele ICT-systemen en data-integriteit	 Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Up-to-date houden van systeemonderdelen en de beheersorganisatie.</li> <li>• Back-up data en systemen om de continuïteit van bedrijfskritische functies te borgen.</li> <li>• Training van medewerkers en communicatie over gebruikersrisico's ter verhoging van het risicobewustzijn.</li> <li>• Standaardisatie van applicaties.</li> </ul>	 Gemiddeld	 Hoog
Cybersecurity	 Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Security en cyber-ketenweerbaarheid zijn onderdeel van de totale risicokaders van TBI.</li> <li>• Oprichting van interne, interdisciplinaire stuurgroep bestaande uit senior management en personeel van meerdere businessunits om gezamenlijk een strategie en raamwerk voor cyberweerbaarheid te ontwikkelen.</li> <li>• Oprichting ICT Adviesraad om samenwerking en kennisdeling te bevorderen, gericht op een gezamenlijke aanpak. Hierin zijn alle TBI-ondernemingen vertegenwoordigd.</li> <li>• Benoemen van verantwoordelijkheid ten aanzien van (de implementatie van) cyberweerbaarheid.</li> <li>• Cybersecurity is standaard onderdeel van strategisch en veiligheidsoverleg.</li> <li>• Training van medewerkers om het bewustzijn ten aanzien van cybersecurity te vergroten.</li> <li>• Uitvoeren van interne en externe audits alsmede penetration tests.</li> </ul>	 Gemiddeld	 Zeer hoog
Continuïteit	 Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgen van procedures ingeval van security breaches.</li> <li>• Beschikking hebben over een Business Continuity Plan.</li> <li>• Beschikking hebben over Disaster Recovery procedures.</li> </ul>	 Gemiddeld	 Hoog
Privacy	 Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoeming privacy officer.</li> <li>• Procedures voor het beschermen van privacygevoelige informatie worden gevolgd en voortdurend aangepast aan nieuwe ontwikkelingen.</li> <li>• Awareness-programma voor medewerkers gericht op bewustwording, training en open communicatie.</li> </ul>	 Gemiddeld	 Laag

Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

Vijfjarenoverzicht

Risicobereidheid

Broeikasgasemissies

Reikwijdte en verantwoording

Begrippenlijst

# Broeikasgasemissies

Broeikasgasemissies (ton CO <sub>2</sub> -eq.)	2025	2024**	
Scope 1 emissies	14.277	21.996	
Scope 2 emissies marktgebaseerd	3.472	4.108	
Scope 2 emissies locatie-gebaseerd	10.560	4.108	
<b>Totale scope 1 en 2 emissies marktgebaseerd</b>	<b>17.749</b>	<b>26.104</b>	
<b>Totale scope 1 en 2 emissies locatie-gebaseerd</b>	<b>24.837</b>	<b>26.104</b>	
<b>Scope 3 emissies</b>			
3.1: Ingekochte goederen & diensten	Beton, staal, hout, installaties	627.442	399.348
3.2: Kapitaalgoederen	Materieel, bouwkransen, installaties	10.682	5.280
3.3: Brandstof- en energie-gerelateerde emissies	WTT diesel en elektriciteit	3.859	5.316
3.4: Upstream transport	Leverancierslogistiek	4.811	10.572
3.5: Afval	Bouw- en sloopafval	8.921	5.288
3.6 & 3.7: Zakelijk/Woon-werkverkeer*	Vliegreizen en OV	1.981	1.571
3.8: Geleasde eigendommen upstream	Gehuurde middelen	1.187	43.391
3.9: Transport en distributie (downstream)	Logistiek	815	120
3.10: Verwerking van verkochte producten	Verder verwerken	2.942	-
3.11: Gebruik van verkochte producten	Energiegebruik van opgeleverde gebouwen	668.120	786.378
3.12: End-of-life	Sloop/verwerking materialen	16.901	6.006
Overige:			11.845
<b>Totale scope 3 emissies</b>	<b>1.347.661</b>	<b>1.275.115</b>	
<b>Totale broeikasgasemissies marktgebaseerd</b>	<b>1.365.410</b>	<b>1.301.219</b>	
<b>Totale broeikasgasemissies locatie-gebaseerd</b>	<b>1.372.498</b>	<b>1.301.219</b>	

\*Categorie 3.6 Dienstreizen en 3.7 Woon-werkverkeer behoren volgens het GHG-protocol tot scope 3 emissies. Momenteel bevinden 3.6 en 3.7 zich in scope 1 & 2 (volgens SKAO) om deze categorieën inzichtelijk te houden en om te kunnen sturen op CO<sub>2</sub>-reductie.

\*\*In 2024 hebben we de cijfers van de nulmeting 2022 gepubliceerd

Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

Vijfjarenoverzicht

Risicobereidheid

Broeikasgasemissies

**Reikwijdte en verantwoording**

Begrippenlijst



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

[Vijfjarenoverzicht](#)

[Risicobereidheid](#)

[Broeikasgasemissies](#)

[Reikwijdte en verantwoording](#)

[Begrippenlijst](#)

## Reikwijdte en verantwoording

TBI publiceert een geïntegreerd jaarverslag. Hierin rapporteren we over onze strategie en de ontwikkelingen en resultaten op economisch, sociaal, milieu en maatschappelijk gebied. De in dit verslag gepubliceerde duurzaamheidsinformatie voldoet aan de richtlijnen van de Global Reporting Initiative-standaarden (GRI) – optie ('in accordance with').

### Rapportagecriteria

De optie ('in accordance with') van de GRI-standaarden betekent dat TBI rapporteert op GRI 2 General Disclosures en GRI 3 Material Topics. Het proces voor de bepaling van de materiële onderwerpen is beschreven in het hoofdstuk 'Duurzaamheidsverslag'. Het resultaat van deze dubbele materialiteitsanalyse bepaalt welke GRI-indicatoren zijn opgenomen in dit verslag. De GRI-index, die is gepubliceerd op onze website, specificeert de afbakening van de onderwerpen. Waar relevant en beschikbaar zijn de resultaten over de afgelopen jaren opgenomen.

### Betrouwbaarheid

De raad van bestuur is niet alleen verantwoordelijk voor, maar ook nauw betrokken geweest bij de samenstelling van dit jaarverslag en de dubbele materialiteitsanalyse. Dit jaarverslag is net als dat over 2024 (publicatiedatum 17 april 2025) extern geverifieerd ('limited assurance') en voldoet aan de GRI-standaarden – optie ('in accordance with').

### Beschikbaarheid

Het jaarverslag 2025 en de 'GRI Standards content index' zijn als pdf-bestand te downloaden via [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag). Het verslag is in zowel het Nederlands als het Engels te verkrijgen en is gepubliceerd op 17 april 2026.

### Reikwijdte

Het verslag beslaat het boekjaar 2025 dat loopt van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De financiële data en fte-aantallen die we rapporteren, hebben betrekking op alle activiteiten van TBI, zowel in Nederland als daarbuiten. De niet-financiële data die we rapporteren hebben betrekking op de Nederlandse en buitenlandse activiteiten van TBI. Over combinaties –

ondernemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – rapporteren we pro rata naar het aandeel van de TBI-onderneming in deze combinatie. Data van entiteiten waarin TBI een minderheidsbelang heeft of geen management control, laten we buiten beschouwing. Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen worden verwerkt vanaf overnamedatum (zie Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening).

### Vergelijkbaarheid

Alle specifieke kwesties die de vergelijkbaarheid van de data kunnen beïnvloeden, lichten we toe in de tekst en/of door middel van voetnoten bij de betreffende data. Er hebben in 2025 geen restatements plaatsgevonden in de cijfers van 2024.

### Rapportage-ambities

Komende jaren blijven we rapporteren over de materiële onderwerpen en bereiden we ons voor op de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de EU Taxonomy. We hebben in het jaarverslag 2025 een duurzaamheidsverslag opgenomen waarin een aantal elementen vanuit de CSRD zijn opgenomen, maar dit verslag is niet te beschouwen als een volledige CSRD-rapportage. Wij gaan er vanuit dat TBI vanaf boekjaar 2027 onder de werking van de CSRD zal vallen.

De integratie van duurzaamheid zien we terug in de dagelijkse werkzaamheden van de TBI-ondernemingen. Om ons voor te bereiden op de toekomstige rapportageverplichtingen, maken we samen onze prioriteiten zichtbaar en beheersbaar. De raad van bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor de strategische duurzaamheidsdoelstellingen en is verantwoordelijk voor het bestuur van het concern.



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

Vijfjarenoverzicht

Risicobereidheid

Broeikasgasemissies

Reikwijdte en verantwoording

[Begrippenlijst](#)

De raad van bestuur stelt de doelstellingen vast alsmede de criteria op basis waarvan de prestaties worden beoordeeld. In de uitvoering wordt nauw samengewerkt met de voor duurzaamheid verantwoordelijke functionarissen binnen de holding en binnen de TBI-ondernemingen. Zo monitoren we hoe de integratie van duurzaamheid in de managementprocessen verloopt en waarborgen we dat de duurzaamheidsdoelstellingen gerealiseerd worden. De afdeling Verslaggeving & Control staat in nauw contact met de controllers van de TBI-ondernemingen om de ontwikkelingen o.a. op het gebied van duurzaamheid te monitoren.

De statutaire directies van de ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van hun ondernemingen. Ook de verantwoordelijkheid voor het bestuur en de dagelijkse beslissingen binnen de TBI-ondernemingen, liggen bij deze directies, inclusief de implementatie van de strategie. Zij maken gebruik van informatie uit interne en externe bronnen, zoals één-op-één-gesprekken, personeelsbijeenkomsten, nieuwsberichten en bijeenkomsten in de sector.

## Meetmethode en dataverzameling

De (geconsolideerde) cijfers in dit verslag zijn gebaseerd op metingen, berekeningen of opgaves afkomstig van de TBI-ondernemingen. Alle kwalitatieve informatie over de financiële en niet-financiële prestaties zijn gebaseerd op interne notities, rapportages, correspondentie of interviews met sleutelfunctionarissen. Kwantitatieve data, zoals de financiële resultaten en het personeelsbestand, worden verzameld in de informatiemanagementsystemen waarin de TBI-ondernemingen rapporteren. Voor de consolidatie van de financiële en niet-financiële cijfers wordt gebruik gemaakt van SAP BPC, het Business Intelligence systeem waarin TBI Holdings alle data van de TBI-entiteiten consolideert. De controllers van de TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de validatie van de aan TBI Holdings gerapporteerde data. Afdeling Verslaggeving & Control beoordeelt de consistentie van de informatie en de beschikbaarheid van onderbouwende bewijsvoering, als basis voor beoordeling van de data die op het niveau van TBI Holdings gerapporteerd worden.



Bestuursverslag

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening

Duurzaamheidsverslag

Overige gegevens

Bijlagen

Vijfjarenoverzicht

Risicobereidheid

Broeikasgasemissies

Reikwijdte en verantwoording

**Begrippenlijst**

# Begrippenlijst

## A

### Afvalscheidingspercentage

Het deel van het afval dat gescheiden wordt aangeboden op onze bouwplaatsen en afgevoerd door de afvalverwerker. De afvalstromen bouw- en sloopafval, bedrijfsafval en overig afval rekenen we als zijnde niet-gescheiden afvalstromen. In de totale hoeveelheid afval die wordt meegenomen in de berekening van het afvalscheidingspercentage, worden de volgende afvalstromen meegenomen: 1) alle afvalstromen van de inzamelaars waar een raamcontract mee is en 2) alle significante afvalstromen die via andere inzamelaars lopen.

### Afvalbestemming

Het percentage hergebruik wordt als volgt bepaald:

- $(\text{volume hergebruik, volume energierugwinning (groen)}) / \text{totaal volume afvalstromen}$ .
- De afvalstromen worden pro rata meegenomen, al naar gelang het aandeel in de VOF/combinatie (net zoals bij de financiële verantwoording).

Als een significante afvalstroom via een sloper loopt, dient deze te worden meegenomen.

Hierbij worden in beperkte mate schattingen gemaakt mits de betrouwbaarheid in voldoende mate kan worden vastgesteld.

### Arbeidsongeval met verzuim

Een arbeidsongeval met verzuim is een arbeidsongeval met letsel, leidend tot meer dan één werkdag verzuim/werkverlet, de dag van het ongeval niet inbegrepen. Niet inbegrepen zijn arbeidsongevallen waarbij vervangend werk is uitgevoerd. Een ernstig arbeidsongeval is een arbeidsongeval waarvoor een meldingsplicht geldt aan de Nederlandse arbeidsinspectie. Het betreft een arbeidsongeval dat heeft geleid tot overlijden, blijvend letsel of een ziekenhuisopname.

### Arbeidsongeval zonder verzuim

Een arbeidsongeval waarbij de betrokken persoon zijn werkzaamheden binnen 8 uur na het incident heeft hervat en/of de persoon vervangend werk heeft kunnen uitvoeren.

## B

### Bedrijfsopbrengsten

Met bedrijfsopbrengsten wordt de productie tegen opbrengstwaarde bedoeld. De bedrijfsopbrengsten omvatten het saldo van de netto-omzet in het boekjaar, verhoogd of verlaagd met de wijzigingen in de balanswaarde van de voorraden en onderhanden werken, en overige bedrijfsopbrengsten.

### Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)

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

### Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)

Bedrijfsresultaat voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere en overige waardeverminderingen.

### Bouw informatie model (BIM)

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

## C

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

CO<sub>2</sub> is het gas dat een grote bijdrage levert aan het broeikaseffect. De emissie van andere broeikasgassen nemen wij echter ook mee in onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk,



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

[Vijfjarenoverzicht](#)

[Risicobereidheid](#)

[Broeikasgasemissies](#)

[Reikwijdte en verantwoording](#)

[Begrippenlijst](#)

die we uitdrukken in CO<sub>2</sub>-equivalenten. Waar CO<sub>2</sub> staat, wordt daarom altijd CO<sub>2</sub>-equivalenten bedoeld. Het wordt onder andere uitgestoten door het verbranden van fossiele brandstoffen. TBI rapporteert over de scope 1 en 2 emissies conform het SKAO emissiefactoren handboek (versie 3.1, juni 2020). Scope 1 emissies betreffen directe emissies veroorzaakt door de eigen organisatie, zoals emissies door eigen gasgebruik en emissies door het eigen wagenpark (inclusief eventuele privé kilometers van medewerkers met hun leaseauto). Scope 2 emissies betreffen indirecte emissies die zijn ontstaan door de opwekking van elektriciteit die de organisatie verbruikt, zoals emissies door centrales die deze elektriciteit leveren. Dit is minus de ‘vergroende’ energie.

Ook vlieguren en zakelijke kilometers met privéauto’s worden hiertoe gerekend. De CO<sub>2</sub>-berekeningen zijn gebaseerd op werkelijk (gemeten) data. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van kleine(re) projecten zijn uitgesloten van deze rapportage als zij opgeteld maximaal 5% van de totale jaaromzet van de TBI-onderneming bedragen. Energie- en/of brandstofverbruik op projecten waar een opdrachtgever zelf voor betaalt, worden niet toegerekend aan de CO<sub>2</sub>-emissie van TBI.

## D

### Duurzaam hout

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

## E

### Energieverbruik uit hernieuwbare bronnen

Aantal kWh uit groene energiebronnen als zon, wind, water.

## H

### Handelswerkkapitaalefficiëntie

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

## I

### Inlener

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

## L

### Locatiegebaseerde emissies

Uitstoot die hoort bij het elektriciteitsnet in de regio waar de stroom wordt afgenomen.

## M

### Marktgebaseerde emissies

Uitstoot die hoort bij de specifieke elektriciteitsproducten die een organisatie koopt; bijvoorbeeld garanties van oorsprong.

### Medewerker

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

## N

### NOM

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

## O

### Ongevallenratio (IF)

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

### Operationele marge

Het bedrijfsresultaat (EBITDA) in procenten van de bedrijfsopbrengsten.



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

Vijfjarenoverzicht

Risicobereidheid

Broeikasgasemissies

Reikwijdte en verantwoording

[Begrippenlijst](#)

## Orderportefeuille

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

## R

### Recourse versus non-recourse financiering

Een recourse financiering is een financiering waarbij de schuldenaar hoe dan ook zijn schuld moet terugbetalen. De schuldenaar is met zijn gehele vermogen aansprakelijk om ervoor te zorgen dat de hoofdsom (inclusief de rente) wordt terugbetaald.

Bij een non-recourse financiering geldt dat er sprake is van een beperktere aansprakelijkheid, waarbij de aansprakelijkheid van de leningnemer bij ingebrekestelling louter toeziet op de vooraf gemaakte afspraken (inzake de onderpanden/garanties).

## S

### Scope 1-emissies

De emissies die de onderneming zelf veroorzaakt, zoals bij het verbruik van diesel en benzine, gas en elektriciteit in de eigen bedrijfsvoering. Denk aan bedrijfswagens, machines, installaties en kantoren. De bronnen zijn in eigendom of staan onder eigen beheer. De onderneming heeft zelf directe invloed op de uitstoot(vermindering).

### Scope 2-emissies

De emissies die indirect ontstaan voor de ingekochte energie, bijvoorbeeld door de opwekking van de elektriciteit of warmte die nodig is voor de bedrijfsactiviteiten. Deze bronnen zijn extern.

### Scope 3-emissies

Dit zijn de emissies in de waardeketen van het bedrijf; de uitstoot door bronnen die niet bij het eigen bedrijf horen en waarop geen directe invloed uit te oefenen is. De grootste uitstoot zit in de toeleveringsketen, zoals bij de winning, de productie en het transport van bouwmaterialen. Ook de uitstoot

die verkochte goederen of diensten veroorzaken valt binnen deze scope, bijvoorbeeld de uitstoot die gebouwde panden en infrastructuur veroorzaken.

## Solvabiliteit

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

## T

### TBI Gedragscode

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

## Z

### Ziekteverzuim

Verzuim vanwege ziekte berekend op basis van kalenderdagen. Hierbij worden zwangerschaps- en bevallingsverlof niet meegerekend. Gecorrigeerd door de deeltijdfactor, gewogen gemiddelde (conform Nationale Verzuim Standaard).



[Bestuursverslag](#)

[Verslag raad van commissarissen](#)

[Jaarrekening](#)

[Duurzaamheidsverslag](#)

[Overige gegevens](#)

[Bijlagen](#)

[Vijfjarenoverzicht](#)

[Risicobereidheid](#)

[Broeikasgasemissies](#)

[Reikwijdte en verantwoording](#)

[Begrippenlijst](#)

# Colofon

## Redactie en productie

TBI Holdings B.V., Rotterdam

## Concept, tekstontwikkeling en realisatie

TD Cascade, Amsterdam

Tekstschrijvers, Rotterdam

## Fotografie

Joep van Aert, Lizet Beek, Eva Bloem, Jeroen Dietz, Ossip van Duivenbode, Foto MX, Jorrit Lousberg, Aiste Rakauskaite, Maarten Reeders, Bert Rietberg, David Rozemeyer, Sjaak Boot Photography, Paul Poels, Carlo Teunissen, Topview

## Copyright

TBI Holdings B.V., Rotterdam, april 2026

The annual report 2025 of TBI Holdings B.V. is also available in English translation on the company's website. In case of any differences, the Dutch text prevails.



## Cover

TBI'ers in KJ Den Haag. Dit project van J.P. van Eesteren en Synchron vormt een nieuwe stadsentree naast Den Haag Centraal. Met innovatieve betonoplossingen zoals biochar en basaltvezelwapening draagt het project bij aan duurzamere hoogbouw. **Foto** Jeroen Dietz

## TBI Holdings B.V.

Wilhelminaplein 37, 3072 DE Rotterdam

Postbus 23134, 3001 KC Rotterdam

T 010 – 2908500

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

E [info@tbi.nl](mailto:info@tbi.nl)

KvK-nummer 24144065



**Bestuursverslag**

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

Vijfjarenoverzicht

Risicobereidheid

Broeikasgasemissies

Reikwijdte en verantwoording

***Begrippenlijst***



**Bestuursverslag**

**Verslag raad van commissarissen**

**Jaarrekening**

**Duurzaamheidsverslag**

**Overige gegevens**

**Bijlagen**

Vijfjarenoverzicht

Risicobereidheid

Broeikasgasemissies

Reikwijdte en verantwoording

***Begrippenlijst***