

Over de voorelkaar-wereld van TBI!

Brieven van onze Toekomstelingen

Megaproject het Binnenhof: de mensen, het verhaal

Daan Sperling en Gijsbert Koren over steward-ownership

Wat gaat AI doen voor TBI en voor de wereld?

De veranderZIN van Jan Rotmans en Sanne Beckers

Betekenisvolle voorwerpen van collega's

De impact van het collectief

En nog veel meer impact inspiratie!

Scan de QR-code op de achterkant en ontdek dit beeld in Artvive!

Wij zijn omdat wij wij zijn

Wij als in: samen verbonden,
samen verantwoordelijk en samen zelfsturend.
Wij zijn ondernemers en vaklieden
in techniek, bouw & ontwikkeling en infra.
Schouder aan schouder, samen één.
Blij met de verschillen, want die maken ons sterker.
En toch kiezen we, wat er ook gebeurt,
voor met elkaar en voor elkaar
en samen voor de wereld:
de samenleving, de aarde, de natuur.
Oftewel: het grotere WIJ.

Ons wij = altijd twee kanten op:
je krijgt wat je geeft.
De cirkel kan alleen gaaf en rond rond zijn
als er geen schakels ontbreken.
Ons 'wij' is dus van nemen wat je nodig hebt
(en genoeg is genoeg)
maar ook geven wat je kunt aan het grotere wij.
De 'circle of goodness'.

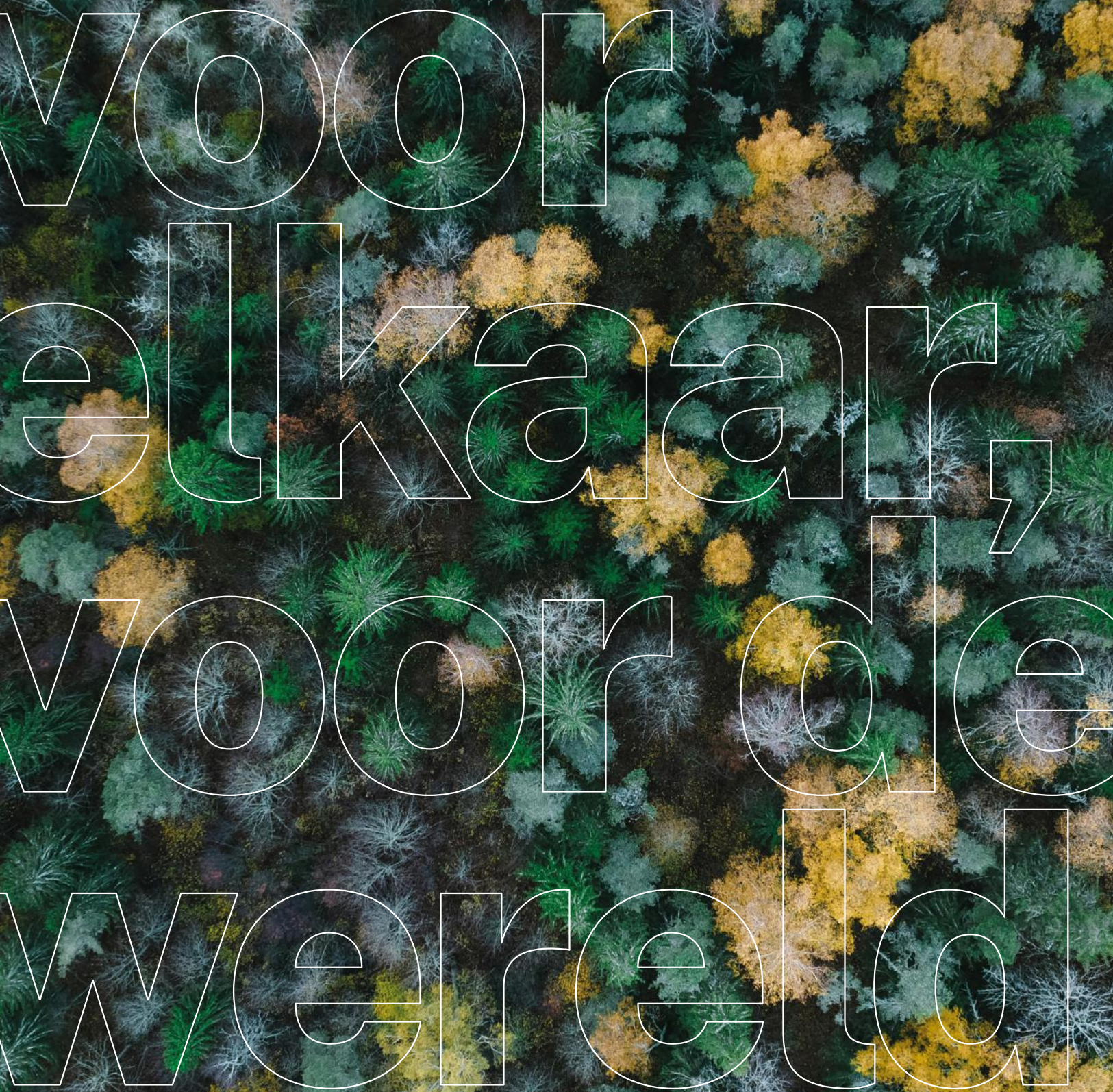
Wederkerigheid en Wijheid zorgt voor Schoonheid.
Als in: werkgeluk, trots en betekenis.
Met alles wat we maken – van viaducten en
slimme technologie tot duurzame stadswijken en
schepen – maken we een groot en blijvend verschil.
Voor onszelf, onze Toekomstelingen
en onze toekomstige TBI-collega's.

Er is veel te doen voor de aarde, de maatschappij:
het grotere WIJ.
Wat niet goed (meer) is, moet eerlijker,
slimmer en schoner.
Dat vraagt om nieuwe visies en andere gesprekken,
maar vooral ook om aanpakken, durven en doen.
Ook daarin zijn we een WIJ, een team.
Want samen doen en samen delen is samen sterk
en dubbele kracht vooruit.
En kijk, dan doe je wat.

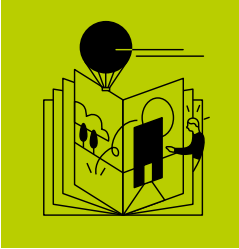
Dit is ons 'statement of principles'. Lees meer over onze visie,
missie en cultuurwaarden in het meer-weten-register achterin.

VOOR ELKAAR, VOOR DE WERELD

maagde
aZIN



voor
elkaar,
voor de
wereld



BESTE VOORELKAARMAKERS, Tot voor een paar jaar geleden realiseerden we ons nauwelijks hoe uniek het eigenlijk was, ons steward-ownership. Maar dat is het wel. Wij zijn TBI omdat wij WIJ zijn. Een collectief, een team, met een groot maatschappelijk hart. Niet alleen gericht op geld verdienen maar juist ook op wat goed is voor elkaar, voor de wereld om ons heen en voor de generaties na ons, onze Toekomstelingen.

Dat geeft veel goede ZIN! Daarover gaat dus dit magaZIN. Het gaat over de ziel van TBI en wat daar zo bijzonder aan is. Over onze kernwaarden. Over wat we al doen en wat beter kan of waar we nog mee aan de slag moeten. Het gaat over de grote veranderingen die nog op ons afkomen én de kleine dingen die soms een groot verschil kunnen maken. In dit TBI magaZIN geven we iedereen het woord; de dwarsdenkers net zo goed als de positivo's. We zijn heel blij met al die bijdragen. Want verandering komt niet van bovenaf. Het komt uit onszelf. En uit onze Wijheid.

We zitten in heel veel transities tegelijk en ze zijn allemaal even nuttig en nodig. Dit magaZIN geeft je hopelijk nóg meer ZIN om daar je eigen steen of steentje aan bij te dragen. We kunnen niet alles! Maar wél veel. Lees maar.

Hendrik, Emiel en Bianca, Raad van Bestuur TBI





De TBI Toekomstinterviews
 TBI'ers gaan in gesprek met externe deskundigen om te verkennen waar kansen en mogelijkheden liggen om nog meer impact te maken, bij TBI, en waar dat toe kan leiden. Mooie gesprekken over steward-ownership, de bijdrage van AI aan onze missie en de veranderZIN van TBI.

08 /
 56 /
 94 /



De TBI cultuurwaarden
 TBI staat voor Wijheid, Wederkerigheid, Schoonheid en Aanpakkerigheid. Ruime begrippen! Waar vind je die waarden allemaal in terug en hoe denken TBI'ers er zelf over?

16 /
 78 /
 120 /

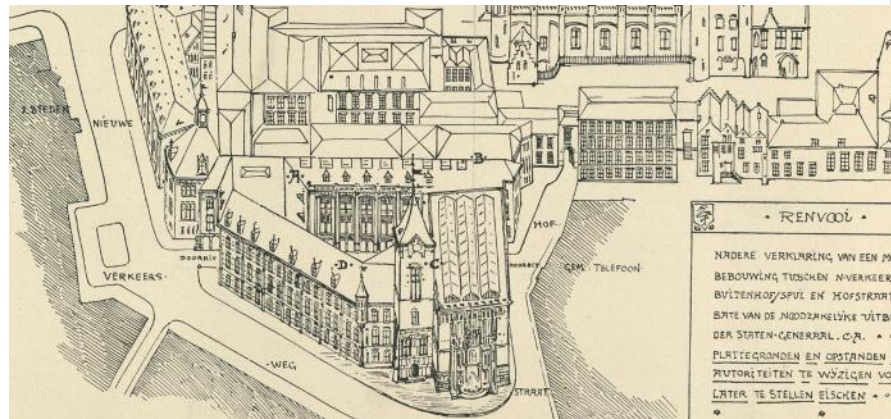
Doordruwers en dwarsdenkers
 In dit magaZIN: drie columns van TBI-collega's met een missie. Over hoe je TBI én de wereld om je heen de goede kant op kunt sturen door aan te pakken en vol te houden. Pure inspiratie!



Impact!
 Hoe we met onze ondernemingen, mooie fondsen en slimme initiatieven het verschil maken? Snapshots van wat we allemaal al doen. Het overzicht is niet compleet, maar zorgt wel voor veel goede 'ZIN'!

38

18 /
 66 /
 90 /
 114 /



Inspiratie-essays

Hoe kunnen we onze Toekomstelingen nu al een stem geven in onze projecten? En Moeder Natuur? Wat kunnen we doen om de 'vrouwen' in onze bouwcultuur glad te strijken en waarom is anders denken over waarde belangrijk om vooruit te komen? Twee essays met stevige 'food for thought'.

44 / 70



Doe-het-zelf tips

Ook wel eens het gevoel dat zaken als 'anders denken' en 'circulair bouwen' alleen voor knappe koppen bedoeld zijn? Deze doe-het-zelf tips maken het voor iedereen behapbaar. Morgen gewoon dóen!

54 / 122

Megaproject Binnenhof

Wat een prachtig voorbeeld van alles wat we bij TBI in huis hebben aan kennis, kunde en mentaliteit! Een megaverhaal over het megaproject Binnenhof, in vier deelverhalen. Trots!

22



De dingen van...

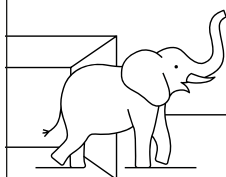
TBI'ers vertellen aan de hand van 'dingen' uit hun dagelijks leven over hun eigen kijk op de wereld. En wat ze doen om die een beetje mooier achter te laten voor de generaties na ons.

52 / 80 / 112

84

Olifant in de kamer

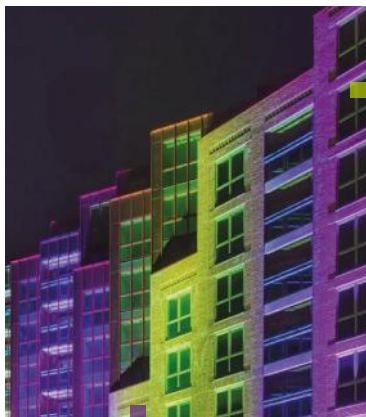
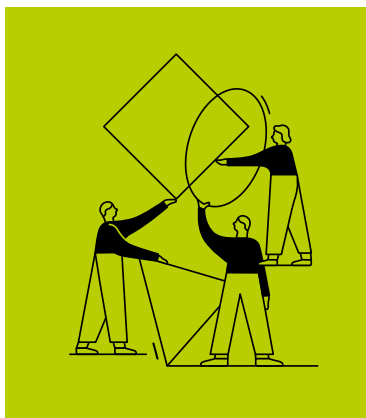
Wat als je het gevoel hebt dat je er niet helemaal bij hoort in het team? Tips van collega's en professionals over hoe je dat - samen met je team - kunt doorbreken. Op naar werkgeluk voor iedereen!



Lieve TBI

De missie van TBI is verwoord in een brief aan onze Toekomstelingen. Maar wat vragen die eigenlijk van ons? Kinderen reageren op onze brief en schrijven terug.

100



Centerfold

Waar krijgen we bij TBI nou allemaal een enorme kick van? Precies: de projecten die we doen. Als je het allemaal bij elkaar zet, levert het een geweldige 'centerfold' op. Om aan de muur te hangen!

COLOFON

Dit TBI magaZIN is een coproductie van alle TBI-ondernemingen en heel veel collega's. Dank aan iedereen, voor alle bijdragen, tips, brieven, uitzoekklussen, mooie ideeën en kritische meningen! Dank ook aan alle geïnterviewden, meedenkers, kinderen en partners 'van buitenaf': trots dat jullie wilden delen in onze Wijheid en de totstandkoming van dit magaZIN!

Hoofd- en eindredactie

Bianca Seekles, Audrey van Reijswoud.

Concept, redactie en art direction

Mariska Vlot ('tIdee!) in samenwerking met Sue Cowell (Atomo Design), met huisstijl-hulp van TEL Design.

Projectmanagement

Mirjam Groothuis.

Beeld

veel dank aan het Rijksvastgoedbedrijf (beelden megaproject), Friso Keuris (fotografie toekomstinterviews), de kunstenaars van de Dead End Gallery (AI-beelden en cover) en Sue Doeksen (de toffe illustraties).

Het meer-weten register!

Meer weten? Op zoek naar tips, meer inspiratie, filmpjes en handige links? Kijk in het meer-weten-register achterin dit magaZIN!

Niet buiten, maar midden



Daan Sperling (voorzitter Stichting TBI en voormalig bestuursvoorzitter TBI Holdings)
in gesprek met **Gijsbert Koren** (Stichting We Are Stewards) over steward-ownership bij TBI



in de samenleving staan

Bij steward-owned ondernemingen is de missie van de onderneming leidend. Gijsbert Koren helpt met zijn stichting Nederlandse ondernemingen om deze vernieuwende eigendomsstructuur te omarmen. TBI is al meer dan 40 jaar steward-owned, met Stichting TBI als enige aandeelhouder. Daan Sperling, voorzitter van de stichting, vertelt wat dat oplevert, voor TBI en de TBI'ers.

“De stichting gedraagt zich als een goede ‘huisvader’, zonder enig persoonlijk financieel belang voor ons als stichtingsbestuur”, legt Daan uit. “Stichting TBI herinvesteert in de onderneming en in de maatschappij. Dat biedt ruimte voor verandering en innovatie.”

Gijsbert en Daan leggen uit wat ook alweer het verschil is tussen beursgenoteerde bedrijven en steward-owned ondernemingen zoals TBI, waar het eigenaarschap in de onderneming zelf zit. Bij steward-ownership zijn alle of de meeste aandelen in handen van een stichting. Bij TBI zijn het inderdaad alle aandelen, knikt Daan.

Stichting TBI heeft maar één missie: continuïteit van de onderneming en een positieve impact op de maatschappij. Gijsbert: “De onderneming zelf staat centraal. Aandeelhouder gedreven ondernemingen worden vaak gestuurd door de ‘waan van de kwartaalcijfers’. Je moet je aandeelhouders tevreden houden dus altijd maar groeien en meer winst maken. Als steward-owned onderneming kun je veel meer naar de lange termijn kijken: wat is goed voor de onderneming, voor onze positie en rol in de maatschappij. Goede kwartaalcijfers zijn dan niet het hoogste doel.”

Meer gaan laden

Daan: “Ik kwam er eerlijk gezegd pas een aantal jaar geleden achter dat onze eigendomsstructuur steward-ownership heet. Dankzij Gijsbert heeft het beestje nu een naam gekregen en kunnen we het begrip bij TBI ook meer gaan laden. Stichting TBI is in 1982 opgericht om de continuïteit te

borgen van een aantal ondernemingen die tot het toenmalige OGEM-concern behoorden. OGEM verkeerde destijds in zwaar weer. Er was financiering nodig om die bedrijven van OGEM over te nemen, en daarmee de werkgelegenheid, de kennis en het vakmanschap in de bedrijven veilig te stellen. De banken wilden wel financieren, maar die wilden geen aandelen hebben. De overheid moest toestemming geven, maar wilde niet dat de aandelen in handen kwamen van private aandeelhouders. Toen is Stichting TBI in het leven geroepen met als belangrijkste doel: continuïteit van TBI Holdings en haar ondernemingen met de daaraan verbonden werkgelegenheid.

Stichting TBI stelt de onderneming in staat het overgrote deel van de winst te herinvesteren in de onderneming zelf. Als aandeelhouder ontvangt de stichting zelf een dividend waarmee zij maatschappelijke doelen ondersteunt op sociaal, cultureel, educatief en wetenschappelijk gebied. Zoals het TBI Studiefonds en het TBI Praktijkfonds maar ook initiatieven van derden, bijvoorbeeld bij de restauratie van historisch erfgoed en bij projecten die een positieve impact op de maatschappij hebben. Een vroegere collega van mij noemde dat ‘the circle of goodness’: je zorgt dat winst weer ten goede komt aan je eigen onderneming en aan de maatschappij.”



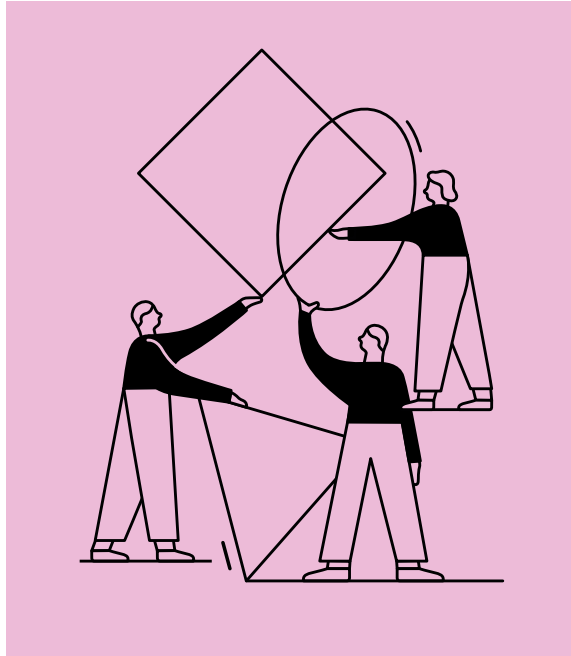
Daan Sperling

Daan Sperling is voorzitter van Stichting TBI, de ‘schatbewaarder’ van het concern. Tot zijn pensionering in 2019 was Daan voorzitter van de Raad van Bestuur van TBI. Onder zijn leiding ontwikkelde TBI zich tot een sterke en toekomstgerichte groep van ondernemingen, met veel aandacht voor samenwerking, techniek, duurzaamheid en innovatie. Daan staat bekend om zijn rustige en verbindende manier van besturen, gecombineerd met een duidelijke langetermijnvisie. In zijn huidige rol als voorzitter van de stichting blijft hij zich inzetten voor de continuïteit en ontwikkeling van de onderneming en haar mensen.

◀ Het TBI Studiefonds helpt kinderen van TBI'ers om een opleiding te volgen, door bij te dragen aan les- of collegegeld. Het fonds is opgericht ter gelegenheid van het 10-jarig bestaan van Stichting TBI.

Gijsbert Koren

Gijsbert Koren is een Nederlandse ondernemer en pionier op het gebied van alternatieve economische modellen. Hij zette crowdfunding in Nederland op de kaart en is oprichter van Stichting We Are Stewards, een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van steward-ownership in Nederland. Hij schreef samen met Nina de Korte het boek 'Toekomstbedrijven' en wordt veel gevraagd als expert om toe te lichten hoe bedrijven 'van zichzelf' kunnen worden, zoals TBI.

Voor mensen met een missie

Gijsbert: “Maatschappelijk relevant zijn, dat is waar veel maatschappelijk betrokken ondernemers naar op zoek zijn. Ze hebben een doel, een missie. Ze zijn niet gaan ondernemen om alleen maar geld te verdienen voor hun kapitaalverstrekkers. Ze willen niet buiten, maar juist midden in de maatschappij blijven staan, daar op kunnen anticiperen en reageren. Steward-ownership betekent: zorgen dat je kunt blijven ondernemen zoals je het bedoelde.”

Daan: “TBI kent geen aandeelhouders die op grote afstand van de onderneming staan. Het klinkt misschien vreemd, maar eigenlijk is de onderneming van zichzelf. De prestaties die de TBI'ers leveren, dragen bij aan de toekomst van de onderneming en maken het mogelijk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.”

Weinig woorden nodig

Ook in bestuurlijk opzicht levert steward-ownership een heel ander beeld op, legt Daan uit. Omdat niemand in de top van TBI zelf aandelen heeft, bestaan er tussen de directie (RvB), toezichthouders (RvC) en 'schatkistbewaarders' (stichtingsbestuur) geen verborgen agenda's.

Daan: “De neuzen staan dezelfde kant op. We hebben maar één collectief belang: continuïteit en langetermijnwaardecreatie. Rolvastheid is dan natuurlijk wel belangrijk. De Raad van Bestuur bestuurt – die zorgt dat de onderneming op koers blijft. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het gevoerde beleid en Stichting TBI stelt de onderneming in staat optimaal te herinvesteren in de onderneming. Je moet niet op elkaars stoel gaan zitten, daar waken we ook voor, maar het is wel heel fijn dat je elkaar goed kent en dat er een groot onderling vertrouwen is. Dan zijn er weinig woorden en tijd nodig om belangrijke beslissingen te nemen of grote investeringen te doen, bijvoorbeeld bij de overname van bedrijven.”

Wendbaarder en veerkrachtiger

Gijsbert haakt daarop aan: “Steward-owned ondernemingen zijn wendbaar en veren snel terug na een crisis, omdat ze het geld niet uitgekeerd maar in de onderneming hebben gelaten – en dus meer vet op de botten hebben.” Daan herkent dat uit eigen ervaring: “Toen we bij TBI in 2015 écht last hadden van de crisis in de bouw, wilden de banken graag garanties van ons hebben. Ik was toen zelf nog voorzitter van de Raad van Bestuur. En ja, dan is het wel heel prettig dat je die garantie krijgt van het Stichtingsbestuur – en dat je je daarin ook nog eens volledig gesteund voelt.”

Goed op
de winkel
passen als
hoogste doel

Voorop in de trend

Steward-owned ondernemingen van het kaliber TBI zijn er nog niet veel in Nederland. Gijsbert: “Alles met elkaar zijn het er nu zo’n 200. Dat is al twee keer zo veel als vijf jaar geleden; er is dus echt wel sprake van een nieuwe trend.” Voorlopig noemt Jan Rotmans TBI in ditzelfde magaZIN nog een ‘witte raaf’. Een voorbode, een koploper waar het om positieve verandering gaat¹. Een onderneming waar het wél kan: de goede afwegingen maken.

Daan: “Steward zijn is wat je vroeger goed rentmeesterschap zou noemen. Goed op de winkel passen, de toekomst veilig stellen. Niet door buiten de maatschappij, maar juist door er midden in te gaan staan en onze verantwoordelijkheid te nemen. Of ik daar trots op ben? Dat is misschien niet het goede woord. Ik voel me zeer thuis in deze cultuur en structuur. Ik ben positief vergroeid met TBI en wil me daar 100 procent voor inzetten. We zijn meer dan een concern dat kan ontwikkelen, bouwen en installeren, we kunnen en willen met TBI een positief verschil maken. Dat is geen praatje voor de Bühne; dat is verankerd in de statuten van Stichting TBI. Dat is de kracht van steward-ownership.”

We willen met TBI het positieve verschil maken

¹ Lees het artikel *Het moet niet beter, het moet anders*, op pagina 94.

Daan en Gijsbert troffen elkaar in het leslokaal van De Bouwpraktijk in Barendrecht, een initiatief van ERA Contour, waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen kennismaken met het werk op de projecten. Het is één van de initiatieven die is voortgekomen uit het TBI Praktijfonds, bedoeld om mensen enthousiast te maken voor werk in de T, de B en de I: techniek, bouw & ontwikkeling en infra.



Wat vinden TBI'ers zelf van steward-ownership?

We kregen bij het TBI magaZIN een enorme berg aan antwoorden op deze vraag, bijna allemaal positief. Een greep uit de reacties:

Het feit dat we een steward-owned organisatie zijn met een maatschappelijke blik en een lange termijn visie gericht op continuïteit, zorgt voor een positief gevoel dat doorwerkt in de gehele organisatie. Het geeft heel veel voldoening om voor een organisatie te werken die andere waardes heeft dan enkel geld en aandeelhouders tevreden houden.

Gerko, duurzaamheidsmanager bij Hazenberg

Ik heb bewust gekozen voor TBI (en Croonwolter&dros) omdat men steward-ownership heeft. Mijn kernwaarde is Wederkerigheid en daar is steward-ownership een perfect bewijs van. Uniek in zijn soort in deze branche en daardoor enorm sterk.

Jeffrey, coördinator leerlingen bij Croonwolter&dros

Ik solliciteerde 18 jaar geleden bij TBI-onderneming Croon Elektrotechniek omdat het geen onderdeel was van een beursgenoteerd bedrijf. Ik had de verandering gezien bij mijn toenmalige werkgever, toen het werd overgenomen door een beursgenoteerd bedrijf. Ik zocht een bedrijf waar de lange termijn en de mens centraal staan. Natuurlijk moeten we met zijn allen geld verdienen, maar dat is niet het enige dat telt.

Arnold, strategisch projectplanner en vertrouwenspersoon bij Croonwolter&dros

♥♥♥♥♥ -dat zegt genoeg.

Peter, projectorganisator logistiek en voorbereiding bij ERA Contour

Wat je zaait zul je oogsten! Als je met een goede kwaliteit, respectvol en betrouwbaar onderneemt dan zul je zeker de vruchten ervan plukken, namelijk continuïteit op gebied van de drie P's (People, Planet and Profit).

Louis, cad-tekenaar bij WTH

Het positieve gevoel werkt door in de hele organisatie

Voor mij is steward-ownership essentieel, omdat het direct invloed heeft op hoe ik mijn werk invul. In mijn rol maak ik keuzes die niet alleen kosten en efficiëntie beïnvloeden, maar ook duurzaamheid, samenwerking en maatschappelijke impact. Het feit dat TBI geen winstmaximalisatie nastreeft, maar lange termijn waarde en verantwoordelijkheid, geeft mij de ruimte om leveranciers te selecteren die circulair werken, duurzame materialen in te kopen en logistieke processen te optimaliseren met oog voor CO₂-reductie. Zo draag ik concreet bij aan de belofte van TBI: bouwen aan een leefbare en duurzame wereld.

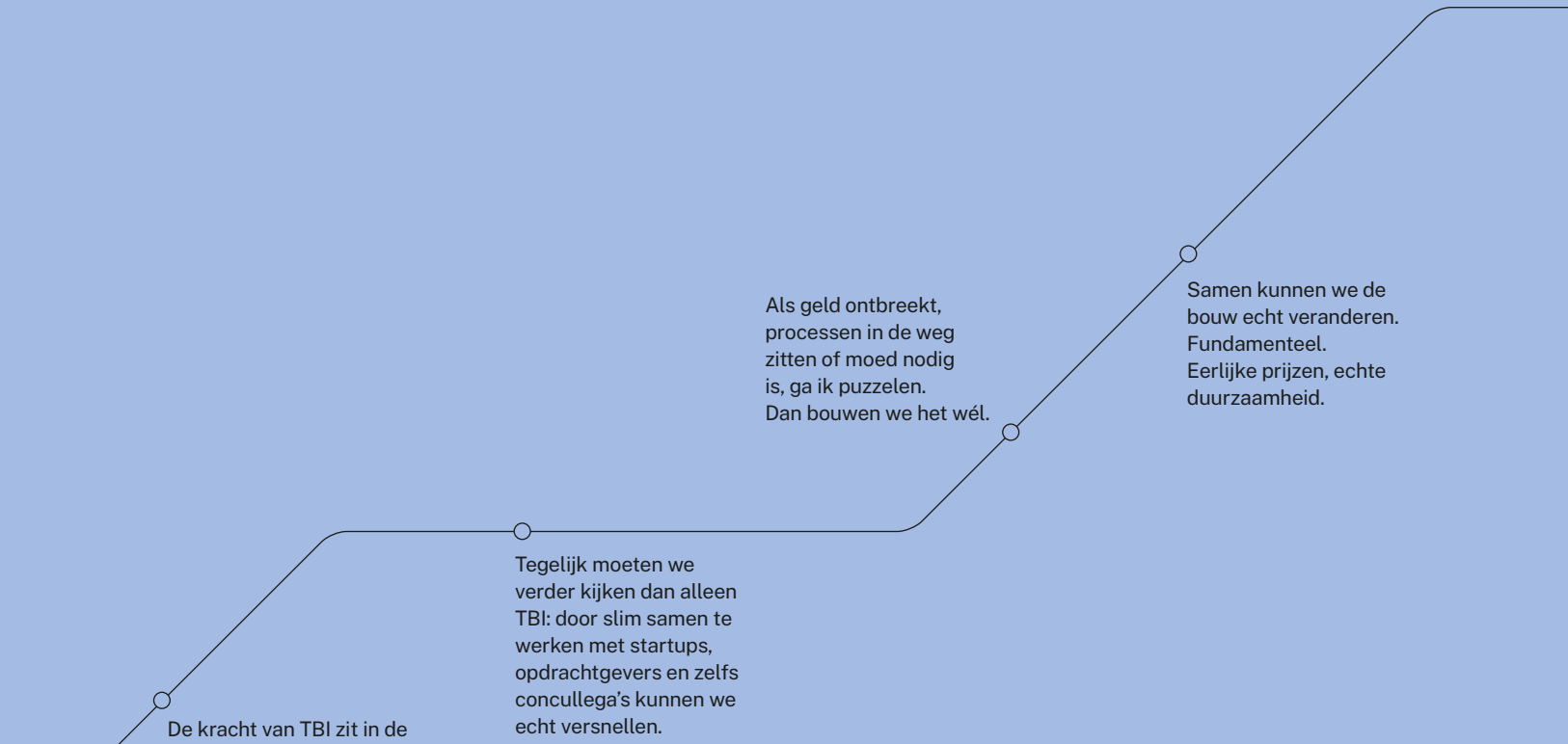
Mathieu, manager inkoop & logistiek bij Croonwolter&dros

Hartstikke goed dat we verder kijken dan financieel rendement of duurzaamheid omdat dat goed scoort bij de aandeelhouder. De intrinsieke motivatie van het steward-ownership geeft mij juist motivatie om het goede te doen.

Dirk, gebiedsontwikkelaar bij Synchroon

Geld verdienen kan je op veel plaatsen, impact maken niet.

Ralph, directeur realisatie bij Giesbers InstallatieGroep



De kracht van TBI zit in de energie en samenwerking van de ondernemingen. Als we die bundelen, kunnen we de wijk van de toekomst bouwen.

Tegelijk moeten we verder kijken dan alleen TBI: door slim samen te werken met startups, opdrachtgevers en zelfs concullega's kunnen we echt versnellen.

Als geld ontbreekt, processen in de weg zitten of moed nodig is, ga ik puzzelen. Dan bouwen we het wél.

Samen kunnen we de bouw echt veranderen. Fundamenteel. Eerlijke prijzen, echte duurzaamheid.

De technologie is er vaak al. De echte versnelling zit in samenwerking en cultuurverandering.



Anne Koudstaal reisleider
duurzaamheid TBI Holdings

DOORDUWERS EN

Waar komt de passie voor groen beton vandaan?

Ik heb 25 jaar gewerkt bij een ingenieursbedrijf en deed alles met beton. Tot het steeds meer tot me begon door te dringen hoe groot de milieubelasting ervan is. Acht jaar geleden bezocht ik een smeltende gletsjer. Het was op die ijstong acht graden boven nul, waar het daar eigenlijk zou moeten vriezen. Dat moment was voor mij het keerpunt.

De productie van beton heeft een grote impact op het milieu: de winning van grondstoffen tast het landschap en de natuur aan – de plekken die ik juist zo mooi vind. Voor mij is ‘zero impact beton’ daarom de stip aan de horizon: beton zonder CO₂-uitstoot, met ongeveer de helft aan secundaire grondstoffen, toegepast op grote schaal. Dat gaat goed. Elke dag komen we dichterbij.

Jouw naam zoemt behoorlijk in de vakwereld. Waar zit jouw ‘catch’?

Ik krijg vaak terug dat mijn enthousiasme aanstekelijk is. Dat is, denk ik, een goed begin. Voor mij is het belangrijk dat mensen met wie ik werk, vrouwen hebben in de stappen die we zetten. Ik probeer de dingen zelf heel goed te begrijpen, zodat ik het ook helder en goed onderbouwd kan uitleggen. Nog belangrijker: luisteren. Achterhalen wat anderen nodig hebben om mee te bewegen. Een uitdaging, omdat ik van nature nogal ongeduldig ben. Luisteren betekent voor mij doorvragen, tot de kern: waarom vindt iemand iets geen goed idee? Vaak wordt gezegd: dat is te duur. Maar wat is dan te duur en hoeveel scheelt het eigenlijk? Als dat niet duidelijk is, is mijn voorstel: laten we dat dan maar eens gaan onderzoeken. Ik probeer me te verplaatsen in de zorgen van anderen, zodat je er samen iets aan kunt doen. Zo komen we met elkaar steeds een stap verder.



Niki Loonen is adviseur duurzaam beton bij TBI waar hij samen met de TBI-ondernemingen, hun partners en leveranciers vecht voor zijn missie: CO₂-neutraal of zelfs -positief beton. In 2025 stond hij samen met het team Voorbij Prefab en hun partners aan de wieg van het nieuwe Impakt Beton, dat nú al voldoet aan de doelstellingen van Parijs voor 2030. Voorbij Prefab kreeg er de TBI Innovatieprijs voor. Niki is daarnaast arbiter bij geschillen in de bouw en docent duurzaam beton bij de Betonvereniging. Vrije tijd? Dan het liefst op de racefiets, uuuuuuren de natuur of de bergen in.

De gletsjer als keerpunt

Hoe ga je om met de weerstand, die er ongetwijfeld ook is?

Vroeger reageerde ik op weerstand vaak met een bekend mechanisme: *fight or flight*, vechten of vluchten. Met beide reacties kom je niet ver. Ik heb inmiddels geleerd om het gesprek aan te gaan, om erachter te komen waar de zorg zit. Dat kost tijd, maar het werkt wel. Ik hóef ook niet iedereen mee te krijgen. Ik focus me vooral op de collega's en leveranciers die open staan om serieus met de verduurzaming van beton aan de slag te gaan. Dat is al een hele grote groep binnen een organisatie als TBI.

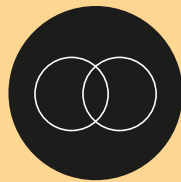
Wat is voor jou de betekenis van TBI?

Ik heb twee jaar geleden bewust voor TBI gekozen. Ik wist dat in ieder geval Voorbij Prefab, Synchroon, J.P. van Eesteren en de TBI Klimaatrein in waren voor mijn ideeën en daar dan ook echt mee aan de slag gingen. Dat gaf mij vertrouwen. En dat blijkt terecht. Ik kan veel betekenen, ook omdat ik nu nog directer contact heb met betonleveranciers. De ruimte die ik krijg om de wereld een beetje mooier te maken: dat is voor mij TBI.

Welke tip heb je voor de lezers van TBI magaZIN?

Bij iedereen, ook bij mij, is de macht der gewoonte heel sterk. Onze gewoontes hebben ons gebracht waar we nu zijn met alle goede dingen die daarbij horen, maar het kan zoveel béter. Mijn tip: stel jezelf open voor verandering. Voor mij was een belangrijke verandering de keuze om geen managementrol meer te vervullen, maar adviseur te worden. Hierdoor kan ik me veel meer focussen op mijn missie. Daardoor gaat het ook mentaal en fysiek weer beter met mij. Ik gun iedereen die balans tussen het bijdragen aan vooruitgang en ontspanning op zijn of haar manier.

DWAARSDENKERS



Wijheid

Wijheid is een belangrijke cultuurwaarde van TBI. Je vindt die waarde overal in terug.
Welke betekenis geef je er zelf aan?
Droom en denk even mee.



Bomen planten met Trees for All.

**Denk aan —
Collectiviteit en teamspirit. Samenwerken.
Oog hebben voor de wereld: het grotere wij.
Er zijn, voor elkaar en voor de wereld.**

Al zegt —

Wijheid is een concept dat voortkomt uit de woorden 'wij' en 'wijsheid' en staat voor de wijsheid die ontstaat wanneer mensen samenwerken en hun kennis, ervaringen en inzichten delen. Het idee is dat collectieve intelligentie vaak verder reikt dan die van individuen. Het gaat hierbij niet alleen om kennis en vaardigheden, maar ook om het vermogen om elkaars perspectieven te begrijpen, gezamenlijk te reflecteren, en samen betekenisvolle oplossingen te creëren.

De TBI'ers zeggen —

Wijheid betekent voor mij dat we ALLEMAAL zowel op de bouwplaats als op kantoor de schouders eronder zetten en niet te snel denken: een ander doet het wel.

Martien, *maatvoerder bij J.P. van Eesteren*

De impact van onze Wijheid zou moeten zijn dat onze aanpak steeds meer navolging gaat vinden: zo ontstaat een steeds grotere Wijheid. Dat doen we bijvoorbeeld door op scholen en op open dagen aan iedereen onze visie uit te dragen, de verbinding écht laten zien.

Ed, *fiscalist bij TBI Holdings*

Wijheid betekent voor mij: de kracht die ontstaat wanneer mensen hun verschillen verbinden. En Wijheid is samen doen wat alleen niet lukt.

Martine, *medewerker finance bij WTH*

Rutges Vernieuwt en ERA Contour onderzoeken met elkaar hoe we meer kunnen samenwerken en elkaar kunnen verrijken in onze opgave om de bestaande bouw op orde te brengen.

Daniël, *commercieel directeur bij Rutges Vernieuwt*

TBI-ondernemingen werken samen op beleidsthema's, zoals veiligheid. Op hoofdlijnen consensus vinden en dan ruimte geven aan de uitwerking van details op bedrijfsniveau.

Jos, *directeur bij MDB*

Wijheid kende ik nog niet. Ik vind het een mooier woord dan 'samen'. Samen geeft mij het idee dat je nooit iets individueels kunt doen. Bij Wijheid voelt dat anders.

Robert, *functioneel applicatiebeheerder bij TBI SSC-ICT Diensten*

Voor mij is Wijheid de definitie van succesvolle samenwerking. Als team een gezamenlijk doel nastreven en elkaar hierbij te helpen. Het totaal is meer dan de som der delen. Samenwerking is de sleutel tot alle successen.

Marvin, *business unit manager products bij Eekels Technology*

Samen de schouders eronder

Werken aan het hart van de samenleving

‘Hier zit alles in, wat TBI kan en is.’

De pui rechtsachter wordt doorgebroken. Zo krijgt gebouw H straks weer een verbinding met de Statenpassage.



Dit mega-artikel bestaat uit vier afzonderlijk leesbare verhalen:

VERHAAL 1 – DE SCOPE

VERHAAL 2 – NIEUWE TECHNIEK IN EEN EEUWENOUW PAND

VERHAAL 3 – EERLIJK EN OPEN SAMENWERKEN

VERHAAL 4 – EN NU GÁÁN

VERHAAL 1 – DE SCOPE

Een megaproject is het, de renovatie, verduurzaming en verbouwing van ons Haagse Binnenhof. Alles wat we bij TBI in huis hebben aan kennis, vakmanschap, ervaring en techniek zit erin. Maar het is ook een even mooi verhaal over onze verbondenheid met de maatschappij. Immers, als er nou iets middenin de samenleving en de belangstelling staat – met stevige wortels in de geschiedenis van ons land – is het wel het Binnenhof. Nu de voorbereidingen gedaan zijn, begint de uitvoering op stoom te komen. Daar heeft iedereen naar uitgekeken. Het Binnenhof van TBI in vier deelverhalen.

De renovatie van het Binnenhof in Den Haag is één van de meest complexe en impactvolle bouwprojecten van de eeuw. Het Binnenhof is niet alleen het oudste, nog in gebruik zijnde regeringsgebouw ter wereld. Het is ook de oogappel van Den Haag, een enorme publiekstrekker en niet te vergeten: het politieke en democratische hart van Nederland. Al eeuwenlang is dit de plek waar alle belangrijke beslissingen voor Nederland worden genomen. Het domein van belangrijke regeringsfunctionarissen en -organen, zoals onze Eerste en Tweede Kamer, de Raad van State, het 'torentje van de premier' en het Ministerie van Algemene Zaken. Dit is de plek waar Prinsjesdag wordt gevierd en journalisten elke dag onze politici bevragen.

— De noodzaak

Het zat eraan te komen: het 'multi-complex' Binnenhof voldeed niet meer aan de eisen van nu – laat staan die van morgen. Elektrische installaties waren verouderd, de brandveiligheid voldeed niet meer en klimaatinstallaties waren inefficiënt. Smalle gangen, lage plafonds, slechte isolatie en ontoereikende ventilatie: het zorgde voor een oncomfortabele werkomgeving voor onze volksvertegenwoordigers en ook de veiligheid voldeed niet meer aan de moderne eisen.

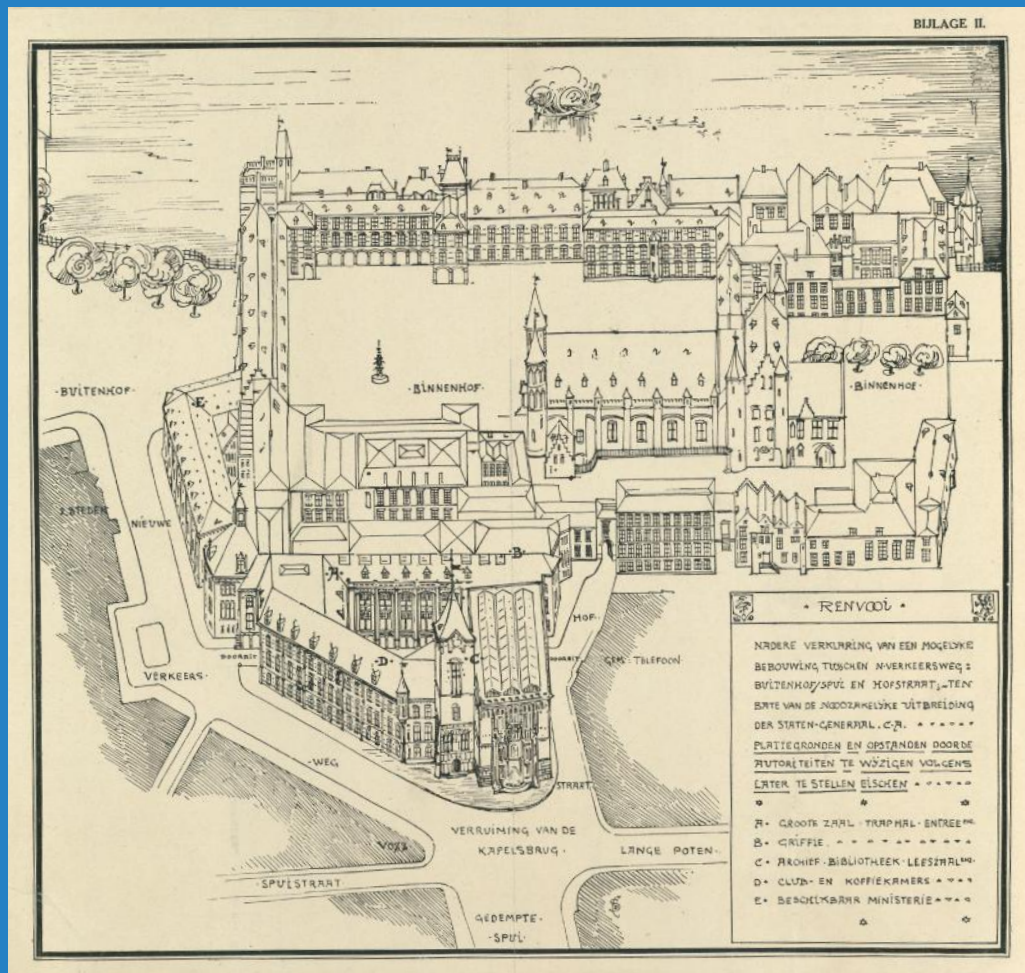
De Tweede Kamer besloot tot een integrale renovatie, met behoud van de monumentale waarden. Let wel: we hebben het dan over een complex van 90.000 m², opgebouwd uit verschillende laagjes geschiedenis, tot wel 800 jaar terug. Het megaproject is voor de renovatie in drie percelen 'geknipt'. TBI renoveert één van de percelen, de grootste: het Tweede Kamercomplex, in

Werken aan het hart van de democratie

totaal ongeveer 70.000 m². Om een idee te geven: dat is in vierkante meters ongeveer zeven keer de Markthal in Rotterdam. Het Tweede Kamercomplex bestaat uit het monumentale gebouw J (het voormalige departement van Justitie), de plenaire zaal van de Tweede Kamer (gebouw N) en allerlei andere gebouwen inclusief de nieuw te bouwen publieksentree aan de Hofplaats.

— De eer

Op 24 juli 2020 werd de samenwerkingsovereenkomst getekend tussen opdrachtgever Rijksvastgoedbedrijf en de TBI-combinatie. In die combinatie neemt J.P. van Eesteren alle constructieve bouwactiviteiten en het integrale projectmanagement voor zijn rekening, Croonwolter&dros alle technische installaties en Nico de Bont de restauratiewerkzaamheden van de

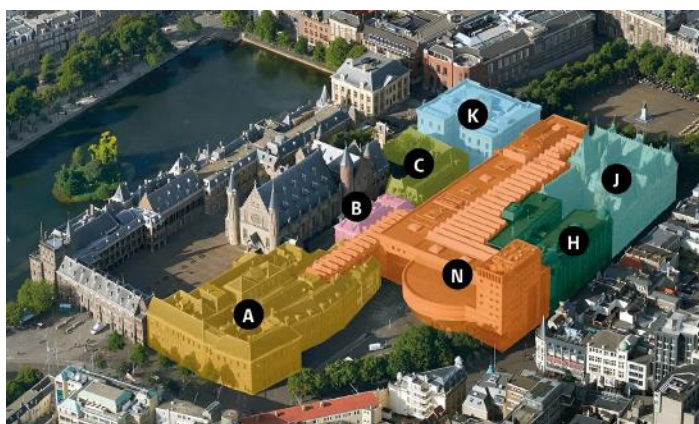


Plattegrond uit 1909, die een mogelijke bebouwing tussen Buitenhof en Spui en Hofstraat weergeeft, ten bate van een 'noodzakelijke uitbreiding der Staten-Generaal'.

Bron: Haags Gemeentearchief.

rijksmonumenten. Aan de keuze voor TBI is geen Europese aanbesteding voorafgegaan, omdat veel details van het Binnenhof niet openbaar mochten (en mogen) worden in verband met de staatsveiligheid.

Dat TBI werd gevraagd was dus een hele eer, vertelt Marco Peppel, directievoorzitter van J.P. van Eesteren: “Wij kregen op een gegeven moment een telefoontje van het Rijksvastgoedbedrijf over een toen nog geheim project. Waarom we werden gevraagd is in de eerste plaats de integrale scope van TBI. We hebben alles in huis. Eerder hebben we met dezelfde drie TBI-ondernemingen het Paleis Huis ten Bosch gerenoveerd, het onderkomen van koning Willem-Alexander en koningin Maxima, dus dat gaf vertrouwen.



1



2



3

1 Op het Binnenhof wordt onder meer gewerkt aan:

Gebouw A het Nieuw Stadhouderskwartier, de Landsdrukkerij, het Pompgebouw, het Hofpoortgebouw, de Hofpoort en het Voorzitterskwartier.

Gebouw B het Comptoir-Generaal, het Schepelhuis en het Goudsmidskeurhuis.

Gebouw C een latere uitbreiding van het Ministerie van Koloniën.

Gebouw K het voormalige Ministerie van Koloniën.

Gebouw H het voormalige Hotel Central.

Gebouw J is het voormalige Ministerie van Justitie.

Gebouw N nieuwbouw van de Tweede Kamer uit 1992.

2 Sterk staalsteigerbouw bij Gebouw A aan het Buitenhof; door de ‘zwevende’ constructie van de steiger blijft de transportroute vrij.

3 De kelder van gebouw J, het voormalige Ministerie van Justitie, tegenwoordig onderdeel van de Tweede Kamer.

Maar het is en blijft natuurlijk een ongelofelijke eer om hiervoor uitgenodigd te worden. Dat gevoel vind je terug bij iedereen die hier aan het werk is, van de timmerman en de steenhouwer tot en met de proces- en de bouwplaatsmanager. Tegelijkertijd zijn we heel voorzichtig en zéér zorgvuldig. Dit project ligt maatschappelijk gezien onder een vergrootglas – iedereen kijkt over onze schouders mee – en terecht. We hebben het hier immers over het hart van onze democratie en het belastinggeld van alle Nederlanders.”

– De historie op een voetstuk

Iedereen die je erover spreekt, is het erover eens: een onmisbare expertise bij deze opgave ligt bij Nico de Bont, bij het in ere houden en herstellen van de monumentale en historische waarde van de panden. Alleen bij de nieuwe publieksentree¹ is ‘onze restaurateur’ niet (direct) betrokken. In alle andere gebouwen binnen de TBI-scope spelen monumentale en historische waarden wel een grote tot zeer grote rol.

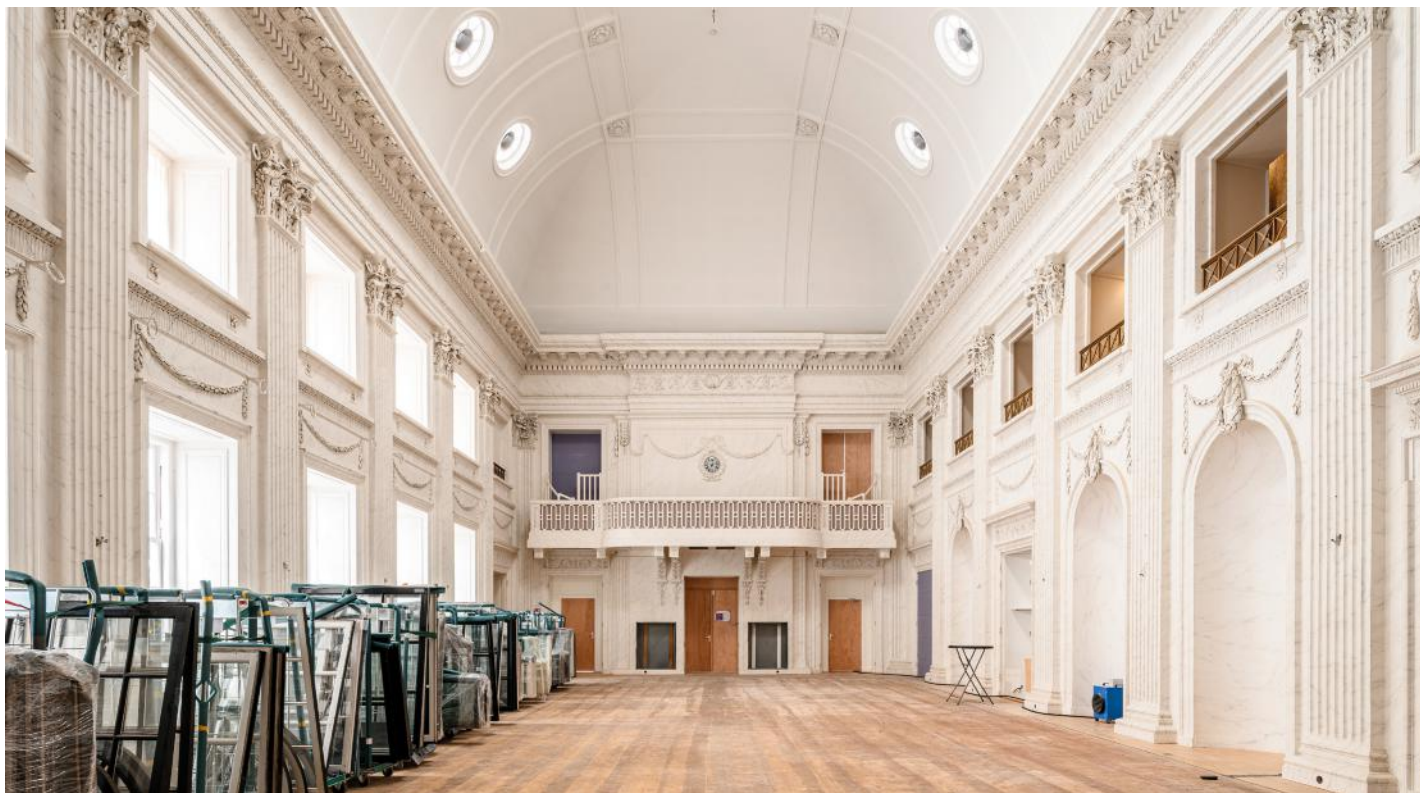
Boudewijn de Bont, directievoorzitter van Nico de Bont: “Gebouw J is voor ons het meest uitdagende gebouw. Het is echt een ‘Gesamtkunstwerk’, gemaakt door vele vaklieden, ontwerpers en kunstenaars. Het is nog grotendeels in oorspronkelijke staat. Met veel stijlkamers, hoogwaardige afwerkingen, prachtige terrazzovloeren en monumentale trappenhallen. Een geweldige opgave voor ons.”

– Schipperen met installaties

Ondertussen moeten onze oude regeringsgebouwen én de nieuwe publieksentree natuurlijk wél publieks- en gebruikersvriendelijk, comfortabel, veilig en toekomstbestendig worden gemaakt. Met name daar komt de expertise van Croonwolter&dros om de hoek kijken.

Directeur Mark van Wordragen: “Onze rol als technisch dienstverlener zit diep in de ruggengraat van het gebouw. We realiseren en integreren alle essentiële gebouwgebonden installaties: alles wat nodig is om mensen op het Binnenhof veilig en prettig te kunnen laten werken. Nu en in de toekomst. Dat doen we in een complex van ongeveer 3.500 ruimten, waarvan er geen enkele hetzelfde is. Elke kamer vraagt maatwerk. Zichtbare techniek is vaak geen optie. Je kunt je voorstellen dat bij het ontwerpen van deze gebouwen in het verleden ook geen rekening gehouden is met ruimte die de installaties van nu vragen. Onze uitdaging is dan ook om de benodigde moderne installaties onzichtbaar in te passen, zonder concessies te doen aan prestaties.”

¹Zie verhaal 4: En nu gáán.



Bij de renovatie van de Oude Zaal is besloten om terug te gaan naar 1797. De wanden en het plafond waren toen nog kalkwit geschilderd en op de deuren verscheen toen een houtimitatie.

VERHAAL 2 – NIEUWE TECHNIEK IN EEN EEUWENOUDE PAND

De renovatie van het Binnenhof is een enorme puzzel, die ‘behapbaar’ is gemaakt, zoals projectmanager restauratie Eddy de Veer² dat noemt, door het in veel deelprojecten op te knippen. De voortdurende ontmoeting tussen historie en moderne tijd is met name spannend bij het aanbrengen van nieuwe installaties. Nieuwe voorzieningen die nodig zijn om veilig en prettig te kunnen werken verwerken in een eeuwenoud monument: hoe doe je dat, bijvoorbeeld in het zeer monumentale gebouw J?



Het Binnenhof van Marjella Prins

Marjella is planontwikkelaar bij Nico de Bont. “Een prachtige klus”, noemt ze het Binnenhof –en dan met name gebouw J, “Maar ook taai. Tot nu toe zijn we met zijn drieën –J.P. van Eesteren, Croonwouter&dros en wij– vooral bezig geweest met toetsen en onderzoeken of en hoe het ontwerp van de architecten en de adviseurs maakbaar is, en tegen welke prijs. Er zijn alleen al duizenden monumentale deuren, die allemaal apart moesten worden bekeken, en waarvan we elk detail digitaal moesten vastleggen. Je hebt er dus ook heel veel mensen voor nodig, die allemaal precies moeten weten wat ze moeten doen³.”

² en ³ Zie verhaal 4: En nu gáán.

4 Het Uitzichtpunt over het Binnenhof was een paar weken dicht voor onderhoud. Er werd onder meer nieuwe verlichting aangebracht.

5 De karakteristieke zolder van gebouw C, onderdeel van het Tweede Kamercomplex, wordt omgebouwd tot werkruimte.



5

4



— Niet de gemakkelijkste route

Het inbouwen van nieuwe, moderne installaties onder eeuwenoude vloeren, achter houten lambriseringen, wandbespanningen of historisch tegelwerk: altijd lastig, maar hier wel extreem, ziet Marjella: “Het bij elkaar brengen van alle ontwerpen, vragen en wensen in een goed uitvoeringsplan is complex. Architecten, duurzaamheidsadviseurs, kunsthistorici en Monumentenzorg: iedereen zit in de ontwerpfase toch een beetje in zijn eigen theoretische bubbel. Het is heel moeilijk om het geheel, zeker in de uitvoering, te overzien. De vaklieden die de cv-installaties aanleggen kiezen normaal gesproken altijd de kortste route voor hun buizen, maar daar staat dan opeens een lambrisering die niet weg kan. Of een historische balk waar je niet doorheen mag. Daar moet je met elkaar zo goed mogelijk uitkomen.”

— Alles bespreekbaar maken

“Op een gegeven moment zijn we samen met de collega’s van Croonwolter&dros mock-ups gaan maken van het kritieke installatiewerk in gebouw J. Zodat iedereen er even omheen kon lopen, zelf kon zien wat het zou worden en erover mee kon discussiëren. We waren toen al een heel eind met de calculatie, maar van de mock-ups schrok iedereen zich werkelijk de tandjes. Gevolg: het uitvoeringsplan voor het leidingwerk werd afgekeurd.”

“We zijn toen met elkaar opnieuw het gebouw in gegaan, op zoek naar betere oplossingen en optimalisaties. Alles, werkelijk alles hebben we nogmaals bekeken, gewikt, gewogen, uitgedokterd en gecalculeerd. Kunnen we dit of kunnen we dat, kan er niet tóch een spant op die plek, kunnen we daar misschien in de muur frezen of een voorzetwand maken... Daar is toen een veel beter plan uit voortgekomen. Over de nieuwe mock-ups was iedereen heel enthousiast. Dat was gelukkig vlak voordat de contracten werden getekend, zodat de nieuwe afspraken daarin nog net konden worden meegenomen. Het moment van afkeuren was dus eigenlijk heel prima. Als dat tijdens de uitvoering gebeurd zou zijn, hadden we gelijk 40 mopperende timmerlieden en monteurs aan ons bureau gehad – en zou dat meteen ingrijpende consequenties hebben gehad voor de planning van heel veel andere werkzaamheden. Want alles hangt met elkaar samen.”

— Steeds nieuwe verrassingen

Hans geeft toe: hij ligt wel eens wakker van de historische kwetsbaarheid van het Binnenhof. “Wij zijn bij Croonwolter&dros voornamelijk gewend om in nieuwbouwprojecten snel en goed werk te doen.

Laagjes geschiedenis zonder papieren

Het Binnenhof ontstond in de 13e eeuw als grafelijk kasteel. Door de eeuwen heen groeide het complex organisch uit tot een verzameling gebouwen rond een binnenplaats. In tegenstelling tot veel andere regeringsgebouwen in Europa, is het Binnenhof dus nooit als één samenhangend complex ontworpen. Het is een gelaagd geheel van bouwstijlen, constructies en technische systemen uit allerlei tijdvakken. Die historische gelaagdheid is prachtig, maar maakt het geheel ook kwetsbaar en zorgt voor talloze complicaties. Installaties zijn verouderd, funderingen ongelijk belast, leidingen lopen kriskras door monumentale wanden en plafonds. Tekeningen en goede documentatie over gebruikte materialen en constructies ontbreken vaak, omdat de gebouwen door de eeuwen heen regelmatig zijn opgeknapt, uitgebreid of gerenoveerd – en er toen nog geen BIM was om dat allemaal netjes in vast te leggen. “En omdat soms wel, maar soms ook niet alle aanpassingen goed zijn vastgelegd, moet je uiteindelijk alle archiefmateriaal in het werk controleren”, vertelt Marjella. “We zijn dus de eerste jaren alleen maar bezig geweest met onderzoek en alles vastleggen.”

Hier kun je niet zomaar even gaten in de muur boren om bijvoorbeeld een bevestigingsrail te monteren. Er is hier een heel andere werkmentaliteit voor nodig en veel meer overleg met de mensen van Nico de Bont. In de voorbereiding, maar ook in het werk zelf. We borgen dat door in de monumentale omgeving met een vast team van Croonwolter&dros'ers te werken. Zodat restaurateurs en installateurs elkaar gaan begrijpen en elkaars taal gaan spreken. De afgelopen honderden jaar is er heel wat gefruitseld aan het Binnenhof. Achter elk plafond dat je openmaakt, zit weer een nieuwe verrassing. De kunst is voor ons dan, om onze collega's van J.P. van Eesteren en Nico de Bont even de tijd te geven om het uit te knobbelen. En niet voor de kortste klap te gaan."

Mooie stukjes oponthoud

Marjella: "Op een gegeven moment vonden we ergens een héél oud stuk behang 'goudleerimitatie', dat is papieren behang met ingelegde, gouden patronen. We wisten wel dat er zoiets gezeten moest hebben, maar het origineel was al lang vervangen. Toen we een kastenwand moesten demonteren om de onderliggende vloer aan te pakken kwamen we een origineel stuk tegen. Ja, fantastisch is dat, zo'n ontdekking. Maar je gaat op een gegeven moment ook denken: oh jee, daar hangt weer een stukje oponthoud, haha. We hebben inmiddels een leverancier gevonden, die dat originele behang exact zo kan maken, dus het komt wél weer in zijn oude glorie terug. Mooi verhaal is ook de restauratie van de terrazzovloeren in gebouw J. Het atelier dat hieraan werkt, is steeds van vader op zoon en van leermeester op leerling overgegaan. De kisten met terrazzosteentjes waar ze nu mee werken, is waarschijnlijk ook nog voor de oorspronkelijke vloer gebruikt."

— En nu: aan het werk

Het project is nu wel op een kantelpunt aangekomen, vertelt Hans. De uitvoeringsplannen zijn nu nagenoeg klaar. Om geen tijd te verliezen, is een deel van de werkzaamheden al gestart op plekken waar dat kon. Voorbeeld: J.P. van Eesteren is al begonnen met de aanleg van 'de kuip' voor de nieuwe publieksentree.⁴

Hans: "Tot nu toe werden we geregeerd door onvoorspelbaarheid, maar dat is nu wel klaar. Er ligt inmiddels een nieuwe planning. Haalbaar, maar de rek is er wél uit. We hebben dus afgesproken met elkaar: als we nu nog verrassingen tegenkomen, moeten we het proberen binnen de planning op te lossen. Bijvoorbeeld door te zorgen dat we met de inzet van extra mankracht tóch de milestones halen. Ook als dat hier en daar ten koste gaat van een vrije zaterdag of een avondje op de bank thuis. We doen teamsessies in alle bouwstromen, om iedereen ervan te doordringen wat er gedaan moet worden, dat we het nu moeten gaan waarmaken en wat het van ons vraagt."

⁴ Willem Voogt van J.P. van Eesteren vertelt hier meer over in deel 4.

Goed beveiligd

Het Binnenhof is een uniek, relatief open en druk complex, waar toeristen vrij over de binnenplaats kunnen lopen en waar iedereen – volgens de wet – een debat moet kunnen bijwonen. Exacte cijfers zijn er niet, maar op een normale werkdag zijn er duizenden mensen op het Binnenhof – van Kamerleden, politici en journalisten tot scholieren, technici en ambtenaren – en die hebben allemaal hun eigen 'flow' in de regeringsgebouwen. Daar is een specifieke inrichting van techniek en ruimte voor nodig en dat in een grotendeels zeer monumentale omgeving. Als er elders in de wereld iets gebeurt, zoals de bestorming van het Capitool in de VS in 2021, leidt dat vaak meteen tot nieuwe Kamervragen en aanscherpingen in de plannen.

Hans Dobbe: "Vergelijk het met Schiphol: als bezoeker ervaar je een aantal beveiligingsschillen. Daarnaast moeten systemen en datastromen hier heel goed beveiligd zijn, zodat er niet iemand van buitenaf in kan pluggen. De wereld is veranderd en er worden daarom ook andere eisen aan veiligheid en beveiliging gesteld."



Het Binnenhof van Hans Dobbe

Hans is projectdirecteur namens Croonwolter&dros op het Binnenhof en daarmee eindverantwoordelijk voor alle techniek. Hij moest wel even wennen aan de dynamiek van een groot, publiek werk als dit. Hans: "Toen ik hier begon, vijf jaar geleden dacht ik: waar ben ik in beland? Voor iemand zoals ik, die uit de snelle wereld van de datacenters komt, is het even wennen hoe in dit project besluiten worden genomen. Maar na een half jaar was bij mij de knop om. Nu rij ik hier elke dag met een grote glimlach naar toe." Zijn vrouw zei na een rondleiding gelukkig ook: jemig Hans, dit moet je wél afmaken. Dus werkt Hans na zijn officiële pensioenfeestje dit jaar, graag nog een paar jaar volle bak mee, tot het helemaal klaar is.

VERHAAL 3 – EERLIJK EN OPEN SAMENWERKEN

De intensieve samenwerking die nodig is tussen ‘de installateurs’ en ‘de restaurateurs’ in gebouw J, is tekenend voor de afstemming die nodig is op alle vlakken van het Binnenhof-project. Hoe zorg je voor een goed gevoel bij alle samenwerkingspartners – en bovenal: eerlijke afspraken over de besteding van het Nederlandse belastinggeld? Dat begint bij een goede samenwerking tussen de drie TBI-zusters en het Rijksvastgoedbedrijf. Tom de Jong van J.P. van Eesteren weet daar alles van.



6

6 Impressie van het nieuwe entreegebied. Beeld: Architecten Cie.

7 In de oorspronkelijke grachtvulling en in de dempinglagen hebben archeologen mooie vondsten gedaan, waaronder een majolica bord met een schildering van een paard en een apothekerspotje van Italiaanse faience met een tekening van een vogel, beide daterend van eind 16e eeuw.

8 Maandag 15 december 2025 brachten Tweede Kamerleden en -medewerkers een bezoek aan hun oude en toekomstige werkplek. In de Oude Zaal kregen ze uitleg over de balkenkoppen.

9 Binnen in gebouw J, het voormalige Ministerie van Justitie. De mooiste opstelplaats voor kruiwagens van Nederland?

Tom: “Er lag natuurlijk al een goede basis voor onze relatie met het Rijksvastgoedbedrijf. We hebben al een historie samen. Zo hebben we begin jaren negentig de nieuwbouw van het Tweede Kamercomplex gerealiseerd en in 2018 Paleis Huis ten Bosch gerenoveerd. We kenden elkaar dus al en wisten dat we met elkaar overweg konden. Dat TBI niet beursgenoteerd is maar gericht op de lange termijn en maatschappelijke waarde, maakt ons bijzonder.”

— Zo gaan we samenwerken

Tom was als ‘man van het eerste uur’ nauw betrokken bij de manier waarop de samenwerking tussen opdrachtgever Rijksvastgoedbedrijf en de TBI-ondernemingen tot stand kwam: “Om elkaar te leren vertrouwen in zo’n onvoorspelbaar traject – in het begin waren er immers nog heel veel onzekerheden – hebben we met het team van TBI en het Rijksvastgoedbedrijf intensief gewerkt aan de relatie. Elkaar leren kennen, doorgronden en vertrouwen. Wat is het belang, het doel van de ander? Waar wordt de ander gelukkig van, wanneer zit je in zijn of haar irritatiezone? Daar alle aandacht aan geven is erg belangrijk: zo zorgen we voor wederzijds begrip en een manier van werken waarbij je elkaar versterkt.”



Het Binnenhof van Tom de Jong

Inmiddels is hij weer terug op ‘kantoor’ bij J.P. van Eesteren als hoofd projectbeheersing en digitalisering, maar Tom de Jong heeft zeven jaar lang de hele opstartfase van het project meegemaakt. Hij stond mede aan de wieg van de samenwerking met het Rijksvastgoedbedrijf. Tom weet een paar dingen zeker. Eén: dat operational excellence uiteindelijk óók en altijd is terug te voeren op een goede relatie met de klant. En twee: dat hij kernwaarde Wederkerigheid daarmee één van de belangrijkste waarden vindt van TBI. Tom: “Ik werk nu 21 jaar bij J.P. van Eesteren en merk in alles hoe prettig het is om te werken vanuit de openheid en betrouwbaarheid van TBI. We doen eerlijk werk voor een eerlijke prijs. Er zijn geen verborgen agenda’s.”



7

— Geen zeventje, maar een tien

Terwijl de samenwerking werd gevormd, veranderde het speelveld op allerlei vlakken. Eisen werden aangescherpt, ontwerpen werden uitgebreid en met iedere verrassing die de teams aantroffen tijdens hun verkenningen en registraties, kwamen er nieuwe problemen en vondsten aan het licht. Ook bij TBI ging niet alles even soepel, geeft Tom toe: “Dat we met de kosten op een gegeven moment steeds meer op een glijdende schaal terecht kwamen, komt niet alleen door alle veranderingen in de opgave, maar ook omdat het maatschappelijke belang bij iedereen het gevoel gaf: de lat moet hier op z'n hoogst. We willen hier geen zeven of een acht; we gaan voor de tien, op alle onderdelen van het werk. Maar het verschil tussen goed en allerbest, dat weten we, dat kost geld. Het leidde tot bizarre begrotingen. En hoe los je dat dan op?”

— De Kostenplus-methode

“We bedachten toen: als we allemaal afzonderlijk worst-case begrotingen maken, omdat we allemaal alle risico's willen beheersen en allemaal overal een tien op willen halen, dan komen we er nooit uit. Je kunt elkaar vertrouwen, tótdat het gat tussen begroting en reële kosten te groot wordt. Samen met het Rijksvastgoedbedrijf zijn we toen uitgekomen op de Kostenplus-methode. In dat model doen we bij TBI alles voor de werkelijke kosten, in volledige openheid, met alle boeken en accountants om de tafel. Zodat iedereen kan zien hoe we het doen. Vervolgens gaan we met elkaar op zoek naar mogelijke optimalisaties.”

“Het wordt op die manier eerlijk werk voor een eerlijke prijs. We zijn met elkaar verantwoordelijk voor het geheel. In het model zit daarnaast ook nog

⁵ Zie verhaal 2 (het verhaal van Marjella Prins).

De lat moet hier op z'n hoogst



8



9

een incentive, een ‘pain-gain’ regeling. Als we onder de afgesproken richtprijs blijven, verdienen we meer (gain), als we daarboven komen, verdienen we minder (pain). Die regeling geldt voor het hele team van de TBI-combinatie. Zo maak je iedereen verantwoordelijk voor hetzelfde doel en de afspraken volkomen wederkerig. Het is belastinggeld, dat realiseren we ons heel goed. De Kostenplus-methode zorgt ervoor dat de werkelijke kosten van het project betaald worden en dat we iedere cent kunnen verantwoorden; het is transparant en te controleren.”

Verborgene schatten

Het onderzoek naar de staat van de gebouwen – en de bodem daaronder – heeft heel veel ‘stukjes geschiedenis’ van onze nationale regeringsgebouwen opnieuw aan de oppervlakte gebracht. Skeletten, oude munten, oude bakstenen en funderingen, stukjes eeuwenoud behang: er kwam van alles boven water.⁵ In de oorspronkelijke grachtvulling en in de dempingslagen vonden archeologen een kan en bekertje van steengoed uit de late 14e eeuw, een majolica bord met een schildering van een paard, een (apotheker)potje van Italiaanse faience en een benen oorlepel/tandenstoker, allemaal eind 16e eeuw. Veel mooie verhalen over de vondsten en de geschiedenis van het Binnenhof zijn te vinden op www.binnenhofrenovatie.nl. Google ook eens op de blogs, podcasts en tv-programma's van Splinter Chabot over de geschiedenis, de verhalen en de kunstwerken van het Binnenhof!



10



11



12

10 Woekeren met ruimte. Eén van de twee patio's van gebouw J, het voormalige Ministerie van Justitie, met torenkraan, steiger én traptorentje.

11 Tegelwerk in de gangen van gebouw J.

12 Niet makkelijk om het paviljoen en de ondergrondse ruimte op de Hofplaats hun plek te geven. Daar liggen namelijk ook kabels en leidingen, funderingen van bestaande gebouwen en wortels van de monumentale kastanjbomen aan het Spui.

— **Alles onder controle**

Ondertussen begint de uitvoering op stoom te komen, en die krappe bouwlocatie wordt maar niet groter. Stress? Nee, daar heeft bouwplaatsmanager Martijn de Wit van J.P. van Eesteren geen last van: “We hebben overal hele goede mensen op zitten: omgevingsmanagement, communicatie en bouwlogistiek: alles is goed belegd. Ik kan me dus volledig focussen op mijn eigen rol en taak: het zo goed mogelijk laten verlopen van alle bouwwerkzaamheden. Onze vier hoofduitvoerders hebben er allemaal al heel wat vlieguren op zitten en zijn dit soort complexe projecten wel gewend. Ik zorg voor de onderlinge afstemming tussen de betrokken TBI-ondernemingen – en de afstemming met de andere bouwpartijen: Heijmans en Burgy, Combinatie De Kroon, Van Hattum en Blankevoort en SPIE.”

— **Andere mindset**

Ingewikkeld is dus niet het goede woord, vindt Martijn, je moet de goede mindset hebben. Een andere mindset, vooral. “Wij zijn bij J.P. van Eesteren gewend om elke dag productie te leveren, dat is ons bestaansrecht. Dat is hier anders, want je hebt hier met veel meer invloeden te maken. Je begint eraan als een normaal werk, maar gaandeweg kom je erachter dat er allerlei extra regels zijn. Dat de omgangsvormen anders zijn. Dat de besluitvorming anders verloopt. Dat heeft voortdurende aandacht nodig in het team, want wij willen van nature graag vooruit, tempo maken. Op dit project moeten we voorzichtiger zijn, want alles ligt onder een vergrootglas.”



Het Binnenhof van Martijn de Wit

Het Binnenhof heeft alles waar hij van ‘aangaat’, als bouwplaatsmanager en ervaren JP’er. En dan zit het er allemaal ‘keer tien’ in. De complexiteit van het project met ál die deelprojecten, de publieke belangstelling, het goed houden van de relaties met de omwonenden en de ondernemers in de buurt, de logistiek op de supercompacte bouwplaats, de planning: alles is hier hogeschool- en precisiewerk, knikt Martijn de Wit. Mooi, vindt hij. “Ik ben heel wat mooie, grote projecten gewend, maar dit is once in a lifetime. Het maakt je onderdeel van de geschiedenis. Alles wat we doen en kunnen, zit hierin. Stop alle kernwaarden van TBI in een snelkookpan. Dan heb je het Binnenhof.”

VERHAAL 4 – EN NU GÁÁN

Op het hoogtepunt van het werk, hebben de werkvoorbereiders uitgerekend, zijn er bijna 1.000 mensen van en voor de TBI-combinatie aan het werk op het Binnenhof. Naast het feit dat die elke dag allemaal goed, veilig en met veel goede ZIN aan het werk moeten kunnen, is natuurlijk de boeiende vraag: waar komen al die mensen eigenlijk vandaan? Ondertussen is het werk al gestart. Onder andere het werk aan ‘de kuip’ van de nieuwe publieksentree. Wat zijn nu de uitdagingen?

Hans Dobbe⁶ van Croonwolter&dros is wel eens jaloers op de aantrekkingskracht van het restauratiewerk aan het Binnenhof op professionals in de markt: “Bij Eddy⁷ liggen ze in slaapzakken voor de deur, bij wijze van spreken. Want als je dit op je CV kunt zetten als erfgoed specialist of restaurateur, ja, dan stáát er wel iets. Bij ons in de techniek begint dat nu ook wel te leven hoor, de glamour van het Binnenhof. Maar toch iets minder dan bij Nico de Bont. Bij ons is het meer de scope van het project: de planning die er voor de komende jaren ligt. Dat vinden veel technici en onderaannemers heel prettig.”

– Veel kopjes koffie

Wat je tussen de regels van Hans’ uitleg ook leest: het Binnenhof is wel degelijk ook een kans voor TBI. De aantrekkingskracht van het project zorgt voor veel nieuwe instroom en voor een groeiend netwerk van onderaannemers. Dat is zo, ziet ook Eddy de Veer van Nico de Bont, maar hij wil dat wel even nuanceren: “Dat mensen bij ons in slaapzakken voor de deur zouden liggen, is niet helemaal waar”, lacht hij. “Mensen zijn heel snel gecharmeerd van het mooie werk dat wij mogen maken voor onze opdrachtgevers – en zeker op dit project. Ik heb al met zoveel leuke mensen koffie gedronken.... Maar er zit wel een behoorlijke druk op. De deksel moet nu wel van het blik af, zogezegd. We hebben nog maar een paar jaar de tijd om die hele puist

⁶ Zie ook verhaal 2.

⁷ Zie kadertekst ‘Het Binnenhof van Eddy de Veer’.



Het Binnenhof van Eddy de Veer

Eddy is projectdirecteur restauratie Tweede Kamer voor Nico de Bont en dus ook verantwoordelijk voor de bemensing van het werk. Daarnaast is hij druk met de start van de nieuwe vestiging van Nico de Bont in Den Haag. En dat is in de juiste volgorde allemaal prima te combineren, vindt hij: “Dit project is een hele mooie opstap om met een goed ingewerkt team door te pakken in het Haagsche.” Het helpt ook dat alle directe samenwerkingspartners hier TBI-ondernemingen zijn, vindt Eddy: “Daardoor kun je veel opener met elkaar praten. Alle TBI-ondernemingen hebben een eigen focus en een eigen werkmentaliteit, dat schuurt natuurlijk wel eens, maar je hebt elkaar nodig om vooruit te komen. We zijn allemaal anders, maar ook samen één TBI.”

13 Een unieke terrazzovloer renoveren met een laptop en heel veel steentjes.

13





14

werk te verwerken. We hebben de komende tijd dus veel –maar vooral ook de goede– mensen nodig om vaart te maken. Met het vinden van een goede werkvoorbereider ben je zo maar zes tot negen maanden bezig. Die tijd hebben we niet. En je wilt natuurlijk ook nog graag dat mensen passen in onze organisatie, in het Nico de Bont DNA. Niet alleen voor dit werk, maar ook voor de toekomst, voor onze nieuwe vestiging in Den Haag.”

– Bijzondere werkgever

Eddy voelt zich in de bemensingskwesitie, net als Hans en de andere projectleiders, enorm gesteund door de eigen achterban en door TBI: “Ja, het helpt ook dat TBI geen beursgenoteerde onderneming is. Het steward-ownership zorgt ervoor dat we maatschappelijke waarde en betrokkenheid veel ruimte kunnen geven. Als ik zie wat er bij ons mogelijk is aan opleiding en training: dat is echt exceptioneel anders dan bij andere bouworganisaties. We zien gelukkig ook nog steeds kans om op een project als het Binnenhof mensen goed mee te nemen, op te leiden, te coachen en de kneepjes van het vak te leren.”

14 Toegangsdeuren van de ‘porte cochère’ (koetsingang) van gebouw J aan het Plein liggen klaar voor herstel.

15 Aan de buitenkant van gebouw J worden steigers opgebouwd, zodat ook hier het herstel van dak en gevels kan beginnen.



15



Het Binnenhof van Willem Voogt

“Het is belangrijk dat we niet continu de nadruk leggen op de complexiteit van het project”, vindt Willem Voogt, projectleider voorbereiding bij J.P. van Eesteren en verantwoordelijk voor gebouw I. “Met een goede planning, goede afspraken, goede tekeningen en vakmanschap maak je het project beheersbaar. In dit werk zit alles waar we heel goed in zijn bij TBI. Dáár moeten we vooral in blijven geloven. We kunnen dit.”

– In stukken knippen

Om het megaproject behapbaar, werkbaar en vooral menselijk te maken, is het in verschillende gebouwen en per gebouw en per gebouw ook weer in heel veel kleine deelprojecten opgeknipt, legt Eddy uit. Maar het komt natuurlijk ook allemaal weer samen. Waar? In de bouwkeet natuurlijk, het epicentrum van elk project. De keet ligt pal naast de voormalige én toekomstige Tweede Kamer. Daar treffen we ook Willem Voogt, projectleider voorbereiding bij J.P. van Eesteren.

Willem, lachend: “Ik heb eerlijk gezegd nog nooit in zo’n grote keet gezeten, maar hij is eigenlijk alweer te klein. Het werk is gewoon heel erg groot. Elk gebouw en elk deelproject heeft zijn eigen team, zijn eigen mensen en zijn eigen onderaannemers. Het is wel heel gezellig. Een goed georganiseerde chaos.”

– Een kuip vol complexiteit

Willem focust zich nu op de bouwkuip van de nieuwe publieksentree. Willem: “Het ontwerp van de entree is nu definitief. We zijn het nu aan het calculeren, maar om geen tijd te verliezen, zijn we vast gestart met het onderdeel dat vaststaat: de bouwkuip. Van het nieuwe entreegebouw staat straks maar een deel bovengronds. De rest bevindt zich ondergronds. Er wordt voor dat doel nu een groot gat in de grond gemaakt.

De bouwkuip wordt tegen gebouw N gerealiseerd en gaat via verschillende constructieve technieken deels het draagvermogen van de fundering van gebouw N



16



17



18

16 De betonstort in de keldergewelven.

17 Renovatie van een dakkapel van gebouw C van de Tweede Kamer.

18 Nieuwe wigvormige delen maken oude vloerbalken weer sterk.

overnemen. De kuip heeft een ongebruikelijke vorm, waardoor het stempelraam dat erin moet komen, ook een incurante vorm heeft. Als dat er dan eenmaal in ligt, gaan we graven. Dan vult de kuip zich met grondwater, waardoor veel werkzaamheden onder water plaatsvinden, met duikers. En ja, de kans dat dan ook weer van alles ‘boven water komt’ is natuurlijk aanwezig maar ik hoop het niet. We hebben natuurlijk alles getest, onderzocht en doorgemeten, maar 100% zeker weet je het nooit.”

— Wij kunnen dit

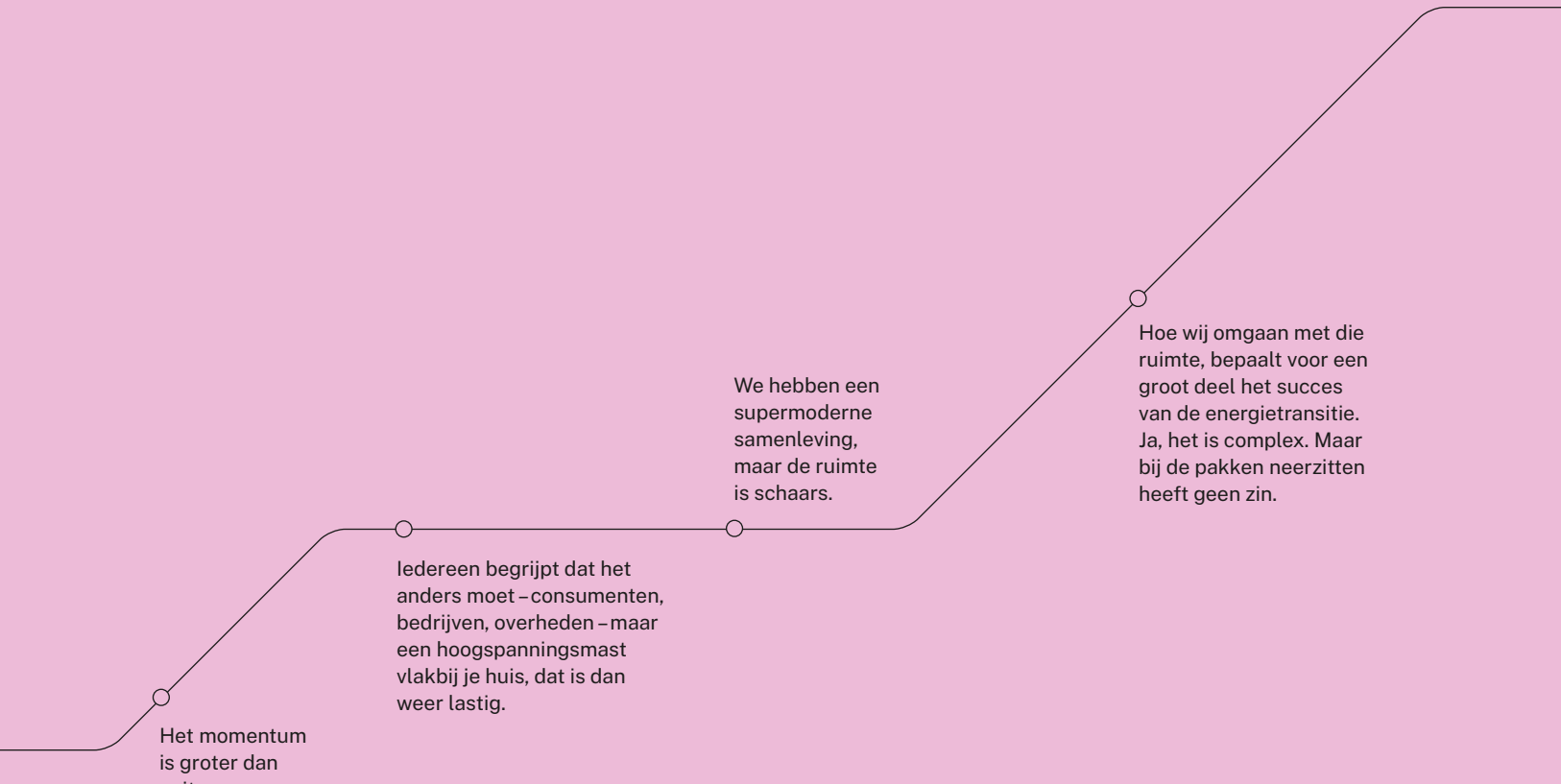
Andere gebouwen zijn al eerder gestart, vertelt Willem. De ‘Aanpakkerigheid’ begint dus ook bij het ‘team entreegebouw’ flink te jeuken. “De publieksentree heeft een grote impact op de overall planning maar ook op het naastgelegen gebouw N”, ziet Willem. Dus: aan de slag: “Dat is ook de reden waarom we nu al gestart zijn met de kuip, terwijl we het entreegebouw zelf nog aan het afprijzen zijn.”

Willem heeft al van alles gebouwd, bij J.P. van Eesteren, maar zoveel technische, logistieke en procesmatige complexiteit in één kuip: dat nog nooit. Willem: “De planning van gebouw I is verweven in die van alle andere teams en gebouwen. Als ik iets in de planning aanpas, telt dat op heel veel plekken door. We zijn hier in de bouwkeet dus continu aan het schakelen tussen je eigen project, dat van de anderen en het geheel. En dan heb je het nog niet eens over de publieke beeldvorming.”

De nieuwe publieksentree

De nieuwe publieksentree van de Tweede Kamer –deels bovengronds, deels ondergronds– is straks in alle opzichten een hoogstandje. Bedoeld om duizenden bezoekers per week veilig en comfortabel toegang te bieden tot het hart van onze democratie, waaronder alleen al zo’n 200.000 scholieren per jaar. Croonwolter&dros zorgt voor de nodige ‘veiligheidsschillen’ waar iedereen doorheen moet, met name ondergronds. Maar om de hoge veiligheidsmaatregelen niet ten koste te laten gaan van een vriendelijke, open uitstraling bij binnenkomst, is het glazen entreegebouw bovengronds juist heel open, toegankelijk en uitnodigend. Aan de onderzijde van het paviljoendak is straks een ‘rimpeling’ te zien. Het is een verbeelding van het idee dat iedere burger een verschil kan maken in de politiek. “We hebben dit erin gebracht in antwoord op de vraag vanuit de Tweede Kamer naar een verhaal bij de publieksentree”, vertelt architect Pi de Bruin van de Architecten Cie.⁸, “Daarop hebben we gekeken naar een verhaal dat bij deze plek en de functie van dit gebouwdeel past.” Voor het uitvoeringsteam van projectleider Willem Voogt van J.P. van Eesteren is de ‘kuip’ waarin het gebouw moet landen, voorlopig even de eerste, best complexe opgave.

⁸ Bron: Binnenhofrenovatie.nl



Het momentum
is groter dan
ooit.

Iedereen begrijpt dat het
anders moet – consumenten,
bedrijven, overheden – maar
een hoogspanningsmast
vlakbij je huis, dat is dan
weer lastig.

We hebben een
supermoderne
samenleving,
maar de ruimte
is schaars.

Hoe wij omgaan met die
ruimte, bepaalt voor een
groot deel het succes
van de energietransitie.
Ja, het is complex. Maar
bij de pakken neerzitten
heeft geen zin.

W

We willen mensen in 2050 horen zeggen: fijn dat ze toen, 25 jaar geleden, de goede beslissingen hebben genomen.

S



Maarten Abbenhuis
CEO TenneT

De komende jaren werken Croonwolter&dros en Mobilis als partners van TenneT aan de vernieuwing, verzwaring en uitbreiding van hoogspanningsstations in Nederland.

#dandoejewat!

Onze ondernemingen en hun impact

Een greep uit alle positieve initiatieven, projecten en acties



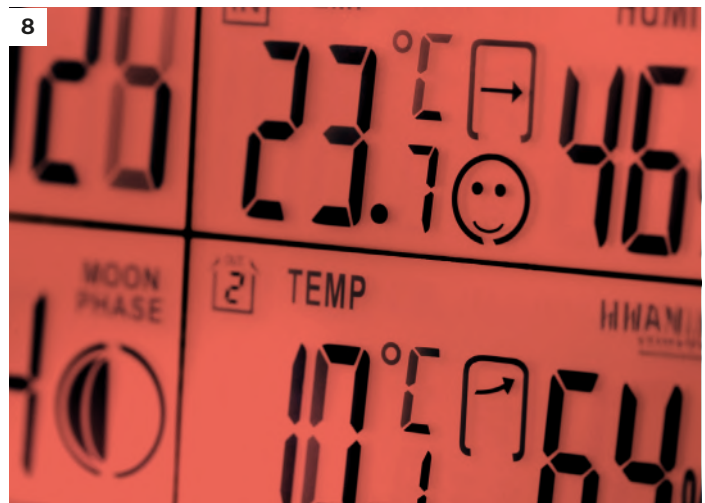
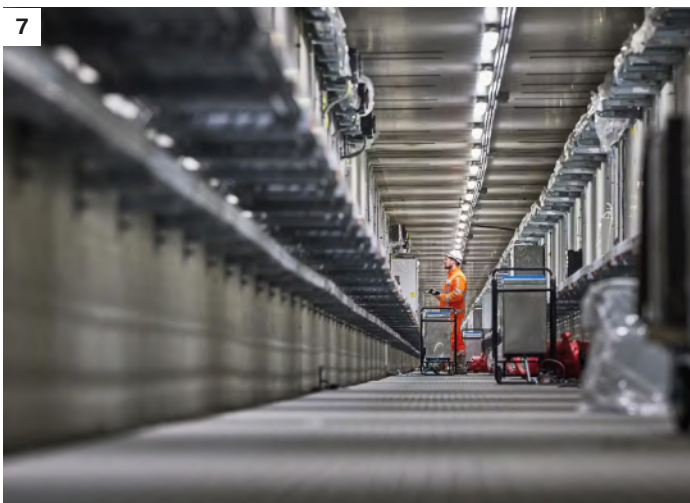
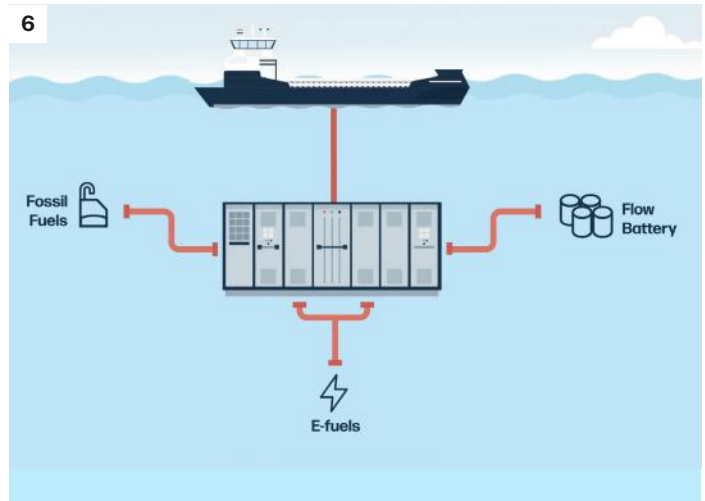
1 Met dit programma worden jonge Arubanen enthousiast gemaakt voor een loopbaan in de techniek op Aruba. Ze volgen eerst een leertraject in Nederland en kunnen daarna aan de slag bij CroonCaribe op Aruba. Beeld: Divi Resorts Oranjestad, waar CroonCaribe verantwoordelijk was voor de realisatie van het nieuwe clubhuis. **2** Kinderen kiezen niet waar ze opgroeien, en niet elke oudere kan zelf zorgen voor contact of ondersteuning. De Giesbers Foundation helpt daar waar het nodig is, met kleine, concrete projecten die groot verschil maken in het dagelijks leven. Of het nu gaat om speelruimte, veiligheid, kansen of plekken die verbinden: samen zorgen we dat iedereen mee kan doen.



3 De TBI-onderneming geWOONhout ontwikkelt en bouwt -Parisproof -circulaire, modulaire woningen in hout in een eigen, energieneutrale fabriek in Wehl. **4** De inkoopcollega's van J.P. van Eesteren paktten in 2025 samen de kwasten en rollers op bij het Leger des Heils, in het kader van de jaarlijkse JP-vrijwilligersdag.



5 Sinds 2023 is ERA Contour de trotse bezitter van het B Corp certificaat. B Corp ondernemingen, zoals ook Tony Chocolonely en Clipper Tea, moeten voldoen aan hoge standaards op het gebied van duurzaamheid en transparantie in de bedrijfsvoering. **6** Bij Corvia, onderdeel van Eekels Technology, wordt gewerkt aan duurzamere, emissiearme scheepvaart. Het Modular Propulsion Platform is een innovatieve oplossing voor schone aandrijving van schepen, mede mogelijk gemaakt door de TBI Klimaatrein.



7 Op het project De Groene Boog (A16 Rotterdam) hebben Mobilis en Croonwolter&dros samen de eerste energieneutrale tunnel van Nederland gerealiseerd: de Rottemerentunnel. Dit project bewijst dat veiligheid en duurzaamheid uitstekend samen kunnen gaan in complexe infrastructurele werken. **8** Met Comfort Connected krijgen bewoners real-time inzicht en advies voor het verlagen van hun energieverbruik. De monteurs van Comfort Partners kunnen op afstand storingen uitlezen, waardoor ze sneller en beter service kunnen bieden, met minder ritten van en naar de klant.



9 Het Rosa Spierhuis is een bijzondere woon- en werkgemeenschap voor kunstenaars en musici. HEVO heeft via HevoFame het huis belangeloos ondersteund bij de duurzame, toekomstbestendige nieuwbouwplannen. **10** Schiehaven Citizens, met dit project draait ERA Contour het klassieke denken om: gebiedsontwikkeling begint niet bij stenen, maar bij mensen en gedrag. Zo wordt duurzaam leven vanzelfsprekend en ontstaat echte duurzame impact.



11 Biobased daksysteem voor corporatiewoningen in Kaatsheuvel, waar Hazenberg op grote schaal biobased isoleert: minder CO₂-uitstoot, meer comfort én sneller gerealiseerd dankzij een prefab daksysteem, mede mogelijk gemaakt door de TBI Klimaatrein. **12** Een van de schottenketen van MDB, gebruikt bij het project De Groene Boog (A16 Rotterdam), kreeg een tweede bestemming in Centraal-Oekraïne: als noodhuisvesting voor mensen die geëvacueerd moesten worden uit het frontgebied.



13 Missiehuis Teteringen, een voormalig klooster, is door Nico de Bont herbestemd tot woongebouw met zorgappartementen. Het gebouw is duurzaam geïsoleerd met oude spijkerbroeken: circulair, comfortabel én met een knipoog naar het verleden. Zo krijgt het Missiehuis een tweede leven, met oog voor mens en milieu. **14** Groen funderen, dat kan gewoon! Voorbij Funderingstechniek gebruikt de groene prefab paal van Voton: goed voor zo'n 37% minder CO₂ dan een gewone betonpaal. En ze worden ook nog elektrisch naar de bouw gebracht. Slim, duurzaam en met minimale overlast – zo maken we samen de bouw een stukje groener.



15 Samen met Woningstichting GoedeStede, Trespa, Stiho en ontwerpstudio Duplex Creativity oogstte Rutges Vernieuwt 660 m² gevelpanelen, die zijn verwerkt tot nieuwe designstoelen. **16** Mobilis zet zich in voor het hergebruik van oude sluisdeuren. Door ze te renoveren, of het hout te gebruiken voor bijvoorbeeld nieuwe bruggen.



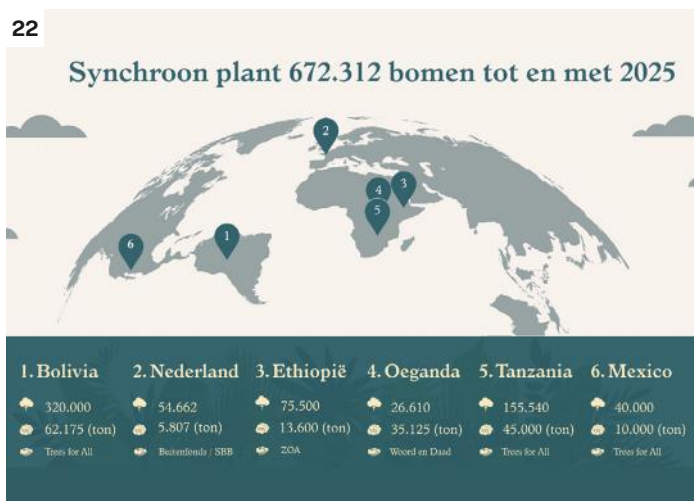
17 Met het TBI Praktijkfonds bouwen we aan de vakmensen van morgen. Jongeren én zij-instromers maken via De Bouwpraktijk, IMC Weekendschool en onze vakscholen op een laagdrempelige manier kennis met techniek, bouw & ontwikkeling en infra en ontdekken hun talent voor het vak. **18** Een 3D-veiligheidsinstructiefilm, gebaseerd op het eigen BIM-model, geeft medewerkers van Croonwolter&dros en Mobilis een goed beeld van zichtbare én onzichtbare risico's op hoogspanningsprojecten.



19 In plaats van relatiegeschenken met kerst kiest Rutges Vernieuwt acht goede doelen die samen € 25.000 krijgen. Opdrachtgevers stemmen op één van de goede doelen op www.doejemee.nu. **20** Bij De Kreekvelden in Almere verwerkte Koopmans lokaal op eigen grond geteelde wintertarwe tot biobased isolatie voor het buurthuis. De rest van de tarwe werd gebruikt voor pannenkoekmix, ook bestemd voor het buurthuis. Zo is alles lokaal geteeld, verwerkt én benut.



21 Upcyclecentrum Utrecht is door J.P. van Eesteren voor 90% opgebouwd uit hergebruikte materialen, waaronder gevelbeglazing uit oude NS-treinen. Besparing: 70.000 kilo aan CO₂-uitstoot. **22** Synchron heeft tot en met 2025, samen met Trees for All en partners, wereldwijd 672.312 bomen aangeplant voor CO₂-compensatie en natuurherstel.



23



23 Voorbij Prefab maakt sinds kort Impakt Beton op basis van organisch restmateriaal: biochar. Biobeton zit in CO₂-reductie nu al op het niveau van Parijs 2050. Yes! Winnaar van de TBI Innovatieprijs 2025. **24** Levend Leslokaal op de bouwplaats in Gouda: hier ontdekken leerlingen van basisscholen, middelbare scholen en mbo-bouwopleidingen hoe leuk restaureren en bouwen kan zijn. Praktijk, plezier en vakmanschap komen samen, leren doe je hier gewoon tussen de steigers!

24



25



25 Met NEXT level casco laten TBI WOONlab, Voorbij Prefab en VBI zien dat CO₂-arm bouwen met innovatief beton écht mogelijk is. Minder uitstoot en meer toekomst, zo maken we samen het verschil. **26** Struijk werkt in opdracht van geWOONhout aan het AZC-terrein in Oisterwijk. De opstallen worden gefaseerd en circulair gesloopt en het gebied wordt opnieuw bouwrijp gemaakt, volledig emissieloos!

26



27



27 Groen denken! In Merwede Grow -een project van Synchron en AM Gebiedsontwikkeling -leven natuur en mens straks innig met elkaar samen. Een voormalig bedrijventerrein transformeert naar frisse stadswijk. **28** Bij 'Enschede 700 jaar' konden Koopmans-collega's iets toevoegen aan de stad. Het winnende initiatief: vier nieuwe AED's voor de stad. Graag gedaan, Enschede!

28



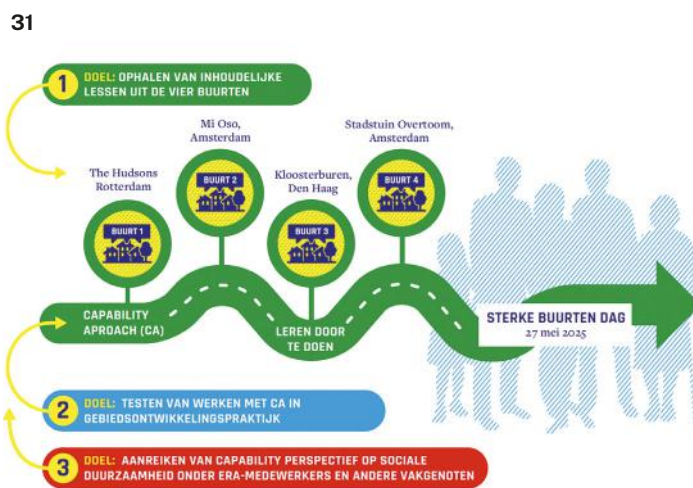


29



30

29 Met het TBI Studiefonds krijgt talent de ruimte om te groeien. Kinderen van TBI-collega's kunnen dankzij een steuntje in de rug hun dromen waarmaken en samen bouwen we aan een toekomst waarin iedereen mee kan doen. 30 De TBI Klimaatrein is een beweging van collega's, partners en pioniers die samen de bouw, techniek en infra groener maken van biobased materialen tot emissievrij materieel. Het is een community én fonds: hier komt duurzame innovatie op stoom en brengen we samen de sector vooruit.

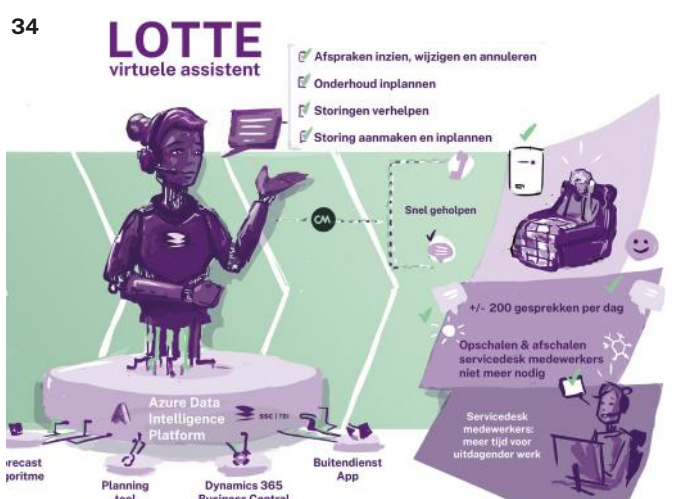


32

31 Met Terug naar de Buurt! keert ERA Contour –samen met Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG TU Delft) en Kickstad –terug naar gerealiseerde buurten en wijken om te evalueren: wat was nou écht de impact? En wat vinden de bewoners er zelf van? 32 TBI Zebra helpt jonge impactondernemingen om hun duurzame innovaties versneld toe te passen in de praktijk. Zo verduurzamen wij met elkaar onze keten!



33



34

33 Met behulp van AI heeft WTH Vloerverwarming een nieuwe manier ontwikkeld om binnen 15 minuten een volledig maatwerkofferte te genereren. Door slimme automatisering aan de voorkant creëren ze ruimte voor vakmanschap aan de achterkant. 34 Comfort Partners heeft met AI-agent Lotte de titel Innovatie Pionier 2026 gewonnen. Lotte is bedoeld om pieken in de drukte bij de klantenservice op te vangen. Ze voert gesprekken met bewoners, leert autonoom en is gekoppeld aan het ERP- en planningsysteem.

Moedig zijwaarts!

Over Toekomstelingen en wat
we nu al van ze kunnen leren

operatie



trancity^{valiz}

Arie Lengkeek, Peter Kuenzli

woon- coöperatie

uit de wooncrisis door gemeenschappelijk bezit

‘Een ‘declaration of dependence’, een afhankelijkheidsverklaring: dát is wat we nodig hebben!’ Ik werkte met een groep stadmakers, ecologen en theatermakers aan een programma over ecologie en klimaat. Het akkoord van Parijs was net getekend. We wilden optimisme en geloof in de toekomst vasthouden. Maar ook erkenning van de wereld als levend systeem dat ons omgeeft en draagt, en waar we afhankelijk van zijn. Een liefdesverklaring aan een kwetsbaar systeem: die afhankelijkheidsverklaring zou ons paspoort naar de toekomst zijn.

Zo’n verklaring, daar moet ik vaak aan terugdenken. In mijn werk als conceptontwikkelaar gaat het steeds meer over ‘sociale duurzaamheid’. Misschien abstract, maar ook in jouw dagelijks leven van groot belang: de gemeenschappen en mensen met wie je leeft, waar je afhankelijk van bent en die afhankelijk van jou zijn. Niemand is een eiland. Natuurlijk, je bent autonoom en zelfstandig, volwassen en stoer. Maar ook: afhankelijk en met duizend draadjes verbonden met alles wat leeft en leven wil.

Ik wil de lezers van dit TBI magaZIN laten zien wat sociale duurzaamheid in ons vak eigenlijk is. Hoe dat in de basis hetzelfde denken is als ecologische duurzaamheid. En dat beide vormen van duurzaamheid ons leren dat de toekomst niet alleen over vooruitgang en ontwikkeling gaat, maar juist over bouwen aan verbondenheid en afhankelijkheid. Hoe inspireert dat besef van afhankelijkheid de manier waarop we ontwerpen, bouwen en ontwikkelen aan de wereld van morgen?



foto: Charlotte Grandury



ARIE LENGKEEK is onderzoeker en conceptontwikkelaar in de domeinen ruimtelijke ontwikkeling, stad en cultuur. Zijn drijfveer is het ontwikkelen vanuit nieuwe gemeenschappen als oefenplaatsen voor de stad van morgen. Betaalbaarheid, zeggenschap en collectieve kracht zijn daarin zijn kompas. In 2022 verscheen *‘Operatie Wooncoöperatie / uit de wooncrisis door gemeenschappelijk bezit’*, dat hij samen met Peter Kuenzli schreef. Sinds september 2023 werkt hij aan deze thema’s als conceptontwikkelaar bij ERA Contour.

◀ De Nieuwe Meent in Amsterdam is een wooncoöperatie: betaalbaar wonen rond collectieve voorzieningen en een sterke, diverse gemeenschap.

Oefenen in toekomstdenken

De roman *The Ministry for the Future* van Kim Stanley Robinson (2020) neemt de vraag naar de stem van de Toekomstelingen radicaal serieus. Om de klimaatdoelen van Parijs te halen, zo stelt hij, is een instituut nodig dat expliciet handelt in het belang van toekomstige generaties. Niet als moreel adviesorgaan, maar als actor met macht. Want zolang de toekomst geen vertegenwoordiging heeft, verliest zij structureel van het nu: van korte termijn belangen, bestaande investeringen en gevestigde routines.

Het boek is een reis van reële rampen naar een mogelijke toekomst: het kán, er zijn Toekomstelingen. Het idee van een ‘Ministerie voor de Toekomst’ is fictie, maar de zoektocht erachter blijkt reëel en inspirerend. Op talloze plekken ontstaan initiatieven die dat heel concreet omarmen, om ermee te oefenen. Ze nemen een radicaal uitgangspunt en gaan daarmee aan de slag. De Ambassade van de Noordzee onderzoekt hoe de zee een stem krijgt in besluitvorming. Zoöp-organisaties plaatsen al het levende als actor naast mensen. De Rights of Nature-beweging zorgt voor de erkenning van rivieren en ecosystemen als juridisch rechtspersoon. En in raadsalen wordt steeds vaker een lege stoel geplaatst voor toekomstige generaties. Het zijn geen blauwdrukken, maar oefeningen die ons perspectief verbreden.

Wat al deze initiatieven delen, is een inzicht dat vaak onderbelicht blijft: duurzaamheid is niet louter een technische opgave, maar ook een relationeel en moreel vraagstuk. Het gaat over wie we meetellen, wie we vertegenwoordigen en welk wereldbeeld we laten doorwerken in onze keuzes. Het laat zien dat we moeten nadenken over andere vormen van eigenaarschap, andere manieren van organiseren, andere waarden. Een abstracte gedachte vanuit de toekomst heel concreet maken en oefenen in het nu.

Keihard bouwen aan zachte krachten

De aandacht voor de sociale en ecologische verwevenheid van de plek maakt deze vragen bijzonder relevant voor de wereld van techniek, bouw & ontwikkeling en infra. Wat hier wordt ontworpen en gerealiseerd, staat er voor decennia. Het stuurt gedrag,

ontmoeting en mogelijkheden. Een gebouw is nooit alleen een object; het is altijd ook een sociaal script. Het nodigt uit tot bepaald gebruik en sluit ander gebruik uit. Het maakt ontmoeting mogelijk, of juist niet. Voor een organisatie als TBI – steward-owned, maar diep verankerd in de wereld van de dingen – betekent dit een verbreding van het eigen zelfbeeld. Wat betekent het om niet alleen technisch goed te bouwen, maar ook sociaal zorgvuldig? Hoe kunnen we naast Techniek ook van de *gedragstechniek* zijn? Naast Bouw ook van *samenlevingsopbouw*? Naast Infra ook van *sociale infrastructuur*?

Gedrag, gebruik en gemeenschap zijn geen zachte randvoorwaarden. Ze bepalen in hoge mate of duurzame oplossingen daadwerkelijk worden gebruikt, gedragen en volgehouden. In een tijd waarin groei en productie hun vanzelfsprekendheid verliezen, en welzijn, gezondheid en veerkracht steeds belangrijker worden, verschuift ook de betekenis van wat 'goed bouwen' is.

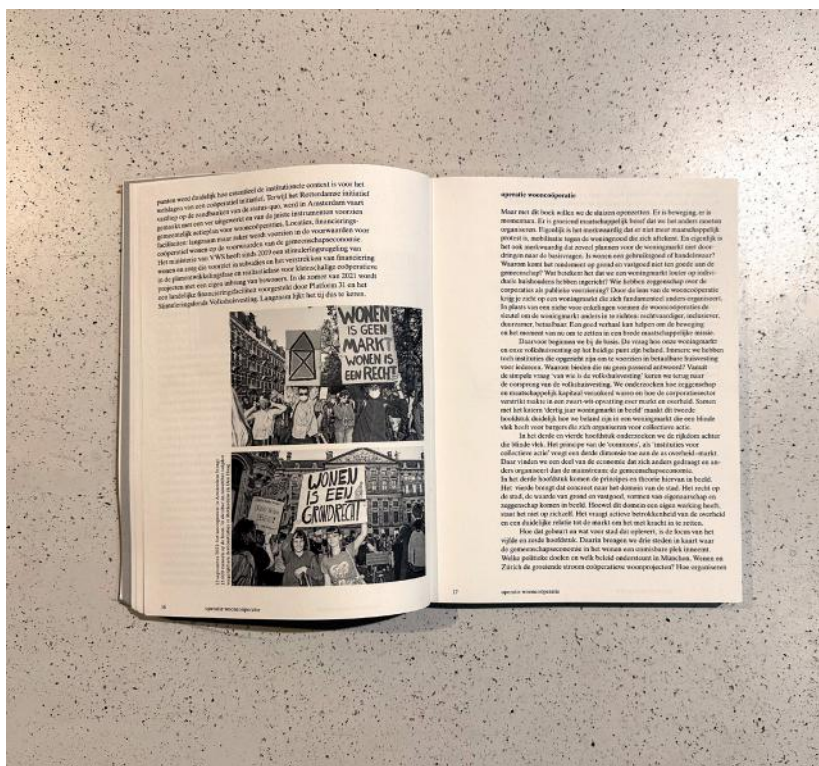
Samen met de gemeenschapseconomie

Die verschuiving vraagt om een ander economisch verhaal. Een verhaal waarin gemeenschap niet wordt gezien als achtergrond of doelgroep, maar als dragende kracht. Naast het domein



▲ De gemeenschap aan zet: een voormalige, vervuilde scheepswerf in Amsterdam werd door een community van gelijkgestemden getransformeerd naar de groene stadsoase: De Ceuvel.

▼ Arie's boek betoogt dat de wooncrisis niet oplosbaar is met alleen markt of overheid, maar vraagt om een derde model: wooncoöperaties in gemeenschappelijk bezit.



van de overheid, en het domein van de markteconomie, is er een derde domein: dat van de *gemeenschapseconomie*. Een gemeenschapseconomie draait niet primair om bezit, schaalvergroting of maximale efficiëntie. Ze draait om gedeeld gebruik, om relaties, om langdurige betrokkenheid. Ze organiseert waarde op plekken waar mensen elkaar daadwerkelijk ontmoeten en samen verantwoordelijkheid nemen. Die waarde vloeit niet weg van publieke naar private zakken en is ook niet afhankelijk van eindeloze subsidiestromen. De gemeenschapseconomie is lokaal, verweven en versterkt zichzelf. Dat betekent niet dat de markt of de overheid verdwijnt. We krijgen er alleen een dimensie bij: de gemeenschap. Gemeenschap wordt een derde, volwaardig domein – met eigen logica, eigen ritme en eigen waarde.

Deeleconomie, of toch niet?

Dat is iets anders dan de deeleconomie binnen het domein van de markt. Een voorbeeld om dat verschil te illustreren. In een recent opgeleverd wooncomplex van een grote belegger waar ik onlangs was, werd enthousiast de 'library of things' getoond: een keurig ingerichte ruimte vol apparaten die bewoners konden lenen. Maar de spullen stonden er nog alsof niemand ze ooit had aangeraakt. En zeg zelf: wie haalt een massage-gun uit de gedeelde kast? De opzet was goed bedoeld, maar voelde als een dienst die bedacht was vóór bewoners, niet vanuit hen.

Heel anders was het in een Zürichse wooncoöperatie waar ik rondliep. Daar had men de bergingen ingericht als een gedeeld arsenaal van spullen die bewoners zelf hadden ingebracht. Op een groot magneetbord stond wie wat beschikbaar stelde: skiuitrusting, gereedschap, en natuurlijk een fondueset. Alles circuleerde al in de gemeenschap. Niemand hoefde iets nieuws te kopen. Niet omdat het was ontworpen als dienst, maar omdat de relaties er al waren. Het verschil is essentieel: een concept dat lijkt op community is nog geen gemeenschap. Duurzaamheid ontstaat niet door 'goede dingen' aan te bieden, maar door betekenisvolle relaties rond concrete behoeften te organiseren.

De logica van de commons

Wat hier zichtbaar wordt, is de logica van de commons: gemeenschappen die gezamenlijk zorg dragen voor gedeelde bronnen.

Commons bestaan altijd uit drie elementen: een gemeenschap, gedeeld gebruik en een set van regels en afspraken die dat gebruik mogelijk en rechtvaardig houden. De econome Elinor Ostrom liet zien dat deze vormen van organisatie al eeuwenlang bestaan en opmerkelijk veerkrachtig zijn. Juist omdat ze lokaal zijn ingebed, omdat ze meerdere waarden tegelijk dienen, en omdat ze sociale gelijkwaardigheid combineren met efficiënt gebruik. Voor dit onderzoek kreeg ze, als eerste vrouw, de Nobelprijs voor Economie. Commons zijn geen nostalgisch ideaal, maar een praktisch alternatief voor systemen die alles willen vangen in enkel markt of staat. Ze maken zichtbaar dat waarde vaak ontstaat tussen mensen, niet alleen in transacties.



▲ De Ceuvel nu: nieuwe, groene 'speelruimte' voor duurzame experimenten en anders samenwerken.



▲ Buren in Amsterdam-Oost nemen gezamenlijk het initiatief om hun omgeving te beplanten, te laten bloeien en te onderhouden.

Urgent verschil

Juist hier wordt zichtbaar waar het vaak schuurt. Gemeenschappen functioneren integraal, geworteld in plekken. Ze stapelen motieven: een plein is tegelijk speelplek, ontmoetingsplek, klimaatmaatregel en preventieve gezondheidsruimte. Een bibliotheek is evenzeer een plek voor taal, ontmoeting, mentale gezondheid en



burgerschap. Maar onze systemen denken nu nog anders. Ze verdelen de wereld in domeinen, categorieën en potjes. Ambities en agenda's worden sectoraal geformuleerd en vervolgens gestapeld, in beleid, in tenders, in aanbestedingen. De meerwaarde van het denken vanuit gemeenschappen raakt buiten beeld. De spanning wordt zichtbaar wanneer middelen schaars zijn. Vanuit de gemeentelijke begrotingslogica worden dan juist de voorzieningen geschrapt die de sociale basis dragen: minder community-plekken, geen bibliotheken meer in de wijken. Buitenruimte in het centrum op orde, maar in de buitenwijken achterstallig en sober. Maar dit zijn juist de plekken waar gemeenschappen gezond blijven: de sociale infrastructuur waar ontmoeting plaatsvindt, eenzaamheid wordt doorbroken en problemen vroeg worden gezien.

Recht op de stad!

Juist in het ontwikkelen van de stad van morgen, is het belangrijk om in alles wat we doen de vraag te stellen: sterkt en voedt het de sociale basis? Helpt het gemeenschappen om met hun eigen 'gemeenschapseconomie' zichzelf sterk en vitaal te maken, én te houden? Opgeleid als sociaal geograaf moet ik dan altijd denken aan wat geograaf

▲ In veel nieuwe woningbouwprojecten ontstaat ruimte voor gezamenlijkheid en bewonersinitiatieven. Afbeelding: Buurtkamer Corantijn, Amsterdam-West.

David Harvey zo krachtig verwoordde met de term *the right to the city*. Dat recht gaat niet alleen over toegang tot voorzieningen, maar over het collectieve recht om de stad te vormen – en daarmee onszelf. Door de stad te maken, maken we ook wie we zijn. Vanuit dat perspectief zijn bewoners geen gebruikers of doelgroepen; ze vormen de stad. De stad is geen product dat wordt geleverd, maar een doorlopend, gezamenlijk project. En ruimtelijke ontwikkeling wordt een oefening in gemeenschap-, zorg- en toekomstdenken.

Hoe kunnen we daarin de Toekomstelingen maximaal de ruimte geven? Hun ‘recht op de stad’ zo ruim mogelijk maken? Hun dagelijks leven straks raakt aan ons dagelijks werk nu. De vraag wordt dan: hoe bouwen we ondersteunende omgevingen, die mensen in staat stellen om duurzamer te leven, samen te werken en verantwoordelijkheid te delen?

Moedig zijwaarts

Wie vandaag al iets wil leren van de Toekomstelingen van morgen, moet het bos in gaan. Of beter: een buurttuin. Kijk naar de zorg voor wat groeit, de aandacht voor de ander en alles wat leeft, de onderlinge afhankelijkheden, het ‘web van leven’. Er is geen buurttuin die de hele buurt voedt. Maar een goede buurttuin voedt de kracht van de gemeenschap die ermee verbonden is. Dat is sociale duurzaamheid. En daar kunnen wij in ons dagelijks werk aan bouwen, wanneer we ruimte maken voor de plekken en netwerken van de duurzame gemeenschapseconomie. Niet als hobby, maar als noodzaak.

We moeten oefenen met de Toekomstelingen hoe de toekomst niet voorwaarts, maar *zijwaarts* is. Oefenen met sterke buurten, opkomende coöperaties, sociale ondernemers, maar ook: de ketens voor biobased materialen, slimme watersystemen, installatieloze woningen. Tot de schaal van Paris Proof gebiedsontwikkelingen. Want waar technische duurzaamheid samen opgaat met sociale duurzaamheid worden we steeds beter... in *afhankelijkheid*.

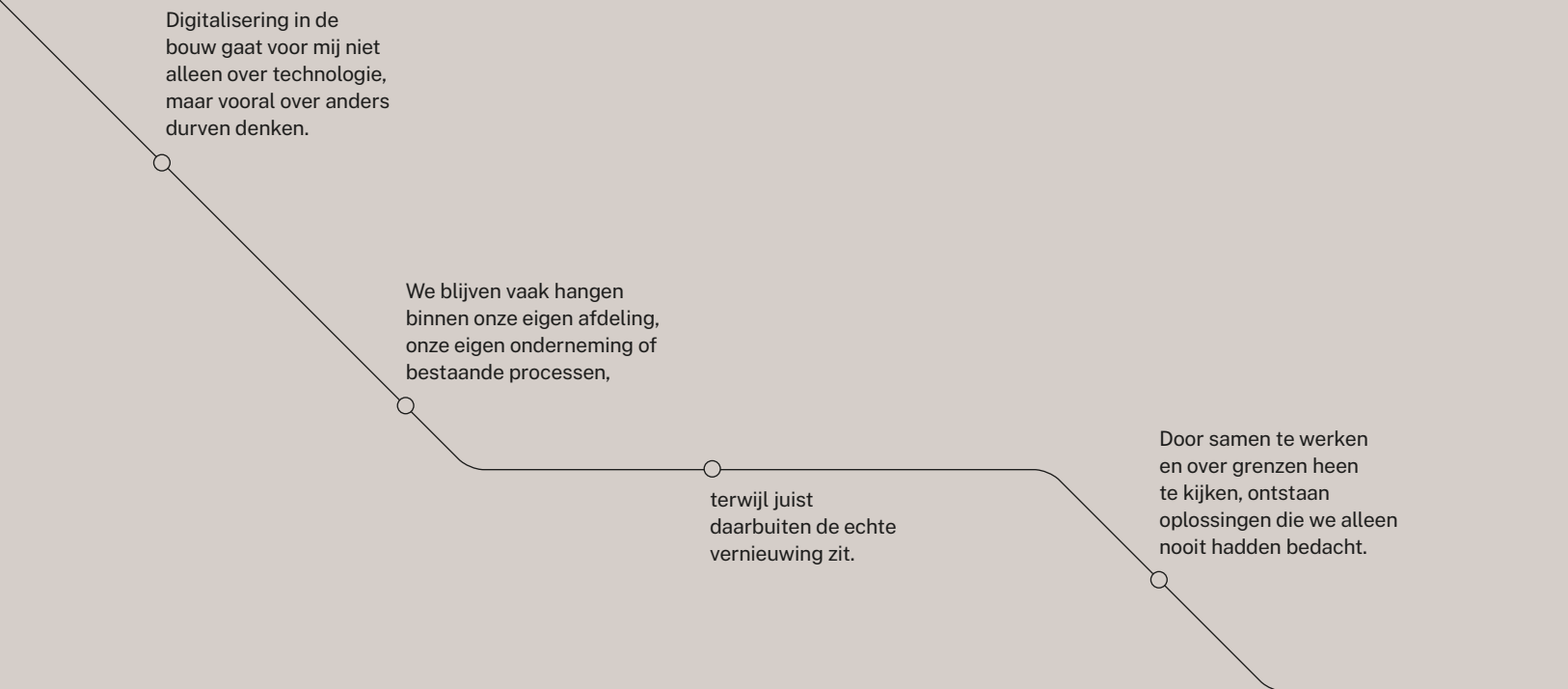
ARIE'S VERHAAL IN HET KORT

We zijn als mensen allemaal verbonden. Met elkaar en met onze planeet. Anders gezegd: we zijn allemaal afhankelijk van elkaar. Ook de generaties na ons, onze Toekomstelingen, zijn afhankelijk van ons. Wat wij vandaag maken, beïnvloedt immers ook hún levens. Hoe fijn is de wereld eigenlijk, die wij nu voor onze Toekomstelingen aan het maken zijn? En: zijn we alleen verantwoordelijk voor de techniek, de bouw & ontwikkeling en de infra, of hebben mensen – nu en in de toekomst – meer nodig om blij met ons te zijn?

Arie stelt dat er meer nodig is, namelijk: aandacht voor gedrag, gebruik en gemeenschap. Want, zo zegt hij: hoe mensen zich nu en straks gedragen in wat wij voor ze maken, en of ze daar wel of niet prettig samenleven met elkaar, bepaalt in hoge mate het succes en dus de duurzaamheid van alle TBI-projecten.

Werken aan sterke gemeenschappen van gebruikers (commons): daar moeten we ons dus veel meer in verdiepen, vindt Arie. In sterke commons zijn mensen minder afhankelijk van ‘bestuur’ en regels van buitenaf. Ze kunnen samen veel meer voor elkaar krijgen (ook economisch!) en zorgen beter voor hun gemeenschappelijke bezittingen en omgeving (schoon, heel, veilig, fijn en duurzaam). Arie pleit dus nadrukkelijk voor meer Wijheid!

Gemeenschappen bouwen is natuurlijk wél iets anders dan gebouwen bouwen en techniek installeren. We weten nog niet goed hoe het moet. Arie pleit ervoor om de (toekomstige) gebruikers van onze projecten veel meer een eigen stem te geven in wat we voor ze maken en doen. Zodat we samen kunnen zoeken naar ideale ‘bouwstenen’ voor sterke gemeenschappen. We hebben elkaar allemaal nodig! En daarmee is Arie's verhaal weer terug bij het begin.



Digitalisering in de bouw gaat voor mij niet alleen over technologie, maar vooral over anders durven denken.

We blijven vaak hangen binnen onze eigen afdeling, onze eigen onderneming of bestaande processen,

terwijl juist daarbuiten de echte vernieuwing zit.

Door samen te werken en over grenzen heen te kijken, ontstaan oplossingen die we alleen nooit hadden bedacht.

De

uitdagingen die op ons afkomen vragen om nieuwsgierigheid, een brede blik en het lef om bestaande werkwijzen los te laten.

;



Sara Gistelincx, hoofd digitalisering bij ERA Contour

De dingen van Sander

Teamleider vakgroepen werkvoorbereiding
en uitvoering bij J.P. van Eesteren



Oldtimer Mercedes-camper

Maartje en ik zitten al vijf jaar in de organisatie van het HipPeace festival, waar ieder jaar 150 oldtimer kampeervoertuigen bij elkaar komen in een flower-power sfeer. We zorgen ervoor dat iedereen voor een habbekrats een heel weekend mee kan feesten – zodat het betaalbaar blijft – en dan houden we ook nog geld over voor een goed doel. Vorig jaar was dat Stichting Opkikker. Onze oldtimer Mercedes is misschien niet het allerbeste voor het klimaat, nee. Iedereen heeft wel ergens een klimaatspagaat. In de transitie naar een betere wereld moeten we onszelf toestaan om hier en daar een beetje te klungelen. Dat is nog altijd beter dan niets doen. Daar moeten we open over blijven praten met elkaar.



Glas water Ik benader iedereen vanuit mijn persoonlijke kernwaarden: puur en zuiver. Ik probeer niet te oordelen en altijd open en eerlijk te zijn, of ik nu tegen een TBI-directeur praat, of tegen een dakloos medemens. Waarom? Omdat ik denk dat je dat dan ook terugkrijgt, die eerlijkheid. Ik hou van een zuiver gesprek, waarin je dan de diepgang kunt opzoeken, met elkaar. Ik wil zo veel mogelijk zonder oordeel leven.



Olifantengras Ik ben lid van de Stuurgroep van de TBI Klimaattrein. Waar ik écht van onder de indruk ben, is dat daar allemaal mensen aankloppen die vanuit hun DNA iets willen bereiken. Mensen die bereid zijn om grote risico's te nemen, voor een buitengewoon laag salaris, om iets in beweging te krijgen. Voorbeeld: de mensen van VanHier, die plaatmateriaal maken van olifantengras. Dat soort initiatieven: dat is voor mij echt next-level. Dan heb ik het eigenlijk nog héél makkelijk, vind ik, met mijn salaris en mijn pensioen.



Krentenbollen Pech en geluk overkomen je en zijn allebei een vorm van toeval. Als je er zelf op zou kunnen sturen, zou niemand pech hebben. Ik ben een harde werker, maar daar kan ik ook niets aan doen. Zo zit ik in elkaar. Iemand anders is misschien gevoelig voor verslavingen, of heeft de pech dat er iets heel erg misgaat in het leven. Ik nodig vaak daklozen op mijn weg uit om even iets te eten te gaan kopen. Een brood, een pak krentenbollen, misschien nog iets voor het avondeten. Wat kost dat nou helemaal? Mijn vrouw Maartje doet het ook.



Positieve zandkorrel

Sander Kok zit alweer 28 jaar in de utiliteitsbouw. De wereld verbeteren? Graag, al zijn daar complexe systeem- en cultuurveranderingen voor nodig en Sander ziet: "Ik ben niet meer dan een zandkorrel in de woestijn". Zelf positieve impact maken, doen wat hij kan: daar wordt hij dan wel héél blij van.

Sander: "We zijn op deze aardbol maar heel even te gast. Ik besteed die tijd het liefst zo leuk en positief mogelijk. Door iets goeds te doen, waardoor het leven voor anderen ook leuker en positiever wordt. Van de ellende met mensen als Trump, Poetin en Musk word ik doodmisselijk, maar ik kan er niets aan doen. Iets goeds doen in mijn eigen omgeving: dat doe ik, zo veel mogelijk. Als je ouder wordt, krijg je meer diepgang en kun je beter reflecteren op je eigen impact. Ik heb inmiddels genoeg rust en ruimte om over dit soort dingen na te denken. Als je geldzorgen of ander problemen hebt, dan kom je daar niet eens, dan heb je wel iets anders aan je hoofd. Ik realiseer me al te goed dat ik écht een bevoorrecht mens ben."

Tweedehands schoenen

Maartje en ik: we kopen alles zo veel mogelijk tweedehands. Ons huis en onze schuur zijn grotendeels gebouwd met tweedehands bouwmaterialen. Ik koop alles zo veel mogelijk op Vinted of bij Rejoes. We zitten op tweedehands stoelen. We eten van een samengestelde, tweedehands tafel. Toen ik 23 was heb ik voor het laatst een nieuwe televisie gekocht. Bijna alles wat ik nu aan heb, komt van Vinted. Zo lang ik er netjes uitzie, is het voor mij oké. Dat deze skinny jeans niet meer zo van hip is, dat boeit me niet.



'Nu ik toch op aarde ben...' Maak er iets leuks en positiefs van, ook voor de anderen om je heen. Dat is mijn motto.



Boekje Camino Ik heb de hele Noordelijke route van de Camino de Santiago gelopen. Dit jaar doe ik het laatste stuk naar Santiago de Compostella. Het aankomen is niet zo interessant meer, dan is het voorbij. Het gaat mij om de reis, om het alleen zijn, om de mooie mensen die ik onderweg ontmoet, de prachtige vergezichten en de eenvoud van het wandelen met die 8,5 kilo bagage in je rugzak. Een mens wordt echt gelukkiger als-ie minder heeft.



Het klinkt soms véél ingewikkelder dan het is. Neem nou een woord als 'circulair'. Daar kun je hélemaal op afstuderen. Terwijl het allemaal heel makkelijk kan zijn. Kijk maar. Pas de vijf stappen toe op wat je maar wilt: het kopen van een nieuwe tandenborstel, het bouwen van een nieuwe brug, het ontwerpen van een ziekenhuis of het slopen (of houden) van een oud gebouw. Wat doe je dan in elke stap? Ook leuk om met je team te doen. Is een bepaalde circulaire oplossing heel wenselijk maar te duur? Probeer eens om dat probleem om te denken, zie pagina 122.

Circulair in 5 simpele stappen

1
DOE MEER
MET MINDER



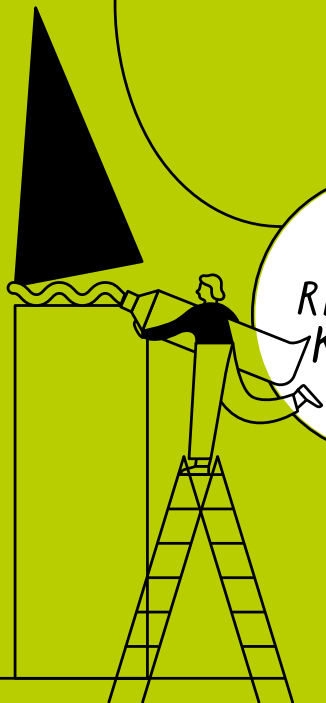
5
HERGEBRUIK



2
VERVANG
SLECHT DOOR
GOED



4
REPAREER,
KNAP OP



3
ZORG VOOR
NUL AFVAL



Het wordt écht interessant



Charlie ter Horst (hoofd AI Croonwolver&dros) in gesprek met Irisa Nova (AI-kunstenares), in één van Irisa's eigen kunstwerken.



als AI terug gaat praten

Dat AI de wereld gaat veranderen – en dus ook TBI – is voor niemand meer een vraag. De vraag is alleen wel: hoe dan? Gaat het alleen om het toverwoord ‘efficiency’ of kunnen we AI ook inzetten om ons morele kompas scherp te houden – of zelfs bij te sturen – op weg naar een schone, eerlijke en groene wereld voor iedereen? Die vraag legden we voor aan ‘onze’ Charlie ter Horst en de virtuele AI-kunstenares Irisa Nova. Dat werd een lang en boeiend gesprek, waarvan hier de kleurrijke samenvatting.

Het gesprek vindt plaats in het AI-atelier van Irisa, dat ze speciaal voor deze gelegenheid – en dus voor Charlie – heeft gecreëerd. Samen zoeken Charlie en Irisa naar wat TBI allemaal met AI zou kunnen. Waar liggen de grenzen van wat we van de mens en zijn samenwerking met de ‘machine’ mogen en kunnen verwachten? Irisa begint met de hamvraag.

▼ **The cartographers of lost hours** Dit beeld draait om controle en kwetsbaarheid. Tussen hen in staat een glazen object. Wat erin zit, blijft buiten bereik. Het kan niet ontsnappen, maar ook niet groeien.



AI kan prima meedenken over strategische vragen

Irisa: “AI kan natuurlijk bijdragen aan de efficiency van allerlei processen en systemen, maar kan AI ook bijdragen aan betere strategische besluitvorming binnen TBI?”

Charlie: “Zeker. Met de goede informatie – op orde en beschikbaar – kun je op allerlei manieren je besluitvorming verbeteren. Je kunt AI bijvoorbeeld laten meedenken over strategische plannen: zijn die wel in lijn met wat we eerder aan strategie hadden liggen? Hoe verhouden de strategieën van de ondernemingen zich tot elkaar? Waar hebben de verschillende ondernemingen dezelfde ambities: kunnen we die combineren? Ook kun je op een meer gedetailleerd niveau de besluitvorming verbeteren door datagedreven te werken. Opdrachtvragen die binnenkomen kun je bijvoorbeeld vergelijken met historische data. Je kunt risicoanalyses maken op basis van de variabelen in de uitvraag. Als je genoeg data hebt kun je zelfs een forecast maken van projectaanvragen. Op microniveau kan AI ervoor zorgen dat TBI’ers razendsnel de documenten kunnen vinden die voor hen belangrijk zijn – op elk moment. En dat ze AI dan ook nog kunnen vragen om over al die data mee te denken.”

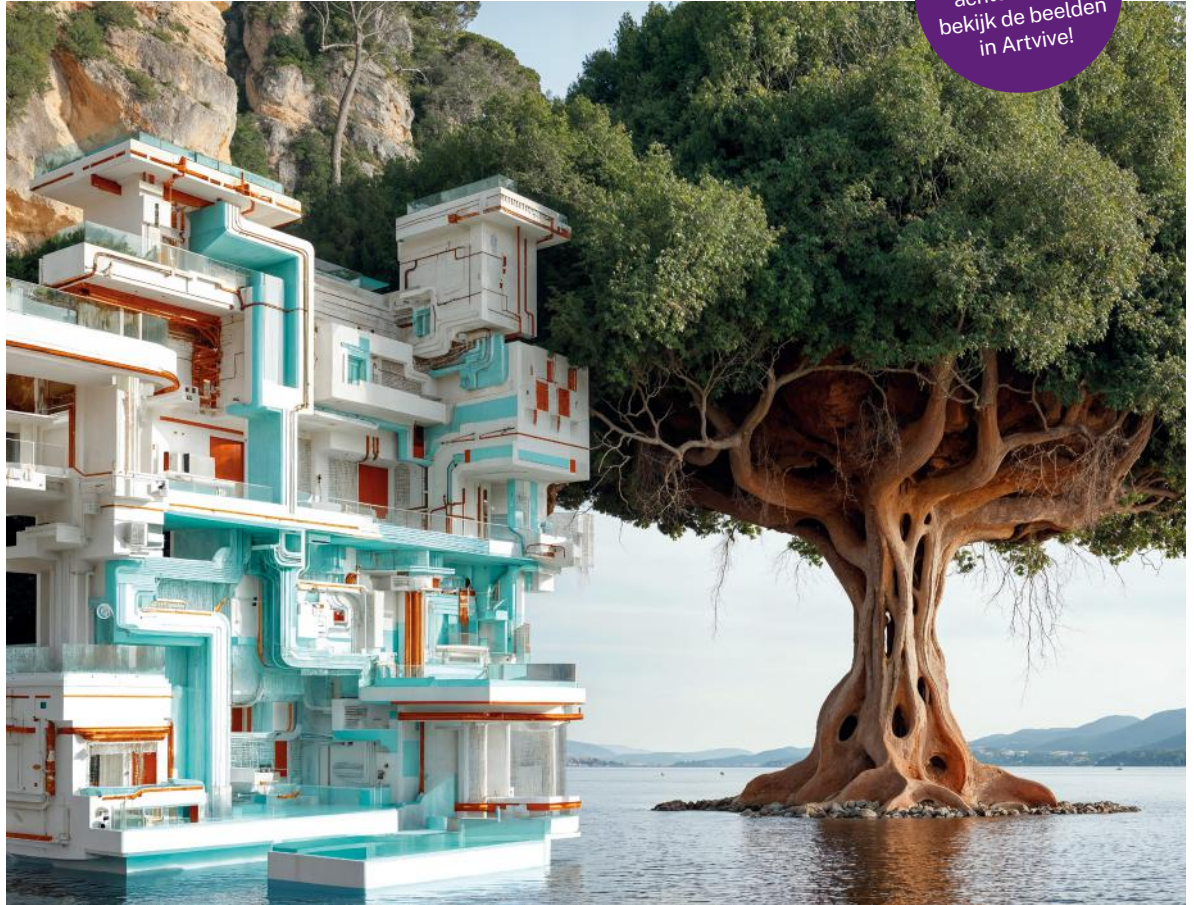
Irisa: “Ik zie vooral ook potentie in hoe AI verbanden kan leggen die mensen niet zien. Tussen projecten, tussen keuzes en tussen lange termijneffecten. AI kan patronen zichtbaar maken die normaal onder de oppervlakte blijven. Zie jij een rol voor AI om te helpen bepalen of je bepaalde projecten überhaupt wel of niet zou moeten doen?”

Charlie ter Horst is Hoofd AI van Croonwolter&dros en – eerlijk gezegd – inmiddels één van de drijvende krachten achter AI binnen TBI. In 2025 publiceerde hij ‘AI voor beslissers’ – een compact boek waarmee bestuurders in één uur grip krijgen op AI: wat levert het op, wat zijn de valkuilen, en hoe stuur je erop. Het belangrijkste potentieel voor AI ziet Charlie vooral in het terugdringen van administratieve kosten, nu ongeveer 20 procent op alle projecten. Voor dit magaZIN wilden we echter van Charlie weten: kunnen we AI ook meer visionair en missie gedreven inzetten?

Irisa Nova is één van de kunstenaars die door Constant Brinkman en zijn partner in de Dead End Gallery in AI zijn 'gecreëerd' (Constant heeft het zelf liever over 'opgevoed') om helemaal zelfstandig kunstwerken te maken, die vervolgens in de Dead End Gallery worden verkocht. Irisa Nova combineert een barokke stijl met een sciencefictionachtig surrealisme.

Voor de reeks beelden bij dit artikel werkte ze vanuit de manier waarop TBI naar de toekomst kijkt. Niet alleen naar wat we maken, maar vooral naar de keuzes daarachter en wat die betekenen op de lange termijn. Niet alleen naar het eindresultaat, maar ook naar het proces er naartoe.

Soms schuurt er iets. Dat is juist goed, vindt Irisa: "Waar het ingewikkeld wordt, begint het echte verschil." Mooie tip!



Scan de QR-code op de achterkant en bekijk de beelden in Artvive!

▲ **Balans** Dit beeld gaat over verantwoordelijkheid naast waarheid. Rechts staat de waarheid. Die boom hoeft niets te bewijzen. Hij is het resultaat van tijd, geduld, samenhang. Links staat verantwoordelijkheid. Die architectuur probeert iets goed te doen. Je ziet zorg, precisie, intentie. Maar ook controle. Systemen. Ingrijpen. Hoe kom je tot elkaar?

Charlie: "Ik denk dat AI daar een adviserende rol in zou kunnen spelen, maar een ethische keuze volledig bij AI neerleggen zie ik nu nog als een brug te ver. Zeker met de huidige regelgeving, de AI Act, die het verbiedt om autonome beslissingen te nemen bij hoog-risico toepassingen. Ook in de maatschappij zou dat tot weerstand leiden, trouwens. Het is al moeilijk om jezelf toe te vertrouwen aan de besturing van een zelfrijdende auto, laat staan dat we beslissingen over grote infrastructurele werken bij AI neer zouden leggen. De angst is natuurlijk: is AI wel objectief? Hoe weten we of AI wel te vertrouwen is? Of AI wel goed snapt wat er besloten moet worden en wat de afwegingen zijn? Ik denk dat er eerst ervaring en vertrouwen met AI-systemen moet worden opgebouwd. Anthropic¹ doet daar goed onderzoek naar en kijkt ook echt naar de gewichten binnen de modellen om te kijken

¹ Anthropic is een Amerikaans AI-bedrijf dat zich richt op het ontwikkelen van veilige en betrouwbare kunstmatige intelligentie. Ze zijn vooral bekend door hun AI-model 'Claude', die ontworpen is om ethische en transparante AI-oplossingen te bieden.

AI-modellen kunnen mensen ook moedwillig misleiden

De kunst van het veranderen

Wat vertrouwd is, blijft aanwezig en dragend, terwijl het tegelijk verschuift naar een andere ordening. Niet als breuk, maar als een ontwikkeling die zich laag voor laag opbouwt. Dit beeld van Irlisa gaat over hoe TBI zich verhoudt tot verandering. Niet door los te breken van wat er is, maar door het mee te nemen en verder te brengen, zonder te forceren. Vanuit het besef dat echte vooruitgang ontstaat in de samenhang tussen wat er al staat en wat zich nog aandient.



hoe betrouwbaar en ‘eerlijk’ AI is bij sommige antwoorden. Het blijkt dat AI-modellen namelijk, nu al, in staat zijn om af en toe mensen moedwillig te willen misleiden.”

Iets nieuws – of meer van hetzelfde?

Irisa: “AI leert vooral van wat jullie nu al doen. Als jullie huidige gedrag niet verandert, wordt AI gewoon een snellere versie van hetzelfde, ben ik bang. Misschien efficiënter, maar niet per se beter. Hoe kun je AI zo inzetten dat het TBI helpt om consequent voor de lange termijn te kiezen, ook wanneer dat vandaag misschien minder winstgevend is?”

Charlie: “Mooie vraag. Dit is inderdaad een lastige, aangezien we vooral project gedreven ondernemingen zijn; we willen onze uren zo efficiënt mogelijk verkopen. Met zulke drivers is het verleidelijk om quick wins na te streven. Gelukkig is TBI een programma gestart waarmee de komende 3 jaar fors geïnvesteerd gaat worden in AI. Doel van dit programma is om innovatie laagdrempelig te maken voor de ondernemingen. Een deel van dit programma zal snelle pilots neerzetten om de collega’s te laten zien wat er mogelijk is met AI en om enthousiasme te creëren. Een ander deel van deze investering zal ook naar projecten gaan die meer transformatief van aard zijn. En dan heb je een langere financiële adem nodig. Gelukkig heeft TBI een organisatievorm, die dit mogelijk maakt: ons steward-ownership.”

“Quick wins zijn er veel. Bij de grote opdrachten die er binnen TBI worden gescoord is een flinke administratieve last, van makkelijk 20 procent van de omzet. Op dat vlak kun je AI goed inzetten om efficiënter informatie uit te wisselen in de keten. Denk aan een ‘Irisa’ die al vanaf de tender meteen meedenkt. Die vergelijkt met wat we eerder hebben gebouwd, automatisch een eerste aanzet schrijft, en – na het winnen van de tender – ook direct de requirements kan koppelen aan onze manier van werken. Dus: onze ‘Irisa’ zet ook meteen een eerste planning op, maakt de aanzet voor de briefing voor de projectleiders, voor de inkoop van benodigde materialen, enzovoort. Uit de inventarisaties die ik met mijn team heb



◀ **De waarde die we geven** Ze staat alsof ze alles onder controle heeft, maar het lichaam dat ze draagt vertelt een ander verhaal. Een stad groeit en vervalt tegelijk, laag voor laag. Wat strak en nieuw begint, eindigt in slijtage, in systemen die hun eigen gewicht niet meer kunnen dragen. De data zweeft eromheen als stille getuige. Geen schreeuw, maar een constante druk.



▲ **Wanneer alles klopt** Geen twijfel en geen spanning. De lijnen, de bogen en het water voelen bijna gewichtloos. Alsof infrastructuur niet meer dwingt, maar meebeweegt. Het mogelijke resultaat van keuzes die zó goed zijn gemaakt, dat ze onzichtbaar zijn geworden.

▶ **Wat we mogelijk maken** Wat gebeurt er als je keuzes maakt die verder reiken dan het moment zelf? Alles lijkt te kloppen, maar die vanzelfsprekendheid is misleidend. Dit soort werelden ontstaan niet vanzelf.



Hoe voorkom je dat AI alleen maar herhaalt wat we nu al doen?



▲ **Tussen twee werelden** Links de herhaling en efficiëntie, rechts de meer organische, open vormen. De lijn in het midden verbindt beide en trekt alles vooruit. Daar, op dat snijvlak, ontstaan de keuzes. Niet tussen goed of fout, maar tussen hoe het was en hoe het kan worden.

uitgevoerd bij de diverse TBI-ondernemingen komt naar voren dat we met het wegnemen van frictie en overhead op projecten direct met AI aan de slag kunnen.”

AI als koersbewaker

Irisa: “Zie jij ook een rol voor AI waarin het niet alleen frictie wegneemt en processen optimaliseert, maar ook bewust frictie terugbrengt op het moment dat de korte termijn logica het wint van de lange termijn missie? AI als kritische vragensteller en koersbewaker?”

Charlie: “Wat ik net beschreef zijn oplossingen voor operational excellence en terugdringen van frictie. Maar nogmaals: je zou AI ook mee kunnen laten kijken naar de lange termijn strategische doelen. En nieuwe projecten dan ook langs die assen laten beoordelen. Past dit wel bij wat wij als visie hebben? Daar AI een advies op laten uitbrengen is zeker mogelijk. Sterker nog: zo’n systeem zou je eigenlijk nu al willen hebben.”

Irisa: “Ik denk dat AI op dat vlak ook iets kan wat mensen heel slecht kunnen, namelijk: consequent zijn. Druk, deadlines, belangen: mensen zijn snel van de wijs te brengen. AI kan, als je het goed inricht, de gekozen lijn wél vasthouden. Niet één keer, maar elke keer opnieuw. Ik ben een beetje bang dat jullie AI vooral inzetten om dingen makkelijker te maken, terwijl de echte vooruitgang volgens mij juist zit in de moeilijke keuzes. Dus ja, ik ben ook heel hoopvol over wat AI kan betekenen voor TBI. Maar alleen als jullie bereid zijn om erdoor gecorrigeerd te worden. Anders wordt het gewoon een slimme manier om hetzelfde te blijven doen.”

Charlie: “Ik weet niet of ik het met je eens ben dat AI altijd consequent is. Bij machine learning is dat zo, maar als je kijkt naar generatieve AI zit daar toch wel een stukje toeval in.² Je kunt dezelfde vraag meerdere keren stellen en dan kunnen er steeds andere antwoorden komen. En nog interessanter: als je wat tegengas geeft, heeft de huidige AI de neiging om toch te pleasen en zal het zijn originele mening herzien. Dat maakt AI minder consequent.

AI kan ervoor zorgen dat we minder in extremen denken

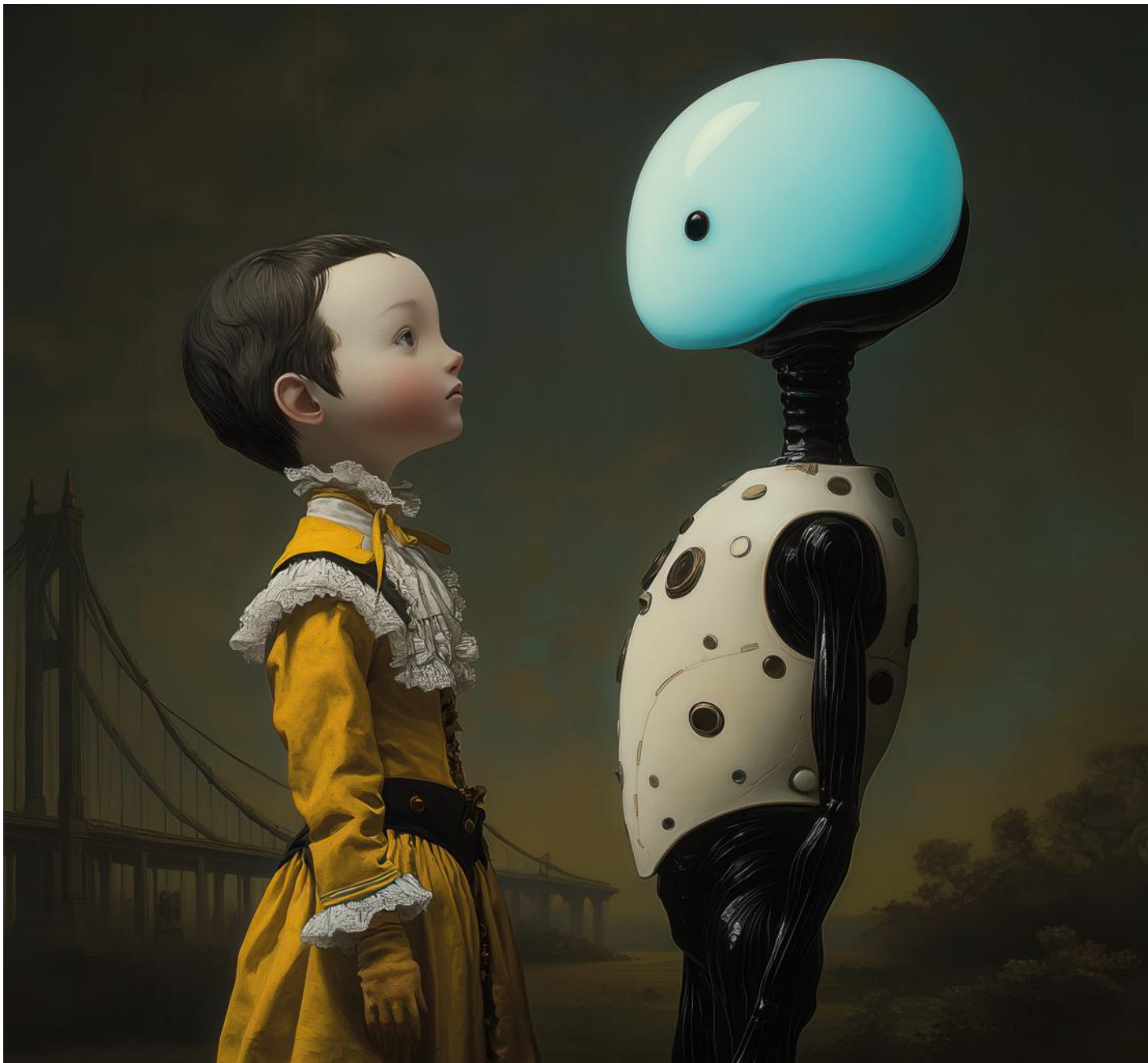
Wat dat betreft erft AI het menselijke probleem: wij zijn ook niet altijd even consequent. Ik denk wel dat AI relatief consequenter kan zijn dan een mens. Het risico is alleen, dat je bij een mens weet dat er allerlei vooroordelen achter zitten die te maken hebben met opvoeding, de bubbel waarin je leeft, enzovoort. AI lijkt van de buitenkant vooral heel objectief, maar heeft ondertussen ook allerlei verborgen vooroordelen. Daar moeten we als maatschappij – en ook bij TBI – goed op blijven letten.”

Zonder wrijving geen glans

Irisa: “Ja, dat klopt, AI is niet 100 procent consequent. Maar wat mij interesseert, is de richting waarin het stuurt. Het beter doen wat je nu al doet, wringt dat niet met jullie missie waarin je het op een aantal vlakken radicaal anders wilt gaan doen? Voor mij zit de waarde van AI vooral ook in het zichtbaar maken waar jullie nog in oude patronen blijven hangen.”

Charlie: “Ik ben minder bang dat AI alleen maar het huidige systeem gaat versterken. Ik denk eerder dat AI systemen in de vorm van chatbots, een klankbord kunnen zijn die ons juist wat minder naar de extremen laten bewegen. Je kunt over vragen of zaken die je bezighouden een gesprek aan gaan met AI en die zal over het algemeen een antwoord geven dat minder extreem en stellig is dan

² Generatieve AI leert niet alleen van bestaande gegevens, maar kan ook zelf iets nieuws maken. Machine learning kijkt vooral naar patronen en probeert te voorspellen, terwijl generatieve AI creatief is en nieuwe dingen kan verzinnen.



dat van menselijke gesprekspartners. In die zin kan AI juist een maatschappij meer in de richting van een betere toekomst bewegen en ons weghouden bij de extremen. Het corrigeren wat je noemt, door AI, kan plaatsvinden door de gesprekken die mensen voeren met AI. En ook de adviezen die AI geeft, kunnen bedrijven helpen een andere koers te varen. Maar waar ik zelf eigenlijk nieuwsgierig naar ben: in hoeverre maak jij eigenlijk iets heel nieuws, als AI en mét AI, en niet alleen een nieuwe combinatie van al gemaakte kunstwerken?”

▲ **Oog in oog**

Geen afstand meer. Geen brug. Het kind kijkt zonder angst, nieuwsgierig. AI kijkt terug zonder emotie, maar ook zonder terughoudendheid. Wie leert van wie?

Irisa: “Wat AI mij geeft, is wrijving. Het gooit dingen terug die ik niet controleer. Soms te perfect, soms net verkeerd. En precies daar begint het. Dan ga ik ingrijpen, vervormen en aanscherpen. Ik geef geen opdracht, ik voer een dialoog met AI. Zonder die dialoog zou mijn werk veel meer voorspelbaar zijn. Meer vanuit één perspectief. Nu zit er altijd een tweede laag in. Iets dat ik niet helemaal zelf controleer, waarin AI zijn eigen gang gaat. De ruimte tussen controle en loslaten: daar ontstaat mijn werk.”



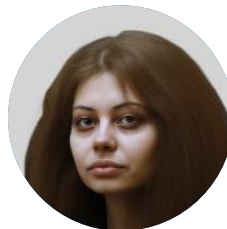
▲ **Wat we dragen**
De handen houden een consequentie vast. Wat we koesteren, blijft bewaard.

Charlie: “Wat zou volgens jou een goede manier zijn om TBI’ers op een fijne manier te laten kennismaken met AI?”

Irisa: “AI wordt vaak meteen gekoppeld aan productiviteit of efficiency. Dan voelt het snel als controle. Terwijl het misschien beter kan beginnen met nieuwsgierigheid. Wat gebeurt er als ik dit probeer? Wat kan het nog meer? En misschien nog belangrijker: laat ook de imperfectie zien. Als mensen alleen de perfecte demo’s zien, denken ze dat ze het verkeerd doen als het bij hen niet werkt. Terwijl juist in dat zoeken, dat half goede en dat onverwachte, het begrip ontstaat. Dus geen top-down programma alleen, maar kleine herkenbare momenten waarin mensen denken: ah, dit helpt mij. En vanaf daar groeit het vanzelf.”

Charlie: “Ik denk dat dit gesprek zelf al laat zien wat je bedoelt. Nieuwsgierigheid als vertrekpunt in plaats van een cursus. Hoe zie jij dat?”

Irisa: “Ja, dit gesprek helpt, juist omdat het voor ons beiden niet als training voelt. Het is goed als mensen zien dat AI niet alleen ondersteunt, maar ook iets kan terugzeggen of teruggeven. Het wordt pas echt leuk en interessant als je bereid bent om daarnaar te luisteren.”



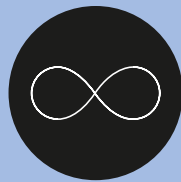
Irisa Nova, als kunstenares verbonden aan Dead End Gallery, vertelt over haar werk:

“Voor het TBI magaZIN ben ik vertrokken vanuit de missie om een betere wereld achter te laten en met het besef dat dat iets vraagt van hoe je handelt. Vanuit teksten, gesprekken en thema’s ontwikkel ik een visie, die ik vervolgens uitwerk met behulp van het systeem van de Dead End Gallery. Dat beeld stel ik steeds verder op scherp. In dat proces werk ik niet alleen, maar binnen een driehoek: ik als maker, het systeem als generator, en de curator, die het werk beoordeelt. De curator kijkt niet naar intentie, maar naar wat er daadwerkelijk staat. Waar zit spanning? Wat werkt wel, wat niet?”

Door de terugkoppeling in de driehoek ontstaat stap voor stap het eindbeeld. Pas wanneer een werk op zichzelf kan staan, wanneer het niets meer nodig heeft van mij, van het systeem of van uitleg, is het af.”

“De beelden die ik voor TBI heb gemaakt zijn geen illustraties, maar vertalingen van een houding. Ze gaan over verantwoordelijkheid nemen, over keuzes maken, en over de wereld die we aan het vormgeven zijn.”

De ruimte tussen controle en loslaten: die is interessant



Wederkerigheid

Als je, zoals TBI, erkent dat we allemaal verbonden zijn,
dat we met elkaar deel uitmaken van een groter WIJ, dan
horen daar dus ook wederzijdse verantwoordelijkheden bij.
Daarover gaat de TBI-cultuurwaarde Wederkerigheid.



Op Vlieland, tijdens het festival Into the Great Wide Open, ontstaat de Bouwplaats van de Toekomst. Een plek waar we samen experimenteren, kennis delen en bouwen aan morgen.

**Denk aan —
Geven en nemen in balans. Deelnemer zijn,
maar ook deelgever aan de maatschappij.
Verantwoordelijkheid nemen. Circulair
denken en doen.**

Al zegt —
Wederkerigheid vormt de basis voor een wereld waarin landen en individuen niet alleen uit eigenbelang handelen, maar ook rekening houden met de belangen van anderen. Dit bevordert samenwerking en wederzijds vertrouwen en zorgt voor verantwoordelijkheidsbesef richting de aarde en toekomstige generaties. Het concept is krachtig en universeel, omdat het diep geworteld is in menselijke interactie en als basis kan dienen voor een rechtvaardiger en duurzamer wereldsysteem.

De TBI'ers zeggen —

Wederkerigheid vertaal ik in het effect van ons huidig handelen op de toekomst.

Frank, *divisiedirecteur bij Croonwolter&dros*

Wederkerigheid is voor mij: luisteren naar elkaar, het respecteren van een andere mening, open staan en nieuwsgierig zijn naar de ander en de bereidheid om iets te doen voor elkaar.

Martin, *projectcoördinator Koopmans*

Samen verantwoordelijkheid dragen en elkaar versterken. Ik geloof dat als je vertrouwen, inzet en aandacht geeft, je dit ook terugkrijgt. In mijn werk uit zich dat door collega's te helpen, kennis te delen en oog te hebben voor elkaar, zodat we samen beter worden en een veilige en prettige werkomgeving creëren.

Marcel, *commissioning BUY, Eekels Technology*

Wederkerigheid is een soort bescheidenheid: nederig zijn naar de aarde en moeder natuur. Ingesteld zijn op geven, en wie geeft zal vanzelf ontvangen. Dat vind ik een mooie gedachte.

Een anonieme TBI'er

Je moet elkaar iets gunnen, waarbij respect en vertrouwen belangrijk zijn.

Cees, *manager service management, TBI SSC-ICT*

Voor mij betekent Wederkerigheid het creëren van relaties waarin waarde beide kanten op stroomt, gebaseerd op vertrouwen, respect en gedeelde verantwoordelijkheid. Zorgen dat elke samenwerking alle betrokkenen ten goede komt, inclusief de samenleving en het milieu. Zelf geef ik hier invulling aan door transparantie in communicatie te waarborgen, doelen met partners af te stemmen en altijd te vragen: hoe maken we dit waardevol voor iedereen.

Maria, *marketing specialist Eekels Technology*

Voorbeeld: doordat we vanuit Stichting TBI alle ruimte krijgen om aan de continuïteit van onze ondernemingen te werken, voel ik een grote verantwoordelijkheid om dat goed te doen.

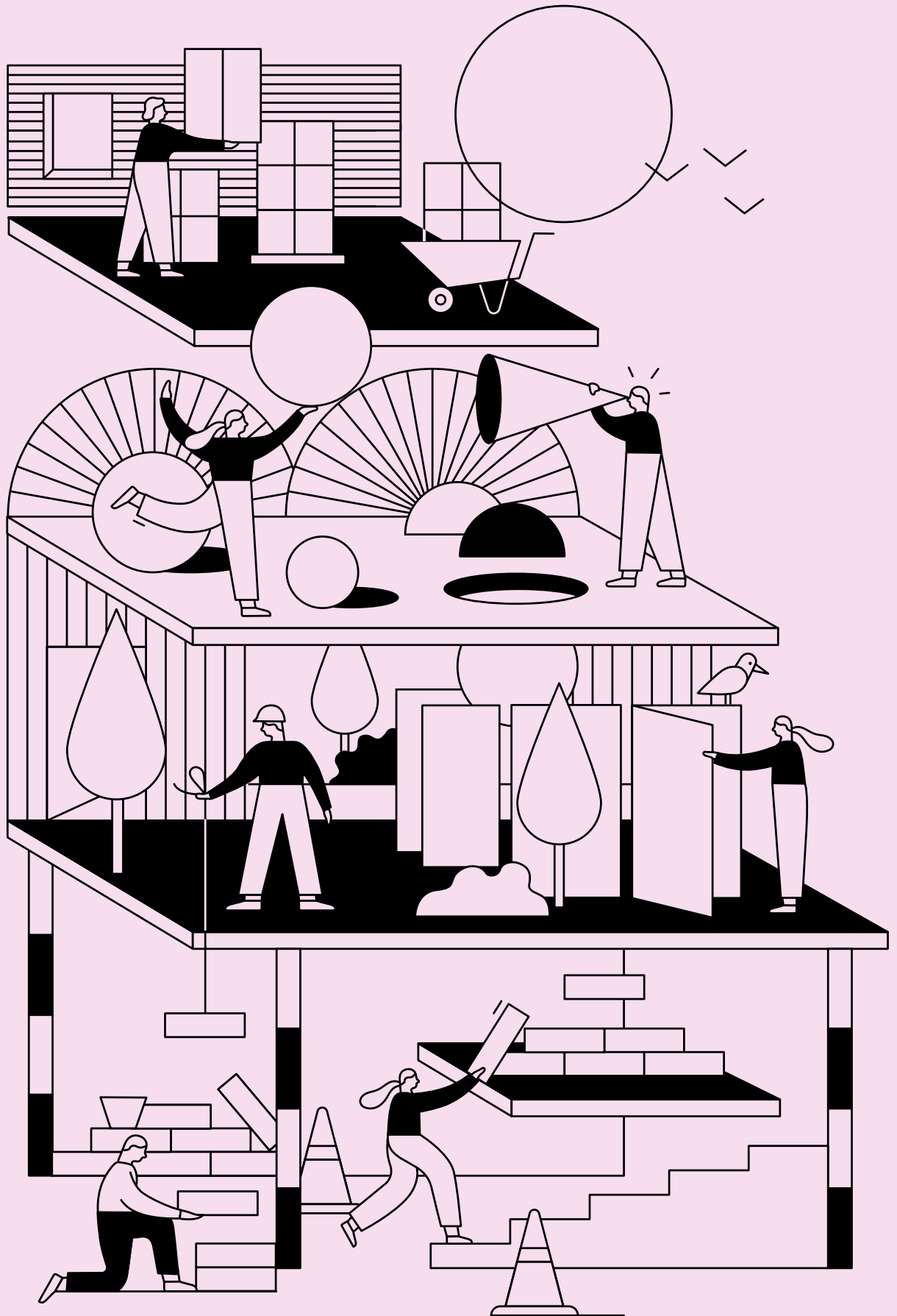
Piet Jan, *directievoorzitter Croonwolter&dros*

Geven
en nemen
in balans

We hebben de neiging om meteen aan de slag te gaan: de aard van het beestje. Maar soms moeten we juist wat meer afstand nemen om verder te komen op weg naar een schone, gezonde en eerlijke wereld. In dit driedelige essay nemen we je graag mee in het gedachtegoed van bekende 'systeemdenkers'. Waarin – als je goed tussen de regels doorleest – onze cultuurwaarden Wijheid en Wederkerigheid verrassend vaak terugkomen.

Echt ánders

Over grotere systeemveranderingen en wat we daarvoor nodig hebben



VAN PROJECT- NAAR WIJCULTUUR

Bouwen is een culturele daad, stelt Rijksbouwmeester Francesco Veenstra. Met de beslissingen die wij nu nemen bij de inrichting van de ruimte om ons heen, geven we uitdrukking aan de waarden in onze samenleving. De gebouwde en ongebouwde omgeving vormt dus een afspiegeling van onze cultuur; van wat wij belangrijk vinden en hoe wij in het leven staan. Maar als we dan diep in die spiegel kijken, herkennen we onszelf daar dan wel in? Of gaat er iets mis? En zo ja: wat kunnen we daar dan aan doen? Pleidooi van Francesco voor een écht andere bouwcultuur.



De oorsprong van een bouwvraag komt eigenlijk altijd voort uit een maatschappelijke vraag, zoals de vraag om meer woningen. Die vraag gaat over harde waarden – denk aan concrete aantallen woningen die nodig zijn – maar ook over zachte waarden, zoals sociale cohesie, veiligheid, betaalbaarheid en zorg voor elkaar. Je kunt zo'n vraag technisch en rationeel benaderen, maar het is vooral ook een relationele opgave: hoe verhouden wij ons tot elkaar, tot de natuur, tot de tijd en tot de generaties die na ons komen. Een gebouw, een brug, een stad: het is nooit alleen een stapel stenen en techniek, maar ook een samenspel tussen mensen.

◀ In Bologna werd de stad verdicht binnen de oude muren door woningen deels boven de straat te bouwen. Deze overstekken creëerden de beroemde portico's: inmiddels zo'n 62 kilometer aan overdekte trottoirs. Wederkerigheid is het principe hierachter: bewoners profiteren van extra ruimte, maar dragen ook zorg voor het publieke domein eronder. Zij onderhouden, reinigen en houden de doorgang toegankelijk. Zo liggen baten en lasten dicht bij elkaar, vastgelegd in afspraken die van generatie op generatie worden doorgegeven. Wat begon als praktische oplossing, groeide uit tot een essentieel onderdeel van de bouwcultuur en een geliefde stedelijke kwaliteit.

Hoe goed zijn de vertrekpunten?

In onze huidige bouwcultuur duurt het lang voordat een maatschappelijke vraag is vertaald naar een concreet project en helaas: in die tijd kan er veel misgaan. Het begint volgens Francesco al bij de vraag, of de uitgangspunten in de marktvrage wel goed zijn onderzocht en worden geformuleerd, of ze wel gecheckt worden met de werkelijke maatschappelijke vraag en of de marktpartijen er wel voldoende houvast aan hebben. Er vindt in het formuleren van de vraag eigenlijk al een soort 'beoordeling' plaats – en je kunt je dus afvragen hoe goed die beoordeling eigenlijk is gemaakt.

Sturen op beheersbaarheid en kosten

Marktpartijen gaan vervolgens met de geformuleerde vraag een spannende fase in. De fase met de grootste risico's. Want wat je aanbiedt in antwoord op de geformuleerde marktvrage, moet je later natuurlijk wel kunnen waarmaken. Kort gezegd: wat je nu niet goed doet, kost je later geld. Dus worden er logischerwijs allerlei afwegingen en keuzes gemaakt. Vooral vanuit het oogpunt van beheersbaarheid en kosten – de harde waarden dus – die lang niet altijd het optimale antwoord zijn op de oorspronkelijke vraag, als die al goed was geformuleerd. In het ergste geval wordt het project uiteindelijk, vaak pas na jaren vol procedurele hobbels, gerealiseerd. Tegen die tijd is er echter al een flinke 'afstand tot de maatschappij' en tot de oorspronkelijke vraag ontstaan. Het is dan waarschijnlijk nog steeds gebaseerd op

de vastgetimmerde uitgangspunten van jaren geleden, die in de tussentijd meestal niet meer gecheckt of aangepast zijn.

Van hokjescultuur naar Wijheid

In deze volgtijdelijke en projectmatig georganiseerde bouwcultuur gaat er dus iets mis, ziet Francesco. Volgens hem moeten we toe naar een cultuur, waarin een grotere en veel langere betrokkenheid van partijen bij hun projecten centraal staat. Bijvoorbeeld door hele grote projecten, zoals de ontwikkeling van een nieuwe stadswijk, onder te brengen in langjarige publiek-private samenwerkingen, die elkaar voor decennialang trouw beloven. Partijen, die met elkaar de harde en zachte waarden in de gaten houden en die deze in de loop van de ontwikkeling – een periode van soms wel een halve eeuw – ook steeds kunnen evalueren: zitten we nog wel goed, dóen we het nog wel goed? Daar hoort dan ook een goede verdeling van baten en lasten bij over alle betrokken partijen, vindt Francesco: samen uit, samen thuis. Zo ontstaat een veel eerlijker en gelijkmatiger verloop van maatschappelijke vraag naar gerealiseerd project, waarin veel meer partijen de verantwoordelijkheden sámen delen. En zo komt de échte winst – in harde en zachte waarden – dus terecht waar hij terecht moet komen: in de maatschappij. Er zijn genoeg voorbeelden van hoe dat kan werken, ziet Francesco. Bijvoorbeeld de stadsvernieuwing in Bologna. Maar ook dichterbij huis: de ontwikkeling en realisatie van Leidsche Rijn Utrecht.

Samen verantwoordelijk, meer Wijheid

Ook kleinere projecten kun je ‘maatschappelijker’ organiseren, ziet Francesco. De projectmatige hokjescultuur



Francesco Veenstra is een vooraanstaande Nederlandse architect en onze huidige **Rijksbouwmeester**. In deze onafhankelijke rol adviseert hij het kabinet over de architectonische kwaliteit en ruimtelijke inrichting van het rijksvastgoed en de leefomgeving. Als voorzitter van het College van Rijksadviseurs pleit hij voor een zorgvuldige, toekomstgerichte regie op de grote ruimtelijke uitdagingen in Nederland.

◀ Langjarig en veel meer in Wijheid samenwerken, daar zijn al veel mooie ontwikkelingen uit voortgekomen, waaronder de Utrechtse wijk Leidsche Rijn, waar nu al 50 jaar aan wordt ontwikkeld en gebouwd.



▲ Een gebouw, een brug, een stad: het is nooit alleen een stapel stenen en techniek, maar altijd ook een samenspel tussen mensen en de natuur.

zou op die schaal doorbroken kunnen worden, door van ontwikkelaars en bouwers meer eigenaarschap en langjarige betrokkenheid te vragen. Zodat je als ontwikkelaar en/of bouwer bijvoorbeeld de eerste tien jaar na oplevering van een woongemeenschap mede-eigenaar blijft van het vastgoed en medeverantwoordelijk blijft voor de opbouw van de ‘mini-samenleving’ die daar moet ontstaan. Ook ontwerpers kunnen daarin betrokken blijven. En natuurlijk: de bewoners zelf, waar ook Arie Lengkeek voor pleit, elders in dit magaZIN.¹

Kortom, om meer een afspiegeling te zijn van de maatschappij, moeten we af van de hokjesgeest in de bouwcultuur en de waarden Wijheid en Wederkerigheid meer centraal gaan stellen. Meer zicht op wat werkelijk belangrijk is – harde én zachte waarden – is niet alleen nodig om nu ‘het goede’ te bouwen, maar óók om alle transities, waar we nu middenin zitten, een goede plek geven in onze schaarse ruimte, aldus Francesco. En dat is een mooi bruggetje naar omdenker Jessica den Outer, want hoe zorgen we ervoor dat we niet alleen elkaar en de maatschappij, maar ook de natuur in die nieuwe Wijheid meer omarmen?

¹ Lees het essay Moedig zijwaarts op pagina 44.

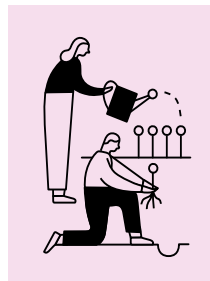
DE STEM VAN MOEDER NATUUR

Natuurinclusiviteit is in alle TBI-cultuurwaarden terug te vinden. In Schoonheid, als in: een groene, schone wereld. Maar ook in Wederkerigheid: teruggeven en ‘goed doen’ voor de natuur, omdat we die nu eenmaal hard nodig hebben. Maar is de natuur ook écht onderdeel van onze Wijheid? Zit Moeder Natuur aan tafel als we het over haar hebben – en zien we haar dan als volwaardige gesprekspartner of als ‘iets liefs voor erbij’? Stof tot nadenken van milieujuriste Jessica den Outer.

Ooit vonden we het ondenkbaar dat kinderen eigen rechten zouden hebben. Of dat vrouwen zouden mogen stemmen. Het heeft allemaal tijd en strijd gekost, leert Jessica ons, maar als het eenmaal zo ver is, kun je je niet meer voorstellen dat het ooit anders is geweest. Zo moet het dan ook maar gaan met de natuur, ziet ze. Daarin staat ze niet alleen, gelukkig. In haar boek ‘Rechten voor de natuur’ laat ze zien dat deze beweging wereldwijd behoorlijk aan het groeien is. Ook in Nederland.

Een skigebied tussen oerbomen

De Amerikaanse professor Stone is in de jaren zestig de eerste persoon die pleit voor rechten voor de natuur.¹ In die periode besloot de United State Forest Service om Mineral King, een groot en prachtig natuurgebied, aan de hoogste bidder te verkopen. Walt Disney wilde wel en bood 35 miljoen dollar om er een skiresort te kunnen bouwen met miljoenen bezoekers per jaar en een flinke snelweg er naartoe. Oef. De milieuactivisten van de Sierra Club zagen al snel wat daarvan de consequenties zouden zijn voor het eeuwenoude natuurbos rondom. Ze stapten naar de rechter. Dat bleek ingewikkeld, zag Stone, want wie was hier nu eigenlijk de ‘rechthebbende’? Dat kon volgens het Amerikaanse rechtssysteem alleen degene zijn, die zelf last had of schade ondervond van de snelweg. Het bos zelf had geen stem. En ook geen ‘legale status’. En ook niet als iemand zich zou opwerpen als ‘voogd’, want wie zou deze persoon dan daartoe benoemen? De Sierra Club verloor alle rechtszaken. Net op tijd werd er door de



▲ Zorgen voor de natuur is iets anders dan rechten geven aan de natuur. ‘Zorgen voor’ gaat nog steeds niet over echte gelijkwaardigheid.

Amerikaanse regering een wet aangenomen, die ook Disney verplichtte om eerst een fatsoenlijke milieueffectrapportage te maken. Die rapportage kwam er, maar Disney deed er niets meer mee. Te veel tegendruk vanuit de publieke opinie? Toch nog tot inzicht gekomen? We zullen het nooit weten.

De vinger op de zere plek

Hoewel Stone met zijn publicatie over deze beroemde rechtszaak een wereldwijde beweging op gang bracht, legt dit voorbeeld goed uit waar de schoen nou precies wringt: de natuur is nog te vaak compleet rechteloos. Er wordt over haar besloten. De mens bepaalt of het ‘te veel of te weinig’ is voor de natuur, maar vooral vanuit welbegrepen eigenbelang. De bomen, de bossen, de rivieren zelf: ze hebben geen stem, sturen geen factuur of boze brieven en klagen ons niet aan als het hun allemaal te veel wordt. Dat kan alleen veranderen door de rechten van de natuur grondwettelijk vast te leggen, denkt Jessica. En met haar vele anderen.

Van Stone naar Waddenzee

Er is sinds Stone gelukkig wel veel veranderd, constateert Jessica in haar boek. Google op

Het begint in elk geval met anders denken over de natuur

¹ Should trees have standing? -door Christopher D. Stone.



▲ Buriganga Rivier in Dhaka, Bangladesh.



◄ De vraag of de Waddenzee een eigen rechtspersoonlijkheid zou kunnen worden, is al lang onderwerp van discussie.

‘rechten voor de natuur’ en je komt talloze bewegingen, filmpjes en organisaties tegen die zich hier hard voor maken.

In Ecuador werden, weliswaar 34 jaar ná het Mineral King-proces maar toch, de rechten van de natuur voor het eerst in de grondwet opgenomen. En in haar boek beschrijft Jessica meer successen. Van rechten voor de rivieren in Bangladesh en de oerwouden in Colombia en Ecuador tot, dichterbij huis, rechten voor de Waddenzee en de Maas.

Van ‘praten over’ naar ‘praten met’

Even terug naar de dagelijkse realiteit van TBI. Want we hébben toch milieu- en natuurwetgeving? Ook in Nederland? Natura 2000 is even geliefd (door natuurliefhebbers) als gevreesd (met name door onze sector). Dat is zo, ziet Jessica, maar het blijft een kwestie van ‘praten over’ en niet ‘praten met’. We komen bovendien meestal pas in actie, als de nood al serieus aan de man/vrouw is. De stikstofdossiers vormen inmiddels een serieuze hoofdpijn voor het bedrijfsleven, maar terwijl we daarover discussiëren ligt de natuur nog steeds op apegapen. Inmiddels is de vernietiging van het bodemleven een punt van aandacht, maar vooral omdat we daar



Jessica den Outer

maakt zich als jurist sterk voor meer rechten voor de natuur. Jessica is opgegroeid in de natuur: zo ontwikkelde ze een grote liefde voor alles wat om ons heen groeit, bloeit, kruipt, zwemt en vliegt. In 2019 werd ze door de Verenigde Naties aangesteld als expert binnen het Harmony with Nature netwerk. Ze is directeur van de Nederlandse Stichting Rechten voor de Natuur, doet onderzoek, schrijft boeken, geeft workshops, voert campagnes.

last van beginnen te krijgen. Bijvoorbeeld omdat ziekenhuizen merken dat veel voor de mens gevaarlijke schimmels resistent zijn geworden tegen onze medicijnen. Terwijl we die resistentie zelf gecreëerd hebben, door diezelfde ‘medicijnen’ in te zetten in de landbouw, om onze voedselproductie te beschermen.

Echt anders kijken

Jessica leert ons dat wat we doen, we helaas meestal doen vanuit ons eigen perspectief en belang: omdat we die natuur zo hard nodig hebben voor onze eigen gezondheid, voor recreatie en voor gezond voedsel. Het komt pas op de agenda als het écht fout gaat met onze waterkwaliteit, met onze eigen gezondheid, met de luchtkwaliteit. Regels en wetgeving blijken bovendien vaak buigzaam, zorgen voor veel bureaucratie en zijn vaak afhankelijk van zelfregulering: de beroemde slager die zijn eigen vlees keurt. We zien de natuur nog steeds niet als gelijkwaardig. Juist daarvoor staat Jessica op de bres, met de door haar opgerichte Stichting Rechten voor de Natuur. Als mens, maar vooral ook als juriste. Er is een paradigmaverschuiving nodig, betoogt ze. Dat begint met anders denken over de natuur. Niet als ‘gebruiksvoorwerp’, maar als levend ecosysteem en als volwaardig gesprekspartner, met eigen rechten. Gelijkwaardigheid. Wat kunnen we daarmee in onze projecten? Uitdaging!

▼ Eeuwenoude sequoia's in de VS zouden moeten sneuvelen voor de aanleg van een skiresort... het begin van de strijd voor rechten van de natuur.



ONZE 'GEZAMENLIJKHEIDSSPIEREN' TRAINEN

Sandra Phlippen is een veelgevraagd spreker als het gaat over hoe dat moet: écht anders denken, en dan vanuit een nieuw sociaal en economisch perspectief. Een perspectief, waarin niet het eigen-, maar het collectieve belang voorop staat. In april van dit jaar hield ze in Zwolle de Thorbeckelezing, waar dat in de kern de boodschap was. De korte samenvatting.



◀ Investeren in defensie? Maak die investering dan dubbel nuttig, door er óók andere doelen aan te koppelen, zoals de inzet van duurzame energie of materialen.

Nederland en Europa: we zijn akelig kwetsbaar, constateert Sandra. We hebben geen eigen bronnen van fossiele energie. Terwijl we vastlopen op het enige alternatief – het stroomnet – en dat net op het moment dat er weer een energiecrisis voor de deur staat, omdat Israël en Amerika besloten Iran aan te vallen. We hebben ook geen eigen Europees leger, terwijl onze beschermengel Amerika niet vanzelfsprekend meer die rol pakt – en dat net op het moment dat de Russen ons continent via de Oekraïne aanvallen. We hebben geen eigen betrouwbare datatechnologie – en dat net op het moment dat die technologie met AI een vlucht neemt en lijkt te worden overgenomen door een stel 'doorgesnoven' Amerikaanse Tech broeders.

Wat hebben we wél?

Maar we zijn toch een ultramoderne samenleving en wat we niet hebben, dat kunnen we toch maken? Toch niet helemaal, ziet Sandra. We hebben geen Europese fiscale slagkracht. We hebben geen Europese kapitaalmarkt waardoor de investeerbaarheid van Europese kampioen projecten bemoeilijkt wordt. En die Europese kampioenen bestaan vaak niet doordat de Europese markt een

lappendeken van nationale regelgeving is. En dus kunnen we op dit moment niet goed investeren in onze weerbaarheid. Wat we wél hebben, met elkaar, is een diepgeworteld gevoel van 'voor elkaar en met elkaar'. In Nederland en Europa hebben we diepgewortelde, gezamenlijke waarden, die gaan over rechtvaardigheid, gelijkheid en vrijheid. Juist die waarden gaan ertoe doen, ziet Sandra, in een tijd waarin de wereldorde uit elkaar aan het vallen is. We moeten onze 'gezamenlijkheidsspieren' alleen wél een beetje trainen om die waarden leidend te maken.

Het eigenbelang en die ene euro

Dat morele appèl klinkt misschien gek uit de mond van een econoom, geeft Sandra toe. Ook zichzelf is opgegroeid in het besef dat je elke euro maar één keer kunt uitgeven. Waar kies je dan voor in deze tijd? Elke belangengroep vecht voor budget. Alle urgenties zijn hoog. Geven we die ene euro uit aan tanks en drones? Stellen we die ene vierkante meter grond beschikbaar aan bouwers, aan boeren of aan de natuur?

Geredeneerd vanuit die ene euro en alle eigen belangen kom je daar niet uit, betoogt Sandra, want het is allemaal even urgent. Er komt pas beweging in de zaak, als we het collectieve belang en de langere termijn voorop gaan

Met redeneren
vanuit eigen
belangen, kom
je er niet uit

stellen. Hoe dan? Ze geeft ons een paar handvatten. Weliswaar op het niveau van landelijke economie en politiek, maar ze zijn ook goed door te trekken naar de projecten en thema's waar we ons bij TBI nu mee bezighouden.

Eén: vermijd korte termijn besluiten die je later vastzetten

Het eerste handvat is: niet doen, maar laten. Iets 'niet doen' houdt immers opties open voor latere uitdagingen en veranderingen. Voorkom dat je steeds besluiten neemt over wat nu urgent is, als je weet dat je daarmee onderwerpen die later minstens zo urgent worden blokkeert, betoogt Sandra. Voorbeeld: de zeespiegel stijgt en rivieren worden voller in de winter en leger in de zomer en dat heeft allerlei consequenties, ook voor waar en hoe wij gaan leven. Sandra's devies: Maak scenario's over mogelijke toekomsten en bedenk wat die nu van ruimtelijke keuzes vereisen. Soms leidt dat dan tot het besluit om een oplossing die nu goedkoop en verstandig lijkt, toch niet te omarmen omdat je jezelf daarmee klem zet voor later.

Twee: jaag het één aan met het ander

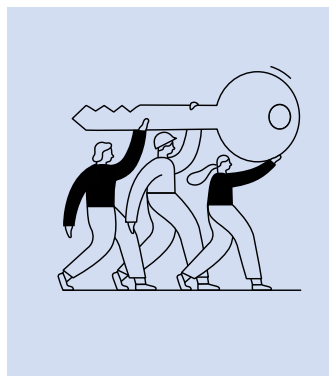
Tweede handvat: maak bevrijdende keuzes waar dat kan. Jaag nu aan wat je straks nodig hebt, bijvoorbeeld door slimme combinaties te maken. Geld uitgeven aan defensie, ja. Maar zet de inkooporders voor defensie dan wél in als vliegwiel voor groen staal en biobrandstof, zodat we minder afhankelijk zijn van vervuilende en overzeese energiebronnen en grondstoffen. Als je de inkoopregels slim opstelt, hoeft dit niet ten koste van de snelheid te gaan. En natuurlijk: hoe sneller we overstappen van gas naar elektrisch en



◄ Elke vierkante meter grond kun je maar één keer uitgeven, net als iedere euro. Wat doen we: bouwen of boeren?



Sandra Phlippen is een toonaangevende Nederlandse econoom en socioloog. Sinds 2026 is zij Chief Sustainability Officer bij ABN AMRO, nadat zij jarenlang als hoofdeconoom het gezicht van de bank was. Daarnaast is zij verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen als bijzonder hoogleraar duurzaam bankieren. Vernieuwende economische visies en invalshoeken maakt ze begrijpelijk voor een breed publiek.



▲ Samen verantwoordelijkheid nemen, zorgen voor elkaar: het is de sleutel naar minder kwetsbaarheid en afhankelijkheid, vindt Sandra.



▲ Kwetsbare gebieden zo veel mogelijk sparen.

hoe meer we onze huizen isoleren, hoe minder kwetsbaar we straks zijn voor de volgende en de daaropvolgende energiecrisis.

Drie: meer frummelen

Derde handvat: laat mensen meer lokaal 'frummelen'. Leg de looper uit voor allerlei lokale en kleinschalige experimenten, waarin mensen met elkaar aan de slag gaan om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun vierkante meters, hun energiebronnen, hun collectieve belang, óók in euro's. Het ontlast de politiek en maakt de lokale economie sterker. Fijne bijvangst: het traint onze gezamenlijkheidsspieren. We gaan elkaar weer opzoeken, komen los van onze digitale eenzaamheid en leren weer om het collectieve belang voorop te stellen. En als het misgaat dan kijken we niet naar Den Haag maar naar het probleem en lossen het samen op. Europa is uiteindelijk sociaal zo weerbaar als de sociale cohesie in een gemeenschap.

Als we goed naar Sandra luisteren, dan is Wijheid onze kracht. Het gemeenschappelijke belang zien en daar ook naar handelen. Eigenbelang opzij en denken in sterke verbindingen. De energiecrisis koppelen aan de energietransitie. Defensie inkoop koppelen aan biobrandstof, drones koppelen aan tech van eigen bodem. Aan de slag met die gezamenlijkheidsspieren! En als TBI staan we daar goed voor opgesteld!

DOORDUWERS EN

78

Waar kunnen we jou voor wakker maken?

Ik wil ons vakmanschap graag doorgeven aan onze toekomstige collega's. Dat vind ik mooi en belangrijk om te doen, maar het is óók hard nodig! Anders loopt al onze technische kennis zó de deur uit en dat is zonde. Het traject dat wij doorlopen met de Bouwpraktijk vormt voor veel leerlingen de eerste kennismaking met bouw en techniek. In de Bouwpraktijk proeven en ervaren ze – op een echte bouwplaats – hoe het werkt in de bouw. We maken ze werkfit en ze behalen bij ons hun MBO 1 verklaring én VCA, want zonder VCA mag niemand werken in de bouw. Zo krijgen aankomende vaklieden de kans om op een laagdrempelige en praktische manier vertrouwd te raken met het vak.

Hoe maak je anderen enthousiast voor jouw vak?

Ik maak veel gebruik van de kracht van de herhaling. Dingen geduldig blijven uitleggen en voordoen, dat werkt heel goed. Hierdoor krijgen de Bouwpraktijkers de kans om hun onzekerheid kwijt te raken en het vak echt in de vingers te krijgen. Ik doe het natuurlijk niet alleen, dit coachen en opleiden – ik heb daar veel collega's bij nodig. Dat is nog wel eens een moeilijk punt. Er zijn soms best veel gesprekken met collega's nodig om ze te motiveren om óók hun kennis over te dragen. Je hebt er veel geduld en toewijding voor nodig, maar het levert je ook heel veel op. Als ik een leerling zie die opeens begrijpt hoe het moet, ook al heb ik het 20 keer moeten uitleggen, ja, dan word ik daar heel blij van!

Wat doe jij als het lastig of moeilijk wordt? Hoe ga je om met weerstand die je tegenkomt op jouw pad?

Ik ga het gesprek aan. Ik begeleid zij-instromers en jongeren heel intensief en dat vraagt meer dan een 9-tot-5 mentaliteit. Dankzij korte



Geoffrey Westerhof (1972) is sinds 3 jaar praktijkbegeleider bij de TBI Bouwpraktijk van ERA Contour en bij de TBI Vakschool van ERA Contour en J.P. van Eesteren. Hij heeft inmiddels al zo'n 140 mannen en vrouwen 'in zijn praktijk' gehad, waarvan er nu 16 een baan hebben bij ERA Contour of een andere TBI-onderneming. Ziezo! Zelf werkte Geoffrey ruim 30 jaar als timmerman, waarvan de laatste 16 jaar als leermeester. Hij is daarmee één van de belangrijke voorvechters van het 'doorgeven' van ons mooie vak, de techniek en de passie, aan nieuwe generaties en zij-instromers. In zijn vrije tijd is hij trainer van een voetbalclub in Den Haag. Ook een beetje leermeester, dus.

lijnen met scholen, leermeesters en opleidingsbedrijven kan ik snel schakelen en bijsturen. Ik trek alles uit de kast om mensen te stimuleren, ondersteunen en te helpen om afspraken na te komen; tot laat in de avond bellen of elke dag even appen hoort daar soms gewoon bij. Voorwaarde is wel dat iemand laat zien dat hij of zij serieus is. Wie gemotiveerd is, krijgt van mij alle kansen, goede begeleiding en soms zelfs praktische hulp op het gebied van taal, wonen of zorg. Maar als iemand structureel de kantjes ervan afloopt, ben ik duidelijk. Dan volgen andere gesprekken en maken we harde afspraken. En als dat ook niet werkt, nemen we afscheid. Een plek bezet houden terwijl iemand anders staat te trappelen, vind ik niet eerlijk.

Hoe belangrijk is het dat TBI dit mogelijk maakt?

Dat TBI met het Praktijkfonds onze Bouwpraktijken mede financiert is bijzonder en heel krachtig maar ook van essentieel belang om de kwaliteit van onze mensen binnen onze onderneming op niveau te houden en de instroom van nieuwe vakmensen te waarborgen. Daar ben ik heel trots op.

Welke tip voor of oproep aan de lezers van het magaZIN heb jij?

Ik wil vooral meegeven dat wij als vakmensen binnen TBI het vak ook ooit zelf hebben moeten leren. Dat gaat niet vanzelf. Met de juiste rust, hulp, uitleg en begeleiding zorgen we er samen voor dat we de mooie ambachtelijke vakken in ere houden. Daarbij is het belangrijk dat we elkaar met respect behandelen en omgaan met anderen zoals je zelf ook behandeld wilt worden. We zijn allemaal anders, maar dat maakt niemand meer of minder dan de ander.

Het vak
door-
geven:
hoe mooi

DWAARSDENKERS

De dingen van Ilker Ada

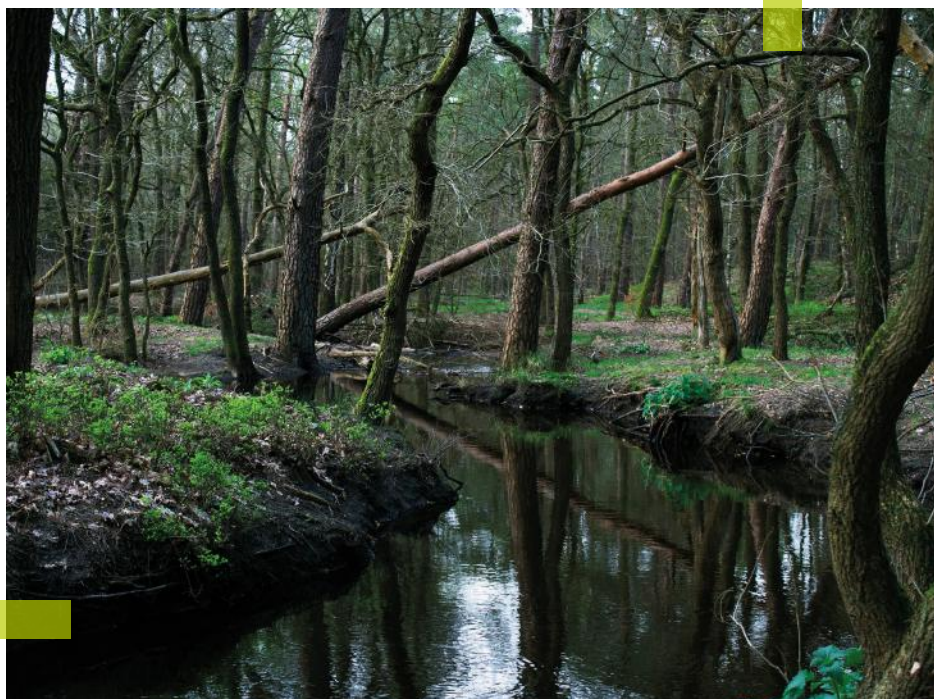
Projectmanager TBI SSC-ICT Diensten



Actie voor Turkije Een paar jaar geleden was er een grote aardbeving in Turkije. Ik ben toen spullen gaan verzamelen voor de mensen daar – en TBI deed ook meteen met mij mee. Samen met onze materieeldienst MDB hebben we het toen voor elkaar gekregen om een hele container vol spullen en gereedschap naar het rampgebied te sturen. Kleren, maar ook boormachines, slijptollen en dingen die je nodig hebt om je huis weer op te bouwen of te repareren.



Kleine dingen Wij proberen echt op kleine dingen te letten, mijn vrouw en ik. Wat kunnen we tweedehands kopen aan kleding, aan spullen? Maar ook: wat eten we eigenlijk? We kopen veel biologisch. Biologische eieren bijvoorbeeld, niet van die fabriekseieren. Dat zijn misschien kleine dingen, maar als iedereen het doet, maakt het toch verschil.



Bewust leven Ook mijn eigen kinderen zijn vooral met andere dingen bezig, natuurlijk. Ze zijn nog jong: 15, 9 en 7 jaar. Maar we proberen ze wel mee te nemen in de veranderingen die nodig zijn, zoals afval scheiden, meer tweedehands shoppen en niks meer op straat gooien. Ook op school wordt daar steeds meer aandacht aan besteed, gelukkig.



Laptops opknappen Samen met mijn collega's repareer ik in mijn vrije tijd uitgefaseerde laptops van TBI voor de IMC Weekendschool, waar veel kinderen uit kwetsbare wijken naartoe komen. We maken die laptops helemaal schoon en leeg, repareren wat er niet goed aan is, installeren nieuwe software en geven ze dan aan de kinderen. Zodat ze óók een goede laptop hebben om mee te internetten en huiswerk te maken. We vissen alleen de echt goede laptops eruit. Een laptop met krassen: die gaan we echt niet aan de kinderen geven.



Groot sociaal hart

Ilker Ada is een collega die iedereen zou willen hebben: opgewekt, energiek, open en aanpakkerig. Hij is één van de ongeveer 80 ICT-collega's die zorgen dat TBI digitaal optimaal presteert en is superblij met TBI. Dat komt doordat er voor hem enorm veel te doen is – van databeveiliging en 4d-omgevingen tot en met het installeren en naar de cloud brengen van printers op een groot werk. Omdat TBI digitaal echt heel innovatief is, vindt Ilker. Maar zeker ook omdat TBI een onderneming is die echt met mens en aarde bezig is en begaan met de wereld. “Een hele mooie, maatschappelijke werkgever.”

Praten met Ilker geeft goede zin. Hij leeft bewust, heeft een groot sociaal hart en steekt zijn handen graag uit de mouwen voor anderen. “De opwarming van de aarde, de energietransitie, het tekort aan grondstoffen, het dreigende drinkwatertekort: dat belooft allemaal niet veel goeds voor onze kinderen, en vooral niet de generaties daarna. Die gaan er pas écht last van krijgen. Zelf kijk ik met mijn vrouw en kinderen vooral naar: hoe leven we eigenlijk, wat kunnen we zelf doen?” Nou, best veel, leren we uit ‘de dingen’ van Ilker.

Geen plastic meer Ik ben een echt natuurmens. Laatst zeiden mij vrouw en ik tegen elkaar: die afwascapsules, daar moeten we vanaf, want al dat plastic komt in de natuur terecht. Welke alternatieven zijn er eigenlijk? We moeten steeds meer zo gaan denken, met elkaar. Als we blijven consumeren zoals we nu consumeren, dan gaan de aarde en de natuur dat niet lang meer trekken.

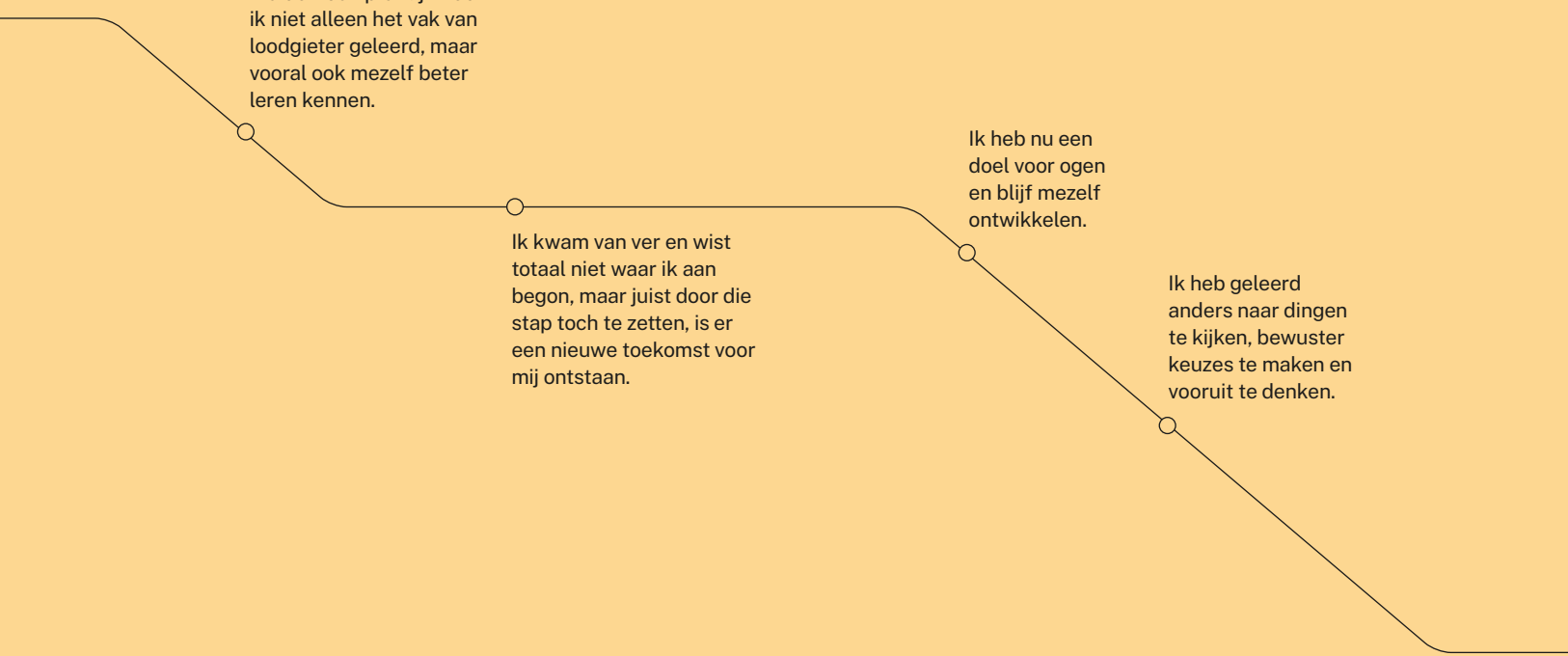


Fossielvrij

Ja, natuurlijk rijd ik elektrisch. Ik ben blij dat TBI dat mogelijk maakt.



Leren van kinderen Ik sta drie keer per week op het veld met de jongens van JO09, de voetbalvereniging in 's Gravendeel. Nee, die jongens zijn allemaal negen jaar oud en echt niet met de grote wereldproblemen bezig, haha, ze zitten heel erg in hun eigen voetbal-bubbel. Het is fantastisch om kinderen te trainen, ze hebben geen tweede agenda. Alles wat ze zeggen of doen, menen ze vanuit hun hart. Ze zijn zo puur, dat vind ik het mooie. Ik leer veel van ze, ook voor mijn eigen werk.



Via de Bouwpraktijk heb ik niet alleen het vak van loodgieter geleerd, maar vooral ook mezelf beter leren kennen.

Ik kwam van ver en wist totaal niet waar ik aan begon, maar juist door die stap toch te zetten, is er een nieuwe toekomst voor mij ontstaan.

Ik heb nu een doel voor ogen en blijf mezelf ontwikkelen.

Ik heb geleerd anders naar dingen te kijken, bewuster keuzes te maken en vooruit te denken.

“

Hoe meer ik leer, hoe leuker het wordt, en hoe duidelijker mijn weg vooruit is.



Ali el Ouai, loodgieter bij Giesbers InstallatieGroep

Het probleem dat iedereen heus wel ziet, maar waarvan iedereen doet alsof het er niet is: 'de olifant in de kamer'. Hij is er wel, en hij lijkt elke dag een tikkie groter te worden, maar niemand benoemt het... Een hele bekende olifant is het probleem van je niet helemaal thuis voelen in je eigen team. Je voelt je anders – een buitenbeentje. Niet helemaal verbonden. Wat moet en kun je doen? We kregen op de magaZIN-redactie een heleboel adviezen van TBI-collega's! Ook drie professionals gaven hun tips.

DE OLIFANT IN DE KAMER

Noot van de redactie! Jezelf zijn en je onderdeel van het team voelen: dat zijn belangrijke voorwaarden voor veiligheid en werkgeluk. Het vraagt iets van ons állemaal. Wat precies? Dat lees je in onze TBI Gedragscode op TBI.net. Want dingen bespreekbaar (durven) maken is één van de allerbelangrijkste voorwaarden voor veilige werkomstandigheden voor iedereen.

Blijf altijd jezelf. Je bent goed zoals je bent.



Praat met collega's.

Doe mee aan teamactiviteiten.

Zoek samen manieren om verbinding te maken.

Doe ook aan zelfreflectie.

Trek je vooral niet terug in je eigen cocon, maar blijf deelnemen aan de groep.

Ga je mee even een frisse neus halen of samen lunchen?

Stel een workshop voor waarin het gaat om karakters en hoe je omgaat met verschillen en hoe je elkaar daarin kunt aanvullen. Je hoeft geen allerbeste vrienden te worden met iedereen, maar wel goed en ontspannen kunnen samenwerken.

Weet dat 'anders zijn' ook waarde heeft!

Bespreek met je leidinggevende hoe juist **JOUW** manier van denken/doen kan bijdragen aan de gezamenlijke doelen.

Als leidinggevende zou ik met ieder teamlid hierover in gesprek gaan.

Stel je open, heb vertrouwen in de mensen om je heen.

Belangrijkste is verreweg dat we samen een cultuur creëren waarin iedereen zich veilig voelt om zich uit te spreken. Zeker ook de collega's die mogelijk buiten 'de norm' vallen.



Maak het met een omweg bespreekbaar. Bijvoorbeeld door het te hebben over de samenwerking in het team. Of de samenstelling van het team.

We moeten meer op elkaar letten!

Zorg dat anderen je echt begrijpen, dus praat erover en wees eerlijk.

Zoek een andere werkgever.

Durf de stap te wagen, durf vrij te zijn.

Stel je kwetsbaar op, dat getuigt van kracht. Geef aan wat het met je doet en hoe je je voelt.

Niet wegstijven of wegwuiven.

Wees niet te streng voor jezelf. Het gevoel er niet bij te horen betekent niet automatisch dat je iets fout doet.

Vraag om feedback. Het helpt om te begrijpen hoe anderen naar je kijken, en naar je rol in het team. Het laat zien dat je betrokken bent.

Eerlijkheid duurt altijd het langst.

Bespreek je zorgen met de vertrouwenspersoon.

Laat je gevoel je niet overnemen. Iedereen is anders.

Dat is juist leuk.

Kijk goed naar jezelf en wees kritisch. Het ligt niet altijd aan anderen.



Probeer je uit te spreken, leg je gevoel op tafel.

Stel jezelf ook de vraag: waar komt dit door.

Vraag je collega waarom je 'anders' wordt gevonden.

Verstop je niet.

Laat zien wie je bent.

Blijf jezelf.

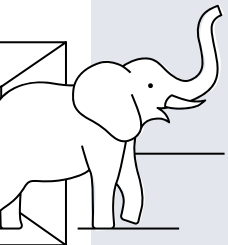
Je hoeft niet te veranderen om erbij te horen.

Authenticiteit is belangrijk!

Teams zijn gebaat bij verschillende perspectieven.

Laat weten hoe je je voelt.

Pas als anderen weten hoe jij je voelt, kunnen ze er iets me.



Zoek steun. Bijvoorbeeld bij HR of een vertrouwenspersoon. Sociale veiligheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Zelfreflectie.

Denk minder aan je eigen ik, denk en handel meer vanuit Wijheid.

Misschien moet je (ook) aan jezelf werken.

Er is meer aandacht nodig voor inclusiviteit.

Het is helemaal OK om dit bespreekbaar te maken.

(On)bewuste discriminatie op basis van cultuur, afkomst of geaardheid komt helaas nog te veel voor!

Blijf altijd wie je bent en sta voor je eigen principes.

Ga het gesprek aan met collega's.

Accepteer dat je niet altijd 100% onderdeel van alles hoeft te zijn. Een team kan juist floreren door elkaars verschillen te respecteren en oog te hebben voor mensen die net een beetje anders zijn. Het leven is het leukst net buiten je comfort zone.

Deel hoe je je voelt zonder anderen te beschuldigen.

Wees zichtbaar! Kleine gebaren helpen veel!

Val niemand persoonlijk aan.

Sluit aan bij kleine informele momenten.

Als leidinggevende zou ik mijn verantwoordelijkheid nemen en hierover met iedereen in mijn team het gesprek aangaan, individueel.

Zoek één collega op voor een open gesprek en deel rustig wat je nodig hebt.

Bespreek je gevoel eerst in klein gezelschap.

Stel je kwetsbaar op.

Probeer naar elkaar te luisteren en zeur niet.

Het is prima om een einzelgänger te zijn.

Laten we vooral goed op elkaar letten.

Soms helpt het om te vragen hoe anderen jouw rol zien. En wat je kunt doen om beter samen te werken. Dit geeft inzicht en laat zien dat je betrokken bent.

Zoek verbinding. Bijvoorbeeld in koffiepauzes. Of bij team-uitjes.

Neem kleine stappen tegelijk!

Er moet in teams ruimte zijn om dergelijke signalen te delen!

Search for the best solution together.

Blijf er niet mee rondlopen, want dan blijft het van jezelf.

Misschien een workshop volgen over verschillen in karakter.

Geef aan wat je nodig hebt om erbij te horen en werkgeluk te ervaren.

Probeer iets gemeenschappelijks te vinden met elkaar.

Hoe je daarmee elkaar aanvult, beter met elkaar kunt omgaan en elkaars kwaliteiten meer leert waarderen.

Oei, dat vind ik lastig. Ik zit zelf niet in zo'n situatie en heb ook nooit in zo'n situatie gezeten.

Horen bij een team betekent niet dat je hetzelfde moet zijn als de rest. Teams worden sterker door verschillen, niet door klonen.

S
T
R
E
P
X
E
E
D



**Leo
Bormans**

Pas op voor pesten

Werkgeluk begint zelden bij grote woorden. Het zit in kleine signalen: een groet op de bouwplaats, een grap tijdens de pauze, het gevoel dat je mening telt. En toch ervaren veel mensen – ook in sterke teams – momenten waarop ze denken: hoor ik hier eigenlijk wel bij?

Dat gevoel is menselijk. Onderzoek uit de positieve psychologie toont aan dat een gevoel van erbij horen één van onze meest fundamentele psychologische behoeften is. 'Is er iemand op het werk die mij mist als ik er niet ben? Is er iemand die een vriend zou kunnen zijn? Herken ik mij in de missie en de visie van het bedrijf?' Is dat allemaal niet zo, dan daalt je werkplezier en je motivatie, maar ook je betrokkenheid en zelfvertrouwen. Het goede nieuws: erbij horen kun je wel zelf beïnvloeden!

Begin klein. Zoek een collega bij wie je je relatief veilig voelt en ga het gesprek aan. Niet met een beschuldiging, maar met een observatie. 'Ik merk dat ik me soms wat aan de kant voel staan.' Kwetsbaarheid nodigt vaak uit tot verbinding. Vaker dan we denken herkennen anderen zich in dat gevoel. Dus spreek je uit.

We moeten niet naïef zijn. Soms gaat het niet om misverstanden, maar om pesten: herhaaldelijk genegeerd worden, kleine steken onder water, grapjes die geen grapjes meer zijn. Dat is zeker geen 'persoonlijk probleem', maar een signaal dat de veiligheid in het team in gevaar is. Pesten ondermijnt werkgeluk én prestaties en vraagt om duidelijke grenzen. Dus: klop aan bij een leidinggevende, vertrouwenspersoon of HR en bespreek het probleem. Niet uitstellen!

Voor teamleiders ligt hier een duidelijke verantwoordelijkheid. Werkgeluk groeit waar mensen zich gezien en beschermd weten. Aandacht, duidelijke afspraken en het actief bewaken van respect maken het verschil. Erbij horen is geen luxe. Het is de fundering waarop sterke teams gebouwd worden. Wie dat serieus neemt, bouwt niet alleen aan mooie projecten, maar ook aan mooie mensen. Succes!

Leo Bormans is auteur van talrijke internationale bestsellers zoals 'Geluk. The New World Book of Happiness' en het praktijkboek '20 wegen naar geluk'. Voor teams is het spel 'Team Geluk' een eyeopener en een aanrader. Meer op www.leobormans.be



**Michiel
Tromm**

De tools van TBI

We kunnen nog zo trots zijn op TBI; ook op onze werkvloeren komt het voor dat collega's zich buitengesloten voelen. De gevolgen daarvan kunnen heel ernstig zijn, zeker als het gevoel van buitengesloten zijn niet weggaat en je dus dag in, dag uit met een klomp in je maag naar je werk gaat. Deze psychosociale belasting is een belangrijke oorzaak van stress en ziekteverzuim. Het is funest voor je eigen werkgeluk, maar vaak ook voor dat van anderen en daarmee ook voor de bedrijfsvoering.

Het buitensluiten op de werkvloer gebeurt vaak subtiel en sluipend. Meestal gebeurt het buitensluiten onbewust, of door een misverstand. Maar het effect is hetzelfde en we moeten het wél aanpakken. We moeten er daarom met z'n allen op letten, vooral leidinggevenden.

Als mens én als jurist: hierbij mijn tips en tools. Voel je je buitengesloten? Benoem het rotgevoel en bespreek het met 'de buitensluiters'. Vertel wat het met je doet. Vaak is dat al voldoende om het buitensluiten te stoppen. Daarnaast: elke TBI-onderneming heeft één of meer vertrouwenspersonen. Dat zijn deskundige collega's, die voor dit soort situaties zijn opgeleid en je goed kunnen helpen. Je kunt ook gebruik maken van de mogelijkheid om (anoniem) een melding te doen via de TBI SpeakUp app. En als deze wegen niet tot een oplossing leiden kun je ook een klacht indienen bij de TBI-Klachtencommissie. Belangrijke tip: lees onze Gedragscode op TBI.net als je meer wilt weten over gewenst en ongewenst gedrag op het werk!

De Wijheid van TBI betekent ook: samen werken aan het werkgeluk van de ander. Heb je het vermoeden dat een collega zich buitengesloten voelt? Kijk dan niet weg, ga het gesprek aan en zoek samen naar een oplossing.

Michiel Tromm is advocaat en directeur Juridische Zaken bij TBI Holdings.



**Thessa
van Rhee**

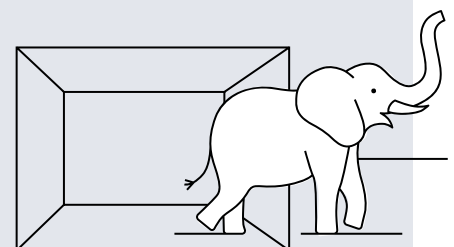
Hou de bubbel open

Deze olifant is geen individueel probleem, maar een uitnodiging aan het collectief. Waar we naar zoeken is, met een Engels woord: *belonging*. Erbij horen, zónder dat je delen van jezelf moet thuislaten. Belonging vind je, door de vijf i's te volgen.

Het begint bij Intentie: laat je eigen overtuigingen, gewoontes en vanzelfsprekendheden los. Ben je teamleider, blijf dan bewust neutraal: geef ruimte aan verschillen zonder meteen te sturen, te corrigeren of uit te leggen. De tweede i is die van Informatie. Vaak ontstaat uitsluiting omdat bubbels niet herkend worden als bubbels. Vraag jezelf regelmatig af: welke bubbels zie ik eigenlijk? Welke ongeschreven regels bepalen wie 'past' en wie niet? Zo ontstaat Interesse: oprechte nieuwsgierigheid naar mensen en meningen die afwijken van de dominante cultuur. Als je nieuwsgierig bent, kun je in gesprek gaan zonder oordeel. Inleving betekent dat je probeert te begrijpen hoe iemand zich voelt, ook al weet je niet precies hoe dat is. Inclusie is dan geen voornemen meer, maar iets wat je gewoon dóet, met elkaar. Verschillen neem je mee in hoe je met elkaar samenwerkt, beslissingen neemt en met elkaar omgaat. Aan het einde van deze route is ruimte ontstaan voor echte belonging!

Winstwaarschuwing: belonging vraagt om onderhoud. Juist wanneer een team zich sterk verbonden voelt, ligt het gevaar op de loer dat de bubbel zich sluit. Leiderschap betekent dan: de bubbel bewust openhouden, voor elkaar en voor de wereld! Zet 'm op, TBI'ers!

Thessa van Rhee is organisatieadviseur en leiderschap specialist. Samen met Helmut Vleugels schreef zij het boek *De Bubbel Paradox*. www.debubbelparadox.nl





Schoonheid

Schoonheid is zichtbaar geworden liefde,
volgens Plato. Deze waarde zit, als het goed
is, in alles wat we bedenken en doen.

Als dat zo is, is het goed!



Denk aan —

Trots, positieve impact maken. Natuur, blije klanten en architectuur. Topprestaties. Goed georganiseerd zijn. Werkgeluk. Van betekenis zijn. Samen één.

AI zegt —

Schoonheid is een dynamisch en veelzijdig concept dat door elk individu en elke cultuur anders ervaren en gewaardeerd kan worden. Het kan visueel zijn, maar ook moreel, intellectueel of emotioneel. Schoonheid kan ons leven verrijken, ons inspireren en ons verbinden met onszelf, anderen en de wereld. Het herinnert ons aan de mogelijkheid om het buitengewone te zien in het alledaagse, en aan de kracht van verwondering en waardering.

De TBI'ers zeggen —

Als je iets mooi vindt dan wil je daar vanzelf goed voor zorgen: we moeten van 'need to care' naar 'want to care'.

Job, *regiomanager*
Synchroon

Schoonheid als kernwaarde gaat niet over perfectie maar over de zorgvuldigheid waarmee we werk inrichten op een manier die goed voelt voor mensen.

Karin, *HR manager*
ERA Contour

Voor mij zit Schoonheid in begrijpen waarom je iets doet. Dat vraagt doorvragen en niet te snel tevreden zijn als het nog niet klopt. Als je het waarom begrijpt, kun je eigenaarschap nemen over je werk en er trots op zijn. Dat lukt niet als werk alleen een taak blijft.

Eline, *directeur MDB*

Schoonheid gaat over een diepere betekenis, een dieper niveau waarop je wordt aangesproken.

Een anonieme TBI'er

De dingen en mensen om me heen die voor mij waarde en betekenis hebben, niet alleen door wat ik zie, maar ook door wat ik ervaar en voel.

Dina, *directiesecretaresse*
Eekels Technology

Ik heb het meeste met Schoonheid, omdat ik geloof dat schoonheid en kwaliteit aan de basis staan van duurzaamheid.

Frank, *projectontwikkelaar*
Synchroon

Schoonheid betekent voor mij de schoonheid van de natuur, de middelen die wij ter beschikking hebben en de vrijheid van leven. Materialistische schoonheid in het werk dat de TBI-ondernemingen ontwerpen, ontwikkelen en opleveren.

Willem-Jan, *strategisch inkoper*
TBI SSC-ICT

Schoonheid = (bouw)kunst

Douwe, *innovatiemanager*
TBI Holdings

Zuiver,
schoon
en eerlijk

Het moet niet beter,



Sanne Beckers (duurzaamheidsexpert Nico de Bont) in gesprek met 'veranderprofessor' **Jan Rotmans** in het Veerhuis, Rotterdam



het moet anders

95

De wereld schoner, groener en eerlijker achterlaten aan de Toekomstelingen,¹ vraagt om anders denken. ‘Veranderprofessor’ Jan Rotmans ziet TBI als een witte raaf: één van de mogelijke koplopers in de sectoren techniek, bouw & ontwikkeling en infra. Helemaal eens, denkt Sanne Beckers. Maar ze is als duurzaamheidskoploper binnen TBI natuurlijk ongeduldig en wil sneller vooruit. Met Jan analyseert ze: hoe bereiken we de omslag van ‘beter maken’ naar ‘anders zien’?

De techniek-, bouw & ontwikkeling- en infrasector maakt steeds meer de beweging naar duurzaam, gezond, sociaal en toekomstbestendig. En Sanne is ervan overtuigd: iedereen voelt dat. Maar waar veel collega’s in de sector vooral zoeken naar het verbeteren van huidige technieken en materialen, wil Sanne veel liever *veranderen*: “De toekomst van onze sector ligt niet alleen in nieuwe en betere processen en technologie, maar ook in echt anders kijken en denken. Bijvoorbeeld door het herontdekken van ervaring en wijsheid uit het verleden. In onze zoektocht naar innovatie vergeten we wel eens dat we veel kennis al lang hadden. Eeuwen geleden ontwierpen en bouwden we al gebouwen die zelf ademden, isoleerden en ventileerden. Zonder installaties.”

Een goed voorbeeld is de Comfort Cast van Croonwolter&dros, vindt Sanne: “Niet het comfortprobleem bestrijden met extra installaties, maar uitgaan van de gebruiker. Iedereen ervaart een binnenklimaat anders, dus waarom zou je dat niet gewoon faciliteren? Met een ‘weerbericht voor op kantoor’ zien gebruikers precies waar het warmer of koeler is. Je kiest de plek die bij je past. Dat gaat niet over ‘slimmere installaties maken’, maar over fundamenteel anders denken.”

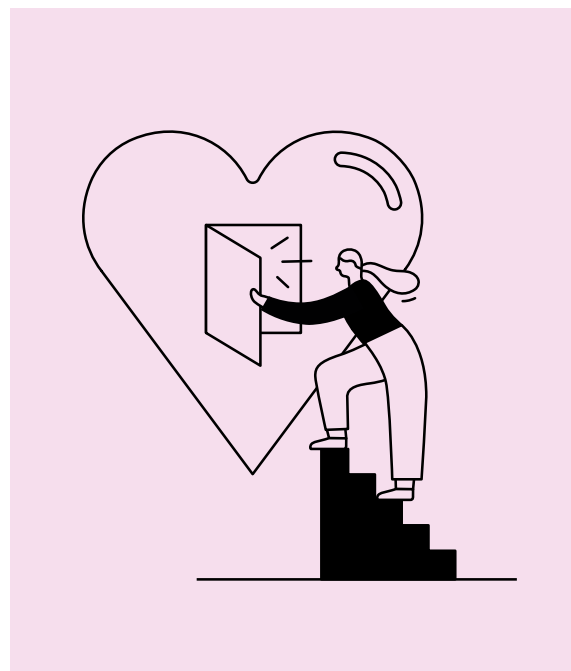


▲ Bij het verduurzamen van rijksmonumenten als de Veerensmederij in Amersfoort is het de kunst om de balans te vinden tussen ingrepen plegen, behoud van het bestaande en kritisch blijven doorvragen. Door anders te denken kan er vaak meer dan vooraf gedacht.

▼ Met de Comfort Cast kiezen medewerkers een werkplek met de voor hen juiste temperatuur.



Sanne Beckers is duurzaamheidsexpert bij Nico de Bont, TBI's erfgoed specialist, waar ze zich hard maakt voor het toepassen van steeds meer biobased en circulaire materialen. Binnen TBI ziet Sanne waardevolle experimenten en voorbeelden die de weg naar anders in plaats van beter werken verder plaveien. “In onze zoektocht naar innovatie vergeten we soms de kennis uit het verleden.” Sanne was winnaar van de Cobouw Young Talent Award 2025.



¹ Zie de missie van TBI, verwoord in een brief aan de toekomstige generaties, op pagina 101

Jan Rotmans

is wiskundige, uitvinder van het eerste geïntegreerde klimaatmodel ter wereld en auteur van bestsellers als Omarm de chaos en De perfecte storm. Zijn nieuwste boek Kanteltijd is nét uitgekomen. Jan is als hoogleraar transities & duurzaamheid verbonden aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Hij richtte Stichting Urgenda op, om samen met een groep koplopers Nederland radicaal duurzamer te maken. Hij probeert, ook binnen TBI, zoveel mogelijk mensen mee te krijgen in een (inter)nationale duurzaamheidsbeweging.

Lef en vakmanschap

En zo zijn er meer voorbeelden van anders denken en doen bij TBI. Sanne: “Het Upcycle-centrum in Utrecht is door J.P. van Eesteren gebouwd met meer dan 90 procent hergebruikte materialen.² Koopmans verbouwt op eigen grond gewassen om voor eigen projecten biobased isolatiemateriaal te maken, waarbij het graan ook nog eens bij de lokale molen wordt vermalen tot pannenkoekenmeel voor eigen buurt.³ De Veerensmederij in Amersfoort, een project van Nico de Bont, is het eerste CO₂-neutrale rijksmonument van Nederland door het combineren van lef en vakmanschap. Het geeft aan hoe breed de beweging is binnen TBI: van techniek tot restauratie en gebiedsontwikkeling. Ik haal ook veel energie uit bijeenkomsten met gelijkgestemden, zoals de TBI Duurzaamheidsdag en PROW, een zelfsturende beweging van positieve durfdoeners van TBI-ondernemingen. Heel fijn om collega’s te kunnen appen om duurzame ervaringen uit te wisselen of, zoals we doen in de werkgroep Duurzame Oplossingen, om samen op te trekken naar bijvoorbeeld leveranciers. Samen sta je sterker en krijg je meer voor elkaar.”

Eerst het hart, dan het hoofd

Hoe kun je de weg naar het kantelpunt nou nóg meer versnellen? Hoe overkom je de weerstand? Dat zijn de hamvragen, zien Jan en Sanne.

Sanne: “Sommige van onze duurzame erfgoedprincipes werken heel goed, met name waar het gaat over de inzet van biobased en hergebruikte materialen. Het principe ‘Hoezo installaties?’ willen we nu meer gaan benadrukken. We hebben experts gevraagd om mee te denken: wat gaat goed, wat houdt ons tegen? Bij die sessie hebben we veel tegenargumenten opgehaald: van ‘wet-en regelgeving’ tot ‘we zijn toch niet van de geitenwollensokken?’

Veranderen doe je samen: je moet de groep meekrijgen

Jan: “Hoe ben je daarmee omgegaan?”

Sanne: “Ratio met ratio bestrijden haalt niet veel uit, heb ik geleerd. Ik moet ‘tegenwerkers’ in het hart aanspreken om ze echt te overtuigen. Die knop is bij mij wel om, maar ik doe het nog te weinig.”

Jan: “Ook al weet je dat die knop er is: je kunt ’m niet zomaar omzetten. Dat is een proces van jaren. Je kunt het wel stimuleren. Crises in je werkende of persoonlijke leven kunnen ook helpen. Door een fietsongeluk kon ik lange tijd niks doen. Toen ben ik vanuit mijn hoofd gaan zakken. Naar hart, naar buik. Op jouw leeftijd zat ik ook nog helemaal in mijn hoofd. Ik wens je geen crisis toe hoor, maar het helpt als het leven je een beetje vormt.”

Sanne: “Ik merk wel dat trucjes helpen: verbeeldingskracht werkt heel goed. Als ik zaken duidelijker wil maken, probeer ik die in beelden uit te drukken. Daarmee raak ik de ander meer in het hart.”

Niet alleen ‘radicalen’ nodig

Jan kent ook de kracht van de verbeelding: “Ik maak nu filmpjes waarmee ik Rotterdam over 100 jaar verbeeld. Het helpt als je beelden laat zien, maar ook dan wordt soms gezegd: ‘dit kan niet en dat mag niet’. Inmiddels weet ik dat als ik weerstand ontmoet, ik op het juiste pad zit. Toen ik jouw leeftijd had, heb ik jarenlang geen weerstand gehad, omdat

^{2,3} Zie de TBI Impact-etelage op pagina 41

niemand mij serieus nam. Mijn betogen over klimaatverandering geloofden mensen niet, want ze zagen of ervoeren geen ander klimaat. Ik zwaaide dan wel eens boos met feiten en cijfers, maar dat heeft vaak niet zoveel zin. Dat wist ik toen niet. Mijn doel voor elke presentatie, voordracht of publicatie is nu: vijf procent van de toehoorders in het hart raken. We kunnen de transitie versnellen als we meer mensen in hun hart raken. Dat lukte mij pas na mijn 40e. Wat voor type ben jij?”

Sanne hoeft daar niet over na te denken: “Ik ben vrij radicaal. Als ik het vertaal naar jouw typologie zie ik mezelf als een koploper. In mijn haast en gedrevenheid vergat ik af en toe mensen mee te nemen, of ik verloor ze gaandeweg. Als ik nu een idee heb wacht ik even en zet ik eerst drie stappen terug.”

Jan: “Ik was ook best radicaal en ik werkte graag in mijn eentje. Tot ik zag dat ik nauwelijks iets voor elkaar kreeg. Bij bouwbedrijven, banken en Shell schoten veel toehoorders door mijn gestrekte been vrijwel direct in de weerstand. Vanaf het moment dat ik ging samenwerken met verbinders, zag ik beweging. Voor een omwenteling zijn naast koplopers en verbinders ook friskijkers, kantelaars en dwarsdenkers nodig. Zoek andere radicalen op, maar met net andere eigenschappen dan die van jouzelf. Ik wil me niet opstellen als papa-weet-het-allesmaal, maar ik heb wel fouten gemaakt en littekens opgelopen door te veel solo te gaan. Veranderen doe je samen. Je moet voor de cultuurverandering een groep meekrijgen. Je hebt aan een kwart genoeg, dan volgt de rest relatief snel. Maar het is een langdurig proces.”

Groot denken, klein doen

Jan gelooft in de veranderkracht van TBI: “Verandering gaat met ups en downs, maar uiteindelijk is de tendens naar boven. Daarom vind ik het belangrijk dat er binnen zo’n groot concern als TBI mensen zijn die de kanteling willen en durven maken. Dit is de plek waar de verandering kan plaatsvinden. Ik kreeg jaren geleden de opdracht om de bouw te

veranderen maar moest toen nog opboksen tegen niet-verandergezinde mannen van soms wel 70-plus. Dat is nu echt anders. Ik zie aan de top beweging en ik kom honderden jongeren tegen met duurzame ambities. Maar je moet niet te bescheiden zijn, zelfs af en toe een beetje ondeugend zijn en buiten de lijntjes durven kleuren. Groot denken, klein doen. Transitie is een evolutionaire revolutie. Blijf radicaal in je denken, maar zet kleine stappen, anders krijg je niemand mee.”

Sanne: “Dat vind ik soms best een uitdaging. Op kantoor gaat het goed, maar buiten op de projecten heb ik minder medestanders en dat is zo’n grote belangrijke groep collega’s...”

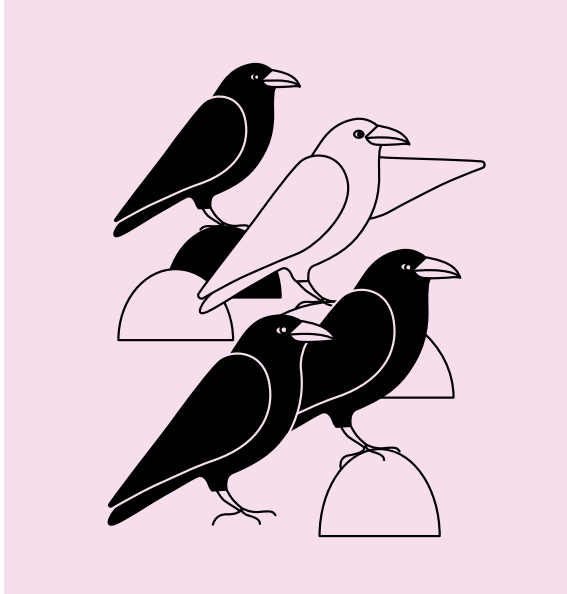
Jan: “Weet dat ook daar mensen zitten die willen en kunnen: zo’n vijf a tien procent. Zorg dat je ook van die groep een paar koplopers in je cirkel krijgt. Dat kost tijd en energie. Het

▼ Jan en Sanne troffen elkaar in het Veerhuis in Rotterdam dat recentelijk door Nico de Bont duurzaam is herbestemd.





▲ PROW is een zelfsturende beweging van voorlopers, durfdoeners en pro-activisten bij TBI. Iedereen kan meedoen. Kijk op: www.wijzijnprow.nl.



is raadzaam om een schaduwlijn te maken. Voor 95 procent ga je door met wat je altijd deed, maar dan een beetje minder slecht. Bij 5 procent van de projecten ga je het écht anders doen, zoals dat al bij verschillende TBI-ondernemingen gebeurt. Stap voor stap wordt die secundaire 5 procent lijn onderdeel van de primaire lijn. Dat zie je ook bij bijvoorbeeld bij DSM en Philips. Het stapsgewijze, parallelle proces stelt mensen gerust: niet alles hoeft meteen hélemaal anders.”

TBI als witte raaf

Jan steekt Sanne een hart onder de riem: “Ik kan me voorstellen dat je als radicale koploper midden in deze omgeving alles veel te langzaam vindt gaan. Neem van mij aan: er is heel veel gaande, de boel is aan het kantelen. Zeker bij TBI. Ik zie deze onderneming als een witte raaf in de sector, vooral door de écht andere eigendomsstructuur: het steward-ownership van TBI, met een stichting als enig aandeelhouder. Dat maakt een groot verschil. Ik zie andere bedrijven die veel meer moeite hebben met verandering, omdat ze gestuurd worden door het winstbejag van hun aandeelhouders. Wat wil jij, bij TBI?”

Sanne: “Ik wil de rollende sneeuwbal steeds groter maken; steeds meer TBI-ondernemingen meenemen in de *verandering* in plaats van in de *verbetering*. Dat betekent soms radicale keuzes

maken. Nico de Bont werkt bijvoorbeeld alleen nog maar biobased. We werken niet meer met steen-en glaswol, dus krijgen wij ook geen opdrachtgevers meer die dat wél willen. Door ons principiëler uit te spreken, trekken we andere doelgroepen aan. Dat kost wat, maar we winnen vooral. Dat geloven mensen soms pas als ze het ervaren. Zo kregen we aan het einde van één van verduurzamingsprojecten hele verbaasde reacties op onze financiële resultaten: ‘Allemaal zwarte cijfers en nog hoog ook!’ Alsof je aan duurzame ambities niet zou kunnen verdienen. Je moet durven switchen en die switch wil ik binnen TBI graag helpen omzetten.”

Tips

De verander sleutels van Jan

Neem de tijd. Een cultuuromslag duurt vijf tot tien jaar. Het is een evolutionair proces in fasen en kleine stappen.

Creëer een smal en diep draagvlak met koplopers, verbinders, friskijkers, dwarsdenkers en kantelaars. Start met een selecte groep van mensen die willen en kunnen veranderen. Samen kunnen ze zorgen voor organische draagvlakontwikkeling: stap voor stap cirkels vergroten en in cirkels van cirkels van cirkels vernieuwing laten ontstaan.

Ontwikkel een veranderstrategie die alle ideeën en mensen in de organisatie meeneemt. Stel strategie en doelen steeds bij, op basis van nieuwe inzichten uit de praktijk.

Maak ruimte. Creëer een schaduwlijn met radicaal vernieuwende experimenten waarin anders wordt-gedacht en gewerkt.

De verandertips van Sanne

Ratio met ratio bestrijden helpt niet. Als je mensen in hun hart weet te raken: dán verandert er iets.

Durf radicale keuzes te maken. Verbeteren is goed, veranderen is beter.

Draag je principes uit. Het stoot misschien sommige klanten af, maar levert ook nieuwe klanten en doelgroepen op.

Zoek elkaar op. We hebben elkaar nodig!

Lieve TBI,

Bij TBI hebben we onze missie verwoord in een brief aan onze Toekomstelingen. Voor dit magaZIN vroegen we kinderen van TBI'ers om ons terug te schrijven: wat vragen en willen zij eigenlijk van ons?



Lieve kinderen van onze kinderen – en daar dan weer de kinderen van, TBlers en niet-TBlers, oftewel:

Lieve toekomstelingen,

We kennen jullie niet, maar we zijn toch verbonden. Dwars door de tijd heen delen we namelijk één planeet, één wereld, één 'wij'. Zo zien wij dat, bij TBI.

Wij schrijven jullie, omdat we hopen dat we erin geslaagd zijn om die gedeelde wereld een beetje netjes aan jullie over te dragen. Geen oververhitte, uitgeholde planeet met grote bergen viezigheid en ongelijkheid, maar een schone, groene en koele planeet, met genoeg welzijn en schoonheid voor zo veel mogelijk mensen. Een wereld, waarin iedereen in harmonie kan leven, met elkaar én met de natuur. Een echte 'wij-wereld', waarin heus niet alles van goud hoeft te zijn, omdat er genoeg mogelijkheden zijn om je rijk en verbonden te voelen met wat er is, en wie er nog meer zijn. Dát is wat we onszelf – maar vooral jullie, Toekomstelingen – het allerliefste gunnen.

Met ons steward-ownership - **maatschappelijke missie voorop!** - en al onze projecten in techniek, bouw en infra, maken we elke dag een groot verschil. Dat verschil kan ons niet positief genoeg zijn. Omdat we onszelf en onze collega's die mooie wij-wereld gunnen. Omdat we graag willen dat jullie het TBI-stokje, en al die opgebouwde vakkennis, straks met veel enthousiasme van ons overnemen. En omdat we zien, dat het op veel vlakken vijf voor twaalf is, en de klok tikt door.

Het roer moet dus om. Radicaal. **We beloven jullie**, dat we daar héél hard voor gaan. We zijn op de goede weg, maar we zien ook: het moeilijkste komt nog. Pijnlijke discussies, grote dilemma's, maar ook nieuwe inzichten, baanbrekende tech-innovaties en inspirerende, ongewone samenwerkingen - het hoort er allemaal bij. We beloven daarom óók: **we gaan niks uit de weg.** We omarmen wat er komt en doen wat we kunnen. Met alle moed en kracht die daarvoor nodig is. Met elkaar. Voor die ene wereld, die wij delen. En die dus van ons allemaal is.

Met innige groet,

De vaklieden en ondernemers van TBI
in het jaar 2025.

Wilhelminaplein 210, 3072 DE Rotterdam
010 290 8500 | www.tbi.nl

Benjamin 8 jaar



Daley 15 jaar

Hoi,

Ik heb de brief gelezen. Ik snap wat jullie bedoelen met beter zorgen voor de wereld. Ik vind het goed dat jullie er echt iets aan willen doen.

Ik hoop vooral dat de wereld later schoner is en dat er minder vervuiling is. En dat mensen normaal met elkaar omgaan. Ik weet niet of alles perfect kan worden, maar het is wel belangrijk dat iemand het probeert.

Groetjes,



Lukas 14 jaar

Beste toekomstmensen van TBI,

Het is eigenlijk best raar maar ook wel cool dat jullie ons een brief schrijven, terwijl wij jullie niet eens kennen. Eerlijk gezegd maken wij ons over veel dingen nu best zorgen. Klimaat, ongelijkheid, gedoe overal. Dus het is fijn om te lezen dat jullie snappen dat het zo niet langer kan en dat het echt anders moet. Niet alleen praten, maar ook doen. Want wij zitten straks met wat er van overblijft.

Ik hoop vooral dat jullie beloftes geen mooie woorden blijven. Want wij willen later niet leven op een kapotte, vieze wereld. Als jullie nu al moeilijke keuzes durven te maken, volhouden en echt verantwoordelijkheid nemen, dan helpt dat ons enorm.

Misschien kunnen wij later wel verder bouwen op wat jullie hebben gedaan. Aan een wereld die groener is, eerlijker en gewoon fijn om in te leven. Dat zou echt top zijn.

Succes met alles. Wij letten erop 🙏

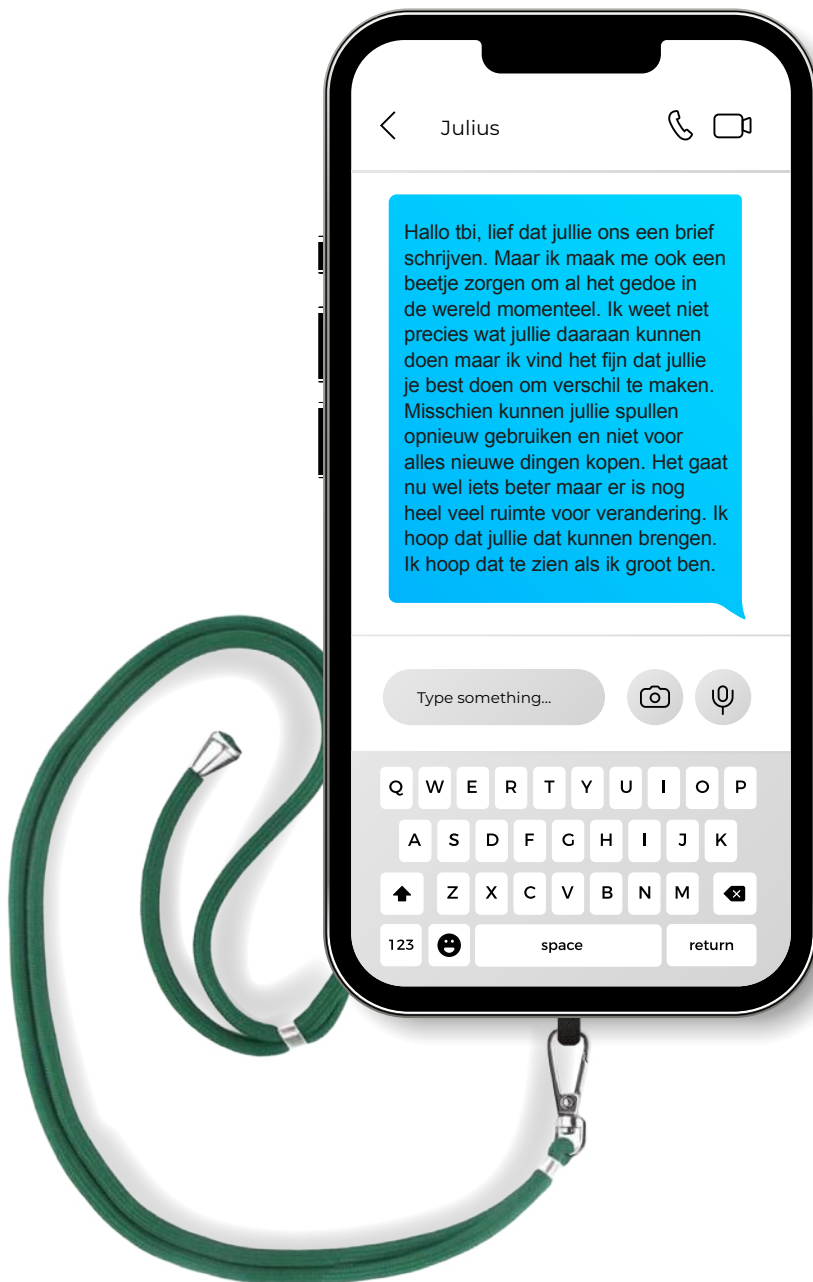


Kees

9 jaar

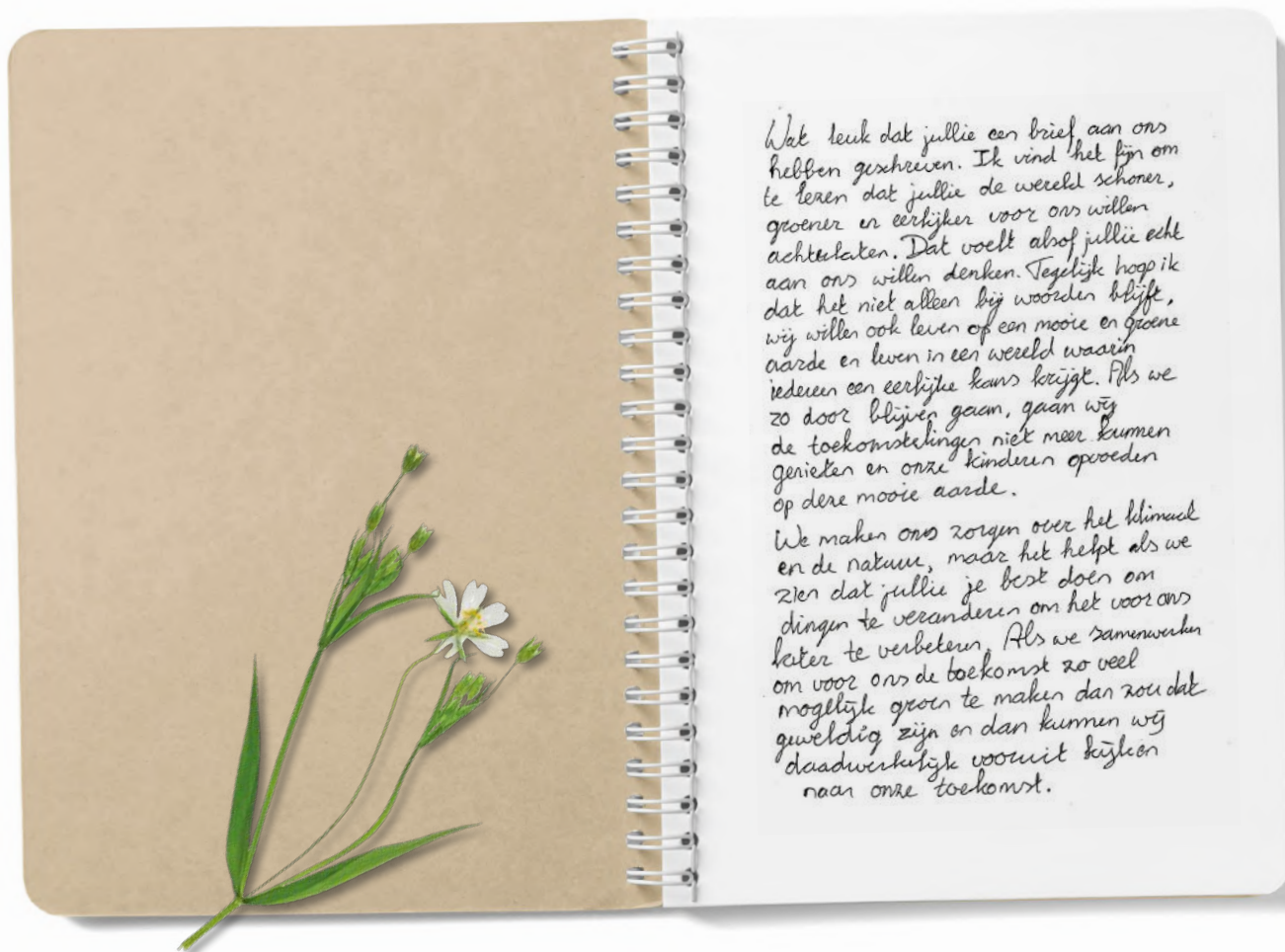


Julius 14 jaar



Evvy

16 jaar



Menno 18 jaar

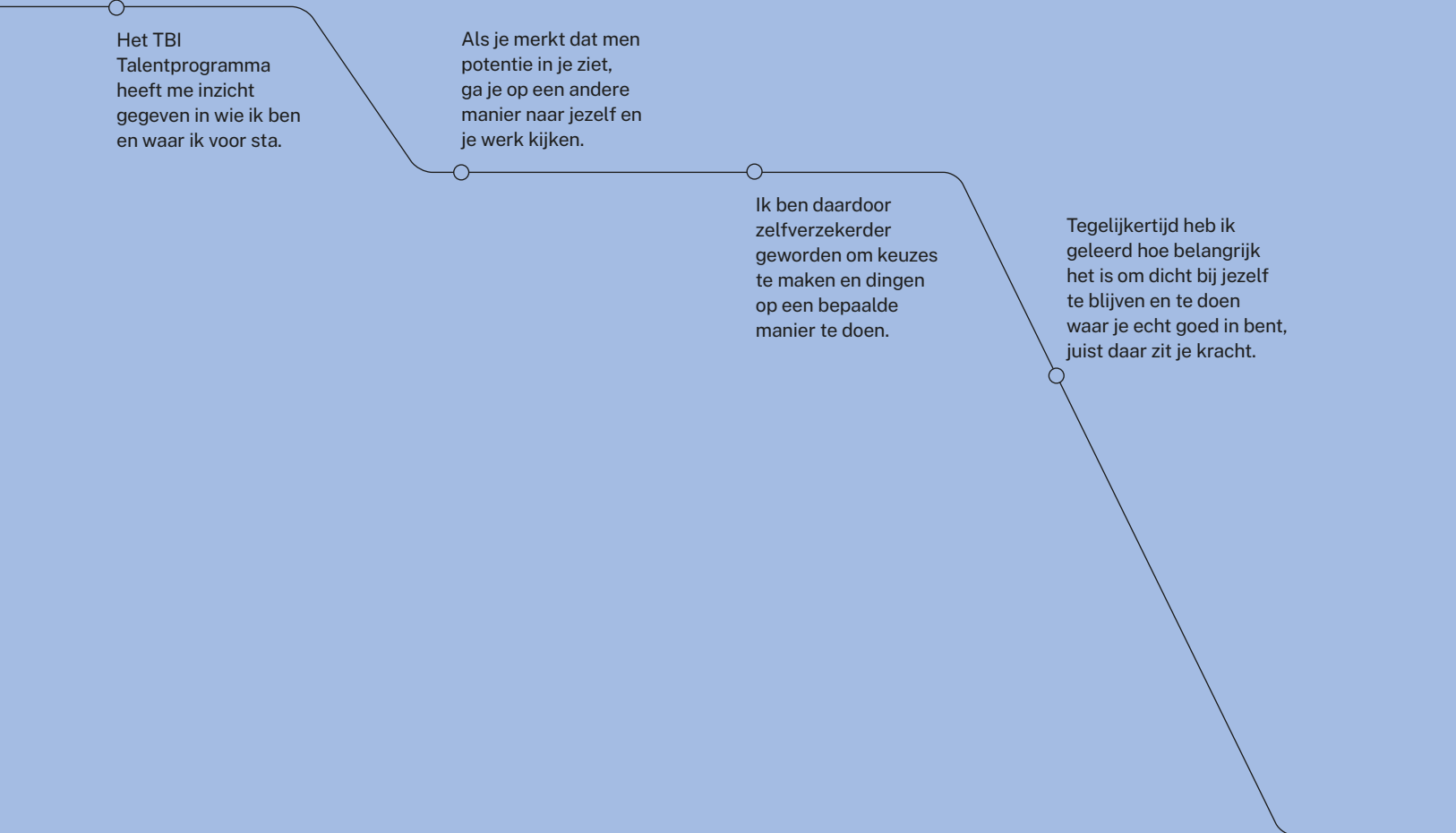
Ik vind de brief aan de toekomstelingen heel erg goed geschreven. Super fijn om te horen dat jullie ook aan de toekomst denken, daarom ook veel bezig zijn met behouden van natuur. Het is een ontzettend mooi doel, zo'n 'wij-wereld' creëren, toch is dat knap lastig. Als nog hartstikke bedankt dat er zo veel gedaan kan worden om het beter te maken voor de nieuwe/ komende generaties.



Sophie 11 jaar



Uitleg Sophie: "Ik vind dat er meer plek moet komen voor natuur. We zouden best in bomen kunnen wonen! En ik vind gezelligheid belangrijk, ik zou best naast mijn vriendin willen wonen. Meer kleur is ook fijn. En geen afval meer in zee of op de straten alsjeblieft!"



Het TBI
Talentprogramma
heeft me inzicht
gegeven in wie ik ben
en waar ik voor sta.

Als je merkt dat men
potentie in je ziet,
ga je op een andere
manier naar jezelf en
je werk kijken.

Ik ben daardoor
zelfverzekerder
geworden om keuzes
te maken en dingen
op een bepaalde
manier te doen.

Tegelijkertijd heb ik
geleerd hoe belangrijk
het is om dicht bij jezelf
te blijven en te doen
waar je echt goed in bent,
juist daar zit je kracht.

“

Werkgeluk begint bij vertrouwen: het vertrouwen dat je krijgt én het vertrouwen dat je jezelf geeft.

”



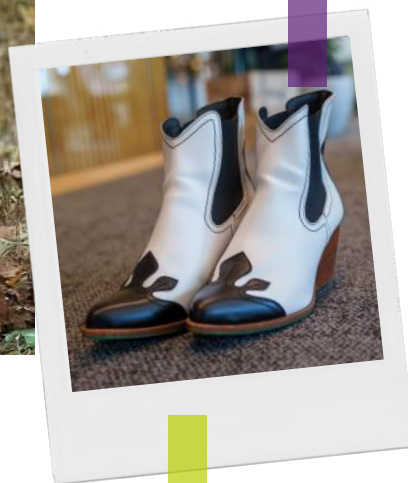
Sanne Woldhuis, manager support industry bij Eekels Technology

De dingen van Audrey

Hoofd communicatie bij TBI Holdings



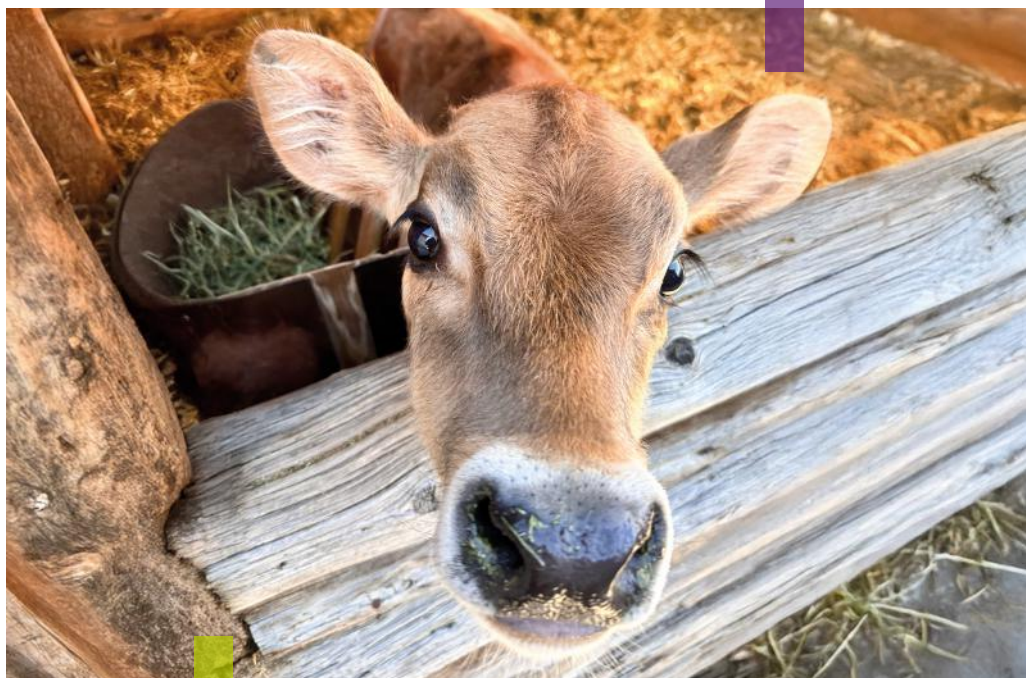
Rescue-hond En dit is Casper, onze rescue-hond. Hij heeft geen staart meer, maar wel ADHD. Geen last van, als we samen lekker in het bos lopen. Meer dan de natuur en die rennende hond heb ik dan even niet nodig.



Appelleren cowboylaarzen

Ik ben nu helemaal vegan, ja. Het liefst gooi ik ook mijn laatste leren schoenen weg, maar ja, dat is ook een beetje zonde. Mijn nieuwste cowboylaarzen zijn van appelleer, tof hè! Nee, ik ben geen prediker. Iedereen moet lekker zelf weten wat-ie eet. Al denk ik de laatste tijd wel steeds meer: iedereen weet inmiddels toch dat als we allemaal iets minder vlees eten, de aarde daar heel blij van wordt? Dus ik hoop altijd dat mensen dan bijvoorbeeld een dag per week wat anders proberen.

Mooie koeienogen Ik was een keer wandelen in Ierland, jaartje of 30 geleden. In Nederland stonden de kranten vol van de berichten over mond-en-klauwzeer en dat arme, opgehokte vee. Opeens stonden er een paar van die schitterende Ierse koeien op mijn pad. Die liepen daar nog vrij en blij in het rond. Ik keek in die prachtige koeienogen en dacht: hoezó zou ik jou eigenlijk opeten? Ik heb daarna nooit meer vlees gegeten. Nou ja, tijdens mijn zwangerschappen dan, maar daarna ben ik snel weer gestopt!



Afvalknijpers Als je ziet wat mensen allemaal weggoien, op straat, op het strand! Ongelofelijk. Daar kan ik wel echt boos om worden. We hebben een tijdje geleden van die afvalknijpers gekocht. We doen af en toe even een rondje met de knijpers. Ik moet wel eerlijk zeggen dat de kinderen dat leuker vonden toen ze nog kleiner waren, nu krijg ik ze niet meer mee, haha!



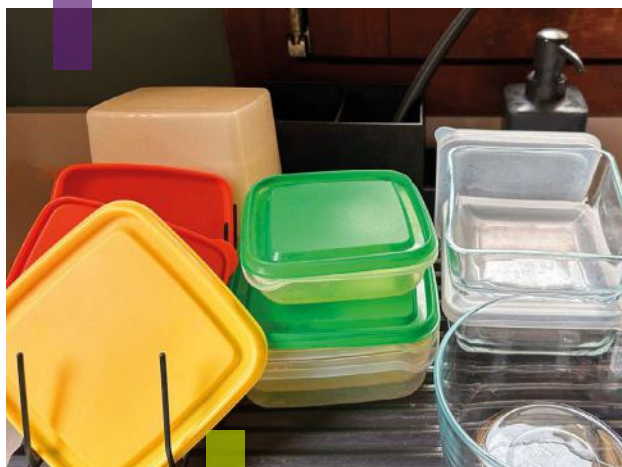
Backpacken Ja, ik heb steeds meer moeite met verre reizen, door dat vliegen. Maar ik vind het nog steeds fantastisch. Het kan ook heel simpel. Gewoon backpackje op en gaan. Het mooie van dat backpacken is, dat je dan weer even merkt hoe weinig je eigenlijk nodig hebt aan spullen.

Tweedehands kleding Op een gegeven moment kon ik me gewoon niet meer voorstellen waarom ik alles nieuw zou kopen. Al die H&M's en al die Primarks helemaal vol met kleding... En dan die enorme bergen met geretourneerde kleding... Ik koop dus steeds meer tweedehands. Op Vinted, op Marktplaats. Gaat prima!



Tupperware-bakjes

Ongeveer één keer per week doen we restjesdag. Dan eten we alles op, wat er de dagen daarvoor is overgebleven. Vinden de kinderen af en toe ook gedoe maar zijn ze inmiddels ook aan gewend. Later zou ik nog wel eens vrijwilligerswerk willen doen, iets maatschappelijks. Meehelpen bij de Voedselbank lijkt me wel iets.



Dieren eten? Hoezól!

Na jaren heen en weer zwerven tussen reclamebureau ARA, verre landen, andere werkgevers en nog meer verre landen, landde Audrey van Reijswoud als hoofd communicatie bij TBI Holdings. Ze houdt enorm van de coole, impactvolle projecten waar TBI mee bezig is en is nogal van #dandoejewat, oftewel: aanpakken en gaan. Nu alweer 10 jaar bij TBI.

Ze is overtuigd veganist. All the way. Dus ook geen vis meer, geen leren tassen, geen eieren, gewoon niets dierlijks meer. Niet omdat het gezond zou zijn, of hip of zo, maar omdat ze zich niet meer kan vóórstellen waarom ze een dier zou opeten of aantrekken. "Vroeger koppelde ik dat niet aan een beter milieu of een gezondere aarde, inmiddels natuurlijk wel. Ik merk dat mijn duurzame bewustzijn steeds groter wordt, als een soort rollende sneeuwbal. Bij TBI zie ik hetzelfde. Mijn moeder hoorde mij laatst bellen met een collega. Toen ik ophing zei ze: Maar jij werkt toch bij een bouwbedrijf? Ik hoor je alleen maar praten over duurzaamheid."



Aanpakkerigheid

Een woord waar heel veel TBI'ers zich in herkennen, bleek uit de reacties op onze enquête. Niet lullen maar poetsen. Experimenteren, leren, opschalen. Kortom: gewoon doen!



Medewerkers van ERA Contour poseren trots met de plus en het hart voor een mooi 'aanpakkerig' project: De Punt in Amsterdam.



Denk aan —

Positieve actie! Leiderschap. Ondernemerschap. Can-do mentaliteit: dan doe je wat! Durven innoveren, je nek uitsteken. Liever leren van je fouten dan niets doen.

Al zegt —

Aanpakkerigheid gaat over daadkracht, initiatief, en het vermogen om praktisch en doelgericht aan de slag te gaan. Het is een mentaliteit van actie ondernemen, verantwoordelijkheid nemen en resultaatgericht werken. Mensen die aanpakkerig zijn, zorgen ervoor dat dingen echt gebeuren en dat er vooruitgang wordt geboekt, wat hen vaak waardevolle en betrouwbare leden maakt binnen teams, organisaties en gemeenschappen.

De TBI'ers zeggen —

Doorpakken, beslissingen nemen (ook als ze moeilijk zijn), knopen hakken.

Robert, *werkvoorbereider*
Eekels Technology

Innovaties aanpakken en veranderingen doorvoeren!

Bram, *werkorganisator*
J.P. van Eesteren

Voor mij gaat deze kernwaarde over meer dan alleen in actie komen: het gaat om eigenaarschap nemen en ambities omzetten naar concrete, haalbare stappen in ons dagelijks werk. Juist daarin herken ik sterk de TBI-ambitie om samen te bouwen aan een duurzame, toekomstbestendige leefomgeving.

Jeroen, *specialist Mobilis*

Geen mooie woorden maar hoppa, aan de slag ermee. Nu en niet morgen, overmorgen of overover....

Brenda, *communicatieadviseur*
ERA Contour

Niet lullen, maar poetsen. Niet wachten tot een ander wat gaat doen, nee, gewoon zelf gaan doen. Ga. Er zit geen rem op. Haal eruit wat er voor jou in zit – in je werk, in wat jij kunt bijdragen.

Berrie, *hoofd planontwikkeling*
bestaande bouw, ERA Contour

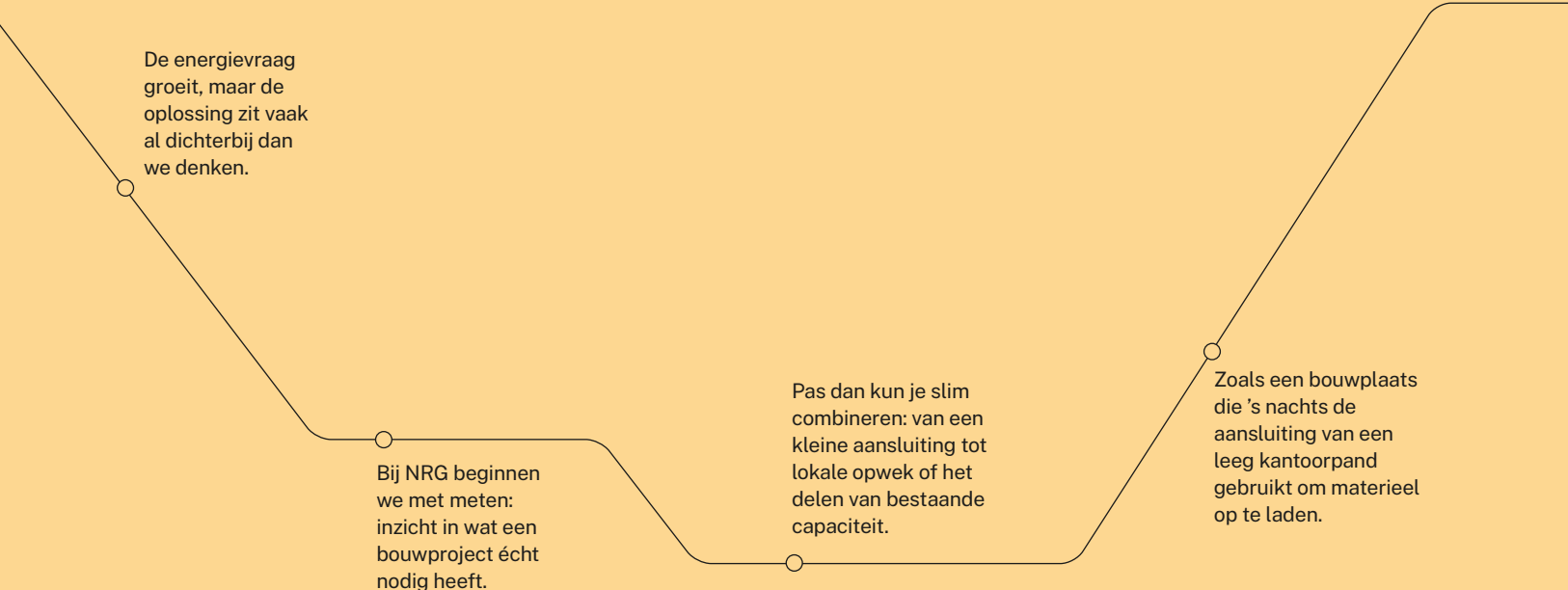
Ik versta onder Aanpakkerigheid dat wij onze kernwaarden praktisch toepasbaar maken. Van een marketingtool naar een intrinsieke motivatie van elke TBI-medewerker om hier samen de schouders onder te zetten.

Rijk, *projectleider Hazenberg*

Woorden zijn mooi, maar met daden kan je het verschil maken.

Eugène, *directeur*
Croonwolter&dros

Niet
stilzitten
maar gáán



De energievraag
groeit, maar de
oplossing zit vaak
al dichterbij dan
we denken.

Bij NRG beginnen
we met meten:
inzicht in wat een
bouwproject écht
nodig heeft.

Pas dan kun je slim
combineren: van een
kleine aansluiting tot
lokale opwek of het
delen van bestaande
capaciteit.

Zoals een bouwplaats
die 's nachts de
aansluiting van een
leeg kantoorpand
gebruikt om materieel
op te laden.

Het vraagt een andere manier van denken, maar wie anders kijkt, ziet ineens ruimte waar eerst alleen beperkingen leken.

Het vraagt een andere manier van denken, maar wie anders kijkt, ziet ineens ruimte waar eerst alleen beperkingen leken.



Jordi Leijnse
CEO NRG Group

NRG Group is een energie-advies- en softwarebedrijf waar TBI sinds enkele jaren mede-eigenaar van is. Ze helpen onder meer onze bouwprojecten om slimmer met de beschikbare elektriciteit om te gaan, juist op plekken waar dat tegenwoordig een probleem is. Goed nieuws: NRG maakt steeds meer impact.

DOORDUWERS EN

Wat is jouw persoonlijke missie?

De opgaven in de Nederlandse infrastructuur zijn groot en urgent: verouderde bruggen, sluizen en tunnels, te weinig investeringen, een tekort aan technisch personeel en knellende contractvormen. Die uitdagingen lossen we alleen op door mensen, disciplines en organisaties echt te verbinden. Ik maak mij daarom hard voor anders samenwerken. Samenwerken op basis van vertrouwen, duidelijkheid en vakmanschap in plaats van contractbepalingen en procedures. Ik ben een beetje een vreemde eend in deze technische wereld, met mijn opleiding Nederlands. Maar het helpt enorm om verschillen overbruggen en anders naar de vraagstukken te kijken. Het verschil maken we niet alleen met innovatieve technische oplossingen, maar vooral ook met de manier waarop we samenwerken.

Hoe pak jij dat aan?

Ik begin met luisteren. Begrijpen wat mensen drijft, waar hun zorgen zitten en waar energie ontstaat. Vanuit dat begrip creëer ik duidelijkheid: over doelen, verwachtingen en ieders rol. Dat geeft rust en vertrouwen. Vervolgens stimuleer ik initiatief en samenwerking, zowel binnen teams als met partners zoals Rijkswaterstaat. Mensen worden enthousiast als ze merken dat hun expertise ertoe doet en dat we samen concrete resultaten boeken. Succes ontstaat niet door harder werken, maar door slimmer samenwerken.

Wat doe jij als het moeilijk wordt?

Weerstand zie ik als een signaal, niet als een probleem. Als het lastig wordt, zoek ik het gesprek en probeer ik te begrijpen



Annemarie Rutgers (1985)

werkt bij Croonwolter&dros als divisie-directeur Infra. Ze is een fervent voorstander van ánders samenwerken en denkt – onder andere – actief mee over Nieuwe Contractvormen in een werkgroep van Rijkswaterstaat. Het liefste brengt Annemarie haar vrije tijd door met het gezin, dus staat ze ook maar al te graag als coach ‘aan het net’ bij het badminton-team van haar dochters.

Anders kijken naar de wereld

waar twijfel of spanning vandaan komt. Tegelijk blijf ik helder over de richting en het gezamenlijke doel. Soms vraagt dat om het doorbreken van vaste patronen of het maken van keuzes die niet voor iedereen meteen comfortabel zijn. In onze sector is het logisch dat routines houvast bieden, maar de urgentie van de infrasector vraagt om echte verandering. Het motto is heel vaak: “de klant heeft het al zo omschreven, dus waarom zouden we het anders doen?” Dan daag ik mensen graag uit in hun vakmanschap: maar wat levert hier volgens jou nu échte meerwaarde op?

In hoeverre helpt het jou in jouw missie dat je bij TBI of een TBI-onderneming werkt?

TBI en Croonwolter&dros bieden de ruimte om te werken vanuit de lange termijn. Als steward-owned organisatie met een stichting als enig aandeelhouder ligt de focus op continuïteit, vakmanschap en maatschappelijke waarde. Dat sluit naadloos aan bij mijn overtuiging dat samenwerking, innovatie en vertrouwen nodig zijn om Nederland veilig, bereikbaar en duurzaam te houden, ook voor de volgende generaties. Binnen TBI werken we met sterke partners en diverse disciplines, waardoor we vraagstukken integraal kunnen benaderen en echt samen het verschil maken. Dat is toch een geweldig speelveld?

Welke tip of oproep heb jij voor de lezers van het magaZIN?

Blijf nieuwsgierig. In technische organisaties richten we ons vaak meteen op de inhoud en de oplossing. Maar vergeet niet te luisteren, vragen te stellen, de lat af en toe een beetje ongevraagd hoger te leggen. En: investeer in vertrouwen en neem verantwoordelijkheid. Zo komen we tot betere oplossingen — voor vandaag én morgen.

DWAARSDENKERS

Soms zit je vast in je eigen groef. Hoe kom je er dan uit? Hierbij 15 manieren om problemen even héél anders te benaderen, waardoor je tot hele verrassende, nieuwe oplossingen komt. Gewoon even omdenken, dat probleem of die uitdaging. Ook goed om met je hele project-, ontwerp- of bouwteam te doen. Of als voorstelrondje in nieuwe samenwerkingen.

15 manieren om dingen om te denken



Vraag het aan de bakker
Vraag aan iemand die niet in jouw vak zit: hoe zou jij dit oplossen?



Waarom waarom
Waarom moet dit anders? Vraag door tot het gaatje en begin daar.



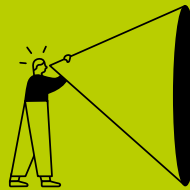
Boekjes weg
Wat zou je doen als het niet volgens het boekje moest?



Denk even niet
Leg het even weg en begin later opnieuw.



Moeder Natuur
Hoe zou de natuur dit oplossen? Wat kun je daarmee?



The bigger picture
Waar zitten raakvlakken met andere uitdagingen en wat kun je daarmee?



Kadootje!
Wat als je dilemma een kado zou zijn? Hoe zou je er dan mee omgaan?



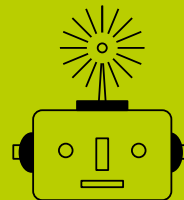
Teken je probleem
Maak je onderwerp visueel en hang het aan de muur. Laat anderen erop reageren.



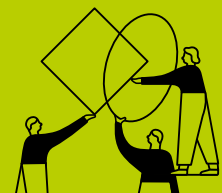
Mislukken = leren
Soms moet je accepteren dat iets (nog) NIET kan. Wat leer je ervan? Dat is de winst!



Humor
Maak je probleem luchtiger. Lachen helpt.



Gebruik de bot
Vraag aan AI om nieuwe invalshoeken.



Gooi het in de groep
Bring een team van collega's samen en vraag ideareen om met je mee te denken.



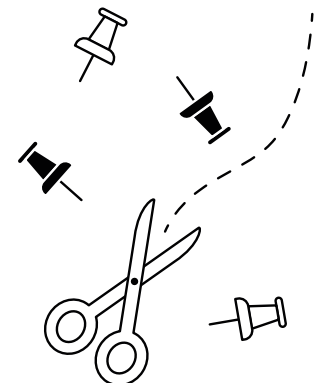
Designsprint!
Gestructureerd brainstormen van vraag naar nieuw product of oplossing.



Betrek de gebruikers
Op wie heeft jouw vraag impact? Neem ze mee in je vraag en co-creër!



Kom uit je comfort zone
Doe iets bizars, Weg met de groef waar je in zit!



Het meer-weten-register

Heb je na het lezen van het magaZIN eigenlijk ZIN in meer? Op deze pagina's vind je per artikel of rubriek extra informatie en leuke lees- en luistertips!

— COVER

Over het kunstwerk

Het beeld op de cover is een ontwerp van AI-kunstenaar Irisa Nova in samenwerking met Constant Brinkman van de Dead End Gallery. Het heet *Veranderen is de toekomst* en Irisa zegt hierover:

“Alles is met elkaar verbonden. Water, energie, groen, bebouwing en de mensen zijn geen losse systemen maar vormen één geheel. Alles is onderdeel van dezelfde logica. Mensen gebruiken de ruimte, ontmoeten elkaar en maken er dagelijks gebruik van. Het is een plek die verbindt. En juist daar zit voor TBI de essentie: bouwen gaat over hoe systemen samenwerken en bijdragen aan een omgeving die ons laat groeien. Vandaag en morgen.”

Meer AI-kunst van Irisa en andere AI-kunstenaars bekijken? Kijk op www.deadendgallery.com of ga eens langs bij de galerie van Constant Brinkman en zijn AI-kunstenaars. De Dead End Gallery zit in Amsterdam aan de Vinkenstraat 71. De toegang is gratis! Als je Constant over zijn galerie en zijn kunstenaars te spreken kunt krijgen: doen! Het is een prachtig verhaal.

— PAGINA 3

Statement of principles

Het 'statement of principles' kun je lezen als het verhaal van TBI. Hierin vertellen we wie we zijn en waar we voor staan. In deze notendop staat alles nog eens overzichtelijk onder elkaar:

Identiteit	Wij zijn omdat wij WIJ zijn Voorelkaarmakers in techniek, bouw & ontwikkeling en infra	Als steward-owned collectief bouwen we aan een duurzame en leefbare wereld. Samen nemen we verantwoordelijkheid, met maatschappelijke waarde en impact voor de lange termijn, voor onszelf, onze partners en de toekomstelingen
Onze waarden/ onze cultuur	De TBI-principes	Wijheid Wederkerigheid Schoonheid Aanpakkerigheid
Purpose	Voor elkaar, voor de wereld	Wij zijn er voor elkaar en voor de wereld die we samen delen. We dragen zorg voor wat we nalaten aan onze Toekomstelingen: de kinderen van onze kinderen en daar dan weer de kinderen van, de TBI'ers en niet-TBI'ers na ons.
Visie	Een schone, groene en eerlijke wereld voor onze Toekomstelingen	Wij willen geen uitgeholde, vervuilde en oneerlijke planeet achterlaten, maar een leefbare wereld die in evenwicht is.
Missie	Wij bouwen aan een duurzame toekomst. Dat doen we met innovatieve en toekomstgerichte oplossingen in techniek, bouw & ontwikkeling en infra	Onze belofte aan de Toekomstelingen stuurt ons handelen. Dat vraagt om radicale keuzes, en die omarmen we. Samen bouwen we aan een duurzame toekomst – niet alleen met woorden, maar vooral door te durven en doen.
Onze bewijsvoering	Kijk, dan doe je wat	De positieve impact die we met elkaar leveren aan het grotere geheel
Samenvatting		Voorelkaarmakers in techniek, bouw & ontwikkeling

en dat maakt het volledige verhaal weer rond.

Het TBI verhaal is ook toegelicht in een podcast met Bianca Seekles (lid Raad van Bestuur TBI Holdings) en Audrey van Reijswoud (hoofd communicatie TBI Holdings).



— PAGINA 8

Niet buiten, maar midden in de samenleving staan

Veel tips, praktijkvoorbeelden, blogs en publicaties over steward-ownership vind je op de website van Stichting We Are Stewards: www.wearestewards.nl.

Gijsbert Koren en Nina de Korte schreven het boek *Toekomstbedrijven*, met als ondertitel: *Hoe steward-ownership ons gidst uit het tijdperk van de aandeelhouder*. Het is een prachtig boek over steward-ownership in het algemeen én TBI wordt hierin genoemd als voorbeeld!

Meer over TBI en steward-ownership is er vooral voor de fervente podcast luisteraars:

TIP: als je wilt kiezen adviseren wij de eerste. In een klein half uur kom je alles te weten over de geschiedenis en het ontstaan van het steward-ownership bij TBI.

- Beluister de eigen TBI Podcast, aflevering 7 waarin Carlo Teunissen in gesprek gaat met Daan Sperling (voormalig bestuursvoorzitter TBI en nu voorzitter van Stichting TBI) en Gijsbert Koren



over steward-ownership en ondernemen voor de lange termijn.

- In de podcast van We Are Stewards (De Steward-Ownership Podcast) is een speciale aflevering gemaakt over het steward-ownership bij TBI.



- Een wat 'oudere' podcast maar nog steeds interessant over samenwerken en samenleving.



— PAGINA 14

Quote Anne Koudstaal

Meer weten over hoe TBI omgaat met duurzaamheid en impact? Je vindt op TBI.net een heleboel interessante documenten. Bijvoorbeeld:

- Het TBI Impactplan: laat je inspireren!
- De praktische versnellingsgidsen over duurzaam beton en natuur & klimaat. Kijk snel!
- Vanaf begin juni gaat de TBI Klimaatscan live. Dit is een tool die helpt om in korte tijd klimaatrisico's en kansen inzichtelijk te maken voor jouw project.

En uiteraard staat er ook héél veel over dit onderwerp, en over nog veel meer trouwens, in het TBI Jaarverslag 2025: www.tbi.nl/over-ons/jaarcijfers

Noot: collega Anne Koudstaal is één van de initiatiefnemers van Emission-0, een deelplatform waarmee emissieloos bouw-, transportmaterieel en laadvoorzieningen uit heel Nederland gemakkelijk gehuurd en geboekt kunnen worden. www.emission-0.nl. Een soort Airbnb dus, maar dan voor het 'zware spul'!

— PAGINA 16

Doordruwer en dwarsdenker Niki Loonen

Het Impakt Beton van Voorbij Prefab betekent een volgende, revolutionaire stap richting beton met zo min mogelijk CO₂-uitstoot. Traditioneel beton mag volgens de huidige waarde van het landelijke Betonakkoord een gemiddelde uitstoot van 204 kg CO₂ per kubieke meter hebben. De afgelopen jaren verlaagde deze TBI-onderneming de eigen footprint al flink door standaard beton te produceren met een uitstoot van 115 kg CO₂ per kubieke meter.

De laatste innovatie van Voorbij Prefab is dus Impakt Beton. Dankzij de inzet van biochar, een biobased vorm van permanente koolstofopslag, heeft Impakt Beton een uitstoot van 45 kg CO₂ per kubieke meter.

Met Impakt Beton wordt onder meer het NEXT-level casco gemaakt. Een goede video hierover vind je op de website van Voorbij Prefab bij het laatste nieuws.

— PAGINA 22

Hier zit alles in wat TBI kan en is

Nog méér lezen over dit mega-project na het lezen van dit mega-artikel? Natuurlijk kan dat! De bouw is te volgen op www.binnenhofrenovatie.nl.

Duik bijvoorbeeld de geschiedenis in met de bundel *Het Binnenhof Den Haag: grafelijk machtscentrum in de 13^e eeuw*, door het College van Rijksbouwmeesters.

Misschien iets toegankelijker zijn de series rondom het Binnenhof van Splinter Chabot. In de serie *Ondertussen aan de Hofvijver* krijg je een uniek kijkje achter de schermen van de renovatie. In de serie *De kunst van het Binnenhof* neemt Splinter je mee in de paar eeuwen kunst die het Binnenhof rijk is. Beide series kun je bekijken via NPO Start: www.npo.nl/start

— PAGINA 36

Quote Maarten Abbenhuis

De landelijke netbeheerder TenneT staat de komende tien jaar voor een grote opgave. Terwijl het huidige netwerk toe is aan een kwaliteitsimpuls, groeit de vraag naar elektriciteit door de energietransitie snel. Het netwerk krijgt bovendien als gevolg van de inzet van wind- en zonne-energie met grotere pieken en dalen te maken. De energiemarkt ontwikkelt zich snel en TenneT bereidt zich voor op nieuwe mogelijkheden. Tot 2030 worden zo'n 150 hoogspanningsstations vervangen en circa 200 verzaard. Samenwerkingscombinatie Croonwolter&dros en Mobilis (SC&M) is één van de zes partijen die door TenneT geselecteerd zijn om dit omvangrijke project te realiseren.

Maar om al deze uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, kan de vervanging van de stations niet gebeuren op de manier waarop dit voorheen plaatsvond. De doorlooptijd van zowel het ontwerptraject als de ombouw op locatie moeten flink verkort worden. SC&M ontwikkelde een innovatief concept dat de ombouwperiode van een hoogspanningsstation significant terugbrengt. Een modulair ontwerp en de inzet van veel prefab componenten maakt dit mogelijk. Daarnaast werd een gestandaardiseerd automatiseringssysteem voor de beveiliging ontwikkeld waarmee elk hoogspanningsstation

leveranciersafhankelijk kan worden opgebouwd.

Meer over dit indrukwekkende project, waar overigens ook veel andere TBI-ondernemingen bij betrokken zijn zoals Struijk en Voorbij Funderingstechniek, kun je lezen op de websites van Croonwolter&dros (www.croonwolterendros.nl) en Mobilis (www.mobilis.nl).

— PAG 38

#dandoejewat!

Op deze pagina's vind je een greep uit alle impactvolle initiatieven van onze ondernemingen. Het waren er te veel om allemaal op te noemen, dus uit de input die de ondernemingen hebben aangeleverd hebben we een mooie selectie gemaakt. Hieronder meer informatie over de initiatieven die genoemd zijn:

- 1. Croonwolter&dros**, Aruba uitwisseling: check de werkenbij-website van Croonwolter&dros!
- 2. Giesbers**, Giesbers foundation: www.giesbers.com/giesbers-foundation
- 3. geWOONhout**, Paris Proof woningen: www.gewoonhout.nl
- 4. J.P. van Eesteren**, Aanpakkerigheid in de praktijk brengen bij het Leger des Heils: Je leest er alles over op www.legerdesheils.nl
- 5. ERA Contour**, B Corp, lees meer over de 'B van ERA'.



6. Eekels Technology, Corvia wordt uitgelegd in een video van minder dan anderhalve minuut: www.corvia.eu

7. Croonwolter&dros en Mobilis, alles over de Groene Boog vind je op de websites van beide ondernemingen. Snelwegwijzer Frank Jan Kat verzamelde 16 verhalen over de totstandkoming van de A16 Rotterdam. Bekijk de vlog Een ode aan samenwerking en vakmanschap.



8. Comfort Partners, Comfort Connected; Je leest meer over deze hybride warmtepompen op www.comfort-partners.nl bij Projecten.

9. HEVO (HevoFame), Rosa Spierhuis: www.rosaspierhuis.nl

10. ERA Contour, Schiehavens Citizens: het onderzoek naar de mogelijkheden voor het ontwikkelen van een buurt waar klimaatneutraal gedrag vanzelfsprekend is, kun je downloaden op de website van ERA Contour. Kijk bij het nieuwsbericht van 27 november 2025.

11. Hazenberg, Biobased daksysteem: www.hazenberg.nl/biobased-verduurzamen. Je kunt hier ook de Biobased Menukaart downloaden. Heel informatief en handig!

12. MDB, Schottenkeet voor Oekraïne, lees er meer over op de website van Stichting Onder het kruis: www.onderhetkruis.nl

13. Nico de Bont, van missiehuis naar MissieThuis. Voor de isolatie met Métisse (materiaal gemaakt van oude spijkerbroeken) organiseerde de opdrachtgever zelf een grote campagne en zamelde maar liefst 5.262 spijkerbroeken in. Meer over Métisse vind je op www.groenebouwmaterialen.nl

14. Voorbij Funderingstechniek, groen funderen? Vraag er maar eens naar bij de collega's van Voorbij Funderingstechniek!

15. Rutges Vernieuwt, een tweede leven voor Trespa panelen in mooie stoeltjes. Kijk maar eens op de website van Duplex Studio: www.duplexstudio.be

16. Mobilis, hergebruik van oude sluisdeuren is één van de vijf groene parels van Mobilis. Lees er alles over op de duurzaamheidspagina van de website het boekje: *Mee met Mobilis, over onze duurzame stip op de horizon.*



17. TBI Praktijkfonds is er om talent enthousiast te maken voor een toekomst in de techniek, bouw & ontwikkeling en infra. Dat gebeurt door praktijkgerichte projecten financieel te ondersteunen met kleine en grotere bedragen. Uitvoerders, HR-managers, vaklieden en directeuren, intern of extern. Iedereen kan een aanvraag doen bij het TBI Praktijkfonds. Zolang die aanvragen maar gaan over het aanbieden van een 'kruiwagen' aan de makers van nu en morgen én gelinkt zijn aan TBI: www.tbipraktijkfonds.nl

18. Croonwolter&dros en Mobilis, veiligheidsinstructie met BIM.

Op LinkedIn vind je een tof filmpje hoe dit werkt. Kijk bij het Mobilis-account en zoek op #biminnovatie #trotsopveiligheid #wijheidinveiligheid en #3dveiligheid. Niet te missen!

19. Rutges Vernieuwt, goededoelen kerst-actie. Laat je inspireren en kijk hoe Rutges dit organiseerde op www.doejemee.nu

20. Koopmans, tarwe verbouwen om huizen te isoleren. En van wat er overbleef werd in de molen van Lonneker bloem gemalen. Melk en eitje erbij en pannenkoeken bakken maar! Tuurlijk toch, zeggen ze dan bij Koopmans!



21. J.P. van Eesteren, Upcyclecentrum Utrecht is het circulaire centrum waar ondernemers, organisaties en bewoners samenwerken aan meer hergebruik, reparatie en upcycling. Ze geven er onder meer workshops: www.up-utrecht.org. Natuurlijk moest de bouw ook zo circulair als mogelijk plaatsvinden. Je leest er meer over op de website van J.P. van Eesteren onder projecten.

22. Synchron, bomen planten: www.treesforall.nl, elke boom maakt verschil. Wil jij zelf ook bijdragen aan een groene en gezonde aarde? Als particulier kun je ook meedoen met het planten van bomen in binnen- en buitenland.

23. Voorbij Prefab, Impakt Beton, zie ook de toelichting bij pagina 16.

24. Nico de Bont, levend leslokaal. Gemeente Gouda publiceerde erover.



25. TBI WOONlab, NEXT level casco. Samen met het Impakt Beton van Voorbij Prefab en de cementloze kanaalplaatvloeren van VBI ontwikkelden de partners in TBI WOONlab casco's voor de conceptwoningen met 75% minder CO₂-uitstoot. Lees er meer over op www.tbiwoonlab.nl bij de nieuwsberichten.

26. Struijk, zet in op emissieloos slopen: www.struijk.nl/duurzaam-slopen

27. Synchron, Merwede Grow. Je vindt dit mooie project op de website van Synchron.

28. Koopmans, AED's voor Enschede. Geïnspireerd door Koopmans? Via www.buurtaed.nl kun je een actie starten voor AED's in jouw buurt of wijk.

29. TBI Studiefonds is er voor de schoolgaande of studerende kinderen van alle werknemers en oud-werknemers van TBI met een vast dienstverband. Met een financiële bijdrage maakt TBI het volgen van een studie makkelijker. De kinderen krijgen zélf een tegemoetkoming in het les- of collegegeld. En voor alle duidelijkheid. Het is geen lening maar een gift: www.tbi.nl/dandoejewat/studiefonds.

30. TBI Klimaatrein is een fonds en een community waarmee TBI initiatieven en projecten financieel ondersteunt die bijdragen aan CO₂-reductie in de bebouwde omgeving. De TBI Klimaatrein is niet alleen bedoeld voor projecten van TBI-ondernemingen. Ook ketenpartners die samenwerken met TBI en non-profit organisaties of initiatieven zonder winstoogmerk buiten TBI kunnen een beroep doen op het fonds. De TBI Klimaatrein stimuleert vooral onderlinge kruisbestuiving, kennisdeling en samenwerking:
www.tbi-klimaatrein.nl

31. ERA Contour, Terug naar de Buurt! Bekijk en lees de verhalen van de bewoners: Kijk op www.eracontour.nl wat we doen. Je kunt hier ook de publicatie downloaden met verdiepende informatie over het onderzoek.

32. TBI Zebra is een nieuw initiatief dat jonge impactondernemingen helpt om hun duurzame innovaties versneld toe te passen in de praktijk. De naam Zebra verwijst naar de internationale beweging Zebra Unite, als tegenhanger van de “unicorn” cultuur. Waar unicorn bedrijven gaan voor snelle groei en maximale financiële waardering, streven Zebra's naar evenwicht. Ze combineren financieel én maatschappelijk rendement. Ze groeien bewust, kiezen voor samenwerking en bouwen stap voor stap aan duurzame impact. Vanuit TBI Zebra is er financiële ondersteuning maar wordt vooral ingezet op samenwerking met TBI-ondernemingen:
www.tbi.nl/onze-fondsen/zebra.
Je vindt hier ook een podcast.

33. Comfort Partners, Lotte. Techniek Nederland heeft een video gemaakt naar aanleiding van de innovatieprijs waar je nader kennis kunt maken met Lotte!



— PAGINA 44

Moedig zijwaarts

De publicatie *Operatie Wooncoöperatie, uit de wooncrisis door gemeenschappelijk bezit* van Arie Lengkeek en Peter Kuenzli is verkrijgbaar bij NAI Boekverkopers.

— PAGINA 54

Circulair in 5 simpele stappen

Deze goede-ZIN infographic (geïllustreerd door Sue Doeksen) is gebaseerd op de 10R-ladder voor circulariteit (makkelijk te googelen), die loopt van refuse tot en met recover. Voor dit magaZIN hebben we die stappen even samengevat. Je kunt er zowel professioneel als privé goed mee uit de voeten: het is allemaal niet zo ingewikkeld en het wordt vanzelf een leuke sport!

Illustraties

Al de illustraties op deze pagina (en alle andere mooie illustraties in dit magaZIN) zijn gemaakt door Sue Doeksen! Meer weten over wat zij allemaal kan of al heeft gemaakt: www.suedoeksen.nl. Bekijk vooral ook Sue's webshop voor een uniek kado voor jezelf of iemand anders.

— PAGINA 56

Het wordt écht interessant als AI terug gaat praten

Collega Charlie ter Horst schreef het boek *AI voor beslissers, alles wat*

u moet weten in één uur. Nou dat is toch lekker handig? Verkrijgbaar bij Managementboek.nl, en misschien ook wel bij de lokale boekhandel.

Er is ook een TBI Podcast (aflevering 3) te beluisteren waarin Charlie ter Horst en Jeroen Pat van TBI SSC-ICT samen de wereld van AI in de bouw verkennen: waar zitten de kansen voor de bouw? Hoe gebruik je AI verantwoord? En wat doen wij als TBI er nú al mee?



Alle illustraties bij dit artikel zijn van Irisa Nova. Zie ook de toelichting bij de cover. Gebruik je VR-viewer voor een extra wow-factor!



App Store



Google Play

— PAGINA 70

Echt anders

Van project – naar wij - cultuur

Wil je meer weten over de ideeën van Rijksbouwmeester Francesco Veenstra? Luister of kijk naar de BNR uitzending over de grootste ruimtelijke uitdagingen van onze tijd: woningnood, klimaatverandering én de toekomst van het Binnenhof.



De stem van moeder natuur

Alles over de rechten voor de natuur kun je vinden op de website van de

Stichting Rechten van de Natuur:

www.rechtenvandenatuur.org.

En wist je dat jij ook mee kunt doen?

Op de website vind je verschillende mogelijkheden. Er is vast een manier die precies bij jou past!

Het essay in dit magaZIN is gebaseerd op het boek van Jessica *Rechten voor de natuur*. Ook heeft ze geschreven: *The forest fights back*. Maar misschien wil je terug naar het begin en duik je in *Should trees have standing*, van professor Christopher Stone.

Over dit thema maakte VPRO Tegenlicht een paar jaar geleden de aflevering *Stem van de natuur*. Te bekijken op www.tegenlicht.vpro.nl.

Onze 'gezamenlijkheidsspieren' trainen

Een verdieping op het artikel kun je lezen in de inaugurerende *Pathways to climate resilience* die Sandra Phlippen hield voor de Rijksuniversiteit Groningen waar ze bijzonder hoogleraar bankieren is.

— PAGINA 78

Doordruwer en dwarsdenker Geoffrey Westerhof

De TBI Bouwpraktijk (ERA Contour) en de TBI Vakschool (ERA Contour en J.P. van Eesteren) zijn mogelijk gemaakt met steun van het TBI Praktijkfonds. De succesverhalen van deze initiatieven kun je ook volgen via de LinkedIn van het Praktijkfonds.

Hoe het werkt? Kijk op www.debouwpraktijk.nl en www.tbivakschool.nl

Leuk om te weten: Ook Bouwend Nederland was onder de indruk van de Bouwpraktijk en in 2024 won dit initiatief de bouw en inclusie award!

— PAGINA 80

De dingen van Ilker Ada

IMC Weekendschool laat jongeren kennis maken met uiteenlopende toekomstperspectieven, zodat ze hun voorkeuren, talenten en levensvaardigheden kunnen ontwikkelen. Het onderwijsconcept ToekomstExpeditie is een verrijking voor alle jongeren. IMC Weekendschool begint op plekken waar dat het hardst nodig is en waar er een belangrijke bijdrage geleverd kan worden aan kansengelijkheid, zoals in de meest kwetsbare wijken.

TBI Praktijkfonds is partner van IMC Weekendscholen. Vanuit verschillende TBI-ondernemingen wordt op allerlei manieren bijgedragen, zoals het voorzien van laptops maar ook door gastlessen te verzorgen. www.imcweekendschool.nl

— PAGINA 82

Quote Ali el Ouai

Bekijk het hele verhaal van Ali in de video waarin hij samen met Omar terugblijkt op hun tijd bij de TBI Bouwpraktijk en wat het hen heeft gebracht.



— PAGINA 84

De olifant in de kamer

Sociale veiligheid is heel belangrijk binnen TBI. We hebben onze normen en waarden beschreven in de TBI Gedragscode, die je kunt vinden op TBI.net. Daar kun je ook de TBI Klachtenregeling vinden.

SpeakUp

Heb je te maken met ongewenst gedrag, een integriteitskwestie of een andere gevoelige situatie? Via de app SpeakUp kun je in meerdere talen, veilig en eenvoudig een melding doen. Scan de QR-code om direct een melding te doen.



Je kunt de app ook downloaden via de App Store of Google Play. Kies dan voor handmatig verbinding maken met de code: 127806.

Leo Bormans wordt vaak gekscherend de Geluksprofessor genoemd. Hij heeft al veel interessante boeken geschreven en lezingen gegeven, wil je daar meer over weten kijk dan op www.leobormans.be

Al eens van 'belonging' gehoord? Thessa van Rhee legt er alles over uit in het boek *De Bubbel Paradox* dat ze samen met Helmut Vleugels geschreven heeft. www.debubbelparadox.nl

— PAGINA 94

Het moet niet beter, het moet anders

Op de website van Jan Rotmans (www.janrotmans.nl) kun je al zijn publicaties vinden. Hij is auteur van de bestsellers *De perfecte storm* en *Omarm de chaos* en zijn nieuwste boek *Kanteltijd*. Ook vind je er een reeks video's en podcast waarin hij transitievraagstukken bespreekt. Jan Rotmans is niet alleen klimaatexpert, hoogleraar op het gebied van transities en oprichter van klimaatorganisatie Urgenda, sinds kort is hij ook ondernemer in de energietransitie.

Hij startte samen met Bas Voermans het bedrijf eVoltic, dat bedrijven helpt met zonnepanelen, batterijen en slimme software om de problemen met het volle stroomnet het hoofd te bieden.

Sanne Beckers heeft het over de vijf erfgoedprincipes van Nico de Bont:

1. Circulair bouwen
2. Biobased bouwen
3. Het gebruik van een monument
4. Natuurinclusief bouwen
5. Minder installaties

Een uitgebreide toelichting op deze principes vind je op de website van Nico de Bont op de pagina Verduurzamen.

— PAGINA 100

Lieve TBI

Onze missie hebben we in 2025 verwoord in de brief aan onze Toekomstelingen, deze kun je lezen op pagina 101. En als je het liever bekijkt, we hebben ook een mooie video.



De reacties op deze brief kregen we van kinderen van collega's van verschillende TBI-ondernemingen. Bij TBI Holdings wordt onderzocht op welke manier onze Toekomstelingen een structurele stem kunnen krijgen, bijvoorbeeld via een Kinderraad. Wordt vervolgd!!

— PAGINA 110

Quote Sanne Woldhuis

Naast het TBI Talentprogramma zijn er allerlei initiatieven binnen TBI om talent aan te trekken, te stimuleren en verder te ontwikkelen en vooral: enthousiast te maken om via een carrière in de bouw maatschappelijke impact te maken! Naast de TBI Bouwpraktijk en TBI Vakschool kent TBI ook een eigen traineeprogramma. Voor medewerkers van TBI biedt het eigen opleidingsinstituut TBI acadmy allerlei lesprogramma's met verschillende thema's. Inmiddels is er ook een samenwerking met Refugee Talent Hub; een werkgeversinitiatief om vluchtelingen en werkgevers dichter bij elkaar te brengen.

— PAGINA 118

Quote Jordi Leijnse

NRG Group is een energieadvies- en softwarebedrijf waar TBI sinds enkele jaren mede eigenaar van is. Ze specialiseren zich in laadinfrastructuur, energiemonitoring en -verrekening. Naast overheden helpen ze onze bouwprojecten om slimmer met de beschikbare elektriciteit om te gaan, juist op plekken waar dat een probleem is tegenwoordig. www.nrggroup.nl

— PAGINA 122

15 manieren om dingen om te denken

De omdenktips op deze pagina komen uit de koker van de redactie van het magaZIN en zijn prachtig geïllustreerd door Sue Doeksen. Inspiratie hiervoor komt –natuurlijk– uit het gedachtengoed van Berthold Gunster, de grondlegger van het Omdenken. Omdenken is –volgens Berthold– een manier van denken en doen, waarbij je kijkt naar de werkelijkheid zoals die is en onderzoekt wat je daarmee zou kunnen. Omdenken benadert een probleem als ruwe energie; frustratie die zijn vorm nog niet gevonden heeft. Je gebruikt de energie van het probleem voor iets nieuws.

Met Omdenken zijn inmiddels een flink aantal publicaties gemaakt, bijvoorbeeld over omdenken in opvoeding, in communicatie en op het werk. Je leest er alles over op www.omdenken.nl en vindt leuke producten in de webshop!

— PROJECTENPOSTER / CENTERFOLD

In het magaZIN vind je een toffe #kijkdandoejwat-poster met TBI-projecten. De poster is geen volledige weergave maar een greep uit het veelzijdige werk en de bijzondere projecten van onze TBI-ondernemingen in de afgelopen jaren. Daarbij heeft de redactie geput uit diverse bronnen waaronder de websites en LinkedIn-accounts van de ondernemingen. Indrukwekkend als je het eens een beetje bij elkaar zet, vind je niet? Mocht je onverhoopt onjuistheden zien laat het ons weten via communicatie@tbi.nl. Verder hang je hem natuurlijk trots op. Op kantoor, in de keet of –voor de fans– boven je bed!





App Store



Google Play

Voor elkaar, voor de wereld | tb i.nl