

# Jaarverslag 2023



## Cover Klimaatexpeditie

**Bart van Breukelen:**

“ De Klimaatexpeditie heeft een impuls gegeven aan de intrinsieke motivatie van onze mensen om zich in te zetten voor de verduurzaming van de TBI-ondernemingen. De onderlinge verbondenheid en soms kameraadschap die de reisgenoten voelen stimuleert daarnaast de noodzakelijke samenwerking binnen ons concern. ”



# Inhoudsopgave

2023 in beeld	3	<b>Governance</b>	<b>62</b>
<b>Bestuursverslag 2023</b>	<b>5</b>	Risicomanagement	62
Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur	6	Corporate governance	68
<b>Over TBI</b>		Samenstelling Raad van Bestuur	71
TBI in een oogopslag	10	Samenstelling Groepsdirectie	72
Profiel	11	Samenstelling Raad van Commissarissen	73
Bedrijfsmodel	12	Verlag van de Raad van Commissarissen	74
Organogram	15	<b>Verlag van de Raad van Commissarissen</b>	<b>75</b>
Waardecreatiemodel	22	<b>Jaarrekening 2023</b>	<b>79</b>
<b>Omgeving en organisatie</b>	<b>26</b>	Geconsolideerde balans per 31 december 2023	80
Externe omgeving	26	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023	81
Actuele trends en ontwikkelingen 2023	28	Geconsolideerd overzicht totaalresultaat	82
Stakeholders & materialiteit	29	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023	83
<b>Maatschappelijke impact</b>	<b>34</b>	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	85
TBI Klimaatrein	34	Toelichting op de geconsolideerde balans	94
Stichting Studiefonds TBI	35	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	103
TBI Praktijfonds	36	Enkelvoudige balans per 31 december 2023	107
<b>Strategie en voortgang</b>	<b>39</b>	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023	108
Strategie en strategische pijlers	39	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2023	109
Duurzame oplossingen	40	<b>Overige gegevens</b>	<b>115</b>
Mensen & Teams	45	Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	115
Technologische vooruitgang	53	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	116
<b>Financiële resultaten</b>	<b>55</b>	Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	121
<b>Vooruitzichten</b>	<b>61</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>124</b>
		Vijfjarenoverzicht	124
		Reikwijdte en verantwoording	126
		Begrippenlijst	129
		Colofon	132

## Projecten



Rutges Vernieuwt: Aansluiting bij TBI is win-win-win

13



SAWA: Het eerste circulaire houten woongebouw in Rotterdam

43



Haringvlietbrug: Gerenoveerd in recordtijd

24



HevoFame: Bijzondere woonzorgconcepten

51



Huis op Zuid: De stad betaalbaar voor iedereen

32



ASML De Run 1000: Innovatief kantoorcomplex in Veldhoven

59

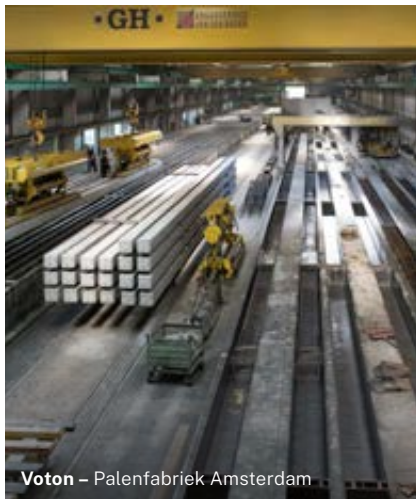


Xylino: Houtbouw in Almere

37

# 2023 in beeld

Gedurende 2023 werkten de TBI-ondernemingen aan veel mooie projecten. Vakmanschap, innovatiekracht en constante aandacht voor veiligheid en maatschappelijke trends zijn daarbij belangrijke factoren.



Voton – Palenfabriek Amsterdam



Ruim 220 collega's aan de start van de TBI Business Runs



Voorbij Prefab - productiehal met vier innovaties: gecalcineerde klei, restproduct asfalt, basaltwapening, 98% circulaire grondstoffen & geopolymer



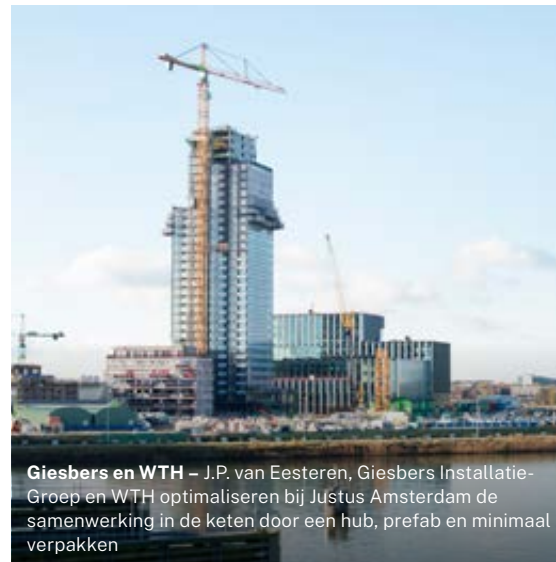
HEVO – Nederlandse beroepsorganisatie van accountants (NBA) in Pharos te Hoofddorp



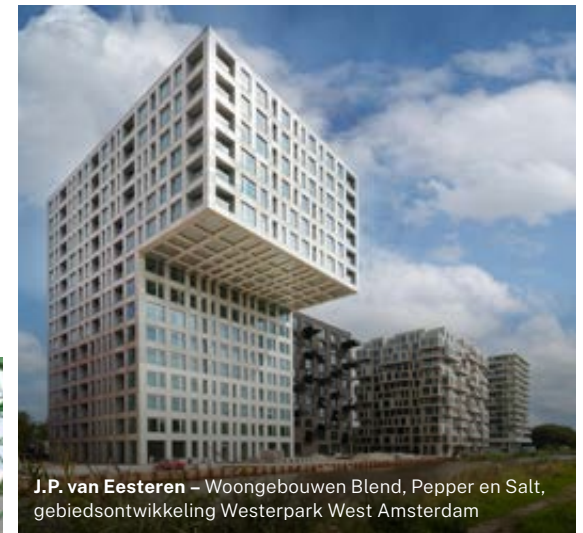
Croonwolver&dros – Het checken van deelsystemen Westerscheldetunnel via tunnelbesturingssysteem TuBeS



Struijk – Uit de Haringvlietbrug zijn er 15 betonnen liggers geogst die in een nieuw project circulair zullen worden ingezet



Giesbers en WTH – J.P. van Eesteren, Giesbers Installatie-Groep en WTH optimaliseren bij Justus Amsterdam de samenwerking in de keten door een hub, prefab en minimaal verpakken



J.P. van Eesteren – Woongebouwen Blend, Pepper en Salt, gebiedsontwikkeling Westerpark West Amsterdam



geWOONhout – Minister Hugo de Jonge opent fabriek geWOONhout in Wehl



Voorbij Funderingstechniek – Damwand trillen voor onderdoorgang spoorwegovergang Venho





**Koopmans Bouwgroep** – Verkozen tot 'De Veiligste Bouwer van Nederland 2023'



**Hazenberg** – Project Graefse Bos aan rand natuurgebied Rosmalen opgeleverd



**Nico de Bont** – Herbestemming Groot Tuighuis in Den Bosch wint Erfgoed Duurzaamheidsprijs



**Comfort Partners** – Duurzame installaties zoals lucht-water-warmtepompen, Hoef en Haag



**Synchroon** – Samen met Shift Architecture & Urbanism realisatie van 235 appartementen en voorzieningen, Domus Living Houthaven, Amsterdam



**Rutges Vernieuwt** – Zonnehof Duivendrecht: onderhoud en verduurzaming van 549 woningen



**Soltegro** – primaire en secundaire engineering nieuwbouw en renovatie Almere 150 kV (onderstation Qirion)



**Eekels Technology** – Nieuwbouw Twentsche Kabelfabriek (TKF) Eemshaven



**MDB** – meten is weten bij 5TRACKS in Breda



**ERA Contour** – Het projectteam van woonwijk Happy Days in Zoetermeer won in 2023 de Veiligheidspluim



**Mobilis** – verwijderen oude val monumentale Berlagebrug, Amsterdam

2023 in beeld

**TBI Jaarverslag 2023**

Over TBI

Omgeving en organisatie

Maatschappelijke impact

Strategie en voortgang

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verlag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Bijlage



# Bestuursverslag 2023



# Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

**Met tevredenheid kijk ik terug op verslagjaar 2023. Een jaar dat we dankzij de inzet van onze gemotiveerde en vakkundige medewerkers met goede resultaten afsluiten. De orderportefeuille is historisch hoog, de omzet groeide naar € 2,6 miljard, met € 115 miljoen operationeel resultaat (EBITDA). Daar mogen we met elkaar zeer trots op zijn. Want hoewel we Covid-19 achter ons gelaten hebben, had de aanhoudende stapeling van externe invloeden een flinke impact.**

De maatschappelijke opgaven waar we in Nederland voor staan blijven onverminderd groot. De vraag naar onze diensten blijft daarmee ook op een hoog niveau. Of het nu gaat om vernieuwen, verbouwen, renoveren of verduurzamen, wij hebben de mensen en oplossingen om in deze vraag te voorzien. We plukken de vruchten van ons interne én externe netwerk en de langdurige samenwerkingsverbanden die onze slagkracht en innovatiekracht versterken.

## **Koesteren en inspireren**

Onze mensen zijn de basis voor goede bedrijfsresultaten en de continuïteit van onze ondernemingen. Een combinatie van technisch vakmanschap en goed leiderschap is nodig om onze ambities op het gebied van verduurzaming en maatschappelijke impact waar te maken. De schaarste op de arbeidsmarkt blijft daarom een punt van zorg. Het groeiende tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten zet de markt enorm onder druk. Maar waar we voorheen de nadruk legden op werving, zien we nu in dat de oplossing begint bij het binden van onze eigen mensen. Meer aandacht voor de mens achter de medewerker. Wat motiveert iemand om bij ons te blijven? Hoe kan iemand zich verder ontwikkelen? Mede daarom breidde TBI acadmy het aanbod van ontwikkelmogelijkheden opnieuw uit. Zo willen we bijvoorbeeld met het nieuwe opleidingsprogramma ‘De

Kracht van Generaties’ alle generaties binnen TBI het beste uit zichzelf én elkaar laten halen. En met het programma ‘Duurzaam Leiderschap’ willen we onze huidige en toekomstige leiders motiveren en faciliteren om de duurzame ontwikkelingen binnen TBI verder te versnellen.

Ook het TBI Praktijkfonds richt zich nadrukkelijk niet alleen op werving, maar ook op het behoud van vakmensen. In het binden van medewerkers ligt ook een belangrijke taak voor leidinggevend. Uiteindelijk is het aan hen om aandacht te hebben voor hun team en het goede gesprek te voeren. Binnen de werkgroep Mensen & Teams worden de verschillende initiatieven gecoördineerd en afgestemd met de ondernemingen.

## **Sterke teams en goed leiderschap**

Als decentrale onderneming koesteren we de veelzijdigheid van al onze ondernemingen. Tegelijkertijd vinden we het belangrijk dat we kennis delen, elkaar kennen en nieuwe samenwerkingen aangaan die TBI als geheel verder brengen. Een veelheid van initiatieven, zoals het TBI Paviljoen, het TOP- en TEAM- programma, het Traineeship en de Projectmanagementdag, speelden hierin het afgelopen jaar een belangrijke rol. Het TBI WOONlab is ook zo’n mooie samenwerking; dat bestaat in 2024 al 10 jaar. Zo ontstaan er steeds meer sterke teams met collega’s uit verschillende ondernemingen. En hoewel onze ondernemingen ieder een eigen cultuur hebben, onderkennen we het belang van een gedeelde visie op leiderschap en cultuur. Ik denk dat we het afgelopen jaar daarin grote stappen hebben gezet. We vinden verbinding in de maatschappelijke

**“ Er ontstaan steeds meer sterke teams met collega’s uit verschillende ondernemingen ”**

transitie waaraan we onze bijdrage leveren. En we concentreren ons op wat er in onze maatschappij en bij klanten speelt. Daarom sturen we ook het komende jaar op het type leiderschap en cultuur dat daaraan bijdraagt. Dat geldt ook voor diversiteit. Hoewel het bewustzijn van het belang van diversiteit in onze ondernemingen groeit, blijven de resultaten nog achter. Met een nieuw plan van aanpak willen we de inzet op diversiteit versnellen.

### Maatschappelijke impact

In 2022 richtten we de TBI Klimaatrein en het TBI Praktijkfonds op. Deze fondsen zijn, evenals het TBI Studiefonds, onderdeel van onze identiteit. Een langetermijnvisie en het waken over het toekomstperspectief van de nieuwe generaties is inherent aan de cultuur van TBI en haar aandeelhouder Stichting TBI. De manier waarop in 2023 gebruik is gemaakt van deze fondsen, toont de maatschappelijke betrokkenheid van onze ondernemingen en partners. Daar mogen we trots op zijn en dat mogen we ook uitdragen. Zo bereiken we ook de toekomstige generatie van vakmensen met hart voor de maatschappij.

Zowel TBI-ondernemingen als maatschappelijke organisaties deden via de TBI Klimaatrein een aanvraag voor klimaatinitiatieven gericht op het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in onze gebouwde omgeving. Via het TBI Praktijkfonds zijn al verscheidene initiatieven opgezet om de instroom, doorstroom en het behoud van vakmanschap in de bouw, techniek en infra te stimuleren, zoals de oprichting van de TBI Vakschool. De ontwikkelingen vanuit het TBI Praktijkfonds zijn urgent gezien de schaarste op de arbeidsmarkt. Als sector hebben we de taak de aantrekkelijkheid van ons vak te vergroten, maar er moet ook hernieuwd respect komen voor vakmanschap. Want zolang ouders trotser zijn op het kind dat een theoretische opleiding kiest dan op het kind dat een praktische, technische opleiding kiest, zal er een blijvend tekort aan gediplomeerde vakmensen zijn. En daar hebben de economische ontwikkeling en verduurzaming van ons land onvermijdelijk onder te lijden.

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



In Breda werken **Synchroon** en **J.P. van Eesteren** aan **5TRACKS**, een unieke ontwikkeling waarin 5 functies samenkomen



## Versnelling op verduurzaming

Het afgelopen jaar gingen we actief aan de slag met Het Groene Boekje, dat ambities en concrete doelstellingen bevat voor onze strategische pijler Duurzame oplossingen. Een aantal ondernemingen voerde een nulmeting uit van de CO<sub>2</sub>-emissies en stelde een reductieplan op. Ook de samenwerking op dit thema was groot; versnellingssteams met collega's uit verschillende ondernemingen hebben versnellingsgidsen opgeleverd waarmee invulling gegeven wordt aan onze duurzaamheidsdoelstellingen. Een ander belangrijk onderdeel van de pijler Duurzame oplossingen is het TBI Klimaatplan. We hebben dit plan in 2023 opgesteld, er zijn CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen vastgesteld voor 2025 en 2030 en we committeerden ons aan de doelstellingen van SBTi (Science Based Targets initiative) om in 2050 net zero te realiseren.

We openden onze houtenwoningfabriek geWOONhout en zijn met SAWA Rotterdam, na project HAUT in Amsterdam, opnieuw een spraakmakend houten hoogbouwproject gestart. Ook is besloten voor ons materieel over te stappen van diesel naar Hydrotreated Vegetable Oil (HVO). Tijdens tal van bijeenkomsten is kennis uitgewisseld en inspiratie opgedaan over verduurzaming. Met name de klimatreizen voor onze statutaire directeuren hebben een grote positieve impact. De bewustwording én motivatie groeiden aanzienlijk. Wel zijn de steeds strengere rapportage-eisen een punt van zorg. Hoewel meten en rapporteren helpt te

“ Met name de verduurzaming van woningen leverde in 2023 opnieuw veel werk op ”

bepalen waar we de meeste impact hebben, moeten we ervoor waken dat rapporteren over verduurzaming beheersbaar blijft. Door onze investeringen zijn we erin geslaagd CO<sub>2</sub>-arm prefabbeton toe te passen en richten we ons tevens op minder materiaalgebruik en een circulaire bouw. Daar moet de nadruk op blijven liggen.

## Bedrijfsresultaten

Nagenoeg alle ondernemingen hadden een prima jaar. Dit ondanks de slechte omstandigheden op de woningmarkt. De verkoop van nieuwbouwwoningen aan zowel consumenten als beleggers bleef door de hoge rente en bouwkosten flink achter. Ook het aantal bouwvergunningen liep opnieuw terug. Onze orderportefeuilles van onze bouwen ontwikkelbedrijven zijn goed gevuld, maar op termijn is herstel van de nieuwbouw essentieel voor onze ondernemingen. Gelukkig zien we nog altijd een aanzienlijke groei op het gebied van renovatie en onderhoud. Met name de verduurzaming van woningen leverde in 2023 opnieuw veel werk op. In dat licht zijn we extra blij met de overname en prestaties van Rutges Vernieuwt.

De kantorenmarkt was al matig, maar is sinds Covid-19 verder ingezakt. De aandacht zal in deze markt uit blijven gaan naar verduurzaming en in beperkte mate naar nieuwe kantoorconcepten. Ook bij Infra verschuift de focus naar vervanging en renovatie. Door de aanhoudende stikstofproblematiek laten grote projecten voor de aanleg van nieuwe infrastructuur nog altijd op zich wachten. Daarom heeft Rijkswaterstaat nu budgetten beschikbaar gemaakt voor vervanging en renovatie. Deze omvangrijke en talrijke projecten zijn de komende jaren een stevige pijler onder onze infratak.

De verduurzaming en elektrificatie van onze economie en samenleving zorgt voor een significante groei aan werk voor onze techniekbedrijven. Naar verwachting blijft er de komende jaren veel werk. Hoewel dat uiteraard zeer positief is, voorzien we wel een flinke uitdaging om voldoende capaciteit te houden om die techniekprojecten uit te voeren.

## Interne verbeteringen en kansen

De interne projectbeheersing is verbeterd. Daarbij gaat het over risico- en projectmanagement, maar ook over het vakmanschap waarmee de projecten uitgevoerd worden. Over de gehele lijn zijn hierin grote stappen gezet, mét aantoonbaar effect op onze prestaties. Infra is in een rustiger vaarwater gekomen en er is fors geïnvesteerd in de relatie met opdrachtgevers en partners. Door heldere afspraken te maken verbetert de samenwerking.

Ook ten aanzien van veiligheid zijn het afgelopen jaar stappen gezet. Zo zijn we begonnen met het opstellen van een plan van aanpak om de veiligheidscultuur binnen TBI als geheel verder te verbeteren. Het versterken van ons lerend vermogen en vaststellen van nieuwe ambitieuze doelen zijn onderdeel hiervan. Het komende jaar start een TBI-brede veiligheidscampagne om intern de bewustwording en veiligheidscultuur verder te versterken. Nagenoeg al onze ondernemingen zijn gecertificeerd op trede 3 of 4 van de Veiligheidsladder. Vanuit de ViA (Veiligheid in Aanbestedingen) wordt ook van onderaannemers verwacht dat zij zich certificeren. Hoewel we beseffen dat dit mogelijk veel van hen vraagt, stellen we veiligheid te allen tijde voorop.

Binnen de strategische pijler Technologische vooruitgang is op het thema Digitalisering het afgelopen jaar veel gebeurd. Er is hard gewerkt aan een nieuw ERP-systeem voor Comfort Partners, WTH, MDB, Croonwolter&dros en J.P. van Eesteren. Dit zijn grote, intensieve projecten. Ook blijven we het gebruik van BIM (Building Information Modeling) optimaliseren en leveren onze ondernemingen datagedreven oplossingen als onderdeel van hun onderhoudsportefeuilles. Dit soort technologische vooruitgang vraagt een projectoverstijgende aanpak.

We zijn als projectenbedrijf en ketenregisseur in de unieke positie om innovatie door onze ketenpartners te stimuleren. Dit vormt, naast de toepassing van onze eigen innovatieve oplossingen, komende jaren de input voor de engineering van onze projecten. Op deze wijze kunnen we de



“ We zijn als projectenbedrijf en ketenregisseur in de unieke positie om innovatie door onze ketenpartners te stimuleren ”

toenemende behoefte aan standaardisatie en industrialisatie tegemoet treden. Dat vergt sterke relaties en structurele samenwerking, waaraan we ook in 2024 blijven werken.

### Vooruitblik

Op 1 mei 2024 zal ik terugtreden als voorzitter van de Raad van Bestuur. Dan draag ik het stokje over aan Hendrik de Haan. Hij zal samen met Emiel Roozen en Bianca Seekles de Raad van Bestuur vormen. Op het moment dat je gaat nadenken over opvolging, zoek je naar mensen die de organisatie verder kunnen brengen, dingen nog beter kunnen doen. En ik ben ervan overtuigd dat we die gevonden hebben. Met de nieuwe driekoppige Raad van Bestuur staat er straks een sterk team met enorme complementaire kwaliteiten. Wat onze mensen verbindt is een groot hart voor verduurzaming en natuurlijk de waarden van onze mooie onderneming TBI!

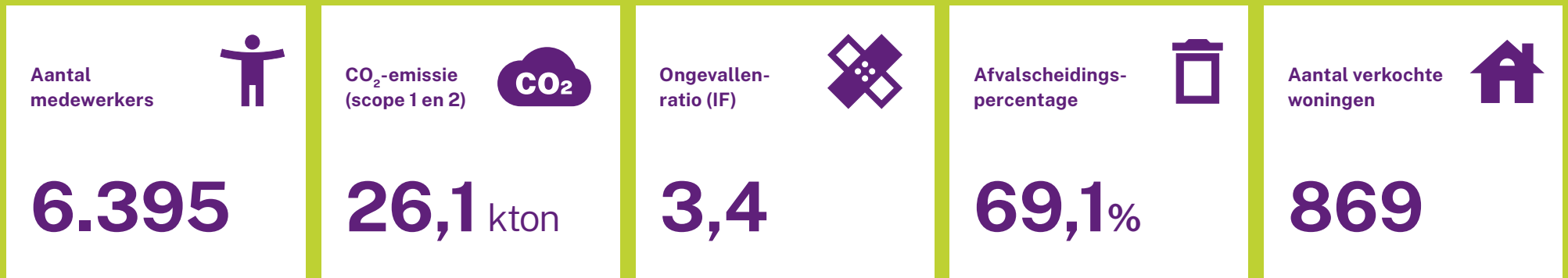
Vanzelfsprekend wil ik hen een zo goed mogelijke start geven, zodat er ondanks de economische onzekerheid een sterke onderneming staat met een goede orderportefeuille. Bij ons thuis is rugby de sport en een deel van onze cultuur. En één van de lessen die ik meekreeg van de All Blacks uit Nieuw-Zeeland, is dat je je shirt beter doorgeeft dan je het kreeg. En ik hoop dat ik dat voor TBI heb waargemaakt.

Rotterdam, 19 maart 2024

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

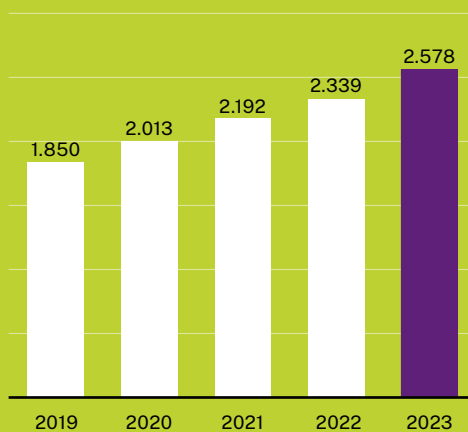


# TBI in een oogopslag



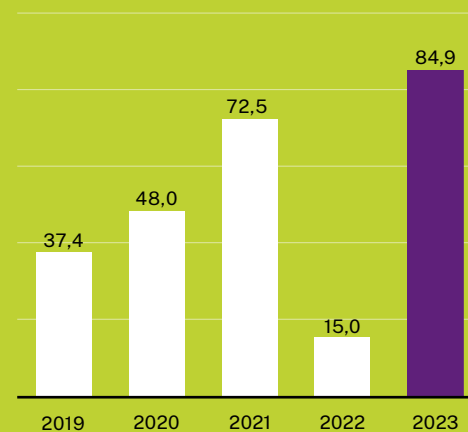
## Bedrijfsopbrengsten

(in miljoenen euro's)



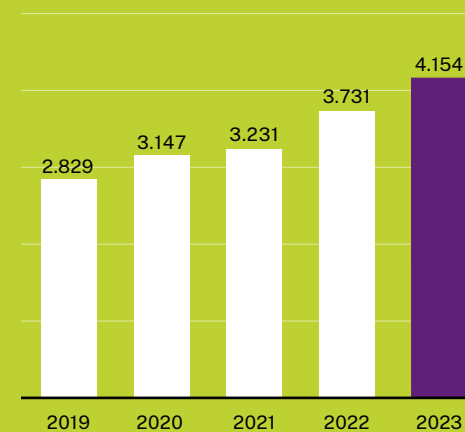
## Bedrijfsresultaat (EBIT)

(in miljoenen euro's)



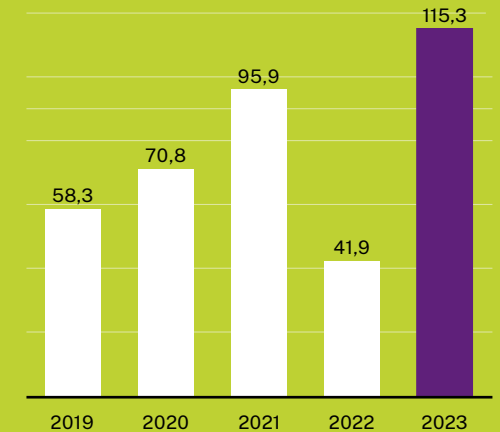
## Orderportefeuille

(in miljoenen euro's)



## Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten vóór afschrijvingen (EBITDA)

(in miljoenen euro's)



# Profiel

**Sinds de oprichting in 1982 is TBI uitgegroeid tot één van de grootste techniek-, bouw-, en infraconcerns van Nederland. Ons concern bestaat uit 21 ondernemingen met hart voor de maatschappij die samen én los van elkaar onze leefomgeving op duurzame wijze vernieuwen, inrichten en onderhouden.**

## Ondernemerschap aan de basis

Onze bedrijfsfilosofie is ondernemerschap aan de basis. De ondernemingen van TBI zijn onder eigen naam actief in de markt. Ze weten wat er speelt en kennen de klanten voor wie zij werken van nabij. Door kennis te delen en projecten integraal te benaderen, versterken we onze slagkracht, synergie en innovatief vermogen. Dat zorgt voor toonaangevende resultaten. In 2023 werkten meer dan 6.395 TBI-collega's aan woningen, kantoren, scholen, ziekenhuizen, wegen, tunnels, bruggen, sluizen, fabrieken en scheepsinstallaties. Van kleine initiatieven tot grote, spraakmakende projecten. Hiermee realiseerde TBI in 2023 € 2.578 miljoen aan bedrijfsopbrengsten.

## Onderdeel van de maatschappij

Als onderneming maken wij deel uit van de maatschappij. We nemen onze verantwoordelijkheid en investeren in de verduurzaming van onze wereld, het toekomst- en arbeidsperspectief van de nieuwe generatie en het behoud van ons cultureel erfgoed. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers een afspiegeling zijn van de maatschappij die we bedienen. Daarom moedigen we mensen aan om hun individuele kwaliteiten in te brengen en die verder te ontwikkelen. Ook stimuleren we ondernemerschap en eigen initiatief. Vanuit de overtuiging dat goed leiderschap doorslaggevend is voor ons succes, versterken we de leiderschapskwaliteiten op ieder niveau.

## Verantwoorde waardeketen

We kijken verder dan onze eigen ondernemingen en werken intensief samen met partners – van leveranciers tot onderaannemers – aan een verantwoorde waardeketen. Dat doen we op het gebied van logistiek en productie, maar ook op het gebied van veiligheid en arbeidsomstandigheden, duurzaamheid en innovatie. Dankzij onze samenwerkingsverbanden creëren we meer waarde voor de samenleving en voor onze opdrachtgevers. Ook heeft TBI dit jaar de eerste stappen gezet voor het opstellen van een mensenrechtenbeleid. Dit zullen we in 2024 verder ontwikkelen.

## Purpose

TBI bouwt aan een duurzame en gezonde leefomgeving, nu en in de toekomst. Dat is ons bestaansrecht.

## Missie

TBI verbetert de kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit van mensen. Samen met onze partners werken we aan de toekomst van het land, met het idee dat het altijd beter, mooier, slimmer, efficiënter en duurzamer kan.

## Visie

Onze visie is de gebouwde omgeving op duurzame wijze vernieuwen, versterken, inrichten en onderhouden. Daarvoor benutten we nieuwe technologieën die bijdragen aan een optimaal leef- en werkklimaat. Duurzame energie-

oplossingen en circulair en emissieloos bouwen worden de norm. Ook zorgen we ervoor dat bestaande gebouwen en monumentaal erfgoed bewaard blijven door ze te verbouwen, te renoveren en te verduurzamen.

## Kernkwaliteiten en cultuur

Onze kernkwaliteiten zijn vakmanschap, ondernemerschap, innovatiekracht en risicobeheersing door goed contract- en projectmanagement. Deze kwaliteiten stellen ons in staat complexe projecten uit te voeren waarmee we invulling geven aan onze maatschappelijke opgaven. Onze cultuurwaarden – verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend – vormen de basis voor ons gedrag en onze beslissingen

## Impact

We nemen onze verantwoordelijkheid als onderneming en als belangrijke schakel in onze keten. Dit doen we door onze positieve impact zoveel mogelijk te vergroten en onze negatieve impact te minimaliseren. We formuleren ambitieuze doelstellingen en voeren actief beleid om deze doelstellingen te bewerkstelligen. Ook zetten we in op langdurige samenwerkingsverbanden met onze ketenpartners om onze maatschappelijke opgaven beter en sneller tegemoet te treden.

Zo leveren we een bijdrage aan de realisatie van de Sustainable Development Goals (SDG's). Dit zijn de doelstellingen waarop wij als TBI de meeste impact hebben:

- SDG 7: betaalbare en duurzame energie
- SDG 8: eerlijk werk en economische groei
- SDG 9: industrie, innovatie en infrastructuur
- SDG 11: duurzame steden en gemeenschappen
- SDG 12: verantwoorde consumptie en productie
- SDG 13: klimaatactie
- SDG 17: partnerschap om doelstellingen te bereiken



# Bedrijfsmodel

TBI kent een bijzondere ondernemingsvorm. Met een onafhankelijke stichting als enige aandeelhouder zet TBI zich in voor de continuïteit van haar ondernemingen en het welzijn van de samenleving. Daarvoor streeft Stichting TBI een marktconform rendement na en ondersteunt het activiteiten op cultureel, wetenschappelijk, educatief en sociaal gebied. Dit is statutair vastgelegd.

De doelstelling van Stichting TBI is tweeledig:

- Het realiseren van bedrijfseconomische continuïteit van TBI Holdings B.V.
- Het ondersteunen en bevorderen van activiteiten op cultureel, wetenschappelijk, educatief en sociaal gebied.

We zien het eerste doel als middel om het andere doel duurzaam te kunnen nastreven. Het steward-ownership-model biedt TBI de ruimte om langetermijnperspectief te ontwikkelen en daadwerkelijk te investeren in innovatie en duurzaamheid. Dit doen we met de TBI Klimaatrein, Stichting Studiefonds TBI en het TBI Praktijkfonds. TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime. In deze vorm geven we inhoud aan governance en een transparante bedrijfsvoering.



Binnen het Groene Boog consortium realiseren **Croonwolter&dros** en **Mobilis** een energieneutrale snelweg: **A16 Rotterdam**



# Rutges Vernieuwt: Aansluiting bij TBI is win-win-win



**Rutges Vernieuwt**, specialist in duurzaam onderhoud en renovatie, is vooral actief in corporatiewijken in Amsterdam en Utrecht



Rutges Vernieuwt is al actief in de vastgoedmarkt sinds 1894, oorspronkelijk als schildersbedrijf. In de loop der jaren is de organisatie zich ook gaan toeleggen op betonherstel, gevelbehandeling en timmerwerk. Directeur Dennis Rutges: “Die diversificatie kwam voort uit klantvragen. Onze opdrachtgevers vinden het prettig om het volledige planmatige onderhoud bij één partij neer te leggen. Zo zijn we steeds verder verbreed tot het huidige renovatiebedrijf.”

Als gespecialiseerde partij heeft Rutges Vernieuwt ook een andere manier van samenwerken geïntroduceerd in de markt. Geen aanbesteding meer, maar in plaats daarvan ‘resultaatgericht samenwerken’. Dennis Rutges vertelt er enthousiast over: “We hebben deze systematiek ontwikkeld samen met een aantal opdrachtgevers en met TNO en de TU Delft. Wanneer je continuïteit genereert in je werk, heb je minder faalkosten dan bij losse projecten. Daarom kiezen we voor structurele samenwerking met de opdrachtgever, waarin wij voor langere tijd kwaliteit borgen. Het gaat dus niet alleen om opleverkwaliteit. Eigenlijk geven we een soort garantie op de degradatie van bouwdeelen.” Op die manier verschuift de focus van ‘kosten van onderhoud’ naar de exploitatielasten van de woning. Een denk- en werkwijze die in de markt steeds meer volgers vindt.

### Aansluiting bij TBI

Begin 2023 heeft Rutges Vernieuwt aansluiting gevonden bij de TBI-familie. Een logische keuze, zo legt Dennis Rutges uit: “Wij werken al zeker tien jaar aan de verduurzamingsopgave in de renovatiemarkt. Op dit moment richten we ons nog op het reduceren van de netto warmtevraag. Zeg maar: bestaande huizen een betere jas aantrekken. De volgende stap is echter dat er een andere opwekking van warmte moet komen.” Als puur bouwkundig bedrijf heeft Rutges Vernieuwt in zulke trajecten behoefte aan kennis van installatietechniek. Die is bij TBI ruim voorhanden, zo beaamt



“Wanneer je continuïteit genereert in je werk, heb je minder faalkosten dan bij losse projecten”

Dennis Rutges - Rutges Vernieuwt

Dennis Rutges: “Die combinatie is echt van toegevoegde waarde in de markt.” Voor de duurzaamheidsambitie van TBI is Rutges Vernieuwt een aanwinst. Dennis Rutges: “Onze eigen bedrijfspanden zijn al sinds 2008 energieleverend. En we renoveren en verduurzamen zoveel woningen dat wij met onze hele bedrijfsvoering per saldo een forse CO<sub>2</sub>-reductie realiseren. En als onderhoudsbedrijf zoeken we uiteraard ook naar optimalisatie van de exploitatie van de bestaande bouw. Levensduurverlenging betekent dat de materialen langer meegaan.”

### Bedrijfscultuur

De stichtingstructuur van TBI speelde ook een rol bij de keuze van Dennis Rutges om aan te sluiten: “Dat is zelfs één van de belangrijkste drijfveren geweest om voor TBI te kiezen. De decentrale structuur en de langetermijnvisie van de stichting sluiten heel goed aan bij onze waarden. Ook qua bedrijfscultuur passen we trouwens goed bij elkaar. Lekker nuchter en to the point. Goed zakelijk, maar ook heel menselijk. Het TBI Studiefonds bijvoorbeeld, dat past heel goed bij ons en daar profiteren de medewerkers van Rutges Vernieuwt nu ook meteen van.”



**Synchroon** ontwikkelt in Amsterdam **Floating Gardens**, een Alles-in-één-school en 190 woningen

# Organogram

Per 19 maart 2024



## Techniek

- Comfort Partners
- Croonwolver&dros
- Eekels Technology
- Giesbers InstallatieGroep
- Soltegro
- WTH

## Bouw & Ontwikkeling

- ERA Contour
- geWOONhout
- Hazenberg
- HEVO
- J.P. van Eesteren
- Koopmans Bouwgroep
- MDB
- Nico de Bont
- Rutges Vernieuwt
- Synchroon
- Voorbij Prefab

## Infra

- Mobilis
- Struijk
- Voorbij  
Funderingstechniek
- Voton

TBI SSC-ICT Diensten is de interne ICT dienstverlener van TBI.  
Tevens ondersteunt TBI SSC-ICT vernieuwende digitalisering en innovatie.





Realiseert hoogwaardige installaties in én rondom woningen voor een comfortabel, duurzaam, gezond en veilig leefklimaat.

**Aantal medewerkers (fte)** 166  
**Statutaire directie** Roderick Soesman  
[www.comfort-partners.nl](http://www.comfort-partners.nl)

### Selectie projecten 2023

- Comfort Partners neemt samen met De Alliantie een grote stap in het projectmatig **verduurzamen van huurwoningen** met de opdracht voor het plaatsen van 288 hybride warmtepompen.
- Comfort Partners heeft het contract met Ymere tot 2026 verlengd. Ymere is de grootste woningcorporatie van Nederland. Comfort Partners beheert, onderhoudt en renoveert hiermee tot 2026 meer dan **35.000 woningen met verschillende installaties**.



Specialist in elektrotechniek, werktuigbouwkunde, automatisering en informatisering; actief in de utiliteit, industrie & infra.

**Aantal medewerkers (fte)** 2.832  
**Statutaire directie** Piet Jan Heijboer, Eugène de Roodt, Angela van Rijn-Hoogweg, Mark van Wordragen  
[www.croonwolderendros.nl](http://www.croonwolderendros.nl)

### Selectie projecten 2023

- Tennet en Croonwolter&dros (SC&M) hebben met een **Stations Gerichte Aanpak** het hoogspanningsstation Krimpen a/d IJssel vernieuwd en uitgebreid. Het werk is gecombineerd en in 1 keer snel en efficiënt uitgevoerd.
- Croonwolter&dros moderniseert en vervangt samen met Hollandia Services de installaties van **13 bruggen en 11 sluizen in Flevoland**. Zo kan wegverkeer en scheepvaart, vlot en veilig door de provincie rijden en varen.
- Croonwolter&dros is trots op de grote renovatie van het **Paleis van Justitie in Den Bosch**. Het gebouw is samen met het Rijksvastgoedbedrijf vergaand verduurzaamd waardoor gebruikers comfortabel, rustig en veilig kunnen werken.



Voert projecten en onderhouds- en servicewerkzaamheden uit in de disciplines technische automatisering, elektrotechniek en werktuigbouw in de marktsegmenten marine & offshore en industrie & infra.

**Aantal medewerkers (fte)** 590  
**Statutaire directie** Bart Brom en Chris Schepers  
[www.eekels.com](http://www.eekels.com)

### Selectie projecten 2023

- **Marine & Offshore** Eind 2023 is de EasyMax III opgeleverd aan Wagenborg Shipping B.V. EasyMax staat voor 'Easy to operate, Maximum performance', oftewel een extreem laag brandstofverbruik. De energiezuinige voortstuwing van dit schip leidt tot een besparing van meer dan 60% aan CO<sub>2</sub>-uitstoot ten opzichte van haar referentiegroep. Voor dit derde schip in de serie – naast de reeds varende 'Egbert Wagenborg' en de 'Maxima' – heeft Eekels de complete elektrische installatie ontworpen en aangebracht. Daarnaast hebben we aanvullende producten geleverd, waaronder het geavanceerde Marpower Automation system (MAS).



Giesbers InstallatieGroep realiseert als totale W-installateur blijvend comfort door anders te denken en te doen. Heeft alle installatietechnische disciplines in eigen huis met een focus op (verduurzaming in) woningbouw.

**Aantal medewerkers (fte)** 224  
**Statutaire directie** Rob van Breemen, Peter Giesbers, René Giesbers, Edwin Suttorp  
[www.giesbers.com](http://www.giesbers.com)

### Selectie projecten 2023

- **Sterpassage 'The Orchard' – Rijswijk (ZH)** In opdracht van TBI-zusje ERA Contour verzorgde Giesbers de sanitaire installaties, inclusief riolering, hemelwaterafvoeren, waterleidingen, droge blusleidingen en vloerverwarming.
- **Zandkasteel, Amsterdam (renovatie)** Een bijzonder renovatieproject: de transformatie van het voormalig ING Nederland hoofdkantoor naar woonlocatie. Hier verzorgde Giesbers de cv-installaties en het complete loodgieterswerk inclusief sanitair.
- **Vrijlandt Tuinbuurt** in Rotterdam Zuid omvat 290 energieneutrale woningen. In opdracht van Ballast Nedam verzorgt Giesbers het loodgieterswerk, de ventilatie (WTW) en de centrale verwarming door middel van stadsverwarming.



Specialist in het integraal en multidisciplinair ontwerpen van systemen en software. Levert als automatiserings- én ingenieursbureau betrouwbare integrale oplossingen voor naadloze integratie van automatisering, werktuigbouw en elektrotechniek.

**Aantal medewerkers (fte)** 40  
**Statutaire directie** Harry Halman  
[www.soltegro.nl](http://www.soltegro.nl)

### Selectie projecten 2023

- In opdracht van Qirion realiseerde Soltegro in 2023 de primaire en secundaire engineering voor zowel de renovatie als de uitbreiding van het **150 kV onderstation Almere**.
- In het uitdagende **renovatieproject van de Haringvlietbrug** speelde Soltegro met haar specifieke engineeringaanpak een cruciale rol bij het realiseren van een ogenschijnlijk onmogelijke ontwerpplanning.
- Na opdrachten voor de realisatie van **Opleiding en Training Systemen (OTS)** voor de toekomstige operators van Rijkswaterstaat voor de Corbulotunnel en Rottemerentunnel is Soltegro nu op initiatie van Rijkswaterstaat betrokken bij de realisatie van een 'Generiek OTS'.



Specialist in woningbouw- en utiliteitsprojecten waarin vloerverwarming, vloerkoeling, primair leidingwerk, ventilatie en regeltechniek toegepast worden ten behoeve van een gezond en duurzaam binnenklimaat.

**Aantal medewerkers (fte)** 66  
**Statutaire directie** Niels van Rhenen  
[www.wth.nl](http://www.wth.nl)

### Selectie projecten 2023

- **De Zaanse Helden te Zaandam** In opdracht van Schouten Techniek B.V. worden 312 appartementen voorzien van vloerverwarming en vloerkoeling met modulaire kunststofverdelers met LT module en na-regeling met een UMR.
- **Hartje 2.0 te Eindhoven** In opdracht van Installatiebedrijf Schoormans B.V. worden in Eindhoven 264 appartementen voorzien van vloerverwarming en vloerkoeling met dezelfde specificaties, waarbij WTH ook het primaire leidingwerk monteert.
- **Defensierrein te Utrecht** In opdracht van Van der Sluis Woningbouw B.V. heeft WTH ook hier 291 appartementen voorzien van vloerverwarming en vloerkoeling.



Als duurzame stedelijke vernieuwer ontwikkelt, realiseert en renoveert ERA Contour plekken waar mensen gelukkig en veilig kunnen leven. Sterke buurten en gelukkige bewoners is de ambitie.

**Aantal medewerkers (fte)** 353  
**Statutaire directie** Jeroen Heijdra, Job van Zomeren, Jurgen Weerdenburg  
[www.eracontour.nl](http://www.eracontour.nl)

### Selectie projecten 2023

- **De Punt in Amsterdam:** renovatie en verduurzaming van in totaal 348 woningen met een historische uitstraling, in opdracht van Lieven de Key.
- **Porseleinenhof in Delft:** realisatie van 17 koop eengezinswoningen en een woontoren met 85 huurappartementen, in opdracht van Synchron.
- **Tuinen van Genta in Breda:** realisatie van 175 ruime woningen, verbonden door een spoorpark, een groene boulevard en de Gentatuin, in opdracht van Synchron.



Hazenberg is een ontwikkelende bouwer met passie voor een gezonde en duurzame wereld. Dé partner met technische kennis en innovatiekracht in verbinding met de natuur. Ontwikkelt, bouwt en verduurzaamt woningen en gebouwen om het levensgeluk te verhogen van de mensen die er leven.

**Aantal medewerkers (fte)** 163  
**Statutaire directie** Boudewijn de Bont, Ruud Schapendonk  
[www.hazenberg.nl](http://www.hazenberg.nl)

### Selectie projecten 2023

- In Tilburg realiseert Hazenberg in opdracht van Magis Vastgoed project **The City**. Een vernieuwend concept van 27.000 m<sup>2</sup> met 450 woningen voor ca. 600 studenten. De hoogste toren heeft 14 woonlagen.
- Hazenberg leverde in **Dordrecht wooncomplex Wervenkade** op met 22 grondgebonden woningen en 41 appartementen. De oude scheepshellingen en kraan vormen samen een nieuw park.
- In Waalwijk werkte Hazenberg in opdracht van woningcorporatie Casade aan de grondige **verduurzaming en modernisering van 98 woningen in Zanddonk-Zuid**.



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

**Aantal medewerkers (fte)** 92  
**Statutaire directie** Ewoud van der Sluis, Michiel Otto  
[www.hevo.nl](http://www.hevo.nl)

### Selectie projecten 2023

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



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

**Aantal medewerkers (fte)** 381  
**Statutaire directie** Marco Peppel, Arjan de Looze  
[www.jpvaneesteren.nl](http://www.jpvaneesteren.nl)

### Selectie projecten 2023

- In de zomer van 2023 startte J.P. van Eesteren met de bouw van het **Dordthuis**. Dit duurzame gebouw wordt het nieuwe onderkomen voor de gemeente, sociale dienst, bibliotheek en VVV van Dordrecht.
- De woningen van **STRACKS** Breda zijn opgeleverd. Het complex heeft een mix van vijf functies (hotel, kantoren, wonen, park en voorzieningen) verdeeld over 3 gebouwen die in een groen park aan het spoor staan. Het is een ontwikkeling van Synchron en J.P. van Eesteren.
- In opdracht van het Rijksvastgoedbedrijf transformeert J.P. van Eesteren, samen met Nico de Bont, **bouwdeel H van het Gerechtsgebouw in Utrecht**.



Ontwikkelende bouwer die duurzame en gezonde gebouwen realiseert waar mensen met plezier wonen, werken of hun vrije tijd doorbrengen. Werkt samen aan creatieve en innovatieve oplossingen in combinatie met gedegen vakmanschap en kwaliteit.

**Aantal medewerkers (fte)** 300  
**Statutaire directie** Bertil Poelman, Melcher Groenendijk  
[www.koopmans.nl](http://www.koopmans.nl)

### Selectie projecten 2023

- Koopmans werkt in Deventer aan **Geertruiden NXT**: de transformatie van het voormalige Geertruiden Ziekenhuis, bestaande uit 82 grondgebonden woningen en appartementen in dit imponerende monumentale pand.
- Dit jaar leverde Koopmans **Havana in Almere** op: een indrukwekkende en iconische woontoren bestaande uit 68 koopappartementen. Havana is onderdeel van Almere Duin waar Koopmans al meerdere woontorens heeft gerealiseerd.
- Afgelopen jaar heeft Koopmans de gebiedsontwikkeling **Het Vledder in Meppel** afgerond. Appartementencomplex De Stokerij met 16 appartementen in combinatie met grondgebonden stadswoningen vormen het sluitstuk van Het Vledder.



Verzorgen van specialistische kennis, kwalitatief hoogwaardig materieel en dienstverlening voor TBI.

**Aantal medewerkers (fte)** 92  
**Statutaire directie** Jos Huijzer  
[www.mdb.nl](http://www.mdb.nl)

### Selectie projecten 2023

- MDB heeft in samenwerking met partner NRG in 2023 stappen gezet om de netcongestie (het volle elektriciteitsnet) in kaart te brengen door **meetdata te analyseren**.
- Voor het project **Tennet Zevenhuizen** heeft MDB 22 duurzame units geplaatst. De units hebben een reductie van 53% CO<sub>2</sub> t.o.v. het oudere type unit.
- Bij het project van **Koopmans in Nieuwegein** heeft MDB samen met hun partners 2 torenkranen opgebouwd, waarbij ook het antibots-systeem wordt toegepast.





Nico de Bont richt zich op restauratie, herbestemming en verduurzaming van monumenten. Met liefde voor het vak en met respect voor historie, mens en omgeving. Nico de Bont blijft continu in beweging op thema's als digitalisatie, samenwerking en duurzaamheid. Zo werkt het aan een duurzame toekomst voor ons monumentale verleden.

**Aantal medewerkers (fte)** 98  
**Statutaire directie** Boudewijn de Bont, Ruud Schapendonk  
[www.nicodebont.nl](http://www.nicodebont.nl)

### Selectie projecten 2023

- Het rijksmonumentale, zeshoekige **Kruithuis uit 1621 in 's-Hertogenbosch** is verduurzaamd en gerestaureerd voor de herbestemming naar een vesting- en watermuseum.
- **De Koning Willem II kazerne in Tilburg** is gebouwd in 1939. Nico de Bont werkt aan de herbestemming van de monumentale legeringsgebouwen B en C tot huurappartementen.
- Het monumentale schoolgebouw van het **Stedelijk Gymnasium in Haarlem** is gerestaureerd, verduurzaamd en uitgebreid met twee houten aanbouwen.

## SYNCHROON

Synchroon is een innovatieve projectontwikkelaar die risicodragend investeert in projecten en gebiedsontwikkelingen in en bij de stad.

**Aantal medewerkers (fte)** 55  
**Statutaire directie** Henri van Dam, Tobias Verhoeven  
[www.synchroon.nl](http://www.synchroon.nl)

### Selectie projecten 2023

- **Floating Gardens, Sloterdijk-Centrum, Amsterdam:** 192 appartementen (koop-, huur- en middeldure huur), een basisschool, kinderdagverblijf en collectieve daktuinen.
- **Breda Botanique:** de monumentale kazerne is getransformeerd tot een mix van stedelijke functies met huurappartementen, horeca, filmhuis, het Stadsarchief, boetiek hotel en een botanische kas die als gemeenschappelijke huiskamer gebruikt wordt. In samenwerking met Nico de Bont.
- **5TRACKS, Breda:** 168 (vrije sector) huurappartementen, 15.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte, een hotel, een groen park, horeca, parkeergarage en winkels. Een ontwikkelcombinatie tussen J.P. van Eesteren en Synchroon.



vernieuwt onderhoud & renovatie

Rutges ontwerpt en realiseert toekomstgerichte plannen voor onderhoud, verduurzaming en renovatie in bestaand vastgoed. Rutges begeleidt bewoners vóór, tijdens en na de werkzaamheden. Ook monitort Rutges de technische conditie en zorgt het ervoor dat onderhoud steeds op het juiste moment plaatsvindt. Zo blijft de kwaliteit hoog en de kosten laag.

**Aantal medewerkers (fte)** 124  
**Statutaire directie** Dennis Rutges  
[www.rutges.nl](http://www.rutges.nl)

### Selectie projecten 2023

- **Project Zonnehof Duivendrecht:** Onderhoud en verduurzamen van 549 woningen. Isolatie, nieuwe warmte afgiftesystemen, waterdistributie leidingen, aansluiting op stadswarmte, asbestverwijdering en planmatig onderhoud.
- **Project Waterwijk Almere:** Groot onderhoud aan de buiten- én binnenzijde van 170 woningen. Nieuwe daken, gevels, kozijnen, zonnepanelen, keukens, badkamers, toiletten, ventilatie- en warmte-afgiftesystemen.
- **Project Floradorp Amsterdam-Noord:** Planmatig onderhoud aan 486 woningen. Het vernieuwen van ramen en deuren, herstel van ondergrond en ISPO gevels, reinigingswerk en schilderwerk.



Voorbij Prefab is dé toonaangevende en innovatieve producent van duurzame prefab betonproducten en koploper op het gebied van innovatie en het verduurzamen van beton. Hun focus is woningbouw en industrie. Voorbij Prefab streeft naar emissievrij beton en werkt hard mee aan de doelstellingen van het Betonakkoord.

**Aantal medewerkers (fte)** 50  
**Statutaire directie** Hans Both a.i.  
[www.voorbijprefab.nl](http://www.voorbijprefab.nl)

### Selectie projecten 2023

- Ook in 2023 alleen maar volledig groene casco's geleverd, waaronder voor de **gehele nieuwe wijk Nieuw-Kralingen** van ERA Contour.
- **Oplevering nieuwe productiehhal** voor productie van betreedbare transformatorstations. Hiermee kan Voorbij Prefab blijven voldoen aan de sterk groeiende vraag.
- In het betonlaboratorium werd gewerkt aan de **ontwikkeling van CO<sub>2</sub>-neutraal beton**. Net voor de kerst van 2023 werd in het betonlab de eerste kubus geproduceerd met zelfs een negatieve footprint. De focus ligt nu op het opschalen van deze innovatie.



geWOONhout is producent van circulaire grondgebonden en gestapelde houten woningen, van een studio, 2- of 3-laags woning met een plat dak of met kap tot aan appartementen. De modules, compleet met installaties, binnenwanden en buitengevels, worden in de geWOONhout-fabriek geproduceerd. Op de bouwplaats worden de modules tot woningen gemonteerd. De vraag is niet óf, maar wanneer de opdrachtgevers kiezen voor bouwen met hout.

**Aantal medewerkers (fte)** 45  
**Statutaire directie** Hans Smit  
[www.gewoonhout.nl](http://www.gewoonhout.nl)

### Selectie projecten 2023

- geWOONhout werkt in Almere voor de Alliantie aan **project De Kreekvelden** waar 102 starters- en eengezinswoningen van het type PMC 2 en PMC 3 gerealiseerd worden.
- In Scherpenzeel heeft geWOONhout voor Woonstede **7 starterswoningen PMC 2** gerealiseerd voor stathouders.
- In het aardbevingsgebied zijn de eerste 5 van **18 levensloopbestendige woningen PMC 16** gerealiseerd voor Woonzorg Nederland in Ten Boer.
- Afgelopen jaar zijn in Zelhem **12 eengezinswoningen PMC 5** gerealiseerd voor Pro Wonen.



Mobilis heeft ruim 100 jaar ervaring. Daadkracht is hun belangrijkste drijfveer. Het motto van Mobilis is slimmer verbinden, beter bouwen. Het resultaat is te zien in wegen, tunnels, bruggen, sluizen, kademuren, parkeergarages, waterzuiveringen, fundaties en gebouwen. En in transformatorstations in de energiemarkt.

**Aantal medewerkers (fte)** 400  
**Statutaire directie** Remco Hoeboer, Ivo Baert, Sjoerd Opdam  
[www.mobilis.nl](http://www.mobilis.nl)

### Selectie projecten 2023

- **Verbetering noordelijke deel A27**  
In opdracht van Rijkswaterstaat werkt Mobilis met een aantal partners aan het noordelijke deel van de A27 tussen Houten en knooppunt Everdingen om de doorstroming te verbeteren.
- Mobilis bouwt op dit moment aan twee onderdelen in de **Antwerpse Ring**: LOT 1 Linkeroever, LOT 3a Oosterweelknoop + Royerssluis.
- Samen met Boskalis en Van Gelder bouwt Mobilis een nieuwe ondergrondse passage. Ook wordt de bestaande ondergrondse passage in het **station Amsterdam-Zuid** verbreed.



Struijk richt zich op circulaire sloop, asbest, chroom-6- en bodemsanering, bouw- en woonrijp maken en rijplatenverhuur van utiliteit, infrastructurele en industriële projecten. Opstellen van materiaalpaspoorten en oogsten en verkopen van gebruikte bouwmaterialen.

**Aantal medewerkers (fte)** 35  
**Statutaire directie** Remco Hoeboer, Ivo Baert, Sjoerd Opdam  
[www.struijk.nl](http://www.struijk.nl)

### Selectie projecten 2023

- Sloopwerkzaamheden van het **Roggebotcomplex** (schutsluis en ophaalbrug) in Kampen.
- Voor circulair hergebruik oogsten van **betonnen liggers van de Haringvlietbrug**.
- Bouwrijp maken **Tennet-nieuwbouwalocaties in Nederweert en Hengelo**. Inclusief asbest- en chroom-6 sanering, bodemsanering, sloopwerkzaamheden.
- In Rotterdam handmatig **slopen van drie panden en stabiliseren** naastgelegen panden in verband met ontmanteling van een bom uit de Tweede Wereldoorlog.



Voorbij Funderingstechniek is gespecialiseerd in het ontwerpen en uitvoeren van alle voorkomende funderingswerkzaamheden en toonaangevend als het gaat om het leveren van draagvermogen voor de infra-, water-, utiliteits- en industriebouw, logistiek en (gestapelde) woningbouw. Voorbij biedt onze samenwerkingspartners innovatieve en duurzame oplossingen voor hun vraagstukken.

**Aantal medewerkers (fte)** 118  
**Statutaire directie** Remco Hoeboer, Ivo Baert, Sjoerd Opdam  
[www.voorbijfunderingstechniek.nl](http://www.voorbijfunderingstechniek.nl)

### Selectie projecten 2023

- Voor de realisatie van een **nieuwe fabriek van BLC** voor de raffinage van plantaardige oliën en vetten brengt Voorbij circa 4.000 stuks Vibro-palen aan in Westzaan.
- Sinds oktober 2023 is Voorbij in opdracht van Mobilis gestart met funderingswerkzaamheden voor het realiseren van een onderdoorgang op de plek van de spoorwegovergang **Vierpaardjes in Venlo**.
- Ter verbreding van de Rijksweg A9 voert Voorbij **damwand- en verankeringswerkzaamheden** uit voor het realiseren van een verdiepte ligging van de snelweg ter hoogte van Amstelveen.



Voton produceert en levert kwalitatief hoogwaardige betonnen heipalen in allerlei soorten en maten.

**Aantal medewerkers (fte)** 19

**Statutaire directie** Remco Hoeboer,

Ivo Baert, Sjoerd Opdam

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

**Selectie projecten 2023**

- Voor de Gemeente Zaanstad produceert Voton de nieuwe **'Groene paal'**. Deze duurzame palen zijn geproduceerd met het meest CO<sub>2</sub>-arme betonmengsel.
- Voor de bouw van het **Onderwijs en sportcluster Stadionpark in Rotterdam** heeft Voton heeft 805 prefab palen geproduceerd en geleverd.
- Voor de eindklant NS heeft Voton 1713 prefab palen geproduceerd en geleverd. Deze zijn bestemd voor de bouw van een **nieuwe klimaatneutrale treinstellenhal in Haarlem**.



TBI SSC-ICT Diensten is de interne ICT-dienstverlener van TBI. Tevens dragen zij zorg voor vernieuwende digitalisering en innovatie.

**Aantal medewerkers (fte)** 67

**Statutaire directie** Cees Schellekens a.i.

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

**Selectie projecten 2023**

- Binnen het **programma FLOW** ondersteunt TBI SSC-ICT de TBI-ondernemingen bij de implementatie van een nieuw ERP-systeem. Comfort Partners en WTH zijn inmiddels overgegaan op het nieuwe systeem.
- Binnen het **programma FORWARD** ondersteunt TBI SSC-ICT Croonwolter&dros bij de implementatie van een nieuw ERP-systeem dat in het eerste halfjaar van 2024 in gebruik wordt genomen. De nieuwe ERP-systemen bieden meer functionaliteit tegen lagere kosten.
- Via de werkgroep Digitalisering in de Bouw, werken TBI-ondernemingen in de woningbouw aan de **professionalisering van onze productieautomatisering**. TBI SSC-ICT ondersteunt hen hierbij. Onderdeel van dit traject is de optimalisering van het gebruik van BIM (Building Information Modeling).



Onder leiding van HEVO kwam de toekomstbestendige en duurzame nieuwbouw voor **Weener XL** tot stand



# Waardecreatiemodel

**TBI richt zich op het waarborgen van de continuïteit van haar ondernemingen en het creëren van economische en maatschappelijke waarde. Het waardecreatiemodel geeft inzicht in de wijze waarop we dit doen, welke financiële en niet-financiële resultaten dit oplevert en de impact die we daarmee hebben.**

## Input

Om waarde te creëren, zijn we ten eerste afhankelijk van onze mensen, van nieuw talent tot en met ervaren (technische) vakkrachten. Daarnaast maken we deel uit van een grote en complexe waardeketen, waaruit wij putten voor de materialen, grondstoffen en technologieën die nodig zijn voor onze bouw- en installatieactiviteiten. Onze rol in de waardeketen maakt ook dat wij intensief samenwerken om nog meer waarde te kunnen leveren. Tot slot zijn financiële middelen nodig om onze strategische doelen te bereiken en in onze maatschappelijke rol te voorzien.

## Bedrijfsmodel

Het bedrijfsmodel beschrijft hoe we deze inputkapitalen omzetten in waarde. Enerzijds betreft het bedrijfsmodel onze tastbare bedrijfsactiviteiten in bouw & ontwikkeling, techniek en infrastructuur. Anderzijds betreft het onze bestaansredenen, zoals onze missie, cultuur en kernkwaliteiten, en onze ondernemingsvorm die daaraan ten grondslag ligt.

## Output

Onder output verstaan we onze financiële en niet-financiële resultaten. Onze niet-financiële resultaten beschrijven we aan de hand van onze strategische pijlers Duurzame oplossingen, Mensen & Teams, en Technologische vooruitgang. In het hoofdstuk 'Strategie en voortgang' komen onze resultaten en toegevoegde waarde uitvoerig aan bod. Uniek aan TBI zijn onze maatschappelijke uitgaven – het TBI Studiefonds, TBI Praktijkfonds en de TBI Klimaat-trein – en de opbrengsten voor mens, maatschappij en milieu die we daarmee realiseren.

## SDG's

Onze impact koppelen we aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. De SDG's zijn 17 doelstellingen voor een betere en duurzamere wereld in 2030. We richten ons op zeven focusdoelstellingen. Dit zijn de doelstellingen waarop wij als TBI de meeste impact hebben. Dat blijkt uit ons stakeholderonderzoek, waaraan zowel interne als externe stakeholders deelnamen en uit gesprekken met de Raad van Bestuur.

We nemen onze verantwoordelijkheid om onze positieve effecten zoveel mogelijk te vergroten en negatieve impact te beperken. Binnen de pijler Duurzame oplossingen richten we ons op het versnellen van de energietransitie door het leveren van slimme, betaalbare en duurzame energieoplossingen. Daarnaast minimaliseren we onze negatieve impact door te focussen op minder en verantwoord gebruik van natuurlijke grondstoffen, het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen (uitgedrukt in CO<sub>2</sub>-equivalenten) en het beperken van afvalproductie. Dit bereiken we door in te

zetten op CO<sub>2</sub>-arm beton en circulair bouwen.

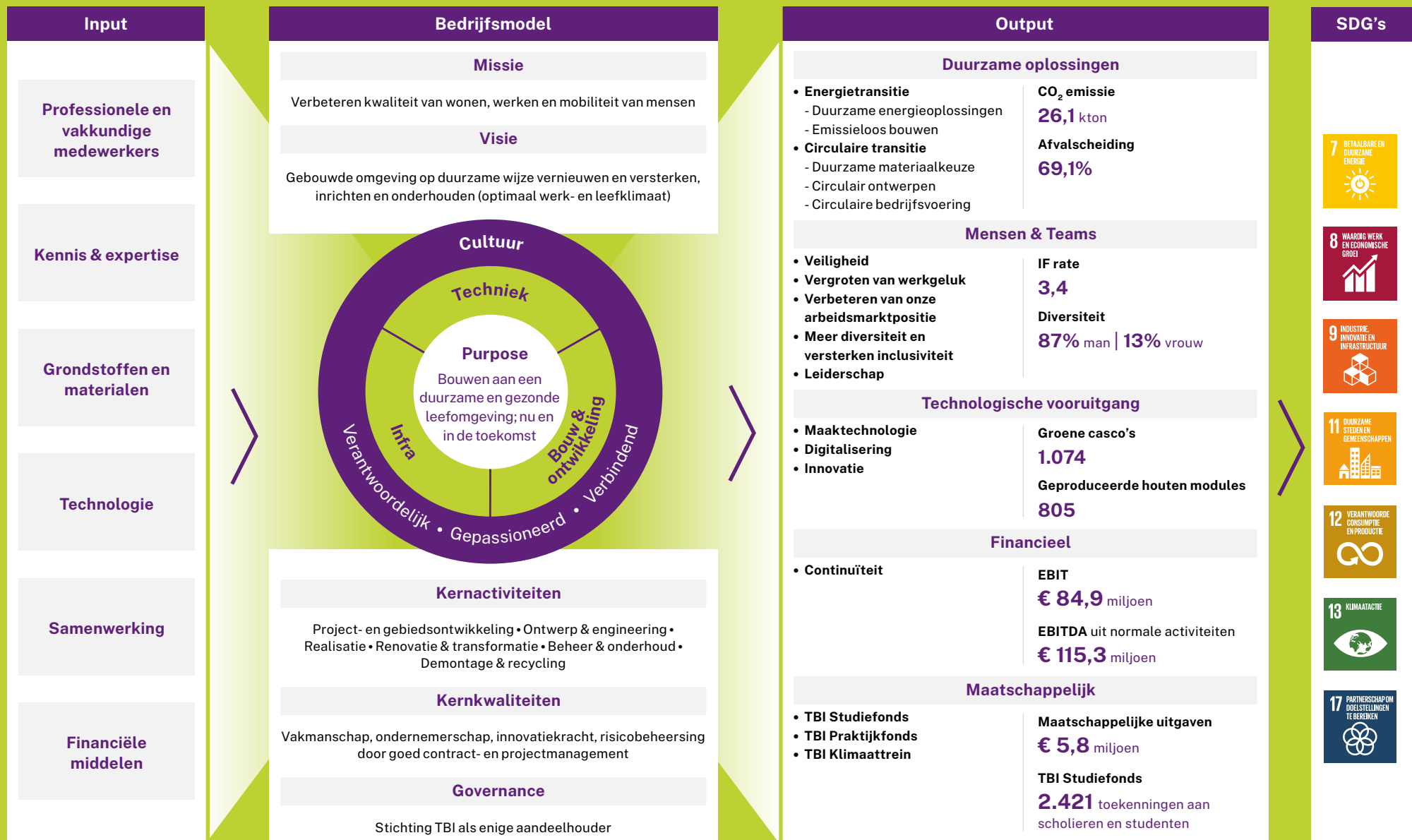
Het Klimaatplan, dat in 2023 is opgesteld, vormt ons plan van aanpak om in 2050 net zero (netto nul uitstoot van broeikasgassen) te realiseren en bij te dragen aan de klimaatdoelstellingen van Parijs.

Als een van de grootste techniek-, bouw- en infraconcerns van Nederland dragen we bij aan de werkgelegenheid in Nederland. Onze pijler Mensen & Teams staat onder andere in het teken van het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving en de ontwikkeling van leiderschap. Daarmee dragen we bij aan waardig werk voor onze medewerkers.

Daarnaast dragen we met onze bedrijfsactiviteiten bij aan een betere kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit voor mensen. Dat doen we onder andere door onze infrastructuur te onderhouden en te vernieuwen. Vanuit de pijler Technologische vooruitgang investeren we in innovatie en digitalisering en werken we aan slimmere en duurzamere woningen, kantoren, schepen en fabrieken. Zo zorgen we voor sterkere gemeenschappen en steden. We zoeken daarin nadrukkelijk de samenwerking op met onze ketenpartners en stimuleren innovatie om onze doelstellingen te bereiken.

Via de brancheverenigingen waar we lid van zijn hebben we contact met de overheid over onderwerpen, zoals de werkbaarheid van wet- en regelgeving en hoe we betere, innovatievere aanbestedingen kunnen bewerkstelligen.

# Waardecreatiemodel





# Haringvlietbrug: Gerenuveerd in recordtijd



**Mobilis en Croonwolver&dros** renoveerden in opdracht van Rijkswaterstaat de beweegbare delen van de **Haringvlietbrug**

Waardecreatiemodel

TBI Jaarverslag  
2023

Over TBI

Omgeving en  
organisatie

Maatschappelijke  
impact

Strategie en  
voortgang

Financiële  
resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verlag van de  
Raad van  
Commissarissen

Jaarrekening

Overige  
gegevens

Bijlage



24



Mobilis en Croonwolver&dros hebben dit jaar in hechte samenwerking met een aantal gespecialiseerde partners de beweegbare delen van de Haringvlietbrug succesvol gerenoveerd. Bijzonder aan het project was de compacte werkwijze, zo vertelt Tom Wiersma, Manager Operations bij Croonwolver&dros. “Alle werkzaamheden waarbij we het verkeer moesten hinderen, hebben we in acht weken uitgevoerd. Dat vergde veel afstemming tussen alle partners, ook op het gebied van veiligheid. Het was een intensieve periode, maar we hebben het werk zorgvuldig en op tijd geklaard.” Remco Lensen, divisiedirecteur bij Mobilis, vult aan: “Doordat we binnen het strakke tijdspad zijn gebleven, hebben we de hinder voor de scheepvaart en het verkeer tot een minimum beperkt. We mogen trots zijn op dit resultaat.”

Om het beweegbare deel van de Haringvlietbrug te renoveren, werden de brugklep, het aandrijf- en bewegingswerk, de voegovergangen, de betonnen constructies en alle technische systemen vervangen. De bediening van de brug wordt nu gedaan vanuit een gebouw bij de Volkeraksluizen. Tom Wiersma: “De beweegbare delen, de aandrijving en de techniek waren de oorspronkelijke opdracht. Bij die techniek horen trouwens ook de verkeerssignalering voor het wegverkeer en de slagbomen. Alles wat erbij hoort om het verkeer te waarschuwen dat de brug open staat, inclusief de signalering op de vaarweg voor het scheepvaartverkeer.” Remco Lensen: “In dit project hebben we onderdelen van de oude brug ‘geooogst’, zoals we dat tegenwoordig noemen. Dat betekent: gedemonteerd en geschikt gemaakt voor hergebruik elders. Dat past mooi in onze duurzaamheidsdoelstellingen.” Tom Wiersma: “En pas werkenderwijs bleek dat ook het vaste deel van de brug verstevigd moest worden. In overleg met opdrachtgever Rijkswaterstaat hebben we ook dat werk op ons genomen.”



“Tijdens het werk hebben we alle succesfactoren en verbeterpunten bijgehouden in een lessons learned programma”

### Intensieve samenwerking

Remco Lensen: “Dit was geen nieuwbouw, maar het aanpassen van een bestaande constructie. Dat is complexer, want tijdens het werk kom je altijd voor verrassingen te staan. Je werkt met oude gegevens en die zijn niet altijd accuraat. Dan is het zaak om in goed overleg met alle partners én met de opdrachtgever steeds nieuwe oplossingen te vinden. Het was daardoor een integraal en intensief project, zo benadrukt ook Tom Wiersma: “In de eerste plaats waren er veel partijen bij betrokken. TBI-ondernemingen Mobilis, Croonwolver&dros en Struijk en daarnaast Hollandia Infra en Machinefabriek Rusthoven voor het stalen val en de bewegingswerken en Mammoet voor horizontaal en verticaal transport. TBI-onderneming Soltegro verzorgde de systeemintegratie en het ontwerp. Bovendien moest alles in korte tijd gedaan worden om de verkeershinder te beperken. De samenwerking verliep heel goed, ook met Rijkswaterstaat. We kijken terug op een

unieke periode van acht weken, waarin veel mensen onder druk een geweldige prestatie hebben geleverd en waarin geen ongevallen hebben plaatsgevonden.”

### Lessons learned

Vanuit de portfolio-opdracht en als gevolg van dit succesvolle project zijn we als combinatie Mobilis en Croonwolver&dros met Rijkswaterstaat in gesprek om ook de renovatie van de Papendrechtsebrug in de N3 op te pakken. Meteen na afronding van het werk aan de Haringvlietbrug zijn de voorbereidingen daarvan gestart. Tom Wiersma: “Tijdens het werk aan de Haringvlietbrug hebben we alle succesfactoren en verbeterpunten bijgehouden in een lessons learned programma. Bij de renovatie van de Papendrechtse brug gaan we samen met Rijkswaterstaat die lessons toepassen. Doordat we nog beter op elkaar ingespeeld zijn, kunnen we de werkzaamheden nog beter op elkaar afstemmen en de veiligheidscultuur nog verder versterken.”

# Omgeving en organisatie

## Externe omgeving

De bouwsector maakte in 2023 nog een lichte groei door, maar de eerste tekenen van krimp werden zichtbaar. Het aantal nieuwbouwprojecten daalde sneller dan verwacht en grote infrastructuurprojecten bleven in de ijskast. Positieve ontwikkelingen waren de stabilisatie van grondstof- en materiaalprijzen en minder productiebelemmeringen door personeels- en materiaaltekorten. Ook de blijvende vraag naar verduurzamingsmaatregelen en plannen om het structurele woningtekort aan te pakken, bieden perspectief op het herstel van de bouwsector.

### Langjarige trends

Langjarige trends, waaronder de druk op de woningmarkt en toenemende aandacht voor klimaatverandering, schetsen een positief toekomstperspectief voor techniek-, bouw- en infrabedrijven. Dit komt doordat de behoefte aan duurzame oplossingen, innovatieve technologieën en infrastructuur die bestand is tegen klimaatverandering, toeneemt. TBI past zich zoveel als mogelijk aan op deze trends en ziet hierdoor groeimogelijkheden. Denk hierbij aan de bouw van energie-efficiënte gebouwen, de ontwikkeling van groene infrastructuur, en technologieën voor hernieuwbare energie. Tegelijkertijd zorgen ongunstige randvoorwaarden voor vertraging van de bouwproductie in nieuwbouwprojecten. Daarbij gaat het onder andere om een tekort aan geschikte bouwlocaties, lange vergunningstrajecten en de aanhoudende stikstofproblematiek. Deze trends spelen een fundamentele rol in de langetermijnstrategie van TBI en de keuzes die we maken. Hieronder schetsen we de belang-

rijkste maatschappelijke trends en ontwikkelingen in de bouwsector en hoe wij hierop anticiperen.

### Bouw- en vernieuwingsopgave

Nederland staat voor een enorme bouwopgave om het structurele woningtekort op te lossen. De overheid wil de bouw van woningen versnellen en heeft de ambitie om tot en met 2030 900.000 woningen toe te voegen aan de woningvoorraad. Door de val van het kabinet in 2023 heerst er onzekerheid over het beleid dat deze ambities moet ondersteunen. Echter worden er op termijn beleidskeuzes

verwacht die de realisatie van nieuwbouwwoningen op zowel binnenstedelijke als nieuwe buitenstedelijke locaties stimuleren.

Ook wacht een grote onderhoudsopgave van de civiele infrastructuur in Nederland. Onder andere bruggen, tunnels en viaducten moeten de komende jaren worden vervangen. De eerste omvangrijke projecten zijn reeds in gang gezet. Hoewel de uitbreiding van de infrastructuur lange tijd hoog op de agenda stond, zorgt de stikstofproblematiek voor uitstel van grote projecten.

### Verduurzaming

De verduurzamingsopgave raakt zowel de bestaande bouw als nieuwbouwprojecten. In 2050 moet de gehele woningvoorraad in Nederland energieneutraal zijn. Nieuwbouwprojecten moeten sinds 1 januari 2021 voldoen aan de BENG-eisen (Bijna Energieneutraal). Voor bestaande bouw wordt vanaf 2026 de plaatsing van een hybride



**Croonwolter&dros** was in 2023 verantwoordelijk voor onderhoud en renovatie van diverse tunneltechnische installaties



warmtepomp of een duurzaam alternatief verplicht bij de vervanging van een cv-ketel. Ook commercieel vastgoed en utiliteitsgebouwen moeten worden verduurzaamd. De TBI-ondernemingen in de installatiebranche spelen hierin een essentiële rol door het leveren van duurzame energieoplossingen. Ook onze infra-ondernemingen nemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid door spaarzaam gebruik van grondstoffen en energiebronnen. TBI Infra is gecertificeerd op niveau vijf van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder.

### Circulariteit in de bouw

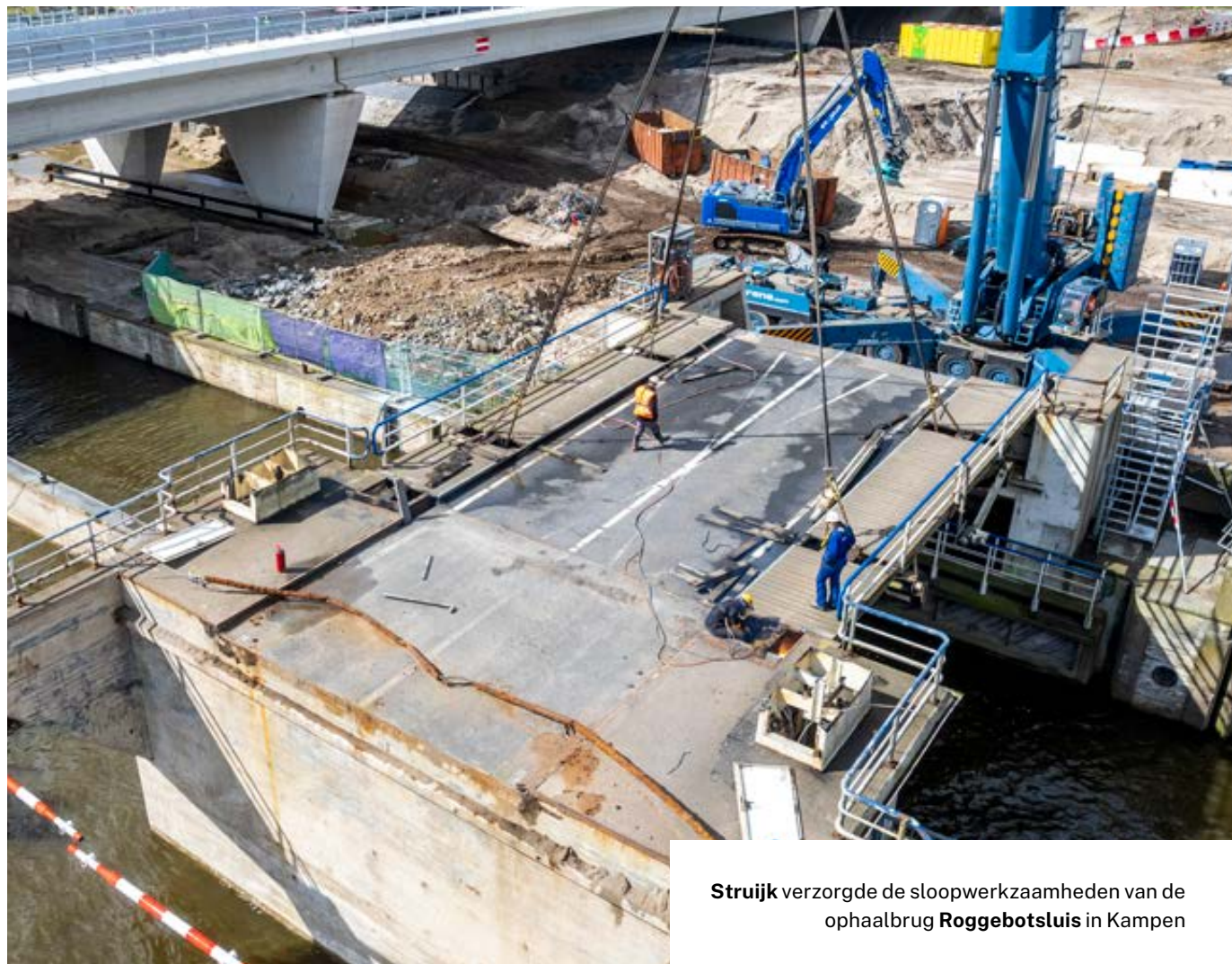
De bouwsector bevindt zich in een transitie. De (bouw) economie dient in 2050 volledig circulair te zijn, terwijl in 2030 al voor ruim de helft secundaire of eerder gebruikte bouwmaterialen moeten worden toegepast. De circulaire agenda levert een belangrijke bijdrage aan de reductie van CO<sub>2</sub> bij de winning, productie, verbruik en het transport van materialen. In het kader van het Rijksbrede programma Nederland circulair in 2050 en het Grondstoffenakkoord is er een Transitieagenda Circulaire Bouweconomie opgesteld. Vanaf 2023 zijn alle uitvragen van de overheid (op elk niveau) circulair. Als TBI spelen wij in op deze transitie en richten we ons onder andere op houtbouw, CO<sub>2</sub>-arm beton en het de- en remontabel maken van gebouwen. Daarnaast wordt circulariteit steeds verder geïntegreerd in onze strategie en bedrijfsvoering.

### Arbeidstekorten

In de bouwsector is sprake van structurele arbeidstekorten, mede door vergrijzing en onvoldoende geschoolde vakmensen. Hoewel in 2023 minder bouwbedrijven aangaven productiebelemmeringen te ervaren door personeelsgebrek en het aantal bedrijven dat actief nieuwe mensen werft afnam, blijft de schaarste op de arbeidsmarkt een bron van zorg en aandacht. Het personeelsgebrek zorgt voor de vertraging van projecten en hindert de groei van de sector. Hoofd- en onderaannemers steunen gedeeltelijk op de inzet van medewerkers uit het buitenland. Het hoge verloop en de consequenties voor de continuïteit,

vakmanschap en veiligheid is een onhoudbare situatie. TBI speelt hierop in met technische opleidingen via het leermanagementsysteem en programma's via de TBI acadmy. Het TBI Praktijkfonds biedt daarnaast financiële en praktische ondersteuning voor initiatieven die de instroom,

doorstroom en behoud van vakmensen bevorderen, zoals de Bouwpraktijk en TBI Vakschool. Ook gemeenten hebben te lijden onder een tekort aan personeel. Dit heeft een indirect effect op de bouwsector, omdat vergunningaanvragen langer blijven liggen.



**Struijk** verzorgde de sloopwerkzaamheden van de ophaalbrug **Roggebotsluis** in Kampen



# Actuele trends en ontwikkelingen 2023

## Materiaalkosten stabiliseren, rente stijgt hard

Dankzij het herstel van de toeleveringsketen na de coronacrisis liep het materiaaltekort sterk terug. Daardoor ervoeren minder bouwbedrijven productiebelemmeringen door materiaaltekorten en lange levertijden. Door de afnemende schaarste stegen de prijzen in 2023 minder hard. De rentes liepen in 2023 wel sterk op naar 4,0%. De Europese Centrale Bank greep vele malen in met renteverhogingen om de toenemende inflatie te dempen, met hogere kosten voor bouwprojecten tot gevolg.

## Woning- en utiliteitsbouw onder druk

De randvoorwaarden voor nieuwbouwprojecten zijn nog altijd ongunstig. Er is een blijvend tekort aan geschikte bouwlocaties, ontwikkelaars hebben te maken met complexe en lange vergunningstrajecten en de kosten zijn hoog. Daarnaast speelt de stijgende rente de sector parten. Volgens cijfers van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) kromp de totale woningbouw, inclusief herstel, verbouw en onderhoud, in 2023 met 0,5%. Ook liep de bouw van nieuwe woningen sneller terug dan verwacht, namelijk met 7% in plaats van de beraamde 3,5%. Door de hoge rentestand en onzekerheid over huurwetgeving nam de interesse van beleggers in de Nederlandse woningmarkt af. Ook consumenten toonden minder interesse in nieuwbouw. De verkoop van nieuwbouwwoningen halveerde in de eerste vijf maanden van 2023 tot het laagste niveau sinds 2013. Hierdoor kwam de haalbaarheid van nieuwbouwprojecten verder onder druk te staan. De bouw van utiliteitsgebouwen liep in 2023 licht terug en krimpt volgens het EIB in 2024 met 4%.

De orderportefeuilles van woningbouwers waren in 2023 nog goed gevuld. De vraag naar producten en diensten aan het begin van de bouwketen daalt. Onder andere projectontwikkelaars en producenten van beton en bakstenen ondervinden hier de gevolgen van. Op de lange termijn worden de gevolgen hiervan ook voelbaar voor bedrijven die zich stroomafwaarts in de keten bevinden.

## Groei installatiebranche neemt af

De installatiebranche groeide met 3,0% in 2023 vergeleken met 6,0% in 2022. De vraag naar energiebesparende en klimaatgerelateerde installatiewerkzaamheden is nog altijd hoger dan voor de energiecrisis. Gezien de doelstelling om in 2050 energieneutraal te zijn, zal de vraag naar de verduurzaming van woningen en andere gebouwen ook hoog blijven. Doordat de energieprijzen dalen, tonen consumenten echter wel minder interesse in zonnepanelen en warmtepompen. Door de daling van het aantal nieuwbouwprojecten zal de groei van de installatiebranche de komende jaren waarschijnlijk afnemen. De vooruitzichten voor de installatietechniek blijven in het algemeen echter positief.

## Grote infraprojecten uitgesteld, wel onderhoud

Na een krimp van 3,7% (CBS) in 2022, groeide de bouwproductie in de infrastructuur met een magere 0,5% in 2023. Hoge kosten en de stikstofproblematiek blijven de infrastructuur ook de komende jaren belemmeren. In 2023 kondigde demissionair minister Mark Harbers van Infrastructuur en Rijkswaterstaat aan dat 14 projecten voor nieuwe wegen en drie projecten voor nieuwe vaarwegen voorlopig niet doorgaan. Met deze projecten was 4 miljard

euro gemoeid. Rijkswaterstaat blijft daarentegen wel investeren in onderhoudsprojecten van bestaande infrastructuur. Hiervoor is tot en met 2037 een budget van 5 miljard euro ter beschikking gesteld. Doordat de vergunningstrajecten voor onderhoud relatief eenvoudig en kort zijn, levert dit sneller werk op voor infrabedrijven.

## Marktpositie TBI

De totale bouwproductie groeide volgens het EIB in 2023 met 1,5%, terwijl de omzet van TBI in 2023 groeide met 10,2%. De concurrentiepositie van TBI is dus opnieuw verbeterd in 2023. TBI behield haar top drie positie in Nederland op de ranglijst van grootste techniek-, bouw-, en infraconcerns. Doordat TBI bijdraagt aan de noodzakelijke uitbreiding van de woningvoorraad, de verduurzaming van de gebouwde omgeving en de vernieuwing en renovatie van de civiele infrastructuur in Nederland, zijn de vooruitzichten op de lange termijn positief.

# Stakeholders & materialiteit

**Het uitvoeren van een stakeholderonderzoek en materialiteitsanalyse maakt deel uit van onze omgevingsanalyse. Door in gesprek te gaan met onze stakeholders, krijgen we inzicht in de onderwerpen die het meest relevant zijn voor onze organisatie, omdat ze impact hebben op de financiële gezondheid van TBI, of omdat onze bedrijfsactiviteiten impact hebben op milieu, mens en maatschappij. Op basis van dit principe van dubbele materialiteit is een materialiteitsmatrix opgesteld. De uitkomsten van de materialiteitsanalyse zijn van invloed op onze strategie. De materiële thema's zijn tevens bepalend voor onze duurzaamheidsverslaglegging.**

## Stakeholders

Door ons unieke bedrijfsmodel hebben we te maken met een grote diversiteit aan stakeholders, belangen en motivaties. We zijn in continue dialoog met onze stakeholders en betrekken hen bij onze activiteiten. Deze dialogen zijn veelal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van onze ondernemingen. De Raad van Bestuur neemt deel aan de belangrijkste dialogen waarin een verscheidenheid aan stakeholders aanwezig is.

Voor het uitvoeren van onze materialiteitsanalyse zijn we in gesprek gegaan met de volgende stakeholdergroepen:

- De aandeelhouder
- Medewerkers
- Projectontwikkelaars
- (Lokale) overheden
- Leveranciers en onderaannemers
- Banken en verzekeraars
- Publieke en private opdrachtgevers

## Materialiteitsanalyse

We stellen de materiële onderwerpen vast aan de hand van een dubbele materialiteitsanalyse. Daarbij volgen we de GRI-richtlijnen. We beoordelen thema's op hun financiële invloed ('outside-in') en we identificeren de thema's waarop wij significante invloed hebben ('inside-out'). Dit betreft zowel positieve en negatieve invloed (kansen en risico's) en directe en indirecte invloed.

## Stap 1: Identificatie mogelijke materiële thema's

Als eerste stap zijn alle mogelijke materiële thema's voor TBI in kaart gebracht. Het resultaat was een lijst met 31 thema's. Deze lijst is samengesteld op basis van de volgende bronnen:

1. Trends in MVO en duurzaamheid
2. Trends in onze sector
3. Verslaggeving van branchegenoten
4. Eerdere jaarverslagen van TBI
5. De drie strategische pijlers van TBI
6. Materiële thema's in (eerdere versies van) de GRI Standards en de vertaling ervan in Nederlandse MVO-normen, zoals de MVO Prestatieladder

## Stap 2: Stakeholderinterviews

De (mate van) materialiteit en daarmee de prioritering van de 31 thema's is vastgesteld middels semigestructureerde interviews op basis van een vaste vragenlijst en met ruimte voor eigen inbreng. Allereerst gaven de respondenten bij elk thema aan wat de mate van relevantie is (zeer relevant, relevant of niet of nauwelijks relevant). Vervolgens kozen alle respondenten welke (max. 5) thema's de grootste impact hebben op de financiële gezondheid van TBI en met welke (max. 5) thema's TBI de grootste impact heeft op milieu, mens en maatschappij. Daarnaast heeft iedere respondent aangegeven welke (max. 5) SDG's het meest relevant zijn voor TBI.

In totaal zijn 20 personen geïnterviewd: 9 interne stakeholders en 11 externe stakeholders. De interne stakeholders zijn geselecteerd op basis van hun brede blik op de organisatie en kennis van de strategische pijlers. De externe stakeholders zijn geselecteerd uit een lijst met deelnemers aan een eerdere stakeholderbijeenkomst. Er is verondersteld dat de geïnterviewde stakeholders voldoende representatief zijn voor de organisatie en de waardeketen. We zijn voornemens om in de toekomst ook onderaannemers te betrekken, zodat de bouwketen nog beter wordt gerepresenteerd.

## Stap 3: Vaststelling materiële onderwerpen

Het resultaat van de analyse is een overzicht van de materiële thema's, weergegeven in de materialiteitsmatrix. De thema's die de organisatie beïnvloeden ('outside-in') en waarop de organisatie met haar activiteiten significante invloed heeft ('inside-out') zijn tegen elkaar afgezet in de

materialiteitsmatrix. Daarmee ontstaat inzicht in de relatieve impact: de omvang van de impact van de onderwerpen ten opzichte van elkaar.

Alle onderwerpen in de matrix zijn als relevant beoordeeld en als materieel vastgesteld door de Raad van Bestuur. Op deze onderwerpen ontwikkelen we beleid en doelstellingen. Vanaf boekjaar 2025 moet TBI voldoen aan de nieuwe CSRD-wetgeving en zijn de materiële thema's leidend voor onze duurzaamheidsverslaglegging. We zijn voornemens om in 2024 onze materialiteitsanalyse conform CSRD en ESRS uit te voeren.

### Toelichting materialiteitsmatrix

Uit de materialiteitsmatrix maken we op dat de thema's 'Energietransitie & emissiereductie' en 'Circulaire transitie, grondstoffen & afval' relatief hoog scoren op zowel 'outside-in' als op 'inside-out'. Dit betekent een bevestiging van de keuzes die door TBI zijn gemaakt met betrekking tot de impactgebieden binnen de strategische pijler Duurzame oplossingen.

Ook het thema 'Woningschaarste & betaalbare woningen' scoort hoog op zowel 'outside-in' als op 'inside-out'. Gelet op de situatie op de Nederlandse woningmarkt en de woningbouwactiviteiten van TBI is deze score goed te begrijpen. Voor TBI ligt er een kans om bij te dragen aan de maatschappelijke behoefte aan (betaalbare) woningen.

Daarnaast zien we relatief hoge 'outside-in' impact-scores voor 'Schaarste gekwalificeerde arbeid' en 'Vakmanschap', wat past bij de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende aandacht voor de maatschappelijke waardering van vakmanschap. Opvallend is ook de relatief hoge 'inside-out' impact van 'Klimaatadaptatie'. Stakeholders zien TBI als een partij die kan bijdragen aan het klimaatbestendiger maken van de gebouwde omgeving. TBI speelt op verschillende manieren in op deze thema's: met de projecten die worden uitgevoerd, maar bijvoorbeeld ook met het opzetten van het TBI Praktijkfonds en de TBI Klimaatrein.



De opening van de nieuwe fabriek van **geWOONhout** in Wehl voor circulaire houten woningmodules



## Materialiteitsmatrix



## Materieel thema

### Governance

- A Behoorlijk bestuur
- B Rol van het bestuur (bij maatschappelijke impact)
- C Risicomanagement
- D Ethiek & compliance
- E Publiek beleid (contact met de overheid)

### Strategische pijlers: Duurzame oplossingen

- F Circulaire transitie, grondstoffen & afval
- G Klimaatadaptatie
- H Energietransitie & emissiereductie
- I Energieverbruik en -kosten
- J Transport, mobiliteit & bereikbaarheid
- K Natuur & biodiversiteit
- L Ketenverantwoordelijkheid (incl. duurzaam inkopen)

### Strategische pijlers: Mensen & Teams

- M Veilige en gezonde werkomstandigheden
- N Vakmanschap
- O Opleiding
- P Diversiteit & inclusiviteit
- Q Relatie werkgever-werknemer

### Strategische pijlers: Technologische vooruitgang

- R Maaktechnologie
- S Digitalisering (incl. data privacy & IT-security)
- T Innovatie

### Financiële resultaten

- U Bedrijfsopbrengsten en -resultaten

### Markt en sector

- V Woningschaarste & betaalbare woningen
- W Renovatie & transformatie

### Arbeidsmarkt

- X Schaarste gekwalificeerde arbeid

# Huis op Zuid: De stad betaalbaar voor iedereen



**Huis op Zuid**, het eerste project van het **Synchroon Woonfonds**, is gericht op mensen met een vitaal beroep

Stakeholders & materialiteit

**TBI Jaarverslag  
2023**

Over TBI

Omgeving en  
organisatie

Maatschappelijke  
impact

Strategie en  
voortgang

Financiële  
resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de  
Raad van  
Commissarissen

Jaarrekening

Overige  
gegevens

Bijlage



**32**



In de Rotterdamse Afrikaanderwijk ontstaat Huis op Zuid, het eerste project van het Synchron Woonfonds. Eind 2023 bereikte het gebouw zijn hoogste punt. Nu al verandert de 50 meter hoge woontoren het straatbeeld. En vanaf 2024 draagt het bij aan de kwaliteit van wonen en leven in de wijk. “Met het Synchron Woonfonds kunnen we woningen aanbieden aan mensen met een maatschappelijk beroep”, aldus regiomanager Marnix van Delft. “Zo houden we de stad betaalbaar voor iedereen.”

Synchron maakt mooie gebieden in de stad die een positieve impact hebben op mens, natuur en maatschappij. Daarvoor werkt de gebiedsontwikkelaar vaak samen met corporaties en gemeenten. Met creatieve en pragmatische oplossingen draagt Synchron bij aan het creëren van aantrekkelijke wijken. Zoals met Buurtleven! – de aanpak van Synchron om samen met bewoners de wijk te ontwikkelen – en nu ook met het Synchron Woonfonds.

### Aandacht voor maatschappelijke beroepen

“Mensen met een maatschappelijk beroep, zoals onderwijzers en politieagenten, zijn enorm belangrijk voor de stad, maar kunnen hier vaak geen betaalbare woning vinden”, vertelt Marnix van Delft, regiomanager Zuid-Holland. “Samen met de gemeente Rotterdam willen we hier iets aan doen. Huis op Zuid voorziet in de behoefte aan betaalbare woonruimte en zorgt voor een diversere en inclusievere wijk.”

### Woningen in het middensegment

Gewoonlijk verkoopt Synchron gebouwen aan woningcorporaties, beleggers of particulieren. Huis op Zuid is het eerste gebouw dat Synchron in eigendom houdt en verhuurt. Daarvoor werd het Synchron Woonfonds opgericht. “Synchron is langjarig betrokken bij wijkverbeteringen”, vertelt Marnix. “Het bevorderen van de doorstroom in de wijk draagt daaraan bij. Daartoe verhuuren we alle 104 woningen in het middensegment. Allereerst



“We voorzien iedere woning van een goede vloer. Zo zadelen we huurders niet op met extra kosten”

aan mensen met een maatschappelijk beroep en vervolgens aan buurtbewoners. We hebben afgesproken met de gemeente dat we de woningen tenminste 15 jaar beschikbaar houden voor deze doelgroep.”

### Naastgelegen sportcomplex

Huis op Zuid sluit aan bij de ambitie van de gemeente Rotterdam om meer variatie in het woonaanbod aan te brengen, de kwaliteit van wonen te verbeteren en sport en cultuur te stimuleren. Onderdeel van het project is een naastgelegen sportcomplex dat door de gemeente wordt gerealiseerd. “Het woongebouw en sportcomplex zijn twee losse gebouwen, maar vormen samen één geheel, met dezelfde stijl en architectuur”, legt Marnix uit. “Het prachtige ontwerp van architect Koen van Velsen zet de wijk weer op de kaart.”

### Extra investeringen

Om bij te dragen aan de betaalbaarheid en kwaliteit van de woningen, kiest Synchron bewust voor extra investeringen. Marnix: “We voorzien bijvoorbeeld iedere woning van een goede vloer. Zo zadelen we huurders niet op met extra kosten. Daarnaast creëren we nieuwe ontmoetingsplekken, zoals een kookstudio en werkruimten. En mensen in de omgeving kunnen elkaar ontmoeten in de horeca in de plint van het gebouw.”

“We zijn trots dat de gemeente Rotterdam ons voor dit project heeft gevraagd”, vervolgt Marnix. “Het past bij onze maatschappelijke ambities en was bovendien aanleiding voor de oprichting van het Synchron Woonfonds. Met Huis op Zuid onderstrepen we onze betrokkenheid bij de wijken waarin we actief zijn.”





## Maatschappelijke impact

2023

Aantal aanvragen

73

2022: 0

Aantal toekenningen

48

2022: 0

Toegekend (in miljoenen)

€ 1,638

2022: 0

## TBI Klimaattrein

De TBI Klimaattrein is een nieuw maatschappelijk initiatief van TBI. Bedoeld om als sector meer vaart te maken richting het Klimaatakkoord van Parijs: -50% CO<sub>2</sub> in 2030 en het streven naar Net zero in 2050. Naar aanleiding van het 40-jarig bestaan heeft TBI besloten om gericht te investeren in het versnellen van deze ambities. Het is echter geen intern project. De TBI Klimaattrein is een beweging, een community voor de hele sector. We nodigen bouw pioniers en klimaatverbeters van binnen en buiten TBI uit om samen met ons nieuwe initiatieven te ontwikkelen. Voor grote doorbraken hebben we immers elkaars inspiratie, netwerken en kennis nodig. Kleine buurtinitiatieven, grote veranderplannen: alles helpt en alles telt.

De TBI Klimaattrein beschikt over een eigen fonds (voorheen het TBI Innovatiefonds), om klimaatinitiatieven met een link naar de gebouwde omgeving financieel te ondersteunen. Daarbij gaat het met name om initiatieven die CO<sub>2</sub>-reductie realiseren. Naast onze eigen collega's kunnen onze ketenpartners én non-profitorganisaties aanvragen indienen. Startups, scale-ups, maar ook studenten, onderzoekers en lokale burgerinitiatieven. In maart 2023 is de Klimaattrein van start gegaan en inmiddels hebben we meer dan dertig initiatieven uit onze eigen TBI-ondernemingen ontvangen en eenzelfde aantal van organisaties buiten TBI. Ongeveer de helft van alle aanvragen hebben we gehonoreerd, we zijn dus al goed op weg.

De ideeën en initiatieven liggen lang niet altijd op het gebied van energiebesparing of de energietransitie. We zien ook veel startups die met nieuwe (biobased) bouwmaterialen komen. Denk aan zeewier, plantaardige reststromen en mycelium. Daarnaast ontvingen we diverse aanvragen rond het verduurzamen van beton en het gebruik hiervan.

Op deze manier maken we met de TBI Klimaattrein echt snelheid op weg naar de klimaatdoelen van Parijs. De aanleiding is helder. De gebouwde omgeving is verantwoordelijk voor 40% van de totale emissies. Met innovaties als houtbouw, CO<sub>2</sub>-arm beton, biobased materialen en energiezuinige installaties maken we nu al stappen in de goede richting. Maar om Parijs te halen, moet het de aankomende jaren nog wel veel sneller en op sommige punten ook radicaler.





## Maatschappelijke impact

### Studiejaar 2022/2023

#### Aanvragen studietoelagen en -tegemoetkomingen

**2.679**

2021/2022: **2.709**

#### Toegekende aanvragen

**2.421**

2021/2022: **2.441**

#### Budget (in miljoenen)

**€ 2,47**

2021/2022: **€ 1,81**

# Stichting Studiefonds TBI

Stichting Studiefonds TBI is een zelfstandige stichting die als doel heeft een bijdrage te leveren aan de scholing, vorming en studie van de kinderen van (oud-)werknemers van TBI. De stichting biedt de kinderen een tegemoetkoming aan in het les- of collegegeld, evenals een maandelijks toelage voor een periode van tien maanden. Alle kinderen die een door de Nederlandse overheid erkende opleiding in het voortgezet, beroeps- en hoger onderwijs volgen, komen in aanmerking. Onze slogan is immers 'maak de toekomst' en kinderen zijn de toekomst.

De toelage van het Studiefonds is bedoeld als extra steuntje in de rug dat het volgen van een opleiding stimuleert. De toelage is geen lening maar een gift en hoeft na afloop van de opleiding niet te worden terugbetaald. Daarnaast ontvangen leerlingen die voor het eerst naar de brugklas gaan via het Studiefonds een extra tegemoetkoming voor de aanschaf van een laptop. Jaarlijks gaat het om circa 250 brugklassers die daarvan profiteren.

#### Cijfers 2023:

- Stichting Studiefonds TBI ontving voor het school- en studiejaar 2022/2023 2.679 aanvragen voor studietoelagen en -tegemoetkomingen (2021/2022: 2.709). Hiervan zijn er 2.421 toegekend (2021/2022: 2.441).
- Het Studiefonds had in 2022/2023 een budget ter beschikking van € 2,47 miljoen (2021/2022: € 1,81 miljoen) en heeft in 2022/2023 € 2,16 miljoen (2021/2022: € 1,62 miljoen) besteed aan studietoelagen en -tegemoetkomingen.

Voor het school- en studiejaar 2023/2024 hebben zich 2.735 gegadigden aangemeld voor een studietoelage/-tegemoetkoming. Voor dit school- en studiejaar 2023/2024 heeft TBI Holdings B.V. aan Stichting Studiefonds TBI een budget beschikbaar gesteld van € 2,58 miljoen.

**“ Omdat mijn vader bij een TBI-onderneming werkte, ontving ik tijdens mijn opleiding een bijdrage van het Studiefonds. Nu werk ik zelf bij Croonwolter&dros en ontvang mijn eigen kinderen een toelage. Dankzij het Studiefonds krijgen ze net dat extra steuntje in de rug! ”**

Daisy van den Brand, Croonwolter&dros





## Maatschappelijke impact

2023

Aantal aanvragen

11

2022: 1

Aantal toekenningen

10

2022: 1

Toegekend bedrag  
(in duizenden)

€ 473

2022: € 125

## TBI Praktijdfonds

Het TBI Praktijdfonds werd eind 2022 opgericht om vakmanschap weer op de kaart te zetten. Door middel van financiële en praktische ondersteuning stimuleert het TBI Praktijdfonds initiatieven die de instroom en doorstroom van vakmensen bevorderen, ervaren mensen aan TBI binden en de nieuwe generatie enthousiasmeren voor een loopbaan in onze sector. In 2023 werden tien aanvragen toegekend, van langlopende initiatieven tot en met eenmalige acties.

### Instroom

Het TBI Praktijdfonds helpt ondernemingen de instroom van nieuwe vakmensen te bevorderen. ERA Contour maakte gebruik van het fonds voor de totstandkoming van een Bouwpraktijk in Barendrecht. De Bouwpraktijk bereidt mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt voor op een baan in de bouw. Deelnemers krijgen les van vakkrachten op het project, volgen een VCA-veiligheids-cursus en doen praktijkervaring op. Deelnemers die de Nederlandse taal nog niet goed spreken, krijgen taallessen.

### Doorstroom en behoud

Het behoud van vakmanschap is een grote prioriteit voor TBI. Het trainen en ontwikkelen van medewerkers is onderdeel daarvan. Daartoe richtte Comfort Partners met behulp van het TBI Praktijdfonds een kenniscentrum in. Het kenniscentrum dient als opleidingslocatie en als ontmoetingsplek voor monteurs en de operationele binnendienst om de uitwisseling van kennis te stimuleren.

De oprichting van de TBI Vakschool, een initiatief van J.P. van Eesteren en ERA Contour, draagt bij aan het boeien en binden van leerlingen die tijdens hun BBL-opleiding (beroepsbegeleidende leerweg) bij deze ondernemingen aan de slag gaan. Extra lesdagen gericht op de praktijk bevorderen het vakmanschap van de leerlingen en zorgen voor een positieve ervaring bij onze ondernemingen.

### Enthousiasmeren

Om op de lange termijn de instroom van nieuw talent te bevorderen, draagt het fonds bij aan initiatieven die de nieuwe generatie enthousiasmeren. Koopmans Bouwgroep organiseerde een doe-activiteit op een evenement van Techniek Tastbaar om kinderen te interesseren in een opleiding in de techniek. Stichting IMC Weekendschool organiseerde bouw, techniek- en infralessen om jongeren kennis te laten maken met ons vak. De Ontdekhoeck Rotterdam maakte in 2023 gebruik van het fonds om een techniekhoeck in te richten en SHH Productions maakte een inspirerende aflevering van het programma 'Later als ik groot ben' over werken in de techniek.

Het TBI Praktijdfonds blijft ook in 2024 ondersteuning bieden aan initiatieven die het volgen van (technisch) vakonderwijs bevorderen en (jonge) technische vakkrachten binden en boeien. Door ondernemingen te ondersteunen in het opleiden van zowel eigen vakkrachten als nieuw talent, draagt het fonds bij aan de instroom en het behoud van waardevolle vakkrachten.





# Xylino: Houtbouw in Almere



**Koopmans en Synchroon** realiseerden het duurzame nieuwbouwproject **Xylino** in Almere. De circulaire houten woningmodules werden geleverd door **geWOONhout**

Stakeholders & materialiteit

**TBI Jaarverslag  
2023**

Over TBI

Omgeving en  
organisatie

Maatschappelijke  
impact

Strategie en  
voortgang

Financiële  
resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verlag van de  
Raad van  
Commissarissen

Jaarrekening

Overige  
gegevens

Bijlage



37



**De Metropoolregio Amsterdam (MRA) wil vanaf 2025 minimaal 20% van de woningproductie realiseren in hout en andere biobased materialen. Woningcorporatie De Alliantie onderschrijft die doelstelling en is daarom in 2023 voortvarend aan het werk gegaan. Jan van Barneveld, directeur van Alliantie Ontwikkeling BV: “Wij hebben ons gecommitteerd om voor 2025 twee projecten in hout te realiseren. De eerste kans deed zich voor in Almere. Die kans hebben we aangegrepen en de eerste modules voor het project Xylino zijn nu in productie.”**

Xylino wordt een appartementencomplex met 103 appartementen. Op de parkeerkelder en liftschacht na wordt alles van hout, bamboe en glas gemaakt. Het complex wordt ter plekke geassembleerd uit maar liefst 430 in de fabriek voorbereide houten modules. Zelfs het leidingwerk wordt al voorbereid, zodat de woningen op locatie in een razend tempo in elkaar gezet kunnen worden. Jan van Barneveld: “Op zoek naar geschikte locaties troffen we in de gemeente Almere al snel een kavel met de juiste schaalgrootte om ons eerste houten project neer te zetten. Dat is geen toeval. De gemeente Almere staat welwillend tegenover innovaties, zeker als het om duurzame projecten gaat. ‘In Almere kan het’ zeggen ze zelf.

### **Betrouwbare partners**

Vervolgens moesten ontwikkel- en bouwpartners gevonden worden. Jan van Barneveld: “Met Synchron als ontwikkelbedrijf werken wij al op diverse plaatsen samen en toen wij hen polsten voor dit project, was het al snel duidelijk dat we een juiste match hadden. Binnen de TBI-groep is namelijk ook Koopmans Bouwgroep actief en die hebben een eigen assemblagefabriek – geWOONhout in Wehl – die woonmodules produceert. Het is prettig om met deze partijen samen te werken. Niet alleen omdat ze gespecialiseerd zijn in dit werk, maar ook omdat we ze al goed kennen.

Wanneer je een experiment aangaat – en dat is dit eerste houten project toch wel – dan moet je allemaal de eindstreep willen halen en van elkaar op aan kunnen.”

### **Investeren**

In de eerste plannen waren er koopwoningen ingepland. Later is besloten om alle woningen bij Alliantie in portefeuille te houden en te verhuren. Dat geeft de bouwende partijen meer ruimte om het project ook na oplevering te monitoren en te evalueren. Jan van Barneveld: “Daar komt bij dat houtbouw in deze pilotfase nog zo’n 20% duurder is dan traditioneel bouwen. Alliantie is bereid om te investeren in de ontwikkeling van duurzame producten. Ook de gemeente heeft overigens een bijdrage geleverd hieraan door de grondprijs te verlagen. Zodoende kon dit experiment van start gaan.”

### **Tweede project**

Terwijl de eerste van de 103 woningen in Xylino nu geproduceerd worden, is er in Almere een tweede kavel gevonden waarop De Alliantie houten woningen wil realiseren; nu grondgebonden. Jan van Barneveld: “Ook daarvoor hebben we meteen Koopmans Bouwgroep benaderd en ook dat project gaat er komen. Het worden 160 grondgebonden woningen en het mooie is, dat grondgebonden bouwen met hout gewoon concurrerend is met traditionele bouw. We hoeven hier dus geen hobbel meer te nemen van 20% meerkosten. Er wordt in Nederland veel gepraat over houtbouw, maar wij doen het. Daar ben ik best wel trots op.”

**“Op zoek naar geschikte locaties troffen we in de gemeente Almere al snel een kavel met de juiste schaalgrootte om ons eerste houten project neer te zetten.”**



Jan van Barneveld - Alliantie

# Strategie en voortgang

## Strategie en strategische pijlers

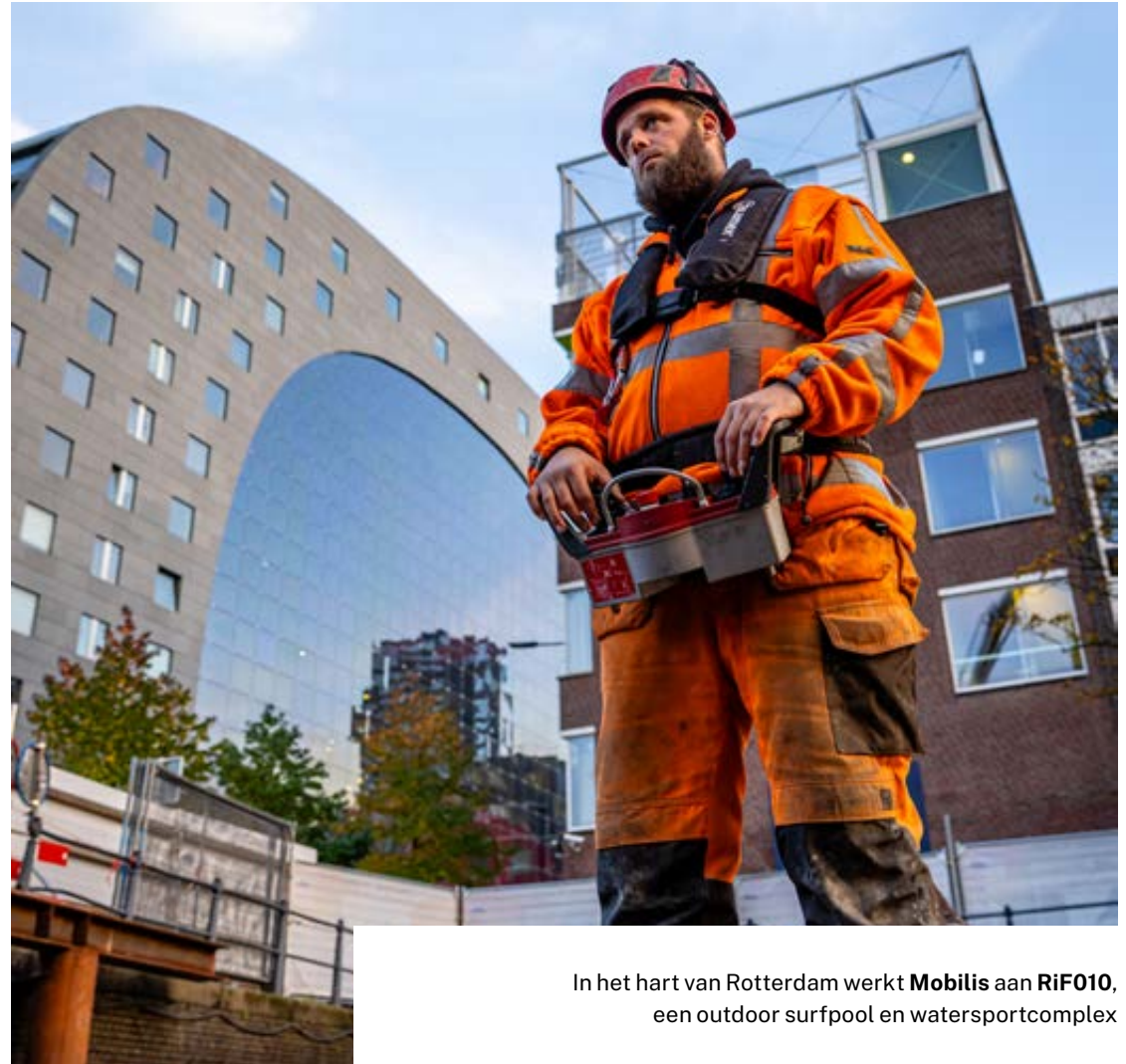
Onze strategie is gericht op het behouden en uitbouwen van onze toonaangevende marktpositie en het versterken van onze maatschappelijke impact. Daarvoor investeren we in verduurzaming, het aantrekken, behouden en ontwikkelen van mensen, en slimme technologieën en digitalisering. Robuuste financiële resultaten zijn een voorwaarde voor deze investeringen. Door de juiste projecten te selecteren en onze project- en risicobeheersing te optimaliseren, verbeteren we de winstgevendheid van onze ondernemingen. Onze focus op de lange termijn is een belangrijk uitgangspunt van onze strategie. Ons stichtingsmodel geeft ons de ruimte om ons te richten op langetermijnwaardecreatie.

Ook beslissingen over uitbreiding van activiteiten of eventuele overnames nemen wij in dit perspectief. We willen het concern versterken met ondernemingen die op het terrein van de energietransitie, circulaire transitie of het optimaliseren van maaktechnologie en digitalisering bijdragen aan onze toonaangevende marktpositie. Door hechte samenwerking streven we naar optimale synergie van al onze specialismes. Daarnaast zijn belangrijke aandachtspunten dat we onze geografische spreiding en onze positie in de markt van renovatie en (groot) onderhoud willen versterken.

Onze strategie is gebaseerd op drie pijlers:

- Duurzame oplossingen
- Mensen & Teams
- Technologische vooruitgang

In de volgende paragrafen beschrijven we deze drie pijlers en de voortgang die we op elk van die terreinen in 2023 geboekt hebben.



In het hart van Rotterdam werkt **Mobilis** aan **RiF010**, een outdoor surfpool en watersportcomplex



# Duurzame oplossingen

De eerste pijler van onze strategie richt zich op de circulaire transitie en de energietransitie. In samenwerking met onze ketenpartners willen we de herbruikbaarheid van gebouwen, installaties en infrawerken optimaliseren en de CO<sub>2</sub>- en stikstof-uitstoot minimaliseren. Om focus aan te brengen en om te versnellen, onderscheidt TBI hierbij vijf impactgebieden. Voor deze gebieden hebben we heldere ambities geformuleerd voor 2030. Om de voortgang te bewaken hebben we tevens doelstellingen geformuleerd voor 2025:

## Duurzame materiaalkeuze

We streven ernaar dat in 2030 het gebruik van primaire grondstoffen in onze projecten is gehalveerd.

### Doelstellingen 2025:

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

In 2025 willen de TBI-ondernemingen volgens de richtlijn uit Het Groene Boekje minimaal drie materiaalcategorieën voor 50% duurzaam inkopen. Ook vereist de CSRD in 2025 dat er inzicht wordt gegeven in alle ingekochte materialen, met een uitsplitsing naar hernieuwbaar en niet-hernieuwbaar. Op basis van een impactanalyse hebben de inkopers van TBI Bouw besloten om zich naast duurzaam hout te focussen op de inkoopcategorieën beton, staal, baksteen en isolatiemateriaal.

Voor deze vijf inkoopcategorieën hebben we een pilot-uitvraag gedaan om inzicht te krijgen in de totale hoeveelheid ingekocht materiaal, alsmede het ingekocht materiaal dat voldoet aan bepaalde duurzaamheidskenmerken. Daarbij gaat het met name om hergebruikt materiaal, hernieuwbaar materiaal en/of materiaal met een verantwoorde herkomst.

Met de uitkomsten van de pilot-uitvraag hebben we definities ontwikkeld voor deze inkoopcategorieën en voor de interpretatie van duurzaamheid in deze categorieën. TBI is voornemens de systemen in 2024 te gaan inrichten om de hoeveelheden te kunnen rapporteren. Ook zal worden geïnventariseerd welke materialen voor de technieksector kunnen worden gerapporteerd.

## Circulair ontwerpen

In 2030 bouwen we onze opgaven volgens circulaire ontwerpprincipes.

### Doelstellingen 2025:

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



KPI's	Doelstelling	Resultaat 2023	Resultaat 2022
CO <sub>2</sub> -emissie scope 1 en 2	12% reductie t.o.v. 2017	<b>26,1</b> kton CO <sub>2</sub> <b>4,1</b> ton CO <sub>2</sub> -emissie per fte <b>10,1</b> ton CO <sub>2</sub> -emissie <sup>1</sup>	26,1 kton 4,2 ton 11,4 ton
% elektrische voertuigen <sup>2</sup>	30% relatieve toename t.o.v. 2017	<b>37,4%</b>	21,6%
Afvalscheidingspercentage	≥ 70%	<b>69,1%</b>	83,5%
Afvalvolume/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)		<b>16,7</b>	26,1
% duurzaam ingekocht hout	≥ 95,75%	<b>99,1%</b>	99,1%

1 per miljoen € bedrijfsopbrengsten.  
2 van totaal (lease)wagenpark.

## Circulaire bedrijfsvoering

In 2030 hergebruiken we ons bouw-, sloop- en kantoorafval hoogwaardig.

### Doelstellingen 2025:

- 95% afvalscheiding waarvan zoveel mogelijk op de bouwplaats/bouwhub en kantoren (inclusief bouw- en sloopafval).
- Vrijkomende materiaalstromen worden jaarlijks voor alle renovatie-, sloop- en nieuwbouwprojecten inzichtelijk gemaakt voor hoogwaardig hergebruik.

De totale hoeveelheid afval bedroeg 43.117 tonnen (2022: 59.986 ton). De meest voorkomende afvalstromen in tonnen zijn puin (21.952), bouw- en sloopafval (12.185), bedrijfsafval (970), gips (424), hout (2.844), isolatiemateriaal (153), kunststoffen/folies (102), papier en karton (538). De gerapporteerde data van de afvalstromen zijn afkomstig uit SAP BPC. De data zijn gebaseerd op facturen en rapportages uit de portalen van de afvalverwerkers.

In 2023 hebben we geïnventariseerd of we de afvalbestemmingen van onze afvalstromen in kaart kunnen brengen. Dat gaat moeizaam omdat we afhankelijk zijn van de data van derden. We zijn voornemens om in 2024 de data toch inzichtelijk te krijgen om te kunnen rapporteren.

Het afvalscheidingspercentage was in Q4 2023 lager dan in Q4 2022. Dit heeft te maken met de grote hoeveelheid 12.185 ton bouw- en sloopafval die we dit jaar hebben (2022: 7.937 ton). Bouw- en sloopafval categoriseren wij als een ongescheiden stroom. De afvoer van puin is afgenomen tot 21.952 ton (2022: 42.609 ton) in Q4 2023 omdat de ondernemingen een aantal grote slooppjecten hebben uitgevoerd in 2022.

## Duurzame energieoplossingen

In 2030 bouwen we energieneutrale projecten.

### Doelstellingen 2025:

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

## Emissieloos bouwen

In 2030 reduceren we onze emissies in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs.

Sinds oktober 2023 schakelt TBI gefaseerd over naar HVO (Hydrotreated Vegetable Oil) als energiebron voor alle bouwplaatsen. Daarmee reduceren we CO<sub>2</sub>-uitstoot en streven wij ernaar om geen gebruik meer van fossiele brandstoffen te maken. Bovendien stimuleren we met onze overstap naar HVO, de ontwikkeling van een nieuwe generatie machines. De inzet van HVO is een tussenoplossing in de transitie naar emissieloos bouwen. In 2024 werken we het beleidsplan 'emissieloze bouwplaats' uit. Daarin formuleren we verdere stappen op weg naar een schonere bouwsector.

### Doelstellingen 2025:

- 25% inzet emissieloos materieel op alle projecten.
- Scope 1 en 2 klimaatneutraal en scope 3 met ten minste 50% reduceren in 2030 ten opzichte van 2022. In 2023 hebben we een klimaatplan opgesteld voor het reduceren van scope 1, 2 en 3, in lijn met SBTi.
- Interne CO<sub>2</sub>-beprijzing is doorgevoerd.

De CO<sub>2</sub>-emissies bedragen 26,1 kton (2022: 26,1 kton) waarvan scope 1 23,1 kton (2022: 23,8 kton) en scope 2

3 kton (2022: 2,2 kton). De CO<sub>2</sub>-emissies zijn vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2022. Van de scope 1 emissies is 0,1 kton toe te schrijven aan biogene brandstoffen.

De effecten van de elektrificatie van ons wagenpark beginnen zichtbaar te worden. We zien een verschuiving van het aantal liter 1.959.663 diesel (2022: 2.487.285) naar 5.336.218 elektriciteit (kWh) (2022: 3.493.819). Eind 2025 willen we volgens onze arbeidsvoorwaarden geen leaseauto's meer hebben die op fossiele brandstoffen rijden. Nieuwe contracten sluiten we daarom uitsluitend nog af voor elektrische leaseauto's. En lopende contracten beëindigen we om die reden vroegtijdig. In 2023 zijn door de nieuwe leaseregeling meer elektrische voertuigen geleverd die reeds besteld waren. Dit heeft geresulteerd in een stijging van het percentage elektrische voertuigen naar 37,4% (2022: 21,6%). Ook zijn de voertuigen in eigen beheer van de ondernemingen dit jaar meegenomen.

## Scope 3

TBI bereidt zich voor op de verplichte rapportage over scope 3 in 2025 volgens de CSRD. De scope 3 emissies zijn het gevolg van activiteiten in de keten die niet in de huidige inventarisatie van scope 1 en scope 2 zijn opgenomen. Na een scope 3 nulmeting in 2022 bij een van de TBI-ondernemingen, hebben we het afgelopen jaar vanuit TBI Holdings een uitvraag gedaan voor de scope 3 emissies van de TBI-ondernemingen voor de bouw- en infrasector. Verschillende TBI-ondernemingen hebben inmiddels zo'n nulmeting uitgevoerd over de scope 3 emissies van 2022 en die resultaten registreren wij centraal. Op basis van de nulmeting zijn er bij de ondernemingen reductieplannen opgesteld om in 2025 te komen tot de afgesproken niveaus.

Daarnaast heeft er een inventarisatie plaatsgevonden welke emissiecategorieën van het Green House Gas Protocol (GHG) van toepassing zullen zijn voor TBI. De komende tijd werken we de categorieën verder uit om te komen tot eenduidige afspraken voor het meten en rapporteren van de benodigde informatie. Ook houden we nulmetingen in de

sector techniek. Het streven is om in 2024 te komen tot een groepsbrede nulmeting. Ook is TBI aangesloten bij een initiatief van de Dutch Green Building Council (DGBC) voor het ontwikkelen van een branchebrede scope 3 methodiek voor de bouwsector.

### Net zero

Het TBI Klimaatplan hebben we in 2023 opgesteld. De doelstellingen zijn vastgesteld en die worden nu al meegenomen in onze planning- en controlcyclus. In april heeft TBI de doelstellingen van SBTi (Science Based Targets initiative) ondertekend. Daarmee hebben we ons gecommitteerd om in 2050 net zero te realiseren. In 2024 werken we verder aan ons Klimaatplan, dat dan eigenlijk een plan van aanpak wordt om net zero te behalen. In 2024 willen we de doelstellingen van het Klimaatplan ter validatie indienen bij SBTi.

### Biodiversiteit en klimaatadaptatie

Biodiversiteit en klimaatadaptatie zijn voor TBI een belangrijk onderdeel van duurzaam bouwen. Binnenstedelijke verdichting biedt mogelijkheden om te vergroenen en te verduurzamen door groene plekken op te waarderen en met elkaar te verbinden. En door natuurinclusief te ontwerpen kunnen we de gevolgen opvangen van klimaatverandering, zoals hitte en wateroverlast door hoosbuien. Natuur, biodiversiteit en klimaatadaptatie zijn dus materiële thema's, maar het is lastig om daar in onze markt meetbare KPI's voor vast te leggen. Daarom hebben we het afgelopen jaar voorrang gegeven aan het opleveren van de versnellingsgidsen, het Klimaatplan en het uitvoeren van de nulmeting voor CO<sub>2</sub>-reductie. Wat we in de praktijk doen aan biodiversiteit en klimaatadaptatie laten we kwalitatief zien in de projectbeschrijvingen in dit jaarverslag.

### Resultaten versnellingsteams

In de loop van 2023 hebben zeven versnellingsteams gidsen opgeleverd met concrete tips, tools en standaarden voor de manier waarop de TBI-ondernemingen in de praktijk invulling kunnen geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Deze gidsen zijn een inspiratiebron voor de ondernemingen. Het gaat om de volgende onderwerpen:

- Materiaalpaspoorten
- Circulaire meetmethodieken
- Duurzaam inkopen van materialen en afval
- Energieneutrale exploitatie
- Emissieloze bouwplaats
- Reporting

Daarnaast heeft het versnellingsteam Energieneutrale exploitatie nog een beslismodel opgeleverd aan de hand waarvan voor elk individueel gebouw systematisch vastgesteld kan worden welke exploitatiemethodiek het meest geschikt is. En naast de gidsen hebben twee versnellingsteams (Duurzame materiaalkeuze en Circulair ontwerpen) de handen ineengeslagen en de TBI Greenlist opgeleverd. Daarin presenteren we alternatieve bouwmaterialen ter vervanging van traditionele, meer milieubelastende materialen. Voor isolatie werken we bijvoorbeeld steeds meer met vlas in plaats van met steenwol. De Greenlist is een levende database die voortdurend door collega's wordt gevuld en geactualiseerd. Het is de bedoeling om deze lijst op te schalen naar ketenniveau, zodat ook onze partners andere keuzes kunnen maken.

### EU Taxonomy

De EU Taxonomy is een graadmeter die aangeeft hoeveel procent van de omzet/capex/opex en investeringen in een boekjaar 'potentieel groen' (eligible) waren en welke 'daadwerkelijk groen' (aligned). Voor ons als niet-beursgenoteerde onderneming, zal deze EU Taxonomy per 1 januari 2025 gaan gelden. We zullen onze bedrijfsactiviteiten per sector (Techniek, Bouw, Infra) gaan categoriseren volgens de EU Taxonomy. Aan de hand van zogenaamde NACE-codes hebben we een selectie gemaakt van economische activiteiten die mogelijk in aanmerking komen om 'groen' te zijn. In 2024 starten we met de uitvraag naar de eligibility-activiteiten voor de 'potentieel groene omzet'. Daarna gaan we verder met het categoriseren van de bedrijfsactiviteiten die 'daadwerkelijk groen' (aligned) zijn.



# SAWA: Het eerste circulaire houten woongebouw in Rotterdam



Duurzaamheid en biodiversiteit staan centraal in de ontwikkeling van **SAWA**, een project van **ERA Contour**



Op de Lloydpier in Rotterdam verrijst een iconisch woongebouw. Duurzaam, groen én van hout. Na jaren voorbereiding is de bouw in 2023 gestart. Freek Boeijen, CEO van de ontwikkelende belegger Focus on Impact, roemt de inzet en de samenwerking van alle betrokken partijen: “SAWA is een stapeling van ambities, maar het project komt er omdat alle partners in de keten een flinke stap extra gezet hebben. ERA Contour en Nice Developers hebben het idee neergelegd en met veel energie verdedigd, zonder concessies te doen. Vervolgens hebben ook de architecten, de gemeente, wij als belegger-investeerd, de gemeente én de bank, allemaal wat ingeschikt om dit plan te realiseren.”

In SAWA komen 50 middenhuur woningen, 20 vrije sector huurwoningen en 39 koopwoningen. Maar liefst 700 strekkende meter aan plantenbakken met 19 verschillende soorten planten worden aangebracht in de gevels en op het dek van SAWA. Een veelheid aan leefplekken voor vogels, vlinders en bijen. Dankzij deze flora en fauna versterkt SAWA de biodiversiteit. Een aanwinst voor de ecologische structuur van de omgeving. Freek Boeijen: “Vanaf het eerste moment dat wij van dit plan hoorden, wisten wij dat we hier als Eindhoven-Rotterdamse partij absoluut in wilden participeren. SAWA is een uniek project. Door de biodiversiteit, duurzaamheid en houtbouw natuurlijk, maar ook doordat de middenhuurregeling hier van kracht is. Betaalbaar wonen, gecombineerd met die groene ambities; dat is heel bijzonder.”

### Community

Als langetermijninvesteerder heeft Focus on Impact altijd een voorkeur voor duurzame en innovatieve projecten. Freek Boeijen: “SAWA loopt voorop. Woningbouw met deze stapeling van ambities heeft de toekomst. Wij wilden daarom graag investeren en van dit project leren. Met veel



“Het gebouw is er voor iedereen. En omdat we veel samen doen, is het ook dóór iedereen.”

respect voor de ontwikkelaars die erin geslaagd zijn om iedereen mee te krijgen.” Ook voor Ron en Koos Zwinkels-Machielsen waren duurzaamheid en diversiteit belangrijke overwegingen om een appartement te kopen in SAWA. Ron: “Wij woonden in Breda en hadden al langer het idee om iets te zoeken aan de Maas. Een makelaar attendeerde ons twee jaar geleden op dit project. We kregen meteen een soort enthousiast pioniersgevoel. Het gebouw zelf is heel bijzonder. Het eerste houten gebouw van die afmetingen, vijftig meter hoog geloof ik, dat is toch prachtig? En dan al het groen. Het gebouw is gewoon klimaatpositief! Ook de gezamenlijkheid sprak ons aan. Er komt een gezamenlijke moestuin op het binnendeck en een repair room. Zo creëer je een community en leef je niet langs elkaar heen.”

### Diversiteit

Koos: “Met een paar bewoners hebben we al een groepsapp. Spontaan ontstaan en dat is denk ik ook wel tekenend. We gaan een aantal dingen samen oppakken. Echt het gevoel van een community. Voor mij is trouwens ook belangrijk dat we hier een gemêleerd gezelschap krijgen. Niet alleen dure koopwoningen, maar ook huur en middenhuur. Dat is tekenend voor dit project. Het gebouw is er voor iedereen. En omdat we veel samen doen, is het ook dóór iedereen.”

# Mensen & Teams

We zijn succesvol dankzij onze mensen en sterke teams die willen bijdragen aan onze maatschappelijke opgaven. Het is daarom van groot belang dat wij ons als werkgever blijven onderscheiden. Zeker in een krappe arbeidsmarkt, die ons uitdaagt om een stap verder te gaan in het aantrekken, behouden en ontwikkelen van vakmensen, ondernemend talent en inspirerende leiders. Dit doen we door een veilige en gezonde werkomgeving te creëren, te investeren in (technisch) vakmanschap, gericht aan de slag te gaan met diversiteit en ons leiderschap verder te ontwikkelen.

## Werkgroep Mensen & Teams

De werkgroep Mensen & Teams adviseert de Raad van Bestuur over de ontwikkeling van een TBI-breed beleid op het gebied van vakmanschap, talent, diversiteit en leiderschap. In 2022 en 2023 deed de werkgroep onderzoek naar de uitdagingen en behoeften bij de ondernemingen en de wijze waarop TBI in deze behoeften kan voorzien. Het doel was het vaststellen van onderwerpen die nauw verbonden zijn met de langetermijnstrategie van TBI en waaraan TBI vanuit haar bedrijfsoverstijgende rol waarde kan toevoegen. Daartoe hield de werkgroep interviews met HR-leidinggevenden van alle ondernemingen. Het onderzoek resulteerde in vijf thema's: kritische drivers voor het behalen van de doelen van TBI. De komende periode geeft de werkgroep invulling aan deze thema's, met TBI-brede initiatieven en richtlijnen voor het vaststellen

van bedrijfsspecifieke doelstellingen passend bij de situatie, uitdagingen en cultuur van iedere onderneming.

De vijf thema's zijn:

1. Vergroten van werkgeluk: het bijdragen aan het werkgeluk van de individuele medewerker en aan de verbinding tussen medewerkers onderling en met de werkgever. Daarbinnen zijn (sociale) veiligheid, gezondheid en persoonlijke en professionele ontwikkeling belangrijke onderwerpen.
2. Verbeteren van onze arbeidsmarktpositie: het versterken van het werkgeversmerk van TBI, met nadruk op de bijdrage van TBI aan belangrijke maatschappelijke opgaven en daarmee de arbeidsmarktpositie van de ondernemingen.
3. Meer diversiteit en versterken inclusiviteit: het vergroten van de diversiteit in de breedste zin van het woord en het creëren van een inclusieve werkomgeving die bijdraagt aan de kwaliteit en innovativiteit van onze dienstverlening.
4. Leiderschap: het ontwikkelen van leiderschap dat past bij de onderneming, dat medewerkers inspireert om verantwoordelijkheid te nemen en bijdraagt aan de interne doorstroom van talent naar leiderschapsposities.
5. Veiligheid: het verder ontwikkelen van een TBI-brede veiligheidsvisie en -beleid en het vergroten van ons lerend vermogen.

Omdat er binnen TBI en binnen de ondernemingen al veel gebeurt binnen deze thema's, ligt de nadruk op het verbinden en aanscherpen van bestaande initiatieven.

## Impactgebieden

### Veilige en gezonde werkomstandigheden

TBI ziet veiligheid als de hoogste prioriteit. We ondersteunen ondernemingen bij het waarborgen van de veiligheid van medewerkers. Ook faciliteren we het delen van kennis en ervaring met betrekking tot veiligheid. Daarvoor hanteren we de TBI Veiligheidsrichtlijn en de ViA-verplichting (Veiligheid in Aanbestedingen) voor



KPI's	Doelstelling	Resultaat 2023	Resultaat 2022
Aantal fte uitgestroomd op eigen verzoek als % van totaal aantal fte	≤ 6%	6,7%	7,9%
Ongevallenratio (IF)	≤ 3,6	3,4	2,9
Ziekteverzuimpercentage	≤ 4,5%	4,7%	5,1%
Aantal geconstateerde overtredingen TBI Gedragscode	0	19	33



aanbestedingen en contracten, gebruiken we systemen voor het meten en delen van veiligheidsdata en investeren we actief in het veiligheidsbewustzijn onder onze medewerkers. De komende jaren richten we ons voornamelijk op de verdere ontwikkeling van een gezamenlijke veiligheidsvisie en -beleid, het verbinden van bestaande initiatieven en het versterken van ons lerend vermogen. Het maken van afspraken, bijvoorbeeld over het opleiden van medewerkers en het vaststellen van een stevige veiligheidsambitie, zijn onderdeel hiervan. Door een helder standpunt in te nemen ten aanzien van veiligheid, wordt duidelijk wat onze medewerkers van hun werkgever en van elkaar mogen verwachten. Daarmee willen we bijdragen aan een open cultuur waarin medewerkers zich gesterkt voelen om over veiligheid te spreken, om zorgen aan te kaarten en incidenten te melden. Door gezamenlijk op te trekken in het bepalen van veiligheidsstandaarden voor kritische werkprocessen en in onze onderzoeksmethodieken, vergroten we ons lerend vermogen en verkleinen we de kans dat een incident zich elders opnieuw voordoet.

Daarnaast zet TBI actief in op duurzame inzetbaarheid. De afdeling TBI Vitaal vertaalt het vitaliteitsbeleid van TBI naar activiteiten en coaching om het welbevinden van medewerkers te bevorderen en biedt persoonlijke begeleiding bij langdurig verzuim.

### Voortgang 2023

Om toe te werken naar een gedeelde veiligheidsvisie en -beleid, vonden in 2023 gesprekken plaats met de ondernemingen. Het doel van deze gesprekken is het inzichtelijk maken van de veiligheidsnormen en -percepties van de onderneming zelf, de markten waarin zij actief zijn en de opdrachtgevers met wie zij samenwerken. Omdat er daarnaast al veel speelt op het gebied van veiligheid, inventariseren we de bestaande praktijken om die in de toekomst breder in te kunnen zetten of te kunnen verbinden.

Om bij te dragen aan het lerend vermogen van onze organisatie, werkten we in 2023 aan de ontwikkeling van één centrale database voor de registratie van onveilige situaties en (bijna) ongevallen en één omgeving in de TBlveilig app voor het delen van deze informatie. Doordat ondernemingen uit een grotere database putten, identificeren zij sneller veiligheidsrisicofactoren. Daarnaast zorgt de gedeelde database voor meer transparantie, wat bijdraagt aan de gemeenschappelijke veiligheidscultuur van TBI. Naar verwachting zullen de ondernemingen vanaf

april 2024 gebruik kunnen maken van de nieuwe omgeving in de TBlveilig app.

De werkgroep Veiligheid organiseerde in 2023 opnieuw een Veiligheidsdag. De Veiligheidsdag nodigt alle medewerkers, ongeacht hun functie, uit om stil te staan bij veiligheid. Naast fysieke veiligheid (arbeidsveiligheid) kwamen sociale veiligheid en cybersecurity aan bod. Het thema 'Als het veiliger kan, zeg het dan' sluit aan bij de doelstelling om veiligheid bespreekbaar te maken.



**Koopmans Bouwgroep** is verkozen tot Veiligste Bouwer van Nederland 2023

## Cijfers

- De ongevalratio (IF) bedraagt in 2023 3,4 (2022: 2,9) en hiermee wordt de doelstelling van een IF < 3,6 gehaald. Het aantal gewerkte uren bedroeg dit jaar in totaal 13.514.749 (2022: 13.490.673).
- Het aantal ongevallen met verzuim van eigen medewerkers en inleners is in 2023 gestegen naar 46 (2022: 39). Naast ongevallen met verzuim vonden 170 (2022: 177) ongevallen zonder verzuim plaats.
- De oorzaak van veel ongevallen betreft struikel- en valincidenten en hand- en snijwonden.
- Onder onze eigen medewerkers en inleners hebben er in 2023 154 bijna ongevallen plaatsgevonden en zijn er 3.714 gevaarlijke situaties en 37 gevaarlijke handelingen geconstateerd (2022: 145 bijna ongevallen, 2.980 gevaarlijke situaties en 87 gevaarlijke handelingen).
- 15 TBI-ondernemingen (2022: 17) zijn gecertificeerd op de Veiligheidsladder of in het bezit van het Approved Self Assessment. Tenminste 14 ondernemingen zijn gecertificeerd op trede drie, een minimale vereiste. De veiligheidsladder heeft vijf treden waarmee het veiligheidsbewustzijn en het bewust veilig handelen van deze ondernemingen aan de verschillende criteria worden getoetst.
- In totaal zijn 94 bouwplaatsen (2022: 108) actief met de Bewuste Bouwers Gedragscode.

## Veiligste Bower van Nederland

Koopmans Bouwgroep is in 2023 verkozen tot Veiligste Bower van Nederland. Volgens de jury zijn de medewerkers van Koopmans zich niet alleen bewust van de inhoud van de veiligheidsregels, maar juist ook van het 'waarom'. De award wordt uitgereikt als erkenning voor het veiligheidsklimaat binnen het bedrijf. De winnaar van de award deelt actief zijn kennis en ervaring in de branche, heeft een duidelijke meerjarige veiligheidsvisie en betreft alle doelgroepen binnen en buiten de organisatie als het gaat om veiligheid. Deze complete veiligheidsaanpak wordt gedragen én uitgedragen door de top van de organisatie.

## Duurzame inzetbaarheid

TBI wil tot de meest attractieve en veilige werkgevers in onze sector behoren, waar medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Dat doen we onder meer door de voorwaarden te scheppen waarbinnen medewerkers eigen initiatief nemen en zich optimaal ontwikkelen: een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en voldoende ontplooiings- en opleidingsmogelijkheden bij alle ondernemingen. Naast ziekmelden in HR2day kun je bij TBI Vitaal terecht met vragen over gezondheid, een afspraak met de bedrijfsarts of advies over langdurige inzetbaarheid. Op intranet worden medewerkers geïnformeerd en geïnspireerd over bijvoorbeeld hoe je balans houdt tussen werk en privé, tips voor een gezonde leefstijl en informatie over de Vitaalcheck.

In 2023 was er opnieuw veel aandacht voor de gezondheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. TBI Vitaal nam in 2023 een extra casemanager aan die medewerkers begeleidt bij langdurig verzuim. Ook voerde TBI Vitaal in samenwerking met vijf ondernemingen een scan uit die aan de hand van bedrijfsdata, publieke data en interviews inzicht biedt in de problematiek rondom duurzame inzetbaarheid voor de betreffende onder-

nemingen. Het doel van deze scan is om de uitkomsten te vertalen naar ondernemings specifieke interventies. De scan was een pilot. We streven ernaar de scan ook binnen de overige TBI-ondernemingen uit te voeren.

## Vakmanschap en talent

TBI beschikt over een uitgebreid aanbod aan ontwikkelmogelijkheden voor het technisch en ondernemend talent van vandaag en de leiders van morgen. De TBI acadmy organiseert en faciliteert introductiedagen, opleidingstrajecten, lesprogramma's, thema-evenementen en een mentornetwerk. Om onze strategische doelen te bereiken, investeren we in het (technisch) vakmanschap van onze medewerkers en in management development. Het uitgebreide management developmentprogramma, onderdeel van de TBI acadmy, bestaat uit diverse opleidingstrajecten voor trainees, talent met enkele jaren werkervaring en een TOP-programma voor collega's die willen doorgroeien naar directieposities. Het TBI Praktijkfonds ondersteunt initiatieven van TBI-ondernemingen om de instroom, doorstroom en het behoud van vakmanschap in de techniek, bouw en infra te stimuleren. Daarnaast willen we de naamsbekendheid van TBI als werkgever versterken en de arbeidsmarktpositie van onze ondernemingen verbeteren.

## Voortgang

Het opleidings- en trainingsaanbod is in 2023 verder gegroeid. Het TEAM programma bestaande uit meerdere tweedaagse trainingsmodules werd uitgebreid met de module 'Storytelling'. In 2023 volgden 103 medewerkers de training. Naast het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden heeft het TEAM programma een belangrijke netwerkfunctie, doordat medewerkers kennismaken met collega's van andere afdelingen en TBI-ondernemingen. In 2023 werd ook het aanbod van online opleidingen uitgebreid, onder andere met de trainingen van GoodHabit.

De TBI acadmy organiseerde een driedaags programma 'De kracht van generaties' voor collega's van verschillende generaties. Het programma daagde medewerkers uit om in

gesprek te gaan over generatieverschillen en na te denken over hun eigen toekomst. De activiteiten waren gericht op wederzijds begrip, samenwerking en (loopbaan)ontwikkeling. Ook het TBI Paviljoen 'Next Generation' stond in het teken van de kracht van generaties en diversiteit.

Projectmanagers spelen een belangrijke rol in het succes van TBI. In 2023 organiseerde de TBI acadmy een Projectmanagementdag voor projectmanagers van alle TBI-ondernemingen. Naast het bedanken van medewerkers voor hun inzet en erkennen van hun belangrijke rol binnen TBI, had de Projectmanagementdag als doel het contact en de onderlinge kennisdeling tussen projectmanagers te versterken. Daarmee stimuleren we de vorming van (informele) netwerken die bijdragen aan het werkgeluk en het succes van projectmanagers. Daarnaast startte in 2023 de nieuwe projectmanagementopleiding 'Professioneel projectmanagement', die de theorie in de praktijk brengt en projectmanagers handvatten biedt voor het aansturen van projectteams. De opleiding bestaat onder andere uit gastcolleges verzorgd door ervaren projectmanagers van TBI.

Recruitment maakt een sterke ontwikkeling door als gevolg van een veranderende arbeidsmarkt en digitalisering. In de afgelopen jaren zijn meerdere recruiters aangetrokken om recruitment binnen de ondernemingen verder te professionaliseren. Hierbij wordt ook gekeken naar nieuwe software-toepassingen. Daartoe vond in 2023 een inventarisatie plaats van de behoeften binnen de verschillende ondernemingen. Verder heeft TBI Holdings een campusrecruiter aange trokken om de banden van TBI met hogescholen en universiteiten te versterken en de instroom van trainees te bevorderen.

### Cijfers

- Totaal aantal opleidingsuren: 148.153 (2022: 127.877)
- Gemiddeld aantal opleidingsuren per fte: 23,2 (2022: 20,5)
- Opleidingskosten per medewerker gemiddeld (fte) in €: 951 (2022: 905)

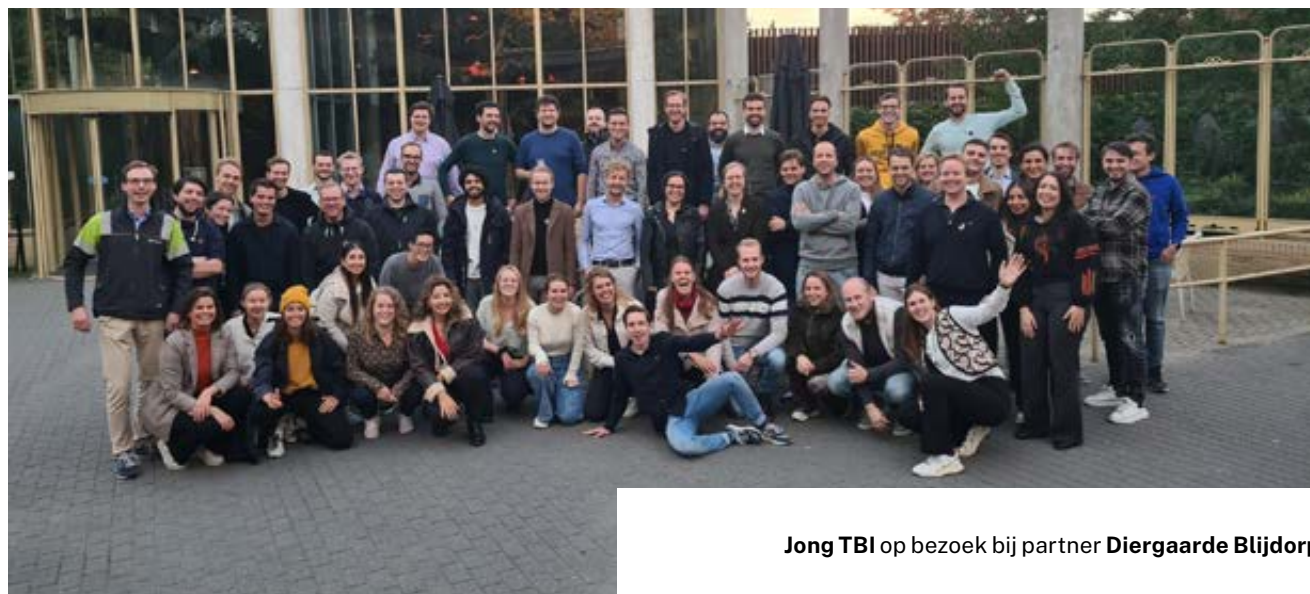
- Totale investering in opleidings- en ontwikkelmogelijkheden: € 6 miljoen (2022 €5,6 miljoen)
- Opleidings- en of trainingskosten voor mannen: € 5.485.386 (2022: € 5.206.565)
- Opleidings- en of trainingskosten voor vrouwen: € 577.060 (2022: € 432.171)
- Opleidings- en of trainingskosten voor directe medewerkers: € 4.896.462 (2022: € 3.774.056)
- Opleidings- en of trainingskosten voor indirecte medewerkers: € 1.499.719 (2022: € 1.864.680)
- Deelnemers opleidingsprogramma's TBI acadmy: 531 (2022: 315)
- Managementtrainees uitgestroomd: 5
- Managementtrainees in dienst getreden bij TBI-ondernemingen: 5
- Managementtrainees aangenomen: 10
- Er hebben in 2023 5.306 (2022: 4.873) functionerings-/beoordelingsgesprekken plaatsgevonden, dat is met 80% van de medewerkers. De resterende 20% heeft nog geen functioneringsgesprek gehad of is dit nog niet geregistreerd.

### Diversiteit

TBI streeft naar diversiteit en inclusiviteit in de breedste zin van het woord. We geloven dat diversiteit bijdraagt aan ons oplossend en innovatief vermogen, en dat onze ondernemingen een afspiegeling moeten zijn van de samenleving om onze maatschappelijke opgaven beter te doorgronden. We richten ons ook nadrukkelijk op meer diversiteit op leidinggevende posities en een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle lagen van de organisatie.

### Voortgang

Sinds 1 januari 2022 geldt de Wet 'evenwichtiger verhouding vrouwen en mannen in het bestuur en de Raad van Commissarissen' voor beursgenoteerde bedrijven en grote niet-beursgenoteerde vennootschappen. Ten aanzien van de nieuwe wet publiceerde TBI in oktober 2023 streefcijfers en een plan van aanpak in het SER Diversiteitsportaal. In lijn met de eisen die de wet stelt, zijn ambitieuze en passende streefcijfers geformuleerd voor de man-vrouwverhouding in de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur van TBI, de statutaire directies van de TBI-ondernemingen en hun



Jong TBI op bezoek bij partner Diergaarde Blijdorp



subtop. Het plan van aanpak bestaat uit drie speerpunten: een inclusieve en veilige werkomgeving, bewustzijn en educatie, en instroom en behoud van talent. De TBI-ondernemingen gebruiken het document als raamwerk voor het vaststellen en uitvoeren van hun eigen diversiteitsbeleid. Daarnaast maken we vanaf 2023 de stap naar het gezamenlijk rapporteren over diversiteit.

## Cijfers

Van ons totale medewerkersbestand:

- is 13% (843) vrouw tegenover 11% (771) in 2022;
- werkt 80% (5.322) fulltime (waarvan 94% man en 6% vrouw);
- werkt 20% (1.316) parttime (waarvan 61% man en 39% vrouw);
- heeft 93% (6.186) een vast dienstverband (88% mannen en 12% vrouwen);
- heeft 7% (447) een tijdelijk dienstverband (80% van de mannen en 20% van de vrouwen);
- valt 714 fte in de leeftijdscategorie onder de 30 jaar (2022: 665), 2.901 fte valt onder de leeftijdscategorie 30-50 jaar (2022: 2.893), 2.780 fte valt onder de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder (2022: 2.671);
- valt 95% onder een CAO. De medewerkers die niet onder de CAO vallen hebben marktconforme arbeidsvoorwaarden;
- werken we naast eigen medewerkers ultimo 2023 met 1.342 fte inleners (2022: 1.180) op onze kantoren en projecten.

## Leiderschap

Goed leiderschap is essentieel voor het behouden van onze medewerkers, het aantrekken van nieuw talent en het versnellen op onze maatschappelijke ambities. We zetten in op coachend leiderschap dat medewerkers stimuleert het beste uit zichzelf te halen. En we hebben aandacht voor de ontwikkeling van maatschappelijk betrokken leiders die onze duurzame opgaven met beide handen aanpakken. We vinden het belangrijk dat leiders zich te allen tijde bewust zijn van hun rol, respectvol en integer handelen

richting anderen en de omgeving, transparant communiceren en zich conformeren aan afspraken. Het is onze ambitie om ons leiderschap waar mogelijk zelf te ontwikkelen en intern door te laten stromen. Daarvoor investeren we via de TBI acadmy in Management Development. Uitgangspunt is dat 60-65% van opvolgingskandidaten bij directiefuncties interne kandidaten betreft.

## Voortgang

De Klimaatexpeditie, een leiderschapsprogramma voor directieleden, keerde in 2023 terug. Het vierdaagse programma richt zich op een diep bewustzijn, als individueel maar ook als leider, van de noodzaak van duurzame oplossingen voor het welzijn van onze maatschappij. Het doel is het vergroten van de intrinsieke motivatie om leiding te geven aan duurzaamheid binnen TBI. Het programma biedt daarnaast ruimte voor het uitwisselen van ervaringen en het doorgronden van gezamenlijke vraagstukken op het gebied van leiderschap.

Aanvullend introduceerde de TBI acadmy de eerste modules van het programma Duurzaam Leiderschap voor medewerkers in besluitvormende en uitvoerende functies. Het programma draagt bij aan de motivatie en kennis van medewerkers om leiding te geven aan duurzame verandering. De uitkomst van het programma is een persoonlijk 100-dagen plan voor duurzaam leiderschap.

## Verantwoord en integer zakendoen

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

bij uitstek een rol in de naleving van onze normen en waarden ten aanzien van de wijze waarop wij met elkaar omgaan.

Medewerkers die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen kunnen daarvoor immers (ook) terecht bij hun vertrouwenspersonen. In onze TBI Gedragscode is geregeld hoe wordt omgegaan met vermoedelijke overtredingen van de Gedragscode. Hieronder vallen ook vermoedens van fraude. Medewerkers kunnen zich melden bij de toezichthouder, de vertrouwenspersoon en ook bij een externe toezichthouder. In de Gedragscode is een klokkenluidersbepaling opgenomen. Vermoedens van fraude worden onderzocht conform de in de Gedragscode opgenomen procedure en meegenomen in de rapportages.

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

## Mensenrechten in de keten

TBI werkt aan de ontwikkeling van een mensenrechtenbeleid, onderdeel van het ESG-framework dat in 2023 is geïntroduceerd en in 2024 wordt aangevuld en uitgewerkt. Daarin staat dat TBI en haar opdrachtnemers zich houden aan de Guiding Principles on Business and Human Rights van de Verenigde Naties, en dat medewerkers vrij zijn zich te verenigen, hun vertegenwoordigers te kiezen en collectief met hun werkgever te onderhandelen. Wat betreft de mensenrechten in de toeleveringsketens – relevant voor de opdrachtnemers van TBI – wordt in de Algemene inkoopvoorwaarden van TBI Holdings B.V. expliciet verwezen naar de Guiding Principles on Business and Human Rights van de Verenigde Naties.

## Voortgang

- Er zijn 603 meldingen met betrekking tot de TBI Gedragscode ontvangen (2022: 548).
- Uit de rapportages van de Toezichthouders volgt dat 53 verzoeken tot uitleg (2022: 44), 522 verzoeken tot instemming (2022: 458) en 29 meldingen van vermoedelijke overtredingen (2022: 46) van de TBI Gedragscode zijn ontvangen.
- Hierbij zijn 19 daadwerkelijke overtredingen geconstateerd (2022: 33).
- Daarnaast zijn er 8 overtredingen van wet- en regelgeving geconstateerd (2022: 7) en door milieucontroles en de arbeidsinspectie geconstateerd.
- Er was 1 geconstateerde overtreding van de TBI Gedragscode die betrekking had op een ernstig datalek (2022: 2).

## Maatschappelijke betrokkenheid

- YES!Delft is een tech incubator en ondernemerscentrum dat studenten, wetenschappers en professionals helpt met (het starten van) een eigen bedrijf. TBI sponsort dit centrum via een strategisch partnership, gebaseerd op kennisuitwisseling.
- TBI is trotse hoofdsponsor van Delft Hyperloop, een klimaatneutraal- en schaalbaar vervoermiddel.
- TBI is partner van IMC Weekendschool, locatie Rotterdam Delfshaven. Niet alleen ondersteunen we deze organisatie financieel, maar TBI-vrijwilligers organiseren en geven ook lessen.
- TBI heeft een sponsorovereenkomst met de Marathon Rotterdam (TBI Business Runs). Een groot en bedrijfsbreed sponsorship, waar jaarlijks veel collega's aan meedoen. In 2023 stonden er weer bijna 220 collega's aan de start van dit evenement. Het is een groot sportief festijn met als doelstellingen: verbinding, betrokkenheid, naamsbekendheid en vitaliteit.
- Sinds 2022 zijn we corporate partner van het Koninklijk Concertgebouworkest. Het Concertgebouworkest is één van de meest waardevolle Nederlandse cultuurschatten en staat bovendien voor topkwaliteit en vakmanschap.



**TBI Vakschool** is een initiatief van **J.P. van Eesteren** en **ERA Contour** waarbij leerlingen van de BBL-bouwopleiding extra les krijgen gericht op de praktijk



# HevoFame: Bijzondere woonzorg- concepten



**HevoFame** ontwikkelt in samenwerking met zorgorganisatie **ZorgAccent** het concept **Beschermd Wonen** voor mensen met dementie in De Hofkamp Almelo

Strategie en voortgang

**TBI Jaarverslag  
2023**

Over TBI

Omgeving en  
organisatie

Maatschappelijke  
impact

Strategie en  
voortgang

Financiële  
resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de  
Raad van  
Commissarissen

Jaarrekening

Overige  
gegevens

Bijlage



51



**Om marktleider te blijven in een sterke groeiemarkt, voegde de FAME Groep zich in 2021 bij HEVO en TBI. Onder de naam HevoFame richt de planontwikkelaar zich op de ontwikkeling en realisatie van woonconcepten voor mensen met een zorg- of ondersteuningsvraag. “Als onderdeel van het concern hebben we meer slagkracht en innovatiekracht om als bedrijf te groeien en onze woonconcepten te verbeteren”, vertelt directeur Henk Vonk.**

Je kunt er niet omheen: de levensgrote foto's in het kantoor van HevoFame. Het zijn de portretten van bewoners van HevoFame's woonzorgconcepten. “Onze Raad van Toezicht”, zegt directeur Henk Vonk gekserend. “Ze kijken over onze schouders mee en houden ons scherp. Alles wat we doen, moet in hun belang zijn.” Het is kenmerkend voor de mensgedreven visie van HevoFame. “Het grootste compliment dat je kunt krijgen, is een bewoner die zegt: ‘Sinds ik hier woon, heb ik mijn leven teruggekregen.’”

### **De noodzaak van nieuwe woonzorgconcepten**

“Nederland is wereldwijd koploper in de institutionalisering van de zorg. In de praktijk zien we dat mensen die zorg nodig hebben, omdat ze de pech hebben om bijvoorbeeld dementie te krijgen, in een systeem terecht komen waarin zij weinig te vertellen hebben. Hun hele leven wordt overgenomen. Mensen gedijen niet goed in zo'n systeem. Bovendien is het economisch onhoudbaar. Er zijn dus woonconcepten nodig waarbij mensen gewoon onderdeel kunnen blijven van de gemeenschap en waar ‘de zorg’ het niet overneemt.”

### **Wonen zo gewoon mogelijk maken**

Het ontwikkelbedrijf helpt zorgorganisaties, woningcorporaties en beleggers bij het bedenken, ontwikkelen en realiseren van nieuwe integrale woonzorgconcepten. De focus ligt te allen tijde op wonen zo gewoon mogelijk maken. “Wonen en leven zoals je gewend bent, maar wel

in een veilige omgeving met zorg en diensten die aansluiten op de persoonlijke behoeften”, aldus Henk.

### **Een bijzonder concept in Zeist**

In Zeist wordt momenteel hard gewerkt aan de ontwikkeling van zo'n integraal concept. “Er staat nu nog een traditioneel verpleeghuis met kleine kamertjes, gedeeld sanitair, grote ontmoetingsruimten, je kent het wel”, vertelt Henk. “Dat maakt straks plaats voor een beschutte woonbuurt in een parkomgeving. De eerste fase bestaat uit 136 zelfstandige appartementen die zodanig zijn ontworpen en geclusterd dat mensen met een intensieve zorgvraag zo veel mogelijk de regie behouden.”

Bijzonder is de natuurinclusieve benadering van het ontwikkeltraject. “Allereerst hebben we bedacht hoe het gebied eruit zou zien als het onderdeel was van het naastgelegen landgoed Hoog Beek en Royen. Vervolgens hebben we gekeken hoe het geheel aan gebouwen daarin past. Duurzaamheid is daarbij niet het enige oogmerk. We geloven dat de natuurlijke omgeving en de aantrekkingskracht op wandelaars, fietsers en buurtbewoners een enorme bijdrage levert aan het welbevinden van de bewoners.”

### **Groei als middel**

“De groei van HevoFame is wat mij betreft geen doel op zich, maar wel noodzakelijk om grotere en complexere projecten aan te kunnen, vernieuwingen aan te jagen en de beste te blijven in dit sterk groeiende woonsegment. Als onderdeel van TBI krijgen we daar alle ruimte voor.”

**“Als onderdeel van het concern hebben we meer slagkracht en innovatiekracht om te groeien”**



Henk Vonk - HevoFame

# Technologische vooruitgang

**De bouwsector zoekt nieuwe manieren om onze leefomgeving in te richten en te onderhouden. Duurzamer, slimmer en socialer. TBI loopt daarbij voorop. Dat vergt continue vernieuwing. Met technologische innovaties maken we onze werkprocessen efficiënter en effectiever en optimaliseren we onze producten en diensten. We investeren daarom structureel in innovatie en digitalisering. Als technologiegedreven concern is TBI goed ingesteld op de kansen die digitalisering biedt. Dankzij digitalisering kan TBI bijvoorbeeld energieverbruik beter in kaart brengen en efficiënter beheren en het gebruik van duurzame materialen gemakkelijker controleren en bevorderen.**

Innoveren vraagt lef, doorzettingsvermogen en creativiteit. Om dat te stimuleren kunnen al onze collega's elk jaar meedoen aan de TBI Innovatieprijs; een podium voor vernieuwende projecten en ideeën en innovaties. De laatste jaren zijn veel inzendingen gericht op duurzaamheid. De AI-applicatie GAIA van Croonwolter&dros en J.P. van Eesteren won de Innovatieprijs 2023 in de categorie ideeën. GAIA maakt groen bouwen mogelijk door middel van slimme, geautomatiseerde adviezen. Het project 'gestapelde woningbouw met CO<sub>2</sub>-arm beton' van Voorbij Prefab won in de categorie impact. In de categorie innovatie viel het Safety Slide Hekwerk, een oplossing van ERA Contour voor het veiliger leggen van vloeren, in de prijzen. Daarnaast werken we voor innovatie intensief samen met klanten, leveranciers, collega's, startups, scale-ups en concullega's. Van tech incubator YES!Delft, tot het

Rotterdamse Flatland Agency en de innovatieversnellers van Freshheads.

## Digitalisering en VR

De digitale specialisten van TBI SSC-ICT (Shared Service Center) ondersteunen alle TBI-ondernemingen op het gebied van digitalisering en datatoepassingen en tegelijkertijd stimuleren ze innovatie op die gebieden. Onder het motto: 'digitalisering maakt de toekomst'. Bijna al onze projecten werken we volledig virtueel uit met ons Bouw Informatie Model (BIM). Maar ook Virtual Reality (VR) zetten we steeds meer in bij de voorbereiding en bij de toelichting van projecten. Met VR kunnen we de omgeving die we in de computer aan het maken zijn, beter met elkaar beleven, bespreken en beoordelen. VR wordt al veel ingezet om toekomstige bewoners te informeren en te laten ervaren hoe de nieuwe omgeving er straks uit zal zien. Inmiddels gebruiken we VR ook intern voor het bespreken van lastige technologische keuzes. Ook voor het thema 'veiligheid' bewijst VR goede diensten. We zetten VR dan ook in bij veiligheidstrainingen. In een gesimuleerde omgeving kunnen medewerkers ervaren wat de consequenties zijn van bepaalde keuzes en van gedrag. Maar het is ook mogelijk om met een VR-bril op alvast door een ontworpen gebouw heen te lopen en specifiek veiligheidsissues op te sporen en eventuele risico's op het spoor te komen. Ook is het heel nuttig om de latere gebruikers van een gebouw hun toekomstige werkplek te laten beleven en analyseren.

## Information Security

Omdat het toepassen van digitalisering en data alsmaar groeit, neemt ook het belang van informatiebeveiliging toe. Binnen TBI hebben we dan ook gedetailleerde protocollen en systemen voor de beveiliging van werkplekken, mobiele apparatuur, lokale netwerken, servers en projecten. Nu mensen meer thuis werken, neemt het dataverkeer over internet toe. Al het zakelijke dataverkeer wordt door ons centraal gemonitord en zo signaleren we als bijvoorbeeld ergens een verdacht e-mailbericht binnenkomt of een onbeveiligd bestand



KPI's	Resultaat 2023	Resultaat 2022
<b># Woningen:</b>		
- verkocht	869	1.449
- gebouwd / opgeleverd	1.628	1.769
# Geproduceerde (groene) casco's	1.074	1.285
# Geproduceerde houten modules	805	190
# Geproduceerde conceptwoningen (BBH/LEH/Houtbaar)	654	338



wordt gedownload. Met databeveiliging zoeken we steeds de juiste balans tussen ruimte geven aan collega's en het afgrenzen van risico's. Een ander aandachtspunt is 'de eenheid in verscheidenheid' die TBI kent. Voor ICT-security hanteren we daarom een aantal generieke systemen en protocollen en daarnaast bedrijfsspecifieke oplossingen. Uiteraard zorgen we dat we voldoen aan alle wetgeving (zoals AVG) en 'good governance'. Sinds 2021 is onze centrale ICT-afdeling ISO 27001 gecertificeerd.

## Maaktechnologie

Technologische vooruitgang is niet alleen zichtbaar in ICT. Ook de maaktechnologie verandert snel en ingrijpend. Zo bouwen we steeds meer met hout, we schalen het gebruik van CO<sub>2</sub>-arm beton op en we bouwen steeds meer modulair. Al die ontwikkelingen leveren een forse reductie op van onze CO<sub>2</sub>-footprint. Jord Energy (een onderdeel van Croonwolter&dros) is daarvan een goed voorbeeld. Jord levert fossielvrije warmte en koeling. Met een slimme, innovatieve, efficiënte techniek halen ze de benodigde warmte uit de bodem of uit de buitenlucht. Betaalbaar en schoon. Met de bijdrage van Jord versnellen wij de energietransitie. Zo ontwierp en realiseerde Jord in het appartementencomplex Silva in Haarlem (131 huurwoningen, 500 m<sup>2</sup> commerciële ruimte, een fietsenstalling en een ondergrondse parkeergarage) de luchtwarmtepompen en zonnepanelen, die zorgen voor verwarming, koeling en warm tapwater. Voor de huurders betekent dit dat hun woning minimaal energielabel A+ heeft. De organisatie Module-Makers, onderdeel van Croonwolter&dros, ontwerpt en produceert gezonde, duurzame prefab modules op maat voor gebouwen. Niet alleen het maakproces is daardoor duurzamer en efficiënter, maar de gebouwen zijn daardoor ook beter beheersbaar, makkelijker aanpasbaar en uiteindelijk herbruikbaar. Modulair bouwen is bovendien een efficiënt antwoord op de huidige personeelsschaarste.

## Onderhoud en renovatie

Een groot deel van de bruggen, tunnels, sluizen en viaducten die we in Nederland op dit moment gebruiken, is gebouwd in

de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw; tijdens de wederopbouw na de oorlog. Veel objecten zijn daarom nu inmiddels aan het einde van hun technische levensduur. Zeker omdat de intensiteit van het gebruik enorm is toegenomen. Beheerders, waaronder Rijkswaterstaat, waterschappen en provincies, realiseren zich dat tijdig onderhoud en renovatie dringend gewenst is om calamiteiten te voorkomen. Werken aan objecten die in gebruik zijn, vergt echter een totaal andere aanpak dan nieuwbouw. TBI bouwt hierin snel ervaring op. Zo renoveerden wij de afgelopen jaren de Maastunnel in Rotterdam, de John Frostbrug in Arnhem, de Berlagebrug in Amsterdam, de beweegbare delen van de Haringvlietbrug bij Goeree-Overflakkee en diverse muren en bruggen in de binnenstad van Amsterdam. In de eerste plaats gaat het bij renovatie om slimme planning en logistiek om de vitale infrastructuur zo kort mogelijk stil te leggen. Bereikbaarheid, logistiek, beperkte ruimte, afstemming met veel technische disciplines in combinatie met tijddruk zijn belangrijke aspecten in deze projecten. Bovendien is het in bestaande objecten vooraf minder voorspelbaar wat we precies tegenkomen. Goede tekeningen en eenduidige informatie ontbreken soms en zijn in ieder geval niet gedigitaliseerd. Pas 'in het werk' kun je dan beslissen welke oplossingen het beste passen. Dit alles vergt een andere manier van samenwerking met onze opdrachtgevers. Denk aan raamcontracten, portfolioaanpak, tweefasencontracten of bouwteams. Bovendien vergen deze projecten een ander prijsmechanisme. De V&R markt vraagt dus op alle onderdelen om een vernieuwende aanpak. Onze kennis van al die aspecten van de renovatiemarkt is de laatste jaren fors toegenomen. Van inspectie en analyse tot planning, risicobeheersing en uitvoering verbinden we onze kennis en expertise om ook deze projecten succesvol te realiseren.

## Resultaten

In het voorjaar van 2023 hebben de vier grote TBI bouwbedrijven (J.P. van Eesteren, ERA Contour, Koopmans Bouwgroep en Hazenberg Bouw) het initiatief genomen om in hechte samenwerking de digitalisering in de bouw te

versnellen, processen te optimaliseren en te gaan werken met gestructureerde data in een netwerk van aan elkaar gekoppelde systemen. Een werkgroep heeft in de loop van het jaar visie, ambities en doelen geformuleerd en vervolgens ook een concreet actieplan voor de jaren 2024-2026 opgesteld, inclusief concrete acties en een begroting. Deze werkgroep wordt aangestuurd door een stuurgroep, waarin zowel decentrale directeuren als de Raad van Bestuur vertegenwoordigd zijn. Dit garandeert draagvlak en slagkracht. De werkgroep richt zich op vier resultaatgebieden:

- Klant en mens (waardecreatie)
- Proces (slimmer werken)
- Data (juiste basis creëren)
- Technologie (kansen verzilveren)

En om de huidige uitdagingen in de bouw (zoals personeelstekorten, materiaalschaarste en toename van regelgeving) te prioriteren, zijn de volgende actiethema's (speerpunten) geformuleerd:

- Objectgerelateerd werken
- Een digitaal fitprogramma
- Digitale bouwplaats
- Duurzaamheid
- Digitalisering van het ontwerpproces

Vanaf januari 2024 gaan de eerste acties lopen. Behalve als initiator van deze acties, functioneert de werkgroep ook als aanspreekpunt voor de hele organisatie op het gebied van digitalisering. De samenwerking helpt om TBI-breed de digitalisering te versnellen.

# Financiële resultaten

**TBI kijkt terug op een uitstekend financieel verslagjaar 2023. De meeste TBI-ondernemingen presteerden naar tevredenheid. Hierdoor nam de winstgevendheid op groepsniveau vergeleken met 2022 fors toe. Positief waren verder de hogere bedrijfsopbrengsten, de toename van de orderportefeuille en de sterke operationele kasstroom.**

Mede door de goed gevulde orderportefeuille aan het begin van het jaar was 2023 voor het segment Bouw & Ontwikkeling een goed jaar. Het segment Infra herstelde zich sterk in 2023 na een verlieslatend 2022 waarin op enkele infra-structurele werken forse verliesvoorzieningen nodig waren. Ook het segment Techniek rapporteerde fors verbeterde resultaten ten opzichte van 2022.

Enkele specifieke factoren hadden in 2023 een negatieve invloed op de markten waarin TBI actief is. De inflatie was in 2023 hoog en dat resulteerde onder andere in gestegen kosten van bouwmaterialen. De bouwkosten stegen ook door loonkostenstijgingen. In een arbeidsmarkt met een structureel tekort aan arbeidskrachten werkte dat belemmerend op onze groeimogelijkheden. De (hypotheek) rente is in 2023 opgelopen en het consumenten- en producentenvertrouwen was laag, waardoor de woningmarkt in de loop van 2023 verder verslechterde. Mede als gevolg van de stikstofproblematiek had de sector te maken met vertragen in vergunningverlening. Stikstof zorgde vooral in de infrasector voor uitstel van nieuwbouwprojecten. De marktomstandigheden voor onze woningbouw- en projectontwikkelingsactiviteiten zijn in 2023 verslechterd

als gevolg van de hiervoor genoemde factoren. Het effect was in 2023 beperkt door de aanwezige orderportefeuille. Onderliggend is er nog steeds sprake van een grote vraag naar betaalbare huur- en koopwoningen. Bij onze projectontwikkelingsactiviteiten waren er naast de complexe vergunningprocedures in toenemende mate uitdagingen bij het financieel haalbaar uitbesteden van nieuwe projecten en het vinden van geschikte ontwikkellocaties.

In de utiliteitsector stellen opdrachtgevers plannen uit als gevolg van de hogere bouwkosten, oplopende rente en overcapaciteit, mede als gevolg van het hybride werken. De renovatie- en onderhoudsmarkt ontwikkelde zich nog wel positief, maar ook hier maakten investeerders een pas op de plaats. De utiliteitsbouw is een belangrijke sector voor zowel het segment Bouw & Ontwikkeling alsook voor het segment Techniek.

Op de inframarkt was het aantal grote tenders beperkt, als gevolg van aanhoudende onzekerheid in de markt door discussies over contractvormen, problemen rond stikstof en PFAS en financiële onzekerheden bij (lokale en regionale) overheden. Al deze aspecten veroorzaakten prijsdruk op de inframarkt.

In de industriële sector was in 2023 sprake van wisselende marktomstandigheden. Onze ondernemingen zijn goed gepositioneerd in de energie- en waterbehandelingsmarkt. Ook in de marine-sector verbeterde in de meeste deelmarkten het investeringsniveau. Wel zien we dat in andere deelmarkten industriële klanten nieuwe projecten uitstellen vanwege ondermeer de geopolitieke onzekerheden.

## Bedrijfsopbrengsten en -resultaten

### Bedrijfsresultaat (EBITDA)\*

(x € 1 miljoen)	2023	2022
Techniek	37,8	12,9
Bouw & Ontwikkeling	65,0	62,0
Infra	22,8	-29,0
Holding c.s.	-10,4	-4,0
TBI	115,3	41,9

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

De winstgevendheid van TBI is in 2023 fors verbeterd. De resultaatverbetering werd met name gedreven door de segmenten Techniek en Infra. Deze segmenten hadden in 2022 te maken met verliezen op enkele infra-structurele werken. Ook het segment Bouw & Ontwikkeling realiseerde een hogere operationele marge dan in 2022 ondanks de verslechterde woningmarkt.

De totale bedrijfsopbrengsten stegen met 10,2% naar € 2.578 miljoen (2022: € 2.339 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) nam 175% toe naar € 115,3 miljoen (2022: € 41,9 miljoen). Het bedrijfsresultaat (EBIT) nam toe met 466% tot € 84,9 miljoen in 2023, van € 15,0 miljoen in 2022.

## Resultaten

(x € 1 miljoen)	2023	2022
Bedrijfsopbrengsten	2.578	2.339
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	115,3	41,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	84,9	15,0
Nettoresultaat	64,1	9,0
Operationele marge (in %) o.b.v. EBITDA	4,5	1,8
Operationele marge (in %) o.b.v. EBIT	3,3	0,6

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

TBI noteerde ook in 2023 maatschappelijke uitgaven. Dit betreft met name bijdragen aan het TBI Studiefonds, TBI Praktijkfonds en TBI Klimaatfonds van in totaal € 5,8 miljoen (2022: € 2,9 miljoen).

In 2023 zijn de bedrijfsprocessen verder gestroomlijnd en zijn organisatieaanpassingen doorgevoerd. De kosten hiervan bedroegen € 1,1 miljoen (2022: € 1,6 miljoen). Dit betrof kleine organisatieaanpassingen bij vijf TBI-ondernemingen.

TBI heeft in 2023 geen bijzondere waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa geboekt (in 2022: 3,1 miljoen). Dit betrof in 2022 met name afboekingen van betaalde goodwill, geactiveerde ontwikkelkosten en machines en installaties.

Het saldo van financiële baten en lasten kwam uit op € 4,7 miljoen positief (2022: € 2,5 miljoen negatief). Als gevolg van de in 2022 nog geldende negatieve rente op de liquide middelen was in 2022 nog sprake van financiële lasten.

De effectieve belastingdruk bedroeg 29,0% (2022: 31,7%).

Het nettoresultaat steeg 612% naar € 64,1 miljoen (2022: € 9,0 miljoen).

## Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen schriftelijke opdrachten in 2023 bedroegen € 2,8 miljard en waren gelijk aan de orderintake in 2022 (€ 2,8 miljard). De orderportefeuille (het nog uit te voeren deel van de opdrachtwaarde en te ontvangen nieuwe opdrachten) nam 10% toe tot € 4,2 miljard (ultimo 2022: € 3,7 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 € 2,0 miljard uitgevoerd in 2024. Hiermee is ultimo 2023 circa 85% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2024 gedekt. Ultimo 2022 was dat 84% (voor 2023). Het restant van de orderportefeuille zal in 2025 of daarna tot uitvoering worden gebracht.

## Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra

### Techniek

(x € 1 miljoen)	2023	2022
Bedrijfsopbrengsten	1.010	922
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	37,8	12,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	28,0	2,4
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	3,7%	1,4%
Ontvangen opdrachten	1.001	979
Orderportefeuille ultimo	1.111	1.114

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

De bedrijfsopbrengsten in het segment Techniek zijn in 2023, vergeleken met 2022, 9,4% toegenomen, waarbij een fors hoger bedrijfsresultaat werd gerealiseerd. De operationele marge verbeterde tot 3,7% (2022: 1,4%).

De ondernemingen binnen het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren. De marktomstandigheden waren in 2023 overwegend positief. In de utiliteitsmarkt en ook in de industriële markten werden verbeterde resultaten gerealiseerd. Ook de infrastructurele activiteiten in het segment Techniek kenden een sterke resultaatverbetering. Binnen de marine markt was sprake van redelijke tot goede marktomstandigheden. In het deelsegment Yachting werden wederom goede resultaten gerealiseerd.

De orderportefeuille van Techniek daalde ten opzichte van 2022 licht met € 3 miljoen tot € 1.111 miljoen.

### Bouw & Ontwikkeling

(x € 1 miljoen)	2023	2022
Bedrijfsopbrengsten	1.270	1.155
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	65,0	62,0
Bedrijfsresultaat (EBIT)	53,4	56,3
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	5,1%	5,4%
Ontvangen opdrachten	1.251	1.447
Orderportefeuille ultimo	2.224	2.020

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

Onze ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling realiseerden in 2023 goede resultaten. De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2022 10,1% gestegen. Het bedrijfsresultaat (EBITDA) steeg 5% tot € 65,0 miljoen (2022: € 62,0 miljoen). De operationele marge kwam uit op 5,1% (2022: 5,4%).

Het aantal verkochte woningen daalde met 40% tot 869 woningen (2022: 1.449 woningen). Het aantal opgeleverde (gebouwde) woningen daalde met 8% tot 1.628 woningen (2022: 1.769 woningen). De verkoop van nieuwbouwwoningen nam in 2023 verder af door de verslechterde markt.

### Financiële resultaten



De ontvangen opdrachten namen met 14% af, vergeleken met 2022. De orderportefeuille steeg daarentegen met 10%.

## Infra

(x € 1 miljoen)	2023	2022
Bedrijfsopbrengsten	348	304
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	22,8	-29,0
Bedrijfsresultaat (EBIT)	19,1	-34,2
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	6,6%	-9,5%
Ontvangen opdrachten	526	390
Orderportefeuille ultimo	819	597

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

In 2023 zijn de bedrijfsopbrengsten 14,5% toegenomen ten opzichte van 2022. Het operationele resultaat (EBITDA) van het segment Infra verbeterde fors tot € 22,8 miljoen (2022: € -29,0 miljoen). De verbetering was onder andere het gevolg van verbeterde projectresultaten op infrastructurele werken die in bouwcombinaties worden uitgevoerd.

Ook in 2023 was sprake van een beperkt aantal grote tenders op de inframarkt. Desondanks nam de orderportefeuille met 37% toe, vergeleken met 2022.

## Balans

De financiële positie van TBI bleef onverminderd sterk, met eind 2023 een solvabiliteit op basis van het eigen vermogen van 27,7% (2022: 24,3%). De hogere solvabiliteit ten opzichte van eind 2022 werd met name veroorzaakt door het hogere eigen vermogen als gevolg van het hoge nettore-sultaat 2023. Het balanstotaal nam toe van € 1.400 miljoen tot € 1.442 miljoen.

Op de door Stichting TBI verstrekte achtergestelde lening van oorspronkelijk € 25 miljoen is vanaf 2021 jaarlijks € 5 miljoen afgelost. Ultimo 2023 was de uitstaande schuld

€ 10 miljoen. Rekening houdend met deze achtergestelde lening kwam de solvabiliteit op basis van het garantie-vermogen uit op 28,4% (2022: 25,4%).

## Kerncijfers balans

	2023	2022
Vaste activa	259	158
Investeringen in vastgoedportefeuille	225	209
Nettowerkkapitaal	-175	-160
Liquide middelen	397	454
Eigen vermogen	400	340
Achtergestelde lening	10	15
Balanstotaal	1.442	1.400
Solvabiliteit o.b.v. eigen vermogen	27,7%	24,3%
Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen	28,4%	25,4%

De vaste activa namen toe tot € 259 miljoen (2022: € 158 miljoen). De netto-investeringen (investeringen minus desin-vesteringen) in (im)materiële vaste activa waren in 2023 hoger dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 130 miljoen (2022: € 37 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 29 miljoen bedroegen (2022: € 22 miljoen). In 2023 is onder meer geïnvesteerd in huisvesting, vervanging en uitbreiding van materieel, ICT (waaronder de vervanging van ERP) alsmede betaalde goodwill.

Het netto werkkapitaal nam af tot € -175 miljoen (2022: € -160 miljoen). Dit was met name het gevolg van een verbeterde voorfinanciering van onderhanden projecten. De investeringen in de vastgoedportefeuille namen toe. Verder was sprake van een lichte afname van debiteuren en overige vorderingen en 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 2023 € 225 miljoen (2022: € 209 miljoen). De toename van € 16 miljoen bestaat met name uit hogere voorraden onverkocht vastgoed in aanbouw en opgeleverd vastgoed: deze namen toe met € 18 miljoen tot € 72 miljoen (2022: € 54 miljoen). Daarnaast is sprake van een daling van de investeringen in projectontwikkeling met € 2 miljoen tot € 153 miljoen (2022: € 155 miljoen). Rekening houdend met non-recourse projectfinancieringen bedragen de netto-investeringen in projectontwikkeling € 122 miljoen (2022: € 131 miljoen).

## Nettowerkapitaal

(x € 1 miljoen)	2023	2022	Mutatie
Debiteuren en overige vorderingen	329	334	-5
Onderhanden projecten	-262	-234	-28
Investerings in vastgoedportefeuille	225	209	16
Crediteuren en overige (kortlopende) schulden	-485	-487	2
Overige	18	18	0
<b>Totaal</b>	<b>-175</b>	<b>-160</b>	<b>-15</b>

(x € 1 miljoen)	2023	2022	Mutatie
Techniek	-182	-138	-44
Bouw & Ontwikkeling	59	29	30
Infra	-50	-41	-9
Overige	-2	-10	8
<b>Totaal</b>	<b>-175</b>	<b>-160</b>	<b>-15</b>

De liquide middelen namen af met € 57 miljoen tot € 397 miljoen (2022: € 454 miljoen). Het saldo van de liquide middelen verminderd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen (de netto liquiditeit), bedroeg ultimo 2023 € 389 miljoen (ultimo 2022: € 441 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2023 € 400 miljoen (2022: € 340 miljoen), een stijging van € 60 miljoen. Hierin begrepen is het positieve nettoresultaat van € 64,1 miljoen, verminderd met de dividenduitkering over boekjaar 2022 van € 4,6 miljoen en koersverschillen van € 0,2 miljoen.

### Financiering

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

zin voor TBI worden aangepast. Inmiddels is deze Revolving Credit Facility (RCF) door de syndicaatsbanken verlengd tot 1 november 2025. Tot en met 2023 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit. Het rentepercentage is gerelateerd aan Euribor, waarbij de renteperiode afhankelijk is van de gekozen looptijd, verhoogd met een opslag. Hiertoe zijn financiële convenanten overeengekomen. Ook in 2023 heeft TBI ruimschoots aan deze financiële convenanten voldaan.

Daarnaast heeft TBI de beschikking over rekeningcourant-faciliteiten van in totaal € 30 miljoen bij drie banken. De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan Euribor, verhoogd met een opslag. Deze faciliteiten worden alleen aangesproken om kortstondige liquiditeitsbehoeften op te vangen. Tot en met 2023 zijn geen bedragen onder deze faciliteiten opgenomen.

Verder heeft TBI de beschikking over meerdere non-recourse vastgoed- en projectfinancieringen. Dit betreft onder andere relatief kleine leningen voor de financiering van duurzame energieprojecten. Met deze

projectfinancieringen worden het ontwerp, de bouw, het onderhoud en de exploitatie van solarprojecten en warmte- en koudeopslaginstallaties gefinancierd gedurende de looptijd.

In 2023 heeft TBI de beschikking over zeven garantiefaciliteiten met een obligo van € 500 miljoen (2022: € 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 hoogtes en looptijden voor de afgifte van individuele garanties. Afwijking hiervan is slechts toegestaan na voorafgaande goedkeuring door de Raad van Bestuur.

# ASML De Run 1000: Innovatief kantoorcomplex in Veldhoven



**Croonwolver&dros** realiseerde de werktuigbouwkundige installaties voor **De Run 1000**, nieuwbouwproject van ASML

Financiële resultaten

**TBI Jaarverslag  
2023**

Over TBI

Omgeving en  
organisatie

Maatschappelijke  
impact

Strategie en  
voortgang

Financiële  
resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de  
Raad van  
Commissarissen

Jaarrekening

Overige  
gegevens

Bijlage



59



“Alle drie de kernwaarden van Croonwolter&dros – passie, professioneel en samen scoren – zie je terug in dit project.” Dat zegt projectmanager Jan van Diermen over De Run 1000, het nieuwbouwproject van ASML om de groei van het bedrijf mogelijk te maken. Croonwolter&dros nam de realisatie van de werktuigbouwkundige installaties in de kantoorpanden op zich. Het resultaat bestaat uit een centrale plaza die vier duurzame gebouwen boordevol slimme technologie met elkaar verbindt.

In Veldhoven realiseert ASML De Run 1000: vier BREEAM Excellent- en WELL Platinum-gecertificeerde gebouwen met plek voor 4.000 medewerkers. Voor de werktuigbouwkundige installaties – een WKO-installatie, cv- en GKW-distributiesystemen, klimaatplafonds, luchtbehandelingsinstallaties, sanitaire installaties, sprinklerinstallatie en gebouwautomatiseringssysteem – werkt ASML samen met Croonwolter&dros. “De gebouwen kennen ieder een unieke inrichting op basis van het activity-based working-principe”, aldus Teun Wartenbergh, directeur vastgoed van ASML. “Verder staat duurzaamheid centraal. We vinden het belangrijk dat alle gebouwen energiezuinig, aanpasbaar en herbruikbaar zijn.”

### Smart Building

De modulaire installaties en intelligente technologische oplossingen van Croonwolter&dros dragen hieraan bij. Smart Building is zo'n oplossing “Smart Building geeft inzicht in de prestaties van het gebouw, zodat je installaties heel gericht kunt aansturen om bijvoorbeeld het energieverbruik en de luchtkwaliteit te optimaliseren”, vertelt Jan van Diermen, projectmanager bij Croonwolter&dros. “Sensoren meten allerlei data, zoals het aantal mensen, het CO<sub>2</sub>-gehalte en de temperatuur in het gebouw. Die sensoren communiceren met een cloudplatform, en het cloudplatform communiceert met onze technische installaties. Het onderliggende model dat de data vertaalt naar signalen voor de installaties ligt bij ASML zelf.



“De gebouwen kennen ieder een unieke inrichting op basis van het activity-based working-principe”

Wij zorgen voor de geautomatiseerde aansturing van de systemen op basis van die signalen.”

### BIM to field

Uniek was de toepassing van een semiautomatische boorrobot, de Hilti Jaibot. Van Diermen: “De Jaibot is een voorbeeld van een BIM-to-field-toepassing. De 50.000 boorgaten voor de ophang- en bevestigingsmaterialen worden vastgelegd in het BIM-model, vertaald naar het boormodel en geboord door de boorrobot op de bouwplaats. Deze technologie biedt enorme kansen om het werk sneller én veiliger uit te voeren.

### Oplossingen en afspraken

Onze modulaire installaties, de inzet van de boorrobot en het gebruik van virtual en mixed reality zorgen ervoor dat Croonwolter&dros de overeengekomen opleveringsdata kan realiseren. “ASML verwacht kwaliteit, duurzaamheid en

snelheid. Juist doordat we technologische vooruitgang omarmen, krijgen we het voor elkaar”, aldus Van Diermen. Daarnaast spelen heldere afspraken een belangrijke rol in het succes van het project. Bijvoorbeeld over Smart Building, waarbij het ontwikkelteam van ASML nauw betrokken is, maar ook over de planning. “Het voortraject is intensief, juist omdat er over ieder aspect van het project uitvoerige gesprekken plaatsvinden”, aldus Wartenbergh. “Maar vervolgens verloopt het project zonder verrassingen. Dat maakt het prettig samenwerken.”

### Grenzen verlegd

“Met De Run 1000 hebben wij opnieuw onze grenzen verlegd ten aanzien van digitalisering en innovatie”, aldus Van Diermen. “En dat alles dankzij een zeer goede samenwerking met de opdrachtgever en met onze neven- en onderaannemers.”

# Vooruitzichten

**In de loop van 2023 zijn de marktomstandigheden verslechterd en daardoor zijn ook de vooruitzichten voor de korte termijn wat ongunstiger geworden. De Nederlandsche Bank (DNB) verwacht over 2023 voor Nederland 0,1 procent economische groei met een inflatie van 4,1 procent. In 2024 zal de economische groei naar verwachting licht stijgen tot 0,3%, waarbij de inflatie daalt naar 2,9%. Verschillende geopolitieke onzekerheden die op dit moment wereldwijd spelen, hebben geleid tot een laag consumenten- en producentenvertrouwen en dat heeft vanzelfsprekend ook zijn weerslag op de vooruitzichten in de bouwsector. Het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) verwacht over 2023 een groei van 1,5% in de bouwproductie, maar voor 2024 moet rekening worden gehouden met een krimp van 3,5%. Daarbij worden de nieuwbouwactiviteiten in de sectoren woningbouw en utiliteitsbouw het hardst geraakt.**

Ultimo 2023 bedraagt de orderportefeuille van TBI € 4,2 miljard; een toename met 11% ten opzichte van vorig jaar (€ 3,7 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 is een goede basis voor 2024; circa 85% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2024 is gedekt.

Bij de TBI-ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling zijn de bouwkosten opgelopen als gevolg van de opgelopen inflatie, hogere inkooprijzen van materialen en hogere loonkosten. In combinatie met de sterk gestegen (hypotheek)rente wordt het lastiger om nieuwe projecten financieel haalbaar te ontwikkelen en uit te voeren. Daarbij spelen ook nog een rol: de krappe arbeidsmarkt, de beperkte beschikbaarheid van ontwikkelbare grondposities en de terughoudendheid van beleggers door maatregelen van de overheid. Ondanks de grote behoefte aan nieuwe woningen is de financiële haalbaarheid met

name bij het realiseren van betaalbare huur- en koopwoningen momenteel een probleem. Daar komt nog 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 nog een goede markt.

De utiliteitsbouw ontwikkelt zich bij TBI, ondanks de relatief lange doorlooptijd van deze projecten, vooralsnog goed. Wel zijn financiers en beleggers terughoudender geworden voor de ontwikkeling van hotels, horeca en kantorenvastgoed. De behoefte aan kantoorruimte neemt af door het toegenomen thuiswerken.

De infrasector heeft te maken met een lager aanbod van nieuwbouwopdrachten, vooral als gevolg van het stikstof-dossier. Daarnaast kampen gemeenten en provincies met een gebrek aan financiële middelen, waardoor er minder (middel)grote projecten op de markt komen. Onze infra-bedrijven beschikken desondanks over een mooie order-

portefeuille voor 2024, met een goede spreiding. Bovendien blijft de markt voor onderhoud en vervanging de komende jaren naar verwachting op een goed niveau. Het is nog onduidelijk wanneer de markt voor grote infraprojecten weer op gang zal komen. Stimulerend beleid van het Rijk kan voorkomen dat de sector stilvalt, maar vooralsnog is sprake van onzekerheid vanwege de stikstofproblematiek en het is de vraag hoe een nieuw kabinet hiermee om zal gaan.

De techniekbedrijven beschikken over goede orderportefeuilles. Aangezien de doorlooptijd van projecten hier gemiddeld korter is dan in de bouw, dienen onze installatie-bedrijven continu alert te blijven. In 2024 kunnen ze te maken krijgen met een terugval van nieuwe opdrachten in alle sectoren, mede door uitstel van projecten. We zien daarbij regionale verschillen. De energietransitie biedt overigens volop kansen voor onze techniekbedrijven.

Het consumentenvertrouwen en de investeringsbereidheid van beleggers zijn belangrijke factoren voor de financiële vooruitzichten van TBI. Het is van belang dat de woningbouwprojecten van TBI zonder veel vertraging afgezet worden. Lichtpuntjes hierbij zijn de inmiddels lagere (hypotheek)rente en de hogere lonen, want die leiden tot een hogere vraag naar woningen. De bouwsector heeft een laatcyclisch karakter, waardoor de financiële vooruitzichten, vooral gezien onze goede orderportefeuille, voor 2024 nog redelijk goed blijven. Door het lagere aantal verkochte woningen en ook het lagere aantal afgegeven bouwvergunningen zijn de voorspellingen voor de middellange termijn onzekerder. De markt voor onderhoud en renovatie blijft naar verwachting goed. De overheid investeert extra in onderhoud en vervanging van de bestaande infrastructuur en ook in de woning- en utiliteitsbouw is de behoefte aan verduurzaming groot. Gezien de woningbouwopgave in Nederland blijft er voor de langere termijn een gunstig perspectief.

# Governance

## Risicomangement

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

### Risicofilosofie

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

### Cultuur

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

### Aanpak risicobeheersing

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

### Tenderprocessen

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

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

### Beheersings- en controlesystemen

Onze formele beheersings- en controlesystemen zijn gericht op het strategische, tactische en operationele niveau van

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

- i. **Strategische Agenda** De langetermijnstrategie van TBI valt onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is vastgelegd in de Strategische Agenda. Duurzame oplossingen, Mensen & Teams en Technologische vooruitgang zijn als strategische pijlers benoemd. De Operationele Plannen en budgetten van de TBI-ondernemingen zijn hierop gericht. Risicobeheersing maakt hier integraal deel van uit.
- ii. **Operationele Plannen** Het opstellen en realiseren van jaarlijkse plannen en budgetten is de verantwoordelijkheid van de statutaire directies van onze ondernemingen. In een procuratieschema en directie-instructie zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd. In de Centrale Richtlijnen zijn de minimale vereisten voor risicobeheersingsmaatregelen bepaald. Samen vormen zij de afspraken over centraal en decentraal geleide processen en de wijze waarop de besluitvorming binnen TBI plaatsvindt.
- iii. **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.

- iv. **Interne audit** De interne auditfunctie is belegd bij BDO. Het interne auditplan wordt voorgelegd aan en goedgekeurd door de auditcommissie.

### Werking van beheers- en besturingssystemen in 2023

Ook in 2023 hebben onze beheerssystemen (hard en zacht) naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat dit in 2024 niet het geval zal zijn. TBI kan geen garantie geven dat risico's zich niet manifesteren. Daarom blijven wij alert op het verder aanscherpen van procedures en maatregelen om aangesloten te blijven op veranderingen in de interne en externe omgeving. Dit is een continu proces.

### 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.

### Risicobereidheid






Onze risicobereidheid bepalen wij op grond van onze strategische agenda in samenhang met de maatschappelijke ontwikkelingen, bedrijfsdoelstellingen, financiële positie, marktomstandigheden en operationele vraagstukken. Binnen dit speelveld bepalen wij de mate waarin wij risico nemen en de set beheersmaatregelen om deze te controleren. Voor onze reguliere activiteiten is de risicobereidheid laag. Wij behouden daarmee een solide

financiële basis. Vanuit deze basis zijn wij in staat risico's te nemen om te innoveren, te investeren en samen te werken. Wij stimuleren ondernemerschap en creëren daarmee kansen om onze marktpositie te verstevigen.

Wij 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 beheersmaatregelen bepaald. De TBI-onderneming handelt naar de vastgelegde risicobereidheid voor elk van deze risico's.



















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

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

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



## Risicocategorie: strategisch/markt

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



### Governance

## Risicocategorie: operationeel

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Projectmanagement en -uitvoering</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement.</li> <li>• Verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding ligt bij de directies van de TBI-ondernemingen. Voorafgaande goedkeuring door de Raad van Commissarissen van de betreffende onderneming is vereist voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel, overeenkomstig de directie-instructie.</li> <li>• Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen van de desbetreffende onderneming bij investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start verkoop en start bouw van projecten voor eigen risico en financieringsmogelijkheden van projecten in opdracht van derden.</li> <li>• Speciale opleidings- en trainingsprogramma's voor projectmanagers.</li> <li>• Vroegtijdig betrekken van juristen, technici, risico- en verzekeringsdeskundigen en andere specialisten voor het kwalitatief en kwantitatief inschatten van risico's en bepalen van beheersmaatregelen.</li> </ul>		
<b>Aanneming van werk en leveren van producten en diensten</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wij betrekken risicodeskundigen, contractmanagers, juristen en verzekeringsdeskundigen vroegtijdig bij projecten om risicomanagement vraagstukken op te lossen.</li> <li>• Voor de mogelijke negatieve gevolgen van bepaalde risico's die de ondernemingen niet zelf wensen te dragen, beroepen zij zich op het uitgebreide TBI-verzekeringsprogramma.</li> <li>• De verzekeringen in dit programma beheert TBI en deze worden via de co-assurantie-markt ondergebracht bij (inter)nationale verzekeraars met een S&amp;P rating A of hoger.</li> </ul>		
<b>Veiligheid en gezondheid van medewerkers en onderaannemers</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preventie heeft de hoogste prioriteit. Het veiligheidsbeleid richt zich op fysieke maatregelen en menselijk gedrag als risicofactor (bewustzijn), maar ook op zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna ongevallen en gevaarlijke stoffen. 'Toolbox meetings' moeten dit risico minimaliseren.</li> <li>• Adequaate veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies van TBI-ondernemingen, volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn en TBI Veiligheidswaarden.</li> <li>• Campagnes ter verhoging van het (sociale) veiligheidsbewustzijn en gebruik van de TBI veilig app; bevorderen van een cultuur waarin we elkaar aanspreken op onveilig gedrag.</li> <li>• E-learning modules voor kennisdeling en verhoging van bewustzijn over veilig werken.</li> </ul>		
<b>Duurzaamheid in projecten</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van werkwijzen die afval reduceren en voorkomen, en hergebruik stimuleren.</li> <li>• Bij aanschaf van nieuw materieel CO<sub>2</sub>-footprint meenemen als beslis criterium.</li> <li>• CO<sub>2</sub>-bewust bouwen (gericht op reductie Scope 3-emissies).</li> </ul>		
<b>Omgevingsbewustzijn</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid gericht op reductie van impact op milieu en omgevingshinder en de inzet van omgevingsmanagers.</li> <li>• Frequent afnemen van stakeholderinterviews.</li> </ul>		



### Governance



## Risicocategorie: financieel




Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Financiering en liquiditeit</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>De treasuryfunctie is centraal ingeregeld. Op basis van interne kredietbeoordelingen worden kredietlijnen ter beschikking gesteld aan de TBI-ondernemingen. Projectontwikkeling wordt op een non-recourse basis gefinancierd.</li> <li>Constante focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing.</li> <li>TBI streeft naar een solvabiliteit &gt; 30%.</li> </ul>		
<b>Kredietwaardigheid opdrachtgevers en partners</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Toetsen kredietwaardigheid.</li> <li>Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en vooruitbetalingen.</li> <li>De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Een deel van de vorderingen is geconcentreerd bij de Nederlandse overheid.</li> </ul>		
<b>Rente</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI is terughoudend met het aantrekken van vreemd vermogen. Derhalve is het niet noodzakelijk gebruik te maken van instrumenten om het renterisico verder te mitigeren.</li> </ul>		
<b>Valuta</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland. Hierdoor zijn maatregelen om het valutarisico te beheersen nauwelijks nodig.</li> </ul>		

## Risicocategorie: compliance en integriteit


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



### Governance

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

### Risicocategorie: ICT/cybersecurity

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



# Corporate governance

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

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

## 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 profiel-schets 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 risicobeheersing, beloning en het voorkomen van belangenverstremgeling zijn grotendeels uitgewerkt in het reglement van de Raad van Bestuur. Uitzondering hierop

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

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

## Organisatie van de onderneming Raad van Bestuur en directies

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

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 nieuwe 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 & Inclusiviteit vastgesteld. In dit Plan van Aanpak zijn de ambities en doelen ten aanzien van het bevorderen van de diversiteit en inclusiviteit 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.

### Groepsdirectie

De Groepsdirectie 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 Groepsdirectie worden bedrijfsoverstijgende thema's, zoals strategie, veiligheid, duurzaamheid, integriteit en innovatie nader besproken. De leden van de Groepsdirectie delen hun kennis en bespreken aspecten van de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten, alsmede de kansen en risico's van business development.

### Raad van Commissarissen

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

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

### Commissies van de Raad van Commissarissen

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

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

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

### Remuneratie

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

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

### Verslaggeving

De taken en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Bestuur van TBI. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het

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

### Financieel - controle jaarrekening door externe accountant

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

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

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

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

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

TBI publiceert een geïntegreerd jaarverslag. Hierin rapporteren we over onze strategie en de ontwikkelingen en resultaten op economisch, sociaal, milieu en maatschappelijk gebied. Het jaarverslag is opgesteld in lijn met het Integrated Reporting (IR) framework. De duurzaamheidsinformatie en sociale informatie gepubliceerd in dit verslag voldoen aan de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI) Standaarden – ('in accordance with'). Voor de niet-financiële verslaggeving moeten de TBI-ondernemingen de interne rapportagerichtlijnen volgen. Deze zijn vastgelegd in Rapportagehandboek Niet-Financieel.

Rotterdam, 19 maart 2024

ir. A.J.H. van Breukelen, voorzitter  
ing. H. de Haan  
drs. E.A.A. Roozen RA  
ing. B. Seekles

# Samenstelling Raad van Bestuur

Per 19 maart 2024



**Bart van Breukelen (1960)**  
voorzitter

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** Mei 2019 (lid van de Raad van Bestuur sinds januari 2018)  
**Functie** Voorzitter Raad van Bestuur

**Hendrik de Haan (1966)**

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** September 2023  
**Functie** Lid Raad van Bestuur

**Emiel Roozen (1968)**

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** Mei 2016  
**Functie** Lid Raad van Bestuur

**Bianca Seekles (1974)**

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** September 2023  
**Functie** Lid Raad van Bestuur



# Samenstelling Groepsdirectie

Per 19 maart 2024



Van links naar rechts: Hendrik de Haan, Bianca Seekles, Remco Hoeboer, Henri van Dam, Bart van Breukelen, Emiel Roozen, Marco Peppel, Piet-Jan Heijboer, Michiel Tromm

## **Bart van Breukelen (1960)**

Voorzitter Raad van Bestuur

## **Henri van Dam (1977)**

Directie Synchron B.V.

## **Hendrik de Haan (1966)**

Lid Raad van Bestuur

## **Piet-Jan Heijboer (1963)**

Directievoorzitter Croonwolter&dros B.V.

## **Remco Hoeboer (1972)**

Directievoorzitter TBI Infra B.V.

## **Marco Peppel (1974)**

Directievoorzitter J.P. van Eesteren B.V.

## **Emiel Roozen (1968)**

Lid Raad van Bestuur

## **Bianca Seekles (1974)**

Lid Raad van Bestuur

## **Michiel Tromm (1963)**

Hoofd Juridische Zaken TBI Holdings B.V.

# Samenstelling Raad van Commissarissen

Per 19 maart 2024



Bovenste rij van links naar rechts: Oswald Coene, Hilde Garssen, Ton Nelissen  
Onderste rij van links naar rechts: Marcel Niggebrugge, Karin Laglas, Huib Morelisse

## Ton Nelissen (1948), voorzitter

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** september 2012, aftredend in 2024 (einde commissariaat)  
Lid van de auditcommissie  
Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie  
**Voormalige functie** Lid Raad van Bestuur Dura Vermeer Groep N.V.  
**Overige commissariaten** Voorzitter Raad van Commissarissen Timber and Building Supplies Holland N.V.; lid Raad van Commissarissen Van Nieuwpoort Groep N.V.

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

## Huib Morelisse (1964)

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** april 2018, aftredend in 2026 (herbenoembaar)  
Voorzitter strategische commissie  
**Huidige functie** CEO Windpark Fryslan  
**Voormalige functies** Bestuursvoorzitter Lagerwey; bestuursvoorzitter Nuon  
**Overig commissariaat** Lid Raad van Commissarissen BUVA

## Marcel Niggebrugge (1950), vice voorzitter

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** april 2015, aftredend in 2027 (einde commissariaat)  
Voorzitter auditcommissie  
**Voormalige functies** Lid Raad van Bestuur Ureno Ltd.; lid Raad van Bestuur N.V. Nederlandse Spoorwegen

## Hilde Garssen (1973)

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** september 2021, aftredend in 2025 (herbenoembaar)  
Voorzitter van de benoemings- en remuneratiecommissie  
**Huidige functie** Lid Raad van Bestuur KPN; Chief People Officer  
**Belangrijkste nevenfuncties** Bestuurslid KPN Mooiste Contact Fonds; lid Raad van Toezicht KWF Kankerbestrijding

## Karin Laglas (1959)

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** april 2022, aftredend in 2026 (herbenoembaar)  
Lid van de strategische commissie  
**Voormalige functies** Bestuursvoorzitter Ymere  
**Overig commissariaat** Voorzitter raad van toezicht Universiteit Utrecht; voorzitter Raad van Commissarissen Brink groep, lid Raad van Commissarissen Eurocommercial Properties N.V.; lid Raad van Commissarissen Koninklijke De Vries Scheepbouw  
**Belangrijke nevenfuncties** Bestuurslid Stichting Cokopen

## Oswald Coene (1961)

**Nationaliteit** Nederlandse  
**Benoeming** April 2022, aftredend in 2026 (herbenoembaar)  
Lid van de auditcommissie  
**Voormalige functies** Directeur-Grotaandehouder Koning & Hartman B.V.; lid Raad van Bestuur Getronics N.V.  
**Overig commissariaat** Lid Raad van Commissarissen Visma Nederland; voorzitter Raad van Toezicht amsterdam&partners; lid Raad van Commissarissen Booking.com  
**Belangrijkste nevenfuncties** Lid van Bestuur Foundation Concertgebouworkest; Industry Advisor HG Capital

# Verslag van de Raad van Commissarissen 2023



# Verlag van de Raad van Commissarissen

**TBI heeft een uitstekend jaar achter de rug. Het operationele resultaat (EBITDA) van bedroeg in 2023 € 115,3 miljoen. De resultaten van onze techniekbedrijven verbeterden fors. De resultaten van de woningbouw- en projectontwikkelingsactiviteiten bleven op een hoog niveau. Het segment Infra herstelde zich sterk, na forse verliezen van enkele combinatieprojecten in de inframarkt in 2022. TBI is 2024 gestart met een goed gevulde orderportefeuille voor alle segmenten.**

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

## Activiteiten 2023

In 2023 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, vijf keer met de Raad van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze vergaderingen vond telkens een separate vergadering van de Raad van Commissarissen plaats, zonder de aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Hierin is onder meer gesproken over het functioneren van de Raad van Bestuur als team, alsmede over dat van de individuele leden. Ook het functioneren van het eigen college en de individuele leden is aan de orde geweest. Deze zelfevaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van een vragenlijst. In het verslagjaar heeft eveneens het zogenoemde 'gedeeld belang overleg' plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en het bestuur van de Stichting TBI, de aandeelhouder van TBI. In dit jaarlijkse overleg wordt een toelichting gegeven op het gevoerde beleid en de strategie van TBI, evenals die van Stichting TBI.

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

- de behandeling en goedkeuring van het Operationeel Plan 2023;
- de ontwikkeling van het resultaat, het werkkapitaal en de orderportefeuille;
- de voortgang van een aantal grote projecten;
- de ontwikkeling op de woningmarkt;
- onze maatschappelijke initiatieven: de TBI Klimaatrein, het TBI Studiefonds en het TBI Praktijkfonds;
- de taak- en portefeuillevverdeling binnen de Raad van Bestuur mede in het licht van de successionplanning.

Andere gespreksonderwerpen waren onder meer:

- het vitaliteitsbeleid inzake de werknemers en de vraagstukken omtrent gezondheid en preventie;
- de veilige werkomgeving en het verhogen van de veiligheidscultuur op de bouwplaats;
- de voortgang van het management development programma en het diversiteitsbeleid;
- de overnamestrategie.

De Raad van Commissarissen heeft in juni 2023 een werkbezoek gebracht aan Comfort Partners in Amsterdam. Na een uitgebreide presentatie over de transformatie van de onderneming is er een rondleiding verzorgd op kantoor en is stilgestaan bij de digitalisering van het service- en onderhoudsproces. In december 2023 is een werkbezoek gebracht aan de bouwcombinatie De Groene Boog te Rotterdam. De infradivisie van Croonwolter&dros, participant in de bouwcombinatie De Groene Boog, heeft een presentatie gegeven over de installatietechnische aspecten van het Infraproject A13/A16. Hierbij is onder meer stilgestaan bij de prefabricage van verschillende onderdelen en de toepassing van gelijkstroom in de tunneltechnische installaties.

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. Het ziekteverzuim bedroeg in 2023 4,7% en is 0,4 procentpunt lager dan in 2022 (5,1%)

## Strategie

Het Operationeel Plan 2023 – 2025 is in de vergadering van februari 2023 goedgekeurd. De Raad van Bestuur heeft in overleg met de Raad van Commissarissen het strategisch kader in de loop van 2023 verder aangescherpt door te focussen op drie pijlers:

- Duurzame oplossingen
- Mensen & Teams
- Technologische vooruitgang

Belangrijke onderliggende thema's zijn:

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

## Resultaten

In de vergaderingen van maart, juni, september en december 2023 zijn de financiële gang van zaken en vooruitzichten uitgebreid besproken met de Raad van Bestuur. Voorafgaand aan deze besprekingen werden de financiële rapportages behandeld in de vergaderingen van de auditcommissie. Vaste agendapunten waren de ontwikkeling van de resultaten van de grotere projecten, de beheersing van het werkkapitaal, het niveau van de directe en indirecte kosten en de liquiditeit-, resultaat- en solvabiliteitsontwikkeling.

## Overige onderwerpen

In de vergadering van maart 2023 zijn het concept jaarverslag 2022, inclusief de jaarrekening 2022, en het interne verslag 2022 van de Raad van Bestuur besproken. Ook het accountantsverslag 2022 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 2022 ter vaststelling voor te leggen aan de Algemene Vergadering. In de vergadering van maart 2023 is eveneens de compliancerapportage 2022 behandeld. Op 14 april 2023 zijn de jaarstukken 2022 door de Algemene Vergadering vastgesteld. Hierbij is decharge verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over het jaar 2022 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2022.

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

De interne auditfunctie is belegd bij BDO. In 2023 zijn interne audits afgerond bij Giesbers InstallatieGroep, Hevo, Mobilis en Voorbij Funderingstechniek en Program Quality Assurance activiteiten uitgevoerd in het kader van de ERP implementatie bij verschillende TBI-ondernemingen. Het interne auditplan voor 2024 is in de vergadering van de auditcommissie van november goedgekeurd.

## Samenstelling en bijeenkomsten commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kende in 2023 drie commissies:

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

## Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2023 vijfmaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de Strategische Agenda. De TBI-ondernemingen opereren decentraal in hun marktsegment dicht op de klant, maar een aantal thema's vraagt steeds meer om een bedrijfsoverstijgende aanpak. Dit geldt onder meer voor maatschappelijke thema's, zoals klimaatverandering, energietransitie, stikstof, woningtekort, tekort aan arbeidskrachten en mobiliteit. Deze thema's zijn tegen het licht gehouden van TBI's positionering en haar onderscheidend vermogen. Dit heeft geleid tot een nadere invulling van de drie strategische pijlers met ambities en doelstellingen. Voorts is de strategische commissie nauw betrokken bij de bespiegelingen over de marktverkenningen en de mogelijkheden ten aanzien van overnames, samenwerkingen en (des)investeringen. De overnames van Videotronic Infosystems Nederland en Slotboom Steenhouwers door Croonwolter&dros respectievelijk Nico de Bont zijn besproken in de strategische commissie.

De strategische commissie bestond in 2023 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 leden van de Raad van Bestuur en meestal in aanwezigheid van de externe accountant.

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

in 2023 viermaal vergaderd, waarvan driemaal in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren:

- de jaarrekening 2022;
- het verslag van de externe accountant;
- de kwartaalrapportages;
- het controleplan;
- de managementletter over 2023 van de externe accountant.

De auditcommissie heeft de accountantswerkzaamheden van Deloitte Accountants B.V. geëvalueerd in verband met de controle van de jaarrekening 2022. De auditcommissie heeft in het verslagjaar een toelichting gekregen over de ontwikkelingen op gebied van cybercriminaliteit en de vitale infrastructuur en een update over de fiscale positie van TBI. De interne auditfunctie wordt uitgeoefend door BDO. De auditcommissie heeft kennisgenomen van vier audits die in 2023 zijn afgerond en heeft het interne auditplan 2023 besproken met BDO. Daarnaast heeft de auditcommissie periodiek een update gekregen van de ERP-implementatie bij de verschillende TBI-ondernemingen en de Program Quality Assurance zoals uitgevoerd door de interne auditor. Voorts heeft de auditcommissie kennisgenomen van de ontwikkelingen op het gebied van ESG-verslaggeving. De auditcommissie heeft in het verslagjaar ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant overlegd.

De auditcommissie bestond in 2023 uit:

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

### Benoemings- en remuneratiecommissie

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

van Bestuur. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. De activiteiten van de benoemingscommissie hebben in het verslagjaar voornamelijk in het teken gestaan van de succession-planning met betrekking tot de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

De remuneratiecommissie heeft in 2023 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 zowel financiële, niet-financiële als persoonlijke doelstellingen.

In goed overleg met de Raad van Commissarissen heeft de bestuursvoorzitter de heer ir. A.J.H. van Breukelen besloten om per 1 mei 2024 wegens pensionering af te treden als voorzitter van de Raad van Bestuur. De heer Van Breukelen is in 2007 in dienst getreden bij TBI-onderneming Synchron en heeft sinds begin 2018 zitting gehad in de Raad van Bestuur van TBI en is sinds 2019 bestuursvoorzitter. De Raad van Commissarissen respecteert zijn besluit en is de heer Van Breukelen zeer erkentelijk voor zijn inzet, betrokkenheid en deskundigheid bij TBI. Onder het leiderschap van de heer Van Breukelen is TBI sterk gegroeid, zijn weerbaarheid en flexibiliteit verbeterd en is de onderneming zeer goed gepositioneerd. Hierbij is veel aandacht gegaan naar de gedeelde visie op leiderschap en cultuur met het stellen van ambities op gebied van verduurzaming, veiligheid en de maatschappelijke impact van TBI.

In het licht van de pensionering van de heren Van Breukelen en Van Keulen, tot 1 oktober 2023 directeur TBI Bouw, en de groei van TBI, heeft de Raad van Commissarissen besloten om mevrouw ing. B. Seekles, voormalig directievoorzitter ERA Contour B.V., en de heer ing. H. de Haan, voormalig

directievoorzitter Eekels Technology B.V., per 1 september 2023 te benoemen tot lid van de Raad van Bestuur. Tevens heeft de Raad van Commissarissen besloten om de heer De Haan per 1 mei 2024 te benoemen tot voorzitter van de Raad van Bestuur. Per 1 mei 2024 zal de Raad van Bestuur van TBI Holdings B.V. diens gevolg bestaan uit de heer ing. H. de Haan (voorzitter), de heer drs. E.A.A. Roozen RA en mevrouw ing. B. Seekles.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond in 2023 uit:

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

### Centrale Ondernemingsraad

In 2023 hebben vijf overlegvergaderingen plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur en de nieuw gekozen Centrale Ondernemingsraad. Bij elk van deze vergaderingen was, in wisselende samenstelling, een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig.

### Jaarverslag 2023 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 2023, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V., die is opgenomen op de pagina's 116 tot en met 120 van dit jaarverslag.

Wij adviseren de Algemene Vergadering:

- de jaarrekening 2023 vast te stellen, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2023 gevoerde beleid;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid over 2023.



De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2023 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 2023 een nettoresultaat van € 64,1 miljoen gerealiseerd. De Raad van Bestuur stelt voor een bedrag van € 18,6 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 2023 uit:

- ir. A.J.H. van Breukelen, voorzitter;
- ing. H. De Haan (vanaf 1 september 2023);
- drs. E.A.A. Roozen RA;
- ing. B. Seekles (vanaf 1 september 2023).

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2023 het functioneren van de Raad van Bestuur en van de individuele leden van de Raad geëvalueerd. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen beschikt de Raad van Bestuur over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur goed, ook als team. Dit komt tot uiting in de wijze waarop de Raad van Bestuur de strategie ontwikkelt en uitvoert, de operationele en financiële doelstellingen realiseert en de cohesie en ondernemende cultuur binnen TBI versterkt met het oog op lange termijn waardecreatie.

## Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond in 2023 uit:

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

- drs. O.J.F. Coene;
- H. Garssen;
- ir. K. Laglas;
- ir. H. Morelisse.

Tijdens de Algemene Vergadering van 13 april 2023 is de heer drs. M. Niggebrugge herbenoemd als lid van de Raad van Commissarissen voor een zittingstermijn van vier jaar. In 2022 heeft de Raad van Commissarissen besloten om de raad tijdelijk uit te breiden tot zes leden. De reden hiervoor was onder meer dat de heer drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter van de Raad van Commissarissen, conform het rooster van aftreden na afloop van de Algemene Vergadering in 2024 aftreedt wegens het bereiken van de maximale zittingsduur van twaalf jaar en derhalve niet herbenoembaar is. De benoemingscommissie heeft in 2023 de eerste gesprekken gevoerd over de opvolging van de heer drs. A.L.M. Nelissen. Na een zorgvuldige procedure heeft de Raad van Commissarissen een keuze gemaakt en heeft uit haar midden de heer drs. M. Niggebrugge gekozen tot voorzitter van de Raad van Commissarissen en de heer drs. O.J.F. Coene tot vicevoorzitter. Na afloop van de Algemene Vergadering in 2024 bestaat de Raad van Commissarissen uit vijf leden.

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 2023 onafhankelijk in de zin van de bepalingen van 2.1.8 en 2.1.9 van de Code. De Raad van Commissarissen was in 2023 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 2023 plaatsgevonden.

## Corporate governance

De Corporate Governance Code is niet verplicht voor niet-beursgenoteerde vennootschappen. In het hoofdstuk Corporate Governance in dit jaarverslag is de corporate

governance structuur van het TBI-concern beschreven en is gemotiveerd aangegeven hoe wordt omgegaan met de principes en best practicebepalingen uit de Code. Deze zijn met name van belang voor het functioneren van de 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.

## Ten slotte

Concrete uitspraken doen over het komende jaar is lastig als gevolg van de macro-economische omstandigheden. Toch kijkt TBI met vertrouwen naar 2024. De TBI-ondernemingen zijn goed gepositioneerd in de voor hen relevante markten. Het volume, de spreiding en de kwaliteit van de orderportefeuille is goed. Op basis van het woningtekort, de verduurzamingsopgave, de energietransitie en de verwachte infrastructurele vervangingsopgave blijft de onderliggende vraag naar bouw- en installatieactiviteiten onverminderd sterk. Dit geeft ons alle vertrouwen dat ons concern een solide basis heeft en de juiste koers vaart.

Wij danken de Raad van Bestuur, de directies van de TBI-ondernemingen en alle medewerkers voor de inzet, bereikte resultaten en de sterke basis die is gelegd voor 2024 en verdere jaren.

Rotterdam, 19 maart 2024

Raad van Commissarissen

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

# Jaar- rekening 2023

# Geconsolideerde balans per 31 december 2023

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2023	31 december 2022
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	90.160	29.140
Materiële vaste activa	2	158.759	118.537
Financiële vaste activa	3	9.815	10.381
		<b>258.734</b>	<b>158.058</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	4	243.618	227.018
Onderhanden projecten in opdracht van derden	5	213.577	226.832
Vorderingen	6	328.512	333.657
Liquide middelen	7	397.095	454.338
		<b>1.182.802</b>	<b>1.241.845</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>1.441.536</b>	<b>1.399.903</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	8	399.766	340.381
Minderheidsbelang van derden		-932	-651
		<b>398.834</b>	<b>339.730</b>
<b>Voorzieningen</b>	9	<b>30.606</b>	<b>23.609</b>
<b>Langlopende schulden</b>	10	<b>38.423</b>	<b>70.771</b>
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	11	<b>973.673</b>	<b>965.792</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.441.536</b>	<b>1.399.903</b>



# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023

(bedragen in duizenden euro's)

		2023	2022
<b>Netto-omzet</b>	12	<b>2.571.263</b>	<b>2.324.920</b>
Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werken		6.963	13.865
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>2.578.226</b>	<b>2.338.785</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-665.334	-673.308
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-1.115.114	-1.001.503
Lonen en salarissen	13	-431.262	-395.639
Sociale lasten		-65.171	-58.201
Pensioenlasten	14	-46.086	-43.335
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	15	-29.248	-22.260
Bijzondere waardevermindering van vlottende activa	1,2,4	-	-3.056
Overige bedrijfskosten	16	-141.107	-126.441
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>-2.493.323</b>	<b>-2.323.744</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>84.903</b>	<b>15.041</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		6.939	369
Rentelasten en soortgelijke kosten		-2.279	-2.885
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>89.563</b>	<b>12.526</b>
Belastingen over het resultaat	17	-25.979	-3.971
Resultaat uit deelnemingen	18	279	165
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>		<b>63.863</b>	<b>8.720</b>
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen		281	295
<b>Nettoresultaat</b>		<b>64.144</b>	<b>9.015</b>

# Geconsolideerd overzicht totaalresultaat

(bedragen in duizenden euro's)

	2023	2022
<b>Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen</b>	64.144	9.015
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen	-158	132
<b>Totaalresultaat van de groep</b>	<b>63.986</b>	<b>9.147</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023

(bedragen in duizenden euro's)

		2023	2022
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>84.903</b>	15.041
Aanpassing voor:			
afschrijvingen	15	29.248	22.260
bijzondere waardeverminderingen	1,2,4	-	3.056
mutaties voorzieningen	9	8.993	9.574
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):			
voorraden	4	-16.667	8.745
onderhanden projecten	5	20.484	46.145
vorderingen	6	7.729	-40.621
overige schulden	11	-26.559	41.641
		<b>-15.013</b>	<b>55.910</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsuitoefening</b>		<b>108.131</b>	<b>105.841</b>
Ontvangen interest		6.960	465
Betaalde interest		-1.577	-2.878
Ontvangen dividend	3	49	180
Betaalde vennootschapsbelasting	17	-8.895	-13.382
		<b>-3.463</b>	<b>-15.614</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>104.668</b>	<b>90.227</b>
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-15.628	-4.973
Investeringen in materiële vaste activa	2	-60.068	-34.436
Investeringen in financiële vaste activa	3	-133	-684
Verworven groepsmaatschappijen		-46.580	-
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	37	-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	4.384	3.623
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	1.227	233
Verkoop groepsmaatschappijen		1.235	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-115.526</b>	<b>-36.237</b>

Jaarrekening 2023

TBI Jaarverslag  
2023

Over TBI

Omgeving en  
organisatie

Maatschappelijke  
impact

Strategie en  
voortgang

Financiële  
resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verlag van de  
Raad van  
Commissarissen

Jaarrekening

Overige  
gegevens

Bijlage



83



# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023 (vervolg)

(bedragen in duizenden euro's)

		2023	2022
Ontvangen langlopende schulden	10	11.167	-
Aflossing van kredietinstellingen		-52.977	-14.982
Betaald dividend		-4.600	-12.900
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-46.410</b>	<b>-27.882</b>
Nettokasstroom in boekjaar		-57.268	26.108
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		25	127
<b>Afname resp. toename liquide middelen</b>		<b>-57.243</b>	<b>26.235</b>
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:			
beginstand liquide middelen		454.338	428.103
mutatie		-57.243	26.235
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>397.095</b>	<b>454.338</b>

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Algemeen

### Algemeen

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

## Grondslagen van de financiële verslaggeving

### Presentatie jaarrekeninggegevens

De geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld op basis van de vigerende wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2023.

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

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

In de vergelijkende cijfers zijn, ten behoeve van de stelselmatigheid en vergelijkbaarheid van de in de jaarrekening gepresenteerde cijfers, reclassificaties doorgevoerd.

## 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.

In 2023 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses op haar vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses zijn gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. In deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, worden per positie de effecten van o.a. ligging, status van de ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming, demografische ontwikkelingen en andere locatiespecifieke aspecten van de positie gewogen en waar nodig in de waardering van de positie tot uitdrukking gebracht.

## Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

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

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

## Consolidatie

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

Deelnemingen in combinaties – dat zijn deelnemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – worden proportioneel in de consolidatie opgenomen. Looptijd en rechtsvorm zijn hierbij niet van belang. TBI heeft in haar consolidatiekring aannemingscombinaties die 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 transacties tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties buiten de groep zijn geëffectueerd.

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

## Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

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

TBI heeft in 2023 de aandelen in onderstaande groepsmaatschappijen verkregen:

Naam onderneming	Gevestigd te	Belang	Leverdatum aandelen	Verwerking in consolidatie per
IBS Beheer B.V.	Zwijndrecht	100%	31-01-2023	01-01-2023
Rutges Beheermij B.V.	Montfoort	100%	27-02-2023	28-01-2023
Videotronic Infosystems Nederland B.V.	Eindhoven	100%	14-04-2023	01-01-2023
Slotboom Steenhouwers B.V.	Winterswijk	100%	19-12-2023	31-12-2023



De koopsommen van de aandelen zijn betaald in contanten en bedragen in totaal 60,8 miljoen. Onder voorwaarden zullen aanvullende koopsommen worden betaald tot een maximum van 8,9 miljoen, waarvan 6,9 miljoen per 31 december 2023 in de balans is verwerkt.

TBI heeft in 2023 de aandelen in onderstaande groepmaatschappij afgestoten:

Naam onderneming	Gevestigd te	Belang	Leverdatum aandelen	Verwerking in consolidatie tot en met
Electro-Croon Polska Sp. z.o.o.	Krakau (Polen)	100%	13-12-2023	30-09-2023

## 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 Holdings 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 de omrekening van de jaarrekening van deze bedrijfsuitoefening in het buitenland wordt de koers op balansdatum gehanteerd voor de balansposten 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

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

### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

### Immateriële vaste activa

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

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

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

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

### Materiële vaste activa

De waarderingsgrondslag voor materiële vaste activa is de verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of de 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 de betreffende paragraaf.

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

### Financiële vaste activa

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

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

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

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

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

### Voorraden

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

De voorraden gereed product 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 verkrijgingsprijs, vermeerderd met de kosten van infrastructurele ontwikkelingen, en overige uit het bezit van grond voortvloeiende kosten, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor ontwikkelingsrisico's, zodra deze voorzienbaar zijn. 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

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

### Voorzieningen

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

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

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

De voorziening voor jubileumverplichtingen omvat de contante waarde van de verwachte uitkeringen aan de medewerkers inzake jubilea. Bij de berekening van de jubileumvoorziening is rekening gehouden met een vertrekkans van de medewerkers en een rekenrente van 3,0% (2022: 3,0%).

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

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



De overige voorzieningen betreffen met name mogelijke verliezen uit geschillen en rechtsgedingen.

### Schulden

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

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

### Financiële instrumenten en financiële risicobeheersing

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

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

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

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

## Marktrisico

### Valutarisico

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

### Prijsrisico

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.

### Rente- en kasstroomrisico

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

### Kredietrisico

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

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

### Liquiditeitsrisico

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

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Bepaling van het resultaat

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

### Bedrijfsopbrengsten

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.

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

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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



## Rentebaten en -lasten

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

## Koersverschillen

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

## Resultaat uit deelnemingen

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

## Belastingen over het resultaat

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

TBI Holdings B.V. vormt samen met diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, geheel 2023 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. TBI Holdings B.V. trad op als hoofd van de fiscale eenheid.

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

## Kasstroomoverzicht

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

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

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

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

# Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen in duizenden euro's)

## 1. Immateriële vaste activa

	Kosten van ontwikkeling	Software en licenties	Goodwill	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2023</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	2.310	42.707	26.274	71.291
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-10	-33.267	-8.874	-42.151
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.300</b>	<b>9.440</b>	<b>17.400</b>	<b>29.140</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
Investeringen	699	14.929	56.124	71.752
Desinvesteringen	-	-37	-	-37
Afschrijvingen	-51	-3.055	-7.612	-10.718
Consolidaties en deconsolidaties	23	-	-	23
Overige mutaties	-82	82	-	-
<b>Saldo</b>	<b>589</b>	<b>11.919</b>	<b>48.512</b>	<b>61.020</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	3.057	55.880	82.398	141.335
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-168	-34.521	-16.486	-51.175
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.889</b>	<b>21.359</b>	<b>65.912</b>	<b>90.160</b>
Afschrijvingspercentages	20%	5 tot 20%	10%	

## 2. Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen	Niet-dienstbare bedrijfsmiddelen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2023</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	100.032	101.501	60.559	12.666	5.273	280.031
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-54.017	-62.288	-45.159	-	-30	-161.494
<b>Boekwaarde</b>	<b>46.015</b>	<b>39.213</b>	<b>15.400</b>	<b>12.666</b>	<b>5.243</b>	<b>118.537</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>						
Investerings	3.264	13.444	7.030	19.483	16.659	59.880
Desinvesterings	-	-3.112	-163	-	-	-3.275
Afschrijvingen	-3.797	-7.817	-6.916	-	-	-18.530
Consolidaties en deconsolidaties	65	244	2.942	62	-8	3.305
Overige mutaties	1.299	1.637	800	-4.894	-	-1.158
<b>Saldo</b>	<b>14.484</b>	<b>4.453</b>	<b>3.793</b>	<b>841</b>	<b>16.651</b>	<b>40.222</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	115.569	108.287	64.086	13.507	21.894	323.343
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-55.070	-64.621	-44.893	-	-	-164.584
<b>Boekwaarde</b>	<b>60.499</b>	<b>43.666</b>	<b>19.193</b>	<b>13.507</b>	<b>21.894</b>	<b>158.759</b>
<b>Afschrijvingspercentages</b>	2,5 tot 10%	10 tot 20%	10 tot 20%			

Op bedrijfsterreinen wordt niet afgeschreven.

Een deel van de machines en installaties met een boekwaarde van € 7,4 miljoen (2022: € 7,4 miljoen) dient als zekerheid voor een aantal non-recourse financieringen van € 4,1 miljoen (2022: € 4,1 miljoen). Voorgaand jaar was een deel van de bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 21,5 miljoen als zekerheid geboden voor een non-recourse financiering, zoals toegelicht onder 10. Langlopende schulden. In 2023 is deze lening afgelost.

De post niet-dienstbare bedrijfsmiddelen bestaat voor € 21,9 miljoen uit de gerealiseerde projectkosten voor een vastgoedbelegging, die in eigen beheer wordt ontwikkeld. Op de vastgoedbelegging in ontwikkeling wordt niet afgeschreven.



### 3. Financiële vaste activa

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet-geconsolideerde deelnemingen	Verstreekte leningen	Latente belastingvorderingen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2023</b>	2.829	2.575	2.961	2.016	10.381
<b>Mutaties in 2023</b>					
Ontvangen winstuitkering en dividenden	-49				-49
Aandeel resultaat boekjaar	64				64
Investeringen				4	4
Desinvesteringen				-85	-85
Mutatie latente belastingvorderingen			446		446
Consolidaties en deconsolidaties	-929				-929
Overige mutaties	141	-158			-17
<b>Saldo</b>	<b>-773</b>	<b>-158</b>	<b>446</b>	<b>-81</b>	<b>-566</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>2.056</b>	<b>2.417</b>	<b>3.407</b>	<b>1.935</b>	<b>9.815</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2023 wordt verwezen naar het 'Organogram TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

De verstreekte leningen betreffen drie leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen en een lening aan een derde. De eerste lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2023 € 0,3 miljoen (2022: € 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 2023 € 0,8 miljoen (2022: € 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 2023 € 0,6 miljoen (2022: € 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 lening aan een derde bedraagt ultimo 2023 € 0,7 miljoen (2022: € 0,8 miljoen) en heeft een looptijd tot 31 december 2027. Hierover is een rentepercentage van 5,6% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De latente belastingvorderingen ad € 3,4 miljoen hebben betrekking op waarderverschillen van materiële vaste activa, nog te claimen liquidatieverliezen alsmede belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie (te verrekenen met toekomstige winsten). Naar verwachting kan komend jaar circa € 0,6 miljoen worden verrekend.

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

## 4. Voorraden

	31 december 2023	31 december 2022
Grondposities	153.045	155.391
Vastgoed in aanbouw	46.614	29.315
Opgeleverd vastgoed	24.951	24.653
Grond- en hulpstoffen	9.054	9.037
Gereed product en handelsgoederen	9.954	8.621
	<b>243.618</b>	<b>227.018</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.

In 2023 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen de jaarlijkse analyses op Grondposities, Vastgoed in aanbouw en Opgeleverd vastgoed uitgevoerd. Deze analyses hebben zich gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en de daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. Op grond van deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebepaling, heeft TBI in 2023 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van deze posities niet structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden.

Op de voorraad Grondposities is een voorziening van € 30,5 miljoen in mindering gebracht (2022: € 44,9 miljoen). In de waardering van Grondposities en Vastgoed in aanbouw is een bedrag van € 0,0 miljoen aan rente inbegrepen (2022: € 0,2 miljoen). Op de voorraden is een voorziening voor incourantheid c.q. lagere marktwaarde in mindering gebracht van € 0,4 miljoen (31 december 2022: 0,1 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 2023	31 december 2022
<b>Onderhanden projecten in opdracht van derden</b>		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	4.683.938	3.931.469
Af: Gedeclareerde termijnen	-4.945.940	-4.165.592
	<b>-262.002</b>	<b>-234.124</b>

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2023	31 december 2022
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	213.577	226.832
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	-475.578	-460.955
	<b>-262.002</b>	<b>-234.124</b>

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

Het saldo van kosten en gedeclareerde termijnen van opdrachten derden omvat nog niet gefactureerde productie aan opdrachtgevers respectievelijk financieringen door opdrachtgevers, waartegenover verplichtingen staan. Het totaal van geactiveerde kosten van het verkrijgen van overeenkomsten bedraagt ultimo 2023 € 0,2 miljoen.

In de netto-omzet van het boekjaar is een bedrag van € 701,2 miljoen (2022: € 431,5 miljoen) inzake opbrengsten uit onderhanden projecten verantwoord.

## 6. Vorderingen

	31 december 2023	31 december 2022
Debiteuren	259.004	268.200
Vennootschapsbelasting	-	7.246
Te factureren opgeleverde projecten	12.681	12.235
Overige vorderingen	44.052	34.140
Overlopende activa	12.775	11.836
	<b>328.512</b>	<b>333.657</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 € 5,5 miljoen (31 december 2022: € 4,9 miljoen).

## 7. Liquide middelen

	31 december 2023	31 december 2022
Banken	396.032	404.028
Deposito's	1.032	50.282
Kassen	31	27
	<b>397.095</b>	<b>454.338</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 83,3 miljoen (31 december 2022: € 63,5 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 € 14,7 miljoen begrepen (31 december 2022: € 8,4 miljoen).

Ultimo 2023 is sprake van een deposito ad 1,0 miljoen. De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar.

## 8. Groepsvermogen

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



## 9. Voorzeningen

	Latente belastingen	Jubileumverplichtingen	Garantieverplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2023</b>	392	6.084	16.100	950	83	23.609
<b>Mutaties in 2023</b>						
Dotaties		524	5.253	1.116	60	6.953
Onttrekkingen		-1.150	-4.702	-818	-515	-7.185
Consolidaties en deconsolidaties		46	515	-	3.283	3.874
Overige mutaties	-281		845	-	2.791	3.355
<b>Saldo</b>	<b>-281</b>	<b>-550</b>	<b>1.911</b>	<b>298</b>	<b>5.619</b>	<b>6.997</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>111</b>	<b>5.534</b>	<b>18.011</b>	<b>1.248</b>	<b>5.702</b>	<b>30.606</b>

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2023			31 december 2022		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
(x € 1 miljoen)						
Voorzeningen	11,1	16,2	3,4	10,1	9,7	3,8

## 10. Langlopende schulden

	Achtergestelde lening	Non-recourse financieringen	Recourse financieringen	Overige langlopende schulden	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2023</b>	10.000	55.746	3.510	1.515	70.771
<b>Mutaties in 2023</b>					
Nieuwe financiering	-	10.061	-	5.904	15.965
Aflossingen	-	-32.485	-2.510	-	-34.995
Aflossingsverplichting komend jaar	-5.000	-6.695	-	-1.707	-13.402
Overige mutaties		500	-500	84	84
<b>Saldo</b>	<b>-5.000</b>	<b>-28.619</b>	<b>-3.010</b>	<b>4.281</b>	<b>-32.348</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>5.000</b>	<b>27.127</b>	<b>500</b>	<b>5.796</b>	<b>38.423</b>

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

De looptijd van de langlopende schulden is als volgt:

	31 december 2023		31 december 2022	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
(x € 1 miljoen)				
<b>Langlopende schulden per looptijd</b>				
Langlopende schulden	26,8	11,6	65,6	5,2

In januari 2016 heeft Stichting TBI een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening is aflossingsvrij en heeft geen einddatum.

Het rentepercentage is 5%. TBI Holdings B.V. heeft te allen tijde het recht om de lening gedeeltelijk of geheel af te lossen. Eenmaal afgeloste bedragen zijn door TBI Holdings B.V. te allen tijde wederom opneembaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Deze lening maakt deel uit van het garantievermogen. TBI Holdings B.V. heeft besloten het recht van gedeeltelijke aflossing uit te oefenen, waarbij vanaf boekjaar 2021 € 5 miljoen per jaar is afgelost. In 2024 zal wederom € 5 miljoen worden afgelost. Dit bedrag is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

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

De non-recourse en recourse projectfinancieringen betreffen door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinancieringen. De rente varieert ultimo 2023 tussen 3,5% tot 6,5%. Deze rentes zijn afhankelijk van referentierentes, waardoor deze per periodiek fluctueert. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van vorderingen, koop- en huurcontracten, letters of comfort en concerngaranties.

## 11. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31 december 2023	31 december 2022
Kredietinstellingen	8.401	13.065
Achtergestelde lening	5.000	5.000
Handelscrediteuren	212.459	261.121
Vennootschapsbelasting	10.119	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	72.352	69.101
Onderhanden projecten in opdracht van derden	475.578	460.955
Personeelskosten	55.420	43.911
Pensioenpremies	449	397
Nog te ontvangen facturen opgeleverde werken	32.490	33.150
Schulden aan overige verbonden partijen	-	3.386
Overige schulden	89.992	59.973
Overlopende passiva	11.413	15.733
	<b>973.673</b>	<b>965.792</b>

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

De kredietinstellingen hebben voor € 6,7 miljoen betrekking op aflossingen van non-recourse financieringen (2022: € 12,6 miljoen) en voor € 0,0 miljoen op aflossingen van recourse financieringen (2022: € 0,4 miljoen).

### Kredietfaciliteiten

TBI heeft per 21 december 2015 de beschikking over een nieuwe gecommiteerde Revolving Credit Facility (RCF) van € 75 miljoen, die is aangegaan voor 5 jaar. Daarnaast zijn er ongecommiteerde bilaterale rekening-courantfaciliteiten van € 30 miljoen, ter dekking van kortstondige liquiditeitstekorten. Deze beide faciliteiten zijn gedocumenteerd in één overeenkomst. De faciliteiten zijn gelijkelijk verdeeld over 3 banken, te weten ABN AMRO, ING en Rabobank. Op 1 november 2018 is via een zogenaamde Amend & Extend-overeenkomst de bestaande RCF in gunstige zin voor TBI aangepast. Met de aangepaste RCF verzekert TBI zich van betere tarieven en voorwaarden voor een periode van minimaal 5 jaar en maximaal 7 jaar, gerekend vanaf 1 november 2018. Dit laatste was primair mogelijk door verlengingsopties op de eerste en tweede verjaardag van de RCF, op basis waarvan de RCF per 1 november 2021 met 1 jaar is verlengd tot 1 november 2025.

Per 31 december 2023 werd, net als per 31 december 2022, geen gebruik gemaakt van voornoemde faciliteiten. Gedurende 2023 werd niet getrokken onder deze faciliteiten (gedurende 2022 eveneens geen trekking).

Het rentepercentage is gerelateerd aan Euribor. Door te voldoen aan niet-financiële parameters kan een korting worden bedongen. Deze korting is afhankelijk van het behalen van vooraf gedefinieerde niet-financiële parameters, waarvan 4 van de 5 zijn behaald over 2023. Het gehanteerde Euribor-percentage is afhankelijk van de gekozen looptijd. De voornaamste zekerheid betreft het voldoen aan de financiële convenanten, te weten de Interest Cover ratio en de Senior Debt Cover ratio. Aan deze ratio's werd in 2023 voldaan.

### Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

	31 december 2023	31 december 2022
<b>Bankgaranties en borgstellingen</b>		
Bereidverklaringen m.b.t. aanbestedingen	2.421	585
Bankgaranties m.b.t. de uitvoering van projecten	237.849	229.967
Bankgaranties m.b.t. ontvangen vooruitbetalingen op onderhanden projecten	25.965	17.147
Overige	1.501	1.664
	<b>267.736</b>	<b>249.362</b>

(x € 1 miljoen)	31 december 2023			31 december 2022		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
<b>Overige</b>						
Leaseovereenkomsten	16,9	63,5	10,9	24,6	42,1	0,6
Huurovereenkomsten	12,8	37,9	13,2	11,4	38,8	20,3
Aankoopverplichtingen grond	11,4	20,8	6,3	29,6	19,1	6,3

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

	2023
Minimale leasebetalingen	29,6
Voorwaardelijke leasebetalingen	-
Sub-leaseontvangsten	-
	<b>29,6</b>

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

### TBI Holdings – 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 belastingschulden van deze fiscale eenheid.

### Rechtsgeschillen

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

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 aanneming-maatschappij 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 6,5%, te weten 14,52% conform de Bpf Bouw indexatie.



J.P. van Eesteren B.V. deelt dit standpunt niet, voert verweer in de procedure en ziet geen reden om af te wijken van haar vigerende toeslagbeleid en is derhalve van mening dat er geen verplichting is tot het toekennen van een (hogere) toeslag over de opgebouwde pensioenaanspraken tot 1 januari 2012. Op grond van het ontbreken van deze verplichting is er geen voorziening opgenomen aan het einde van de verslagperiode.

#### **Gebeurtenissen na balansdatum**

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

# Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

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

## Gesegmenteerde informatie naar activiteitsgebied

(x € 1 miljoen)	Techniek		Bouw		Infra		Holding		Totaal	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>										
Extern	1.010	915	1.259	1.141	335	301	-26	-18	2.578	2.339
Intern	0	7	11	14	13	3	-24	-24		
<b>Totaal</b>	<b>1.010</b>	<b>922</b>	<b>1.270</b>	<b>1.155</b>	<b>348</b>	<b>304</b>	<b>-50</b>	<b>-42</b>	<b>2.578</b>	<b>2.339</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*</b>	37,8	12,9	65,0	62,0	22,8	-29,0	-10,4	-4,0	115,3	41,9
<b>Bedrijfsresultaat*</b>	<b>28,6</b>	<b>4,2</b>	<b>53,6</b>	<b>56,9</b>	<b>19,1</b>	<b>-32,4</b>	<b>-15,2</b>	<b>-9,0</b>	<b>86,0</b>	<b>19,7</b>
<b>Operationele marge</b>										
Bedrijfsresultaat/bedrijfsopbrengsten	2,8%	0,5%	4,2%	4,9%	5,5%	-10,7%	-	-	3,3%	0,8%
Investerings in materiële vaste activa	15,5	10,7	26,3	14,1	5,3	6,0	26,6	4,6	73,7	35,4
Investerings in immateriële vaste activa	13,7	2,4	53,3	-	-	-	4,8	2,9	71,8	5,4
Afschrijvingen materiële vaste activa	6,6	6,2	6,3	4,7	3,6	3,2	2,1	2,1	18,5	16,2
Afschrijvingen immateriële vaste activa	2,6	2,6	5,1	0,4	0,2	0,2	2,8	2,8	10,7	6,0

\* Exclusief bijzondere waardeverminderingen en reorganisatielasten.

## 12. Netto-omzet

	2023	2022
<b>Geografische spreiding netto-omzet</b>		
Nederland	2.493.871	2.268.221
Overige EU-landen	58.367	43.884
Rest van Europa	1.388	275
Buiten Europa	17.637	12.540
	<b>2.571.263</b>	<b>2.324.920</b>
	2023	2022
<b>Netto-omzet per opbrengstcategorie</b>		
Opbrengsten uit de verkoop van goederen	68.471	103.818
Opbrengsten uit het verlenen van diensten	39.443	16.566
Opbrengsten uit onderhanden projecten	2.458.269	2.203.417
Overige opbrengsten	5.080	1.118
	<b>2.571.263</b>	<b>2.324.920</b>

## 13. Lonen en salarissen

	2023	2022
<b>Samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten:</b>		
Techniek	4.064	4.031
Bouw	1.654	1.522
Infra	543	575
Overige	115	105
	<b>6.376</b>	<b>6.233</b>

Van het gemiddeld aantal werknemers op fulltime-basis waren in 2023 221 medewerkers werkzaam in het buitenland (2022: 210).

## 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 betreffen 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.

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 2023 109,8%, terwijl deze in december 2022 108,1% was. Voor dit pensioenfonds geldt een herstelplan, maar op basis hiervan hoeven er geen

aanvullende maatregelen te worden getroffen. Het pensioenfonds Metaal & Techniek heeft de pensioenen per 1 januari 2023 verhoogd met 4,2% en zal de pensioenen per 1 januari 2024 verder verhogen met 3,2%.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid was de beleidsdekkingsgraad in december 2023 124,7%, terwijl dit ultimo 2022 131,5% was. Per 1 januari 2023 heeft het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid de pensioenen met 14,52% verhoogd. Het pensioenfonds heeft besloten de pensioenen per 1 januari 2024 niet te verhogen.

De beleidsdekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf is per eind december 2023 127,1% (ultimo 2022: 129,1%). Het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf heeft per 1 januari 2023 de pensioenen verhoogd met 9,44% en zal per 1 januari 2024 de pensioenen verder verhogen met 3,13%.

De beleidsdekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproducten-industrie is per eind december 2023 111,5% (ultimo 2022: 112,4%). Voor dit pensioenfonds geldt ook een herstelplan. Het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproducten-industrie heeft per 1 januari 2023 de pensioenen verhoogd met 2,5% en zal per 1 januari 2024 de pensioenen verder verhogen met 2%.

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 bedrijfstakpensioenfonds). 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 bedrijfstakpensioenfonds). Deze overeenkomst heeft een looptijd tot en met 31 december 2026.

## 15. Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

	2023	2022
Afschrijving immateriële vaste activa	10.718	6.011
Afschrijving materiële vaste activa	18.530	16.249
	<b>29.248</b>	<b>22.260</b>
<b>Afschrijving immateriële vaste activa</b>		
Kosten van ontwikkeling	51	93
Software en licenties	3.055	3.376
Goodwill	7.612	2.542
	<b>10.718</b>	<b>6.011</b>
<b>Afschrijving materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.797	3.702
Machines en installaties	7.817	6.541
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6.916	6.005
	<b>18.530</b>	<b>16.249</b>

## 16. Overige bedrijfskosten

	2023	2022
Autokosten	35.484	32.443
Automatiseringskosten	34.609	30.593
Huisvestingskosten	28.221	26.950
Overige personeelskosten	21.521	17.738
Overige kosten	91.716	93.422
Doorbelast aan derden / projecten	-70.444	-74.705
	<b>141.107</b>	<b>126.441</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.

	2023	2022
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>89.563</b>	<b>12.526</b>
Latente vennootschapsbelasting	165	11
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar	-25.813	-4.674
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	-331	693
<b>Belasting over het resultaat</b>	<b>-25.979</b>	<b>-3.971</b>

De belastingdruk bedraagt 29,0% (2022: 31,7%). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in %)	2023	2022
Tarief vennootschapsbelasting	25,8	25,8
Niet-aftrekbare kosten	2,7	12,7
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	0,1	0,9
Correctie belastingen voorgaand jaar	0,3	-5,5
Liquidatieverliezen	0,1	-1,9
Fiscale faciliteiten e.d.	-	-0,3
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>29,0</b>	<b>31,7</b>

## 18. Resultaat uit deelnemingen

Onder het resultaat deelnemingen is het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € 0,3 miljoen (2022: € 0,2 miljoen) opgenomen.

### Koersverschillen

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte koersverschillen bedragen € -0,1 miljoen (2022: € -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 € 3,0 miljoen (2022: € 1,1 miljoen).

### Reorganisatielasten

Met het oog op het behoud van de winstgevendheid en daarmee ook de continuïteit van TBI zijn bij een aantal TBI-ondernemingen de kostenstructuur en de organisatie aangepast aan het verwachte activiteitsniveau voor de komende jaren. De hiermee gemoeide reorganisatielasten bedragen € 1,1 miljoen (2022: € 1,6 miljoen).

### Bezoldigingen bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen van de leden van de Raad van Bestuur omvatten de periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, sociale lasten, pensioenlasten alsmede variabele beloningen. De toekenning van variabele beloning is mede afhankelijk van persoonlijke en duurzaamheidsdoelstellingen. Voor deze bezoldigingen is in 2023 € 2,720 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2022: € 2,212 miljoen). Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2023 € 0,300 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2022: € 0,287 miljoen).

### Accountantshonoraria

De accountantshonoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2023	2022
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	1.993	1.676
Andere controle-opdrachten	34	61
Adviesdiensten op fiscaal terrein	14	37
Andere niet-controlediensten	49	56
	<b>2.090</b>	<b>1.829</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 2023, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

# Enkelvoudige balans per 31 december 2023

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		2023	2022
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	1.772	1.973
Financiële vaste activa	2	476.453	370.424
		<b>478.225</b>	<b>372.398</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	3	171.396	130.963
Liquide middelen	4	268.349	336.032
		<b>439.745</b>	<b>466.995</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>917.970</b>	<b>839.393</b>
<b>Eigen vermogen</b>	5		
Geplaatst kapitaal		100	100
Agioreserve		354	354
Wettelijke reserves		27.298	13.484
Overige reserves		307.870	317.428
Onverdeelde winst		64.144	9.015
		<b>399.766</b>	<b>340.381</b>
<b>Vorzieningen</b>	6	169	14
<b>Langlopende schulden</b>	7	5.000	10.000
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	8	513.035	488.998
<b>Totaal passiva</b>		<b>917.970</b>	<b>839.393</b>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023

(bedragen in duizenden euro's)

	2023	2022
Resultaat van deelnemingen na belastingen	76.611	16.964
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	-12.467	-7.949
	<b>64.144</b>	<b>9.015</b>

# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2023

(bedragen in duizenden euro's)

## Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor

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

## Enkelvoudige balans

### 1. Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2023</b>			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.905	1.766	3.671
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-92	-1.606	-1.698
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.813</b>	<b>160</b>	<b>1.973</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
Investeringen	37	45	82
Afschrijvingen	-193	-91	-284
<b>Saldo</b>	<b>-156</b>	<b>-46</b>	<b>-202</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.943	1.751	3.694
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-285	-1.637	-1.922
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.658</b>	<b>114</b>	<b>1.772</b>



## 2. Financiële vaste activa

	31 december 2023	31 december 2022
Aandeel in groepsmaatschappijen	458.391	343.683
Latente belastingvorderingen	645	464
Vorderingen groepsmaatschappijen	14.186	23.036
Overige deelnemingen	1.093	1.093
Verstekte leningen	1.734	1.743
Overige financiële vaste activa	404	405
	<b>476.453</b>	<b>370.424</b>

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groeps- maatschappijen	Latente belasting- vorderingen	Vorderingen groeps- maatschappijen	Overige deelnemingen	Verstekte leningen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2023</b>	343.683	464	23.036	1.093	1.744	404	370.424
<b>Mutaties in 2023</b>							
Nettoresultaat over 2023	77.616			49			77.665
Ontvangen dividenden	-13.650			-49			-13.699
Verstekte leningen	-		102				102
Aflossing leningen	-		-7.800				-7.800
Dotatie voorziening negatieve deelnemingen	-		-1.152				-1.152
Koersverschillen	-158						-158
Agio'stortingen	50.900						50.900
Overige mutaties	-	181			-10		171
<b>Saldo</b>	<b>114.708</b>	<b>181</b>	<b>-8.850</b>	<b>-</b>	<b>-10</b>	<b>-</b>	<b>106.029</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>458.391</b>	<b>645</b>	<b>14.186</b>	<b>1.093</b>	<b>1.734</b>	<b>404</b>	<b>476.453</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2023 wordt verwezen naar het overzicht 'Organogram TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

De verstrekte leningen betreffen drie leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen en een lening aan een derde. De eerste lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2023 € 0,3 miljoen (2022: € 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 2023 € 0,8 miljoen (2022: € 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 2023 € 0,6 miljoen (2022: € 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 lening aan een derde bedraagt ultimo 2023 € 0,7 miljoen (2022: € 0,8 miljoen) en heeft een looptijd tot 31 december 2027. Hierover is een rentepercentage van 5,6% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Daarnaast zijn leningen verstrekt aan twee groepsmaatschappijen. De eerste lening, met een hoofdsom van € 2,9 miljoen, heeft een looptijd tot 31 december 2027 en er is een interest van 4% verschuldigd. De tweede lening met een hoofdsom van € 22,2 miljoen heeft een looptijd tot 30 juni 2026. De verschuldigde interest wordt bepaald aan de hand van de 3-maands Euribor vermeerderd met een opslag. Op deze lening is de negatieve deelnemingswaarde in mindering gebracht.

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

### 3. Vorderingen

	31 december 2023	31 december 2022
Vorderingen op groepsmaatschappijen	149.886	116.100
Vennootschapsbelasting	15.580	13.619
Overige vorderingen en overlopende activa	5.930	1.244
	<b>171.396</b>	<b>130.963</b>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar.

### 4. Liquide middelen

	31 december 2023	31 december 2022
Banken	268.349	286.032
Deposito's	-	50.000
	<b>268.349</b>	<b>336.032</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

#### 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 2023, bedroeg gemiddeld 4,4% (2022: 1,2%). De vergoede rente over de bij de vennootschap gestalde creditgelden over 2023 bedroeg gemiddeld 3,4% (2022: 0,2%). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de vorderingen en de kortlopende schulden en overlopende passiva.

## 5. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 5.000 gewone aandelen van elk € 100 nominaal, waarvan 1.000 aandelen zijn geplaatst en volgestort.

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen zijn als volgt weer te geven:

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
<b>Eigen vermogen</b>						
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	100	354	10.021	283.850	49.807	344.132
Toevoeging aan de reserves				49.807	-49.807	0
Dividend				-12.900		-12.900
Nettoresultaat 2022					9.015	9.015
Mutatie wettelijke reserve			3.329	-3.329		0
Koersverschillen en overige mutaties			134			134
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>13.484</b>	<b>317.428</b>	<b>9.015</b>	<b>340.381</b>
Toevoeging aan de reserves				9.015	-9.015	0
Dividend				-4.600		-4.600
Nettoresultaat 2023					64.144	64.144
Mutatie wettelijke reserve			13.973	-13.973		0
Koersverschillen en overige mutaties			-159			-159
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>27.298</b>	<b>307.870</b>	<b>64.144</b>	<b>399.766</b>

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van € -0,2 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen (2022: € 0,1 miljoen), een bedrag van € 14,5 miljoen op ingehouden winsten minderheidsdeelnemingen (2022: € 10,0 miljoen) en een bedrag van € 13,0 miljoen op ontwikkelingskosten immateriële vaste activa (2022: € 3,3 miljoen). Deze bedragen zijn op grond van respectievelijk artikel 389 lid 8, 389 lid 6 en artikel 365 lid 2 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (wettelijke reserves) niet vrij uitkeerbaar.

In april 2023 heeft de Algemene Vergadering in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2022. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, een dividend van € 4,6 miljoen uit te keren aan de aandeelhouder en het resterende resultaat over 2022 toe te voegen aan de overige reserves.

## 6. Voorzieningen

	Overige
<b>Stand per 1 januari 2023</b>	14
<b>Mutaties in 2023</b>	
Dotaties	306
Onttrekkingen	-151
<b>Saldo</b>	<b>155</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>169</b>

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor personeelsgerelateerde verplichtingen. De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

(x € 1 miljoen)	31 december 2023			31 december 2022		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzieningen	0,2	0,0	-	-	0,0	-

## 7. Langlopende schulden

	31 december 2023	31 december 2022
Achtergestelde lening	5.000	10.000

In januari 2016 heeft Stichting TBI een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening is aflossingsvrij en heeft geen einddatum. Het rentepercentage is 5%. TBI Holdings B.V. heeft te allen tijde het recht om de lening gedeeltelijk of geheel af te lossen. Eventueel afgeloste bedragen zijn te allen tijde wederom opneembaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Deze lening maakt deel uit van het garantievermogen. Ultimo 2021 heeft TBI Holdings B.V. besloten het recht van gedeeltelijke aflossing uit te oefenen, waarbij vanaf 2021 € 5 miljoen per jaar is afgelost. In 2024 zal wederom € 5 miljoen worden afgelost. Dit bedrag is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

## 8. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31 december 2023	31 december 2022
Achtergestelde lening	5.000	5.000
Handelscrediteuren	1.127	1.002
Schulden aan groepsmaatschappijen	490.593	467.535
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.898	9.260
Schulden aan overige verbonden partijen	3.912	3.386
Overige schulden en overlopende passiva	3.505	2.816
	<b>513.035</b>	<b>488.998</b>

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

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	31 december 2023	31 december 2022
Bankgaranties en borgstellingen	120	120
	<b>120</b>	<b>120</b>

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2023 betreft dit een bedrag van € 47,8 miljoen (ultimo 2022: € 40,2 miljoen).

(x € 1 miljoen)	31 december 2023			31 december 2022		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Overige						
Leaseovereenkomsten	0,4	1,0	0,0	0,3	0,6	0,0
Huurovereenkomsten	0,3	1,5	0,8	0,3	1,5	1,1



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

	2023
Minimale leasebetalingen	0,3
	0,3

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

#### Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

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

In 2023 waren gemiddeld 50 medewerkers bij de vennootschap in dienst (2022: 46 medewerkers). Alle medewerkers waren in 2023, evenals in 2022, 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 € 9,3 miljoen (2022: € 1,7 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 13,7 miljoen (2022: € 0,8 miljoen).

#### Transacties met verbonden partijen

TBI Holdings B.V. heeft in 2023 € 0,3 miljoen aan reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen vergoed (in 2022: € 0,4 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 2023

Het nettoresultaat over 2023 bedraagt € 64,1 miljoen. De Raad van Bestuur stelt voor om € 18,6 miljoen uit te keren aan dividend aan de aandeelhouder en het restant ten bedrage van € 45,5 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

#### Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2022

De jaarrekening 2022 is vastgesteld in de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 13 april 2023. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Rotterdam, 19 maart 2024

TBI Holdings B.V.

#### Raad van Commissarissen

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

#### Raad van Bestuur

ir. A.J.H. van Breukelen, voorzitter  
ing. H. de Haan  
drs. E.A.A. Roozen RA  
ing. B. Seekles

# Overige gegevens

## Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

### Artikel 22

- 22.1 De algemene vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door vaststelling van de jaarrekening is bepaald. Indien de algemene vergadering niet voorafgaand aan of uiterlijk direct na het besluit tot vaststelling van de jaarrekening een besluit neemt tot bestemming van de winst, zal de winst worden gereserveerd.
- 22.2 De algemene vergadering is bevoegd tot vaststelling van uitkeringen. Indien de vennootschap reserves krachtens de wet moet aanhouden, geldt deze bevoegdheid uitsluitend voor zover het eigen vermogen groter is dan die reserves. Een besluit van de algemene vergadering dat strekt tot uitkering heeft geen gevolgen zolang de Raad van Bestuur geen goedkeuring heeft verleend. De Raad van Bestuur mag deze goedkeuring slechts weigeren indien zij weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.
- 22.3 Voor de berekening van het bedrag dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd is het nominale bedrag van het aandeel bepalend.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023.
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 accountant-sorganisaties (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 Raad van Commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk Verantwoord en integer zakendoen van het jaarverslag, waarin de Raad van Bestuur zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en hoofdstuk Governance van het jaarverslag waar de Raad van Bestuur op risicomangement reflecteert alsmede het verslag van de Raad van Commissarissen zoals opgenomen in het jaarverslag.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de TBI Gedragscode en het register waar meldingen in het kader van de integriteitscode worden geregistreerd. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Voor de door ons geïdentificeerde frauderisico's aangaande doorbrekingen van functiescheiding door het management en de schattingen ten aanzien van de nog te maken kosten van onderhanden projecten zijn onderstaande specifieke werkzaamheden uitgevoerd

#### Overige gegevens

TBI Jaarverslag  
2023

Over TBI

Omgeving en  
organisatie

Maatschappelijke  
impact

Strategie en  
voortgang

Financiële  
resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verlag van de  
Raad van  
Commissarissen

Jaarrekening

Overige  
gegevens

Bijlage



116

- het toetsen of specifiek vastgelegde journaalboekingen en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de financiële overzichten zijn aangebracht aanvaardbaar zijn;
- het toetsen of specifieke (op basis van fraudekarakteristieken) journaalboekingen die gedurende het boekjaar zijn aangebracht aanvaardbaar zijn;
- het evalueren van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management bij het maken van de in de financiële overzichten opgenomen schattingen, zoals de waardering van grondposities en de waardering van onderhanden projecten;
- het evalueren of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de entiteit, met name die betrekking hebben op subjectieve waarderingen en complexe transacties, mogelijk wijzen op frauduleuze financiële verslaggeving; en
- 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 groepcontrollers.

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 of 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, de groepcontrollers en het lezen van notulen.

Voor zover materieel voor de jaarrekening, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, 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 de naleving van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de jaarrekening.

Daarnaast is TBI Holdings B.V. onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet-naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de jaarrekening, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Gezien de aard van de activiteiten van de TBI Holdings B.V. 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 (bijv. met betrekking tot de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of de regelgeving betreffende het milieu); Niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom een van materieel belang zijnde invloed hebben op de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening. Onze werkzaamheden ter bevordering van identificatie van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert geweest 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 2024-2026. 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 onze kennis uit de controle;
- Analyseren of de huidige en de benodigde liquiditeiten voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd; en
- Inwinnen van inlichtingen bij de Raad van Bestuur over zijn kennis van significante continuïteitsrisico's na de periode van de door de Raad van Bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en er geen continuïteitsrisico's zijn geïdentificeerd.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
  - Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur;
  - Over TBI;
  - Omgeving en organisatie;
  - Maatschappelijke impact;
  - Strategie en voortgang;
  - Financiële resultaten;
  - Vooruitzichten;
  - Governance.
- Het verslag van de Raad van Commissarissen.
- 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.

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

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

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur voor de jaarrekening

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate, maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen

geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Rotterdam, 19 maart 2024  
Deloitte Accountants B.V.

Was getekend:  
D.A. Sonneveldt RA

# Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie van TBI Holdings B.V.

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 2023. In de situatie dat een geïntegreerd jaarverslag van toepassing is, dienen de onderdelen die van assurance worden voorzien specifiek geïdentificeerd te worden.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden om te 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
- De bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2023 in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria zoals toegelicht in de sectie 'Criteria'.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit de hoofdstukken van het jaarverslag:

- 2023 in beeld (pagina: 3);
- TBI in een oogopslag (pagina: 10);
- Bedrijfmodel (pagina: 12);
- Waardecreatiemodel (pagina: 22);
- Omgeving en organisatie (pagina: 26);
- Maatschappelijke impact (pagina: 34);
- Strategie en voortgang (pagina: 39);
- Governance (pagina: 62);
- Bijlagen: Vijfjarenoverzicht (pagina: 124), Reikwijdte en verantwoording (pagina: 126), Begrippenlijst (pagina: 129).

## 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. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

## 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 in het hoofdstuk 'Bijlagen' in de sectie 'Reikwijdte en verantwoording' op pagina 126 van het jaarverslag.

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming 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 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 de 'Bijlagen' onder '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 deel 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 het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie

Het 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. Het 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 het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de 'Bijlagen' onder 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of van 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 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 kwaliteitssystemen' (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze 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 het 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 van 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 entiteitsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en 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 bestuursverslag 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, 19 maart 2024  
Deloitte Accountants B.V.

Was getekend:  
D.A. Sonneveldt RA

# Vijfjarenoverzicht

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Markt</b>					
Ontvangen opdrachten	2.779	2.816	2.202	1.927	1.893
Orderportefeuille	4.154	3.731	3.231	3.147	2.829
Verkochte woningen	869	1.449	2.206	974	960
Opgeleverde woningen	1.628	1.769	2.304	1.736	843
<b>Financieel<sup>1</sup></b>					
Bedrijfsopbrengsten	2.578	2.339	2.192	2.013	1.850
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) <sup>1</sup>	115,3	41,9	95,9	70,8	58,3
Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>1</sup>	86,0	19,7	75,3	50,8	39,2
Bedrijfsresultaat (EBIT)	84,9	15,0	72,5	48,0	37,4
Nettoresultaat	64,1	9,0	49,8	32,1	25,1
<b>Totale activa</b>	<b>1.441,5</b>	<b>1.399,9</b>	<b>1.265,2</b>	<b>1.111,8</b>	<b>1.029,4</b>
Eigen vermogen	399,8	340,4	344,1	303,7	279,6
Rentedragende langlopende schulden	38,4	70,8	90,2	75,9	72,8
Rentedragende kortlopende schulden	8,4	13,1	8,9	4,4	10,9
Nettowerkkapitaal	-174,6	-160,2	-112,8	-47,3	-50,1
Liquide middelen	397,1	454,3	428,1	320,3	302,4

	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Ratio's</b>					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	4,5	1,8	4,4	3,5	3,1
Bedrijfsresultaat (EBIT) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	3,3	0,6	3,4	2,5	2,1
Nettoresultaat in % van:					
- bedrijfsopbrengsten	2,5	0,4	2,3	1,6	1,4
- het eigen vermogen	16,0	2,6	14,5	10,6	9,0
Solvabiliteit in % van garantievermogen <sup>2</sup>	28,4	25,4	28,8	29,6	29,6
<b>Medewerkers</b>					
Aantal medewerkers ultimo jaar (fte)	6.395	6.229	6.231	6.322	5.986
Opleidingskosten per medewerker (fte) in €	951	905	750	744	927
Aantal geconstateerde overtredingen TBI Gedragscode	19	33	27	11	11
<b>Veiligheid en gezondheid</b>					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	46	39	32	41	38
Ongevallenratio (IF)	3,4	2,9	2,5	3,4	3,2
Ziekteverzuim in %	4,7	5,1	4,2	4,2	4,4
<b>Milieu-impact</b>					
CO <sub>2</sub> -emissie (kton)	26	26	24	29	32
CO <sub>2</sub> -emissie/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	10,1	11,4	11,0	14,6	17,3
Elektrische voertuigen in % van totaal (lease)wagenvoerpark	37,4	21,6	16,8	12,2	6,6
Afvalvolume (kton)	43,1	59,9	53,0	52,8	24,9
Afvalvolume/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	16,7	26,1	24,2	26,2	13,5
Afvalscheidingspercentage	69,1	83,5	78,9	74,7	64,3
Percentage duurzaam hout	99	99	99	98	98

<sup>1</sup> Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere en overige waardeverminderingen).

<sup>2</sup> De vergelijkende cijfers voor boekjaren 2019 tot en met 2021 zijn gecorrigeerd als gevolg van de wijzigingen van RJ 270 en RJ 221.



# 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 duurzaamheidsinformatie gepubliceerd in dit verslag voldoet aan de richtlijnen van de Global Reporting Initiative-standaarden (GRI) – optie ('in accordance with').

## Rapportage criteria

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 'Stakeholders & materialiteit'. Het resultaat van deze analyse bepaalt welke GRI-indicatoren zijn opgenomen in dit verslag. De GRI-index, die is gepubliceerd op onze website, specificeert de afbakening van de onderwerpen. Waar relevant en beschikbaar zijn de resultaten over de afgelopen jaren opgenomen.

## Betrouwbaarheid

De Raad van Bestuur is niet alleen verantwoordelijk voor, maar ook nauw betrokken geweest bij de samenstelling van dit jaarverslag en de materialiteitsanalyse. Dit jaarverslag is net als dat over 2022 (publicatiedatum 14 april 2023) extern geverifieerd ('limited assurance') en voldoet aan de GRI-standaarden – optie ('in accordance with').

## Beschikbaarheid

Het jaarverslag 2023 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 18 april 2024.

## Reikwijdte

Het verslag beslaat het boekjaar 2023 dat loopt van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De gerapporteerde financiële data en fte-aantallen betreffen alle activiteiten van TBI, zowel nationaal als internationaal. Voor alle overige niet-financiële data, met uitzondering van de veiligheidsprestaties, wordt uitsluitend gerapporteerd over de prestaties van de Nederlandse activiteiten van TBI. Over combinaties – ondernemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met

derden wordt uitgeoefend – is pro rata naar het aandeel van de TBI-onderneming in deze combinatie gerapporteerd. Data van entiteiten, waarin TBI een minderheidsbelang heeft of geen management control, worden buiten beschouwing gelaten. Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen worden verwerkt vanaf overnamedatum (zie toelichting op de geconsolideerde jaarrekening).

## Vergelijkbaarheid

Alle specifieke kwesties die de vergelijkbaarheid van de data kunnen beïnvloeden, lichten we toe in de tekst en/of door middel van voetnoten bij de betreffende data. Er hebben in 2023 geen restatements plaats gevonden in de cijfers van 2022.

## Rapportage-ambities

TBI neemt deel aan de Transparantiebenchmark. Door onze verslaglegging af te zetten tegen vergelijkbare bedrijven, verwachtingen vanuit de sector en andere stakeholders blijven we onze prestatie en manier van rapporteren verbeteren. Het is onze ambitie om onze score op de benchmark ieder jaar te verbeteren. Komende jaren willen we blijven rapporteren over de materiële onderwerpen in lijn met de richtlijnen van de GRI-standaarden, en gaan we ons voorbereiden op de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de EU Taxonomy.

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 tastbaar, zichtbaar en beheersbaar. De Raad van Bestuur van TBI Holdings draagt de eindverantwoordelijkheid voor de strategische duurzaamheidsdoelstellingen en is verantwoordelijk voor het bestuur van het concern.

De Raad van Bestuur stelt de doelstellingen vast en de criteria op basis waarvan de prestatie wordt beoordeeld. De voorzitter van de Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid; de manager Duurzaamheid adviseert daarbij. In de uitvoering wordt nauw samengewerkt met de voor duurzaamheid verantwoordelijke functionarissen binnen de TBI-ondernemingen. Zo monitoren we hoe de integratie van duurzaamheid in de managementprocessen verloopt en waarborgen we dat de duurzaamheidsdoelstellingen gerealiseerd worden. Ook de afdeling verslaggeving staat in contact met de controllers om de ontwikkelingen 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 bij 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 ten aanzien van financiële resultaten en het personeelsbestand is verzameld door middel van ons financiële datamanagementsysteem. De resterende data waarover in dit verslag is gerapporteerd, is verzameld uit ons informatiemanagementsysteem waarin de TBI-ondernemingen rapporteren. De controllers van de TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de validatie van alle aan TBI Holdings gerapporteerde data. Voor de consolidatie van de financiële en niet-financiële cijfers wordt gebruik gemaakt van SAP BPC, een Business Intelligence service, waarin TBI Holdings alle data van de TBI-entiteiten consolideert. De interne audit gebruikt consistentie en beschikbaarheid van onderbouwende bewijsvoering als basis voor hun beoordeling van de data die op het niveau van TBI Holdings gerapporteerd wordt.

# Definities materiële thema's

Materieel thema	Definitie
<b>Governance</b>	
<b>A Behoorlijk bestuur</b>	De regels en statuten van TBI waaraan de Raad van Bestuur en de directies van TBI-bedrijven zich dienen te houden bij de uitoefening van hun taken, ten dienste van de drie doelen van TBI.
<b>B Rol van het bestuur</b>	Leiderschap van de Raad van Bestuur en de directies van de TBI-ondernemingen bij het versterken van positieve impact (van de onderneming en haar activiteiten) en het verminderen van negatieve impact op milieu en maatschappij.
<b>C Risicomanagement</b>	Het identificeren van risico's voor milieu, maatschappij en TBI zelf als gevolg van de activiteiten van TBI en het opstellen van maatregelen om deze risico's te mitigeren.
<b>D Ethiek &amp; compliance</b>	Op een integere manier werken (volgens de TBI Gedragscode) en eerlijk en fatsoenlijk zaken doen (o.a. verantwoord belastingbeleid) en voldoen aan wet- en regelgeving.
<b>E Publiek beleid</b>	Contact met de overheid over de werkbaarheid van wet- en regelgeving en betere, innovatievere aanbestedingen.
<b>Strategische pijler - Duurzame oplossingen</b>	
<b>F Circulaire transitie, afval en grondstoffen</b>	De transitie naar circulariteit in de gehele waardeketen (klantvraag, ontwerp, bouw, gebruik) van het bouwproces van projecten, gericht op het minimaliseren van het gebruik van primaire grondstoffen en de productie van afval.
<b>G Klimaatadaptatie</b>	Het rekening houden met de effecten van klimaatverandering (zeespiegelstijging, wateroverlast, hitte en droogte), bijvoorbeeld door op een klimaatadaptatieve manier te bouwen.
<b>H Energietransitie &amp; emissiereductie</b>	Het ontwikkelen en toepassen van (nieuwe) producten en diensten die de energietransitie in Nederland versnellen en de eigen emissies verkleinen.
<b>I Energieverbruik- en kosten</b>	Het ontwikkelen en toepassen van maatregelen die het energieverbruik - en daarmee de energiekosten - van TBI en eindgebruikers (van de producten en diensten van TBI) reduceren.
<b>J Transport, mobiliteit &amp; bereikbaarheid</b>	Maatregelen gericht op verduurzaming (bijv. elektrificatie) van het vervoer van personen en materialen van en naar de projecten en kantoren van TBI, en verbetering van de bereikbaarheid van de projecten en kantoren van TBI.
<b>K Natuur &amp; biodiversiteit</b>	Het rekening houden met de natuur en biodiversiteit, bijvoorbeeld door op een natuurinclusieve manier te bouwen.
<b>L Ketenverantwoordelijkheid</b>	De maatschappelijke verantwoordelijkheid van TBI voor de verduurzaming (in termen van People & Planet) van de waardeketen, inclusief het toepassen van duurzaam inkopen door TBI, zoals verwoord in de Algemene inkoopvoorwaarden TBI Holdings B.V.

Materieel thema	Definitie
<b>Strategische pijler - Mensen &amp; Teams</b>	
<b>M Veilige en gezonde werkomstandigheden</b>	Bieden van veilige en gezonde werkomstandigheden en sturen op veiligheidsgedrag en- bewustzijn ten behoeve van het mentale en fysieke welzijn en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
<b>N Vakmanschap</b>	Een goede beheersing van de technische vaardigheden die nodig zijn om werkzaam te kunnen zijn bij TBI-ondernemingen.
<b>O Opleiding</b>	Investeren in de professionele en persoonlijke groei van medewerkers.
<b>P Diversiteit &amp; inclusiviteit</b>	Het bieden van gelijke kansen (doorgroeimogelijkheden en beloningen) ongeacht leeftijd, culturele achtergrond, ras, religie, geslacht, seksuele geaardheid, etc., en het zijn van een organisatie waar iedereen welkom is en iedere medewerker wordt gewaardeerd om zijn of haar unieke kwaliteiten.
<b>Q Relatie werkgever-werknemer</b>	Het streven naar een goede relatie tussen TBI en zijn medewerkers.
<b>Strategische pijler - Technologische vooruitgang</b>	
<b>R Maaktechnologie</b>	De technologie die nodig is om gestandaardiseerde modules en casco's te produceren die gereed zijn voor assemblage op de bouwplaats.
<b>S Digitalisering</b>	Het investeren in digitalisering van processen en dienstverlening om efficiënter, slimmer en productiever te werken. Hierbij wordt ook rekening gehouden met (wet- en regelgeving t.a.v.) data privacy en IT-security.
<b>T Innovatie</b>	Initiëren van (duurzame) proces- en productinnovaties in de bouwketen (concepten, ontwerp, proces, productie, materialen en logistiek).
<b>Financiële resultaten</b>	
<b>U Bedrijfsopbrengsten en -resultaten</b>	De productie tegen opbrengstwaarde respectievelijk de bedrijfsopbrengsten minus de bedrijfslasten.
<b>Markt en sector</b>	
<b>V Woningsschaarste &amp; betaalbare woningen</b>	Het tekort aan beschikbare woningen op de Nederlandse woningmarkt en woningen met een voor de samenleving aanvaardbare verhouding tussen wat een huishouden moet betalen aan woonlasten en het verzamelinkomen.
<b>W Renovatie &amp; transformatie</b>	Veranderen, verbeteren, herbestemmen en van verschijningsvorm doen veranderen van gebouwen. Hiermee wordt tevens de kans geboden om bestaande gebouwen te verduurzamen, bijvoorbeeld door verbetering van de isolatie waardoor het energieverbruik wordt verlaagd.
<b>Arbeidsmarkt</b>	
<b>X Schaarste gekwalificeerde arbeid</b>	Het tekort aan technisch gekwalificeerd personeel op de Nederlandse arbeidsmarkt.

# Begrippenlijst

## A

### Afvalscheidingspercentage

Het deel van het afval dat gescheiden wordt aangeboden op onze bouwplaatsen en afgevoerd door de afvalverwerker. De afvalstromen bouw-en sloopafval, bedrijfsafval en overig afval rekenen we als zijnde niet-gescheiden afvalstromen. In de totale hoeveelheid afval die wordt meegenomen in de berekening van het afvalscheidingspercentage, worden de volgende afvalstromen meegenomen: 1) alle afvalstromen van de inzamelaars waar een raamcontract mee is en 2) alle significante afvalstromen die via andere inzamelaars lopen.

### Arbeidsongeval met verzuim

Een arbeidsgerelateerd incident (uitgezonderd woon-/werkverkeer), dat heeft geleid tot letsel, ziekte of overlijden. Een arbeidsongeval 'met verzuim' is een ongeval waarbij de betrokken persoon minimaal de gehele daaropvolgende werkdag afwezig is geweest en geen vervangend werk heeft uitgevoerd. Een 'ernstig arbeidsongeval' is een ongeval waarvoor een meldingsplicht geldt aan de inspectiedienst SZW. Het betreft een arbeidsongeval dat heeft geleid tot de dood, ziekenhuisopname, blijvend letsel en/of blijvende gezondheidsschade.

### Arbeidsongeval zonder verzuim

Een ongeval waarbij de betrokken persoon zijn werkzaamheden binnen 8 uur na het incident heeft hervat en/of de persoon vervangend werk heeft kunnen uitvoeren.

## B

### Bedrijfsopbrengsten

Met bedrijfsopbrengsten wordt de productie tegen opbrengstwaarde bedoeld. De bedrijfsopbrengsten omvatten 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 de 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.

## BENG

De afkorting voor bijna energieneutrale gebouwen.

### Bouw informatie model (BIM)

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

## C

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

CO<sub>2</sub> is het gas dat voor een groot deel een bijdrage levert aan het broeikaseffect. De emissie van andere broeikasgassen nemen wij echter ook mee in onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk, 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 enkel over de scope 1 en 2 emissies van de Nederlandse activiteiten, conform het SKAO emissiefactoren handboek (versie 3.1, juni 2020). Scope 1 emissies betreffen directe emissies veroorzaakt door de eigen organisatie, zoals emissies door eigen gasgebruik en emissies door het eigen wagenpark (inclusief eventuele privé kilometers van medewerkers met hun leaseauto). Scope 2 emissies betreffen indirecte emissies die zijn ontstaan door de opwekking van elektriciteit die de organisatie verbruikt, zoals emissies door centrales die deze elektriciteit leveren. Dit is minus de 'vergroende' energie.

Ook vlieguren en zakelijke kilometers met privéauto's worden hiertoe gerekend. De CO<sub>2</sub>-berekeningen zijn gebaseerd op werkelijke (gemeten) data. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van kleine(re) projecten zijn uitgesloten van deze rapportage als zij opgeteld maximaal 5% van de totale jaaromzet van de TBI-onderneming bedragen.



Energie- en/of brandstofverbruik op projecten waar een opdrachtgever zelf voor betaalt, worden niet toegerekend aan de CO<sub>2</sub>-emissie van TBI.

## D

### Duurzaam hout

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

## H

### Handelswerkkapitaalefficiency

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.

## M

### Medewerker

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

## N

### NOM

Is de afkorting voor Nul op de Meter-woningen. Een NOM-woning wekt evenveel (of meer) energie op als dat het nodig is voor de woning en het gebruik. Dat kan door een upgrade van de woning met onder meer gevelaanpak, slimme installaties en eigen energieopwekking.

## O

### Ongevallenratio (IF)

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

### Operationele marge

Het bedrijfsresultaat (EBIT/EBITDA) in procenten van de bedrijfsopbrengsten.

### Opleidingskosten en/of trainingskosten per medewerker gemiddeld (fte) in €

Opleiding- en/of training in de brede zin van het woord:

Zowel bedrijfs als functievoorwaardelijke opleidingen en persoonlijke ontwikkeling. Denk aan: (verplichte) cursussen, vakopleidingen, studies en cursussen, externe coaching, bijscholingen, trainingen, etc. uren(vergoedingen) worden niet meegerekend.

Kosten: Alle bestedingen gerelateerd aan opleiding en ontwikkeling van medewerkers. Inclusief reis- en verblijfkosten.

### 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

### Solvabiliteit

Bij de berekening van de solvabiliteitsratio wordt het percentage eigen vermogen resp. garantievermogen ten opzichte van de totale activa gehanteerd.

## T

### TBI Gedragscode

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

## Z

### Ziekteverzuim

Verzuim vanwege ziekte berekend op basis van kalenderdagen. Hierbij worden zwangerschaps- en bevallingsverlof niet meegerekend. Gecorrigeerd door de deeltijdfactor, gewogen gemiddelde (conform Nationale Verzuim Standaard).

# Colofon

## Redactie en productie

TBI Holdings B.V., Rotterdam

## Concept, tekstontwikkeling en realisatie

TD Cascade, Amsterdam

Tekstschrijvers, Rotterdam

## Fotografie

Jeroen Dietz, Bert Rietberg, Emiel Hoens, André Sprong, Erwin van Amstel, Ossip van Duivenbode, Paul Poels, Guido Benschop, Luuk Kramer, Sebastian van Damme, Pim Geerts, Paul Raats, Roel Dijkstra, Fred Libochant, Paolo Bouma

## Copyright

TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2024

The annual report 2023 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 Klimaatexpeditie

Een expeditie gericht op het versterken van de intrinsieke motivatie en het leiderschap om met elkaar te werken aan het verduurzamen van onze onderneming en omgeving. De expeditie is gestoeld op duurzaam reizen en maakt gebruik van duurzame accommodaties.

**Fotografie** Claude Carron

## TBI Holdings B.V.

Wilhelminaplein 37, 3072 DE Rotterdam

Postbus 23134, 3001 KC Rotterdam

T 010 – 2908500

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

E [info@tbi.nl](mailto:info@tbi.nl)

KvK nummer 24144065

Colofon

**TBI Jaarverslag  
2023**

Over TBI

Omgeving en  
organisatie

Maatschappelijke  
impact

Strategie en  
voortgang

Financiële  
resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verlag van de  
Raad van  
Commissarissen

Jaarrekening

Overige  
gegevens

Bijlage



132





