

# Ingenieurswerk mensenwerk

Jaarverslag 2018





Afsluitdijk Nederland

# Ingenieurswerk mensenwerk

Jaarverslag 2018



## INHOUD

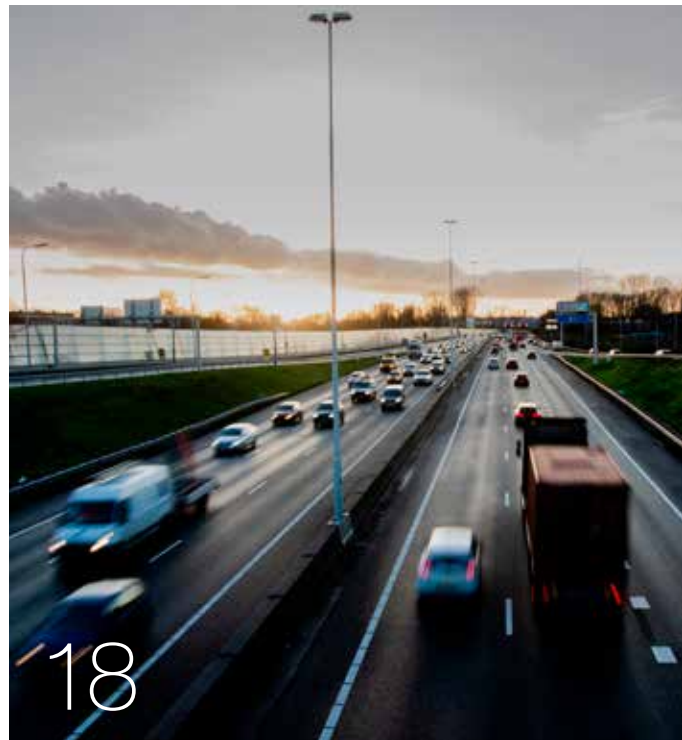
- 4 Bestuursverslag
- 6 Verslag Raad van Commissarissen
- 7 Verslag Stakeholderpanel
  
- 8 Missie en visie
- 12 Bedrijfsdoelen
  
- 16 Doel 1: Maatschappelijke waarde in projecten
- 18 Duurzame ontwerpprincipes in InnovA58
- 20 Interview: Waterplan Antwerpen
- 32 Interview: Mijlpalen in de bouw
  
- 38 Doel 2: Talentontwikkeling
- 40 Interview: De ondernemende projectingenieur
- 44 Personele kengetallen

- 52 Doel 3: Duurzame bedrijfsvoering
- 54 Kengetallen bedrijfsvoering
  
- 58 Doel 4: Economische waarde
- 59 Samengevatte jaarcijfers 2018
- 60 Financiële kengetallen
- 62 Interview: Medewerker van verdienste en CEO of the Year

16

18

40







8



12



22



27



53



58





Project Hoogwatergeul Veessen-Wapenveld  
(in het kader van programma Ruimte voor de Rivier)  
won begin 2019 de Nederlandse Bouwprijs in de  
categorie Civiele Kunstwerken



## BESTUURSVERSLAG

**De Noord/Zuidlijn, een van Nederlands meest ingewikkelde infrastructurele projecten, is in 2018 voltooid. Witteveen+Bos heeft daar in samenwerkingsverband 25 jaar aan meegewerkt en de opening was voor ons dan ook een hoogtepunt van 2018. Daarnaast droegen we bij aan de uitdagingen van de toekomst, bijvoorbeeld op het gebied van de energietransitie. Zo werkten we aan aardgasvrije wijken, elektrisch vervoer en reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot van industrie en overheid. De toename van ons werk aan de energietransitie heeft geleid tot de start van een product-marktcombinatie op dat gebied begin 2019. Per saldo sluiten we 2018 af met een omzet van 132,9 miljoen euro en een nettoresultaat van 11,3 miljoen euro.**

Witteveen+Bos is een advies- en ingenieursbureau dat oplossingen biedt voor maatschappelijke uitdagingen op het gebied van water, infrastructuur, milieu en bouw. Voor medewerkers zijn wij het platform waarop talenten worden ontdekt, ontwikkeld en ingezet om maatschappelijke waarde te creëren. Op basis van deze elementen uit onze missie zijn vier bedrijfsdoelen geformuleerd waarover we in dit jaarverslag rapporteren.

Ons eerste bedrijfsdoel is het creëren van maatschappelijke waarde in projecten. Daarbij zijn maatschappelijke opgaven zoals onder meer verwoord in de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties het vertrekpunt. Met onze zeven duurzame ontwerpprincipes (DOP's) kunnen wij duurzaamheid concreet vormgeven. Eind 2018 was 87 % van alle collega's wereldwijd bekend met de DOP's. Daarnaast hebben we in 2018 een SDG-impacttool ontwikkeld waarmee de bijdrage van onze projecten aan het bereiken van de SDG's kan worden bepaald en vergroot.

Het succesvolle Plus+ Innovation programme, gericht op het ontwikkelen van nieuwe oplossingen voor hedendaagse uitdagingen in delta's, infrastructuur, kringlopen en steden, is in 2018 opnieuw uitgevoerd. De winnaar was +Circular Design: een tool die het circulaire potentieel van een ontwerp in beeld brengt en verbeteringen vergelijkt. Deze en diverse andere innovaties zijn al voor opdrachtgevers toegepast.

Talentontwikkeling is ons tweede bedrijfsdoel. In 2018 trokken de economie en arbeidsmarkt aan, wat resulteerde in een hoge instroom (226) én uitstroom (155) van collega's. Netto groeiden we van 1.054 naar 1.125 medewerkers, waarbij de groei vooral in Nederland en België plaatsvond. Via de PLUSschool for Professionals versterkten we de inhoudelijke ontwikkeling, het leiderschap en de verbondenheid van onze medewerkers.

Ook de wijze waarop wij onze bedrijfsvoering inrichten, creëert waarde en dat is ons derde bedrijfsdoel. Eind maart namen we ons duurzaam gerenoveerde kantoor aan de Leeuwenbrug in Deventer in gebruik. Mede daardoor is onze CO<sub>2</sub>-reductiedoelstelling van 28 % reductie per capita ten opzichte van het referentiejaar 2007 overtroffen. In september opende Witteveen+Bos een pop-upkantoor op de campus van Wageningen University & Research en aan het eind van het jaar is onze nieuwe corporate website live gegaan.

We vinden het essentieel om wereldwijd te werken in een cultuur waarin compliance en werken volgens de bedrijfscode onderdeel zijn van onze dagelijkse praktijk. In 2018 is een Ethics and Compliance Officer aangesteld, verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het Corporate Compliance Programme.

Ons vierde bedrijfsdoel is het creëren van economische waarde. Met de circa 4.000 lopende en nieuwe projecten waaraan in 2018 is gewerkt, heeft Witteveen+Bos N.V. 132,9 miljoen euro omgezet. Hiervan is 101,1 miljoen eigen omzet. Het nettoresultaat over 2018 bedraagt 11,3 miljoen euro en de nettowinstmarge 8,5 %.

In 2018 hebben we ook vooruit gekeken en een beeld geschetst van Witteveen+Bos over tien jaar. Hierbij hebben de neWBies, medewerkers die maximaal vijf jaar in dienst zijn, een belangrijke rol gespeeld. Samengevat zien we Witteveen+Bos als een wereldwijd geïntegreerd bedrijf met een duurzaam en innovatief profiel. We worden initiator van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en daarnaast een leerschool voor professionals.

In dit jaarverslag delen wij ons werk en de resultaten van 2018 op onze vier bedrijfsdoelen graag met u. Per bedrijfsdoel geven we tevens aan welke eerste stappen in 2019 gezet worden om ons beeld van Witteveen+Bos over tien jaar te bereiken. Daarmee bereiden we ons voor op formele 'integrated reporting': een samenvattende (jaar-)rapportage waarin organisaties aangeven hoe zij duurzaam opereren en hoe strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleveren voor de korte, middellange en lange termijn.

We zijn ervan overtuigd dat Witteveen+Bos goed gesteld staat voor de uitdagingen van de toekomst en kijken uit naar een in alle opzichten positief 2019.

Deventer, 23 maart 2019

Directie Witteveen+Bos N.V.  
Karin Sluis  
Stephan van der Biezen

## VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

**Als Raad van Commissarissen van Witteveen+Bos N.V. geven wij de stakeholders van Witteveen+Bos met dit verslag graag inzicht in de wijze waarop wij onze toezichhoudende taak in 2018 hebben ingevuld en uitgevoerd.**

In 2018 vonden vier reguliere RvC-vergaderingen met de directie plaats. Elke vergadering zijn de vier bedrijfsdoelen van Witteveen+Bos geagendeerd: maatschappelijke waarde in projecten, talentontwikkeling, duurzame bedrijfsvoering en economische waarde. Wij hebben met de directie de strategie besproken om deze bedrijfsdoelen te bereiken en aandacht besteed aan de voortgang daarvan. Wij onderschrijven de keuze van de directie voor de ontwikkeling van een duurzaam en innovatief bedrijfsprofiel en steunen de denkrichting om Witteveen+Bos ook als een opleidingsinstituut te zien.

Wij ontvangen per kwartaal een uitgebreide financiële rapportage en tussentijds blijven wij op de hoogte via beknopte financiële informatie. Iedere vergadering bespreken wij met het hoofd Financiën en de directie de ontwikkeling van het onderhanden werk, de facturering, de liquiditeit en het resultaat. Wij hebben herhaaldelijk aandacht gevraagd voor de financiële hygiëne binnen Witteveen+Bos en steunen de keuze voor de reductie van het werkkapitaal als speerpunt voor 2019 van harte.

Op gebied van personele zaken zijn verder onder andere diversiteit, management development en de PLUSschool for Professionals aan de orde gekomen. Ook zijn we nader ingegaan op de langetermijnverkenning van het werknemersparticipatiesysteem. Belangrijke andere onderwerpen in het afgelopen jaar waren het Corporate Compliance Programma en risicomanagement. Tot slot is regelmatig gesproken over internationalisering en huisvesting.

In 2018 hebben we naast de reguliere RvC-vergaderingen ook deelgenomen aan bijeenkomsten met medewerkers en management waar onder andere bovenstaande aandachtspunten zijn besproken. Ook hebben wij in deze bijeenkomsten kennis kunnen nemen van wat er daarnaast speelt binnen Witteveen+Bos. De communicatie tussen de Raad van Commissarissen en de directie was het afgelopen jaar prettig en open, en wij brachten op verschillende onderwerpen regelmatig ongevraagd advies uit.

Inca van Uuden treedt op eigen aangeven af als lid van de Raad van Commissarissen. Daarom heeft in 2018 de werving van een nieuwe commissaris plaatsgevonden, welke ter benoeming voorgedragen zal worden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2019.

De jaarrekening is opgesteld door de directie en gecontroleerd door Deloitte als externe accountant. De jaarrekening is in bijzijn van de accountant besproken. De Raad van Commissarissen onderschrijft het voorstel van de directie tot het doen van een dividenduitkering. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening vast te stellen en de directie décharge te verlenen voor het door hen gevoerde bestuur en beleid en de Raad van Commissarissen voor de door haar uitgevoerde toezichhoudende taak.

In aanloop naar 2019 zijn het Ondernemingsplan 2019 en de budgettering doorgenomen. Thema's als digitale transitie en werkkapitaal zijn in 2019 belangrijke speerpunten van de directie, waarbij de Raad van Commissarissen intensief betrokken zal worden. Overige thema's die op de agenda staan, zijn internationalisering, ICT-beleid, risicomanagement en diversiteit en inclusiviteit.

Wij danken de directie en de medewerkers voor hun inzet en enthousiasme in het afgelopen jaar en kijken uit naar een mooi en gezond 2019 voor Witteveen+Bos.

Deventer, 23 maart 2019

Raad van Commissarissen  
Hans van der Ven (voorzitter)  
Gerard van de Aast  
Inca van Uuden







## VERSLAG STAKEHOLDERPANEL

Op dinsdag 5 maart 2019 is het concept jaarverslag 2018 besproken met een panel van vier externe stakeholders. Namens Witteveen+Bos waren vier leden van het MVO-team aanwezig. De stakeholders bekeken het conceptverslag met positief kritische blik en adviseerden over verbeterpunten. Waar mogelijk zijn deze adviezen direct verwerkt in dit uiteindelijke jaarverslag, een ander deel wordt meegenomen als aanbeveling voor volgend jaar.

### Verslag Raad van Commissarissen

Het stakeholderpanel constateert dat het verslag van de Raad van Commissarissen vooral procesmatig is en weinig inhoudelijk. Het panel adviseert om duidelijk aan te geven wat het oordeel is van de Raad van Commissarissen over de gekozen doelen en strategie van Witteveen+Bos. Tevens doet het panel de suggestie om de rol van de Raad van Commissarissen te schetsen in relatie tot het participatiesysteem.

### Sustainable Development Goals en duurzame ontwerpprincipes

Het wordt als positief ervaren dat Witteveen+Bos bezig is met de vertaling van de Sustainable Development Goals (SDG's) naar de praktijk. Het panel adviseert om te laten zien dat de organisatie zoekend is naar de juiste vorm en dat de SDG Impact Tool in ontwikkeling is.

De duurzame ontwerpprincipes zijn een belangrijk instrument bij het creëren van maatschappelijke waarde en het vergroten van de bijdrage aan de SDG's, en spelen terecht een belangrijke rol in het werk van Witteveen+Bos. De principes zijn goed bedacht en duidelijk, en helpen de hele organisatie om concreet bij te dragen aan duurzaamheid. De toepassing van de duurzame ontwerpprincipes in het project InnovA58 zorgt voor een helder voorbeeld van welke bijdrage er met de ontwerpprincipes geleverd wordt.

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

Aanpassingen aan de bedrijfsvoering van Witteveen+Bos leveren een relatief kleine CO<sub>2</sub>-reductie op in vergelijking met de potentiële CO<sub>2</sub>-reductie in adviezen en ontwerpen. Het panel adviseert om de komende jaren meer inzicht te creëren in de uitstoot onder scope 3 van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder, zodat op CO<sub>2</sub>-reductie in projecten gestuurd kan worden.

### Veiligheid

Het stakeholderpanel merkt op dat er relatief weinig wordt gerapporteerd over het thema veiligheid, terwijl dit in het ecosysteem waar Witteveen+Bos zich in bevindt sterk leeft. Het panel adviseert om de activiteiten van Witteveen+Bos op drie pijlers (omgeving, ontwerp en arbeidsomstandigheden) te beschrijven. Dit is in lijn met de Governance Code Veiligheid in de Bouw die Witteveen+Bos heeft ondertekend en waar Witteveen+Bos in de kopgroep zit. Tevens doet het panel de suggestie om beschikbare kengetallen over eigen arboveiligheid op te nemen in het jaarverslag.

### Transparantie

Het jaarverslag geeft een goed beeld van Witteveen+Bos, maar biedt weinig inzicht in de dilemma's die de organisatie ervaart. Het grote personeelsverloop van de afgelopen jaren bij Witteveen+Bos zou bijvoorbeeld goed zijn om te benoemen. Ook adviseert het panel om stil te staan bij de getroffen maatregelen rondom de AVG. Dit is een belangrijk vraagstuk geweest in 2018.

Een goede aanvulling op het verslag kan ook de beschrijving van het acceptatiebeleid van projecten zijn. De redentatie en afwegingen om projecten wel of niet op te pakken draagt bij aan meer duiding van de strategie van de organisatie.

### Integraal rapporteren

De leden van het stakeholderpanel geven aan dat de wijze waarop Witteveen+Bos rapporteert over haar vier bedrijfsdoelen als integraal rapporteren kan worden beschouwd. Het stakeholderpanel doet een aantal suggesties voor verdere ontwikkeling van jaarverslaglegging en raadt aan om een audit van niet-financiële gegevens door een accountant te overwegen.

### Stakeholderpanel

Machiel Crielaard, Rijkswaterstaat  
Eibert Jongma, Landschap Overijssel  
Robert Koolen, Heijmans  
Remco Neumann, Havenbedrijf Rotterdam





## MISSIE EN VISIE

**Onze missie luidt: 'Witteveen+Bos levert adviezen en ontwerpen op het gebied van water, infrastructuur, milieu en bouw. Wij zetten onze topexpertise in om complexe vraagstukken op te lossen en zijn een betrokken partner voor onze opdrachtgevers. Wij hechten aan onze onafhankelijkheid en de bedrijfscultuur waarin iedere medewerker het beste uit zichzelf haalt, de talenten ten volle benut en maximale klantwaarde biedt.'**

### Visie

Witteveen+Bos wil een advies- en ingenieursbureau van topklasse zijn. Topklasse betekent voor ons: zelf goed zijn in je vak, samenwerken met andere toppers en werken in een cultuur van ondernemerschap en vertrouwen. Deze elementen vormen ons DNA en zijn de sterke elementen waarmee wij ons onderscheiden in de markt en waarmee we ons bedrijf op de lange termijn zelfstandig willen continueren.

### Kennisontwikkeling en innovatie

In de kern draait ons werk om kennis: de juiste kennis bij elkaar brengen om uitdagende problemen op het gebied van water, infrastructuur, milieu en bouw op te lossen. We leggen de lat hoog. State-of-the-art kennis begint bij velen van ons met echte liefde voor het vak. Onze medewerkers willen alles weten van hun vak, van geotechniek tot werktuigbouwkunde, van watermanagement tot omgevingsrecht. Door kennis te delen, te ontwikkelen en wereldwijd in te zetten creëren we telkens weer betere oplossingen in de projecten van onze opdrachtgevers.

### Duurzame samenwerking

Vraagstukken waaraan wij werken worden steeds groter en complexer. Om tot duurzame oplossingen te komen, werken collega's met verschillende achtergronden wereldwijd samen. Wij gaan altijd op zoek naar het beste team. Daarom werken we ook regelmatig samen met externe partijen, op projectbasis en in structurele samenwerkingsverbanden met collega-bureaus en complementaire organisaties.

### Ondernemerschap en vertrouwen

Ruimte voor ondernemerschap en vertrouwen typeren onze cultuur. We gaan informeel met elkaar om en medewerkers geven aan zich betrokken te voelen bij de organisatie. Met elkaar zijn we Witteveen+Bos, wereldwijd verbonden. Het is essentieel dat iedereen kan en mag doen waar hij of zij goed in is en dat we een omgeving bieden waarin wij creativiteit en innovatie stimuleren. Het is onze overtuiging dat professionals zelf het beste weten hoe ze hun werk moeten doen: zij hebben de intrinsieke motivatie om zich te ontwikkelen en met hun werk bij te dragen aan een betere maatschappij. Door voornamelijk autonoom te groeien behouden wij onze identiteit en borgen wij onze cultuur.

### Opdrachtgevers

Zowel publieke als private partijen schakelen ons in bij de opgaven waar zij voor staan. In de publieke sector werken wij voor de Rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen. Wij adviseren aannemers, ingenieurs- en architectenbureaus, energie- en drinkwaterbedrijven, spoor- en havenautoriteiten en de industrie. De vraagstukken waaraan wij werken betreffen de hele keten van beleid en ontwerp tot contractering en uitvoeringsbegeleiding. Wij streven naar duurzame relaties met onze opdrachtgevers, zodat we ons zo goed mogelijk kunnen verplaatsen in hun behoeften en verwachtingen en zo maximale toegevoegde waarde kunnen leveren.







### **Organisatie**

De dagelijkse leiding van Witteveen+Bos N.V. is in handen van de directie. De Raad van Commissarissen bewaakt de continuïteit van het bedrijf door extern toezicht te houden. Met ruim 1.100 collega's opereren we dichtbij onze opdrachtgevers, projecten, samenwerkingspartners en de arbeidsmarkt. Dit doen we vanuit 21 kantoren in elf landen, waaronder zeven kantoren plus een pop-upkantoor in Nederland. In België, Indonesië, Kazachstan en Nederland bestaat een georganiseerde medewerkersvertegenwoordiging. Op de andere kantoren vindt direct overleg met de medewerkers plaats.

Kleine organisatie-eenheden, onze 36 product-marktcombinaties (PMC's), zijn verantwoordelijk voor (nieuwe) opdrachten en ondernemerschap. De PMC's zijn geclusterd binnen vier business lines met de volgende kennisgebieden: Gebouwde omgeving, Delta's, kusten en rivieren, Energie, water en milieu en Infrastructuur en mobiliteit. Wereldwijd vormen de business lines een matrixstructuur binnen de regio's. Zo ontstaat een netwerk waarin collega's vanuit diverse landen en met verschillende disciplines samenwerken in projecten.

De business lines en directie worden ondersteund en geadviseerd door de afdelingen Communicatie, Facilitaire zaken, Financiën, ICT, Juridische zaken en kwaliteit en Personeel en organisatie.

### **Compliance en integriteit**

In onze bedrijfscode staan de principes en wijze van zakendoen bij Witteveen+Bos beschreven, inclusief de verantwoordelijkheden die wij gezamenlijk en individueel hebben ten aanzien van al onze stakeholders. De bedrijfscode is naast onze waarden en overtuigingen gebaseerd op de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen. Ook is Witteveen+Bos lid van de United Nations Global Compact (UNGC). Wij onderschrijven de tien principes van de UNGC op het gebied van mensenrechten, arbeidsrechten, milieu en anti-corruptie.

Alle Witteveen+Bos'ers samen kunnen onze missie en visie vervullen. We vinden het dan ook essentieel om wereldwijd te werken in een proactieve compliance cultuur en volgens de bedrijfscode en bijhorende policies. In 2018 is een Ethics and Compliance Officer aangesteld, verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het Corporate Compliance Programme.



Overzicht business lines en PMC's per 1 januari 2019

Directie	Nederland	Afrika, Europa en Amerika	CIS-landen (Commonwealth of Independent States)	Midden-Oosten	Zuidoost-Azië en Australië
Business line Gebouwde omgeving	Gebiedsontwikkeling	Resilient Infrastructure United Kingdom		Water and Urban Development Dubai	
	Gebouwen				
	Omgevingsrecht en vergunningen				
	Planstudies en procesmanagement				
	Stedelijke ontwikkeling				
	Energietransitie				
Business line Deltas, kusten en rivieren	Ecologie	Water and Infrastructure Latvia	Water and Infrastructure Russia		Hydraulic Infrastructure and Geotechnical Engineering Indonesia
	Havens en scheepvaartwegen				Water Management Indonesia
	Hoogwaterbescherming en landinrichting				Water and Infrastructure Singapore
	Kusten, rivieren en landaanwinning				
	Waterbouwkundige constructies en geotechniek				
	Watermanagement				
Business line Energie, water en milieu	Afvalwater	Sustainable Environmental Solutions Belgium	Water and Environment Kazakhstan		Water and Environment Vietnam
	Assetmanagement				
	Bodemgebruik, ondergrond en reststoffen				
	Digital Technologies				
	Drinkwater				
	Industrie en energie				
	Internationale technische assistentie				
Business line Infrastructuur en mobiliteit	Construction Management	Infrastructure and Spatial Design Belgium			
	Infra constructies				
	Kunstwerken railinfra				
	Ondergrondse infrastructuur				
	Smart Infra Systems				
	Verkeer en wegen				
		product-marktcombinatie (PMC)			





## EIGENDOMSSTRUCTUUR

**Met ons participatiesysteem zijn de aandelen van Witteveen+Bos N.V. sinds 1992 volledig in handen van eigen medewerkers.**

Medewerkers in Nederland met een contract voor onbepaalde tijd en een parttimegraad van 20 % of meer worden uitgenodigd om aandelen te kopen. Buiten Nederland betreft het notes, te vergelijken met certificaten van aandelen. Daarnaast kunnen medewerkers worden uitgenodigd om als partner, premiumpartner of seniorpartner deel te nemen.



De werknemersparticipatie ondersteunt onze bedrijfscultuur van ondernemerschap en vertrouwen. We willen dan ook dat de participatiegraad hoog is en de inschrijving op het aandeel Witteveen+Bos hoger is dan het beschikbaar aantal aandelen. Voor een gezond participatiesysteem is het van belang om ook in de toekomst voldoende aandelen beschikbaar te hebben voor nieuwe toetreders en voldoende ruimte voor nieuwe partners. Sinds 2018 loopt er dan ook een langetermijnverkenning van het participatiesysteem.



De winst wordt jaarlijks uitgekeerd via een winstuitkering voor alle medewerkers en dividenduitkering voor de aandeelhouders. Deze wijze van winstdeling onderstreept een diepe overtuiging: met elkaar maken wij het succes van Witteveen+Bos mogelijk, dus mag iedereen meedelen in dat succes.



## BEDRIJFSDOELEN

**De missie van Witteveen+Bos is tweeledig: wij lossen complexe vraagstukken op het gebied van water, infrastructuur, milieu en bouw op en willen daarnaast dat elke medewerker het beste uit zichzelf haalt. Om deze missie te kunnen vervullen, is het nodig dat we continu aandacht besteden aan vier bedrijfsdoelen: maatschappelijke waarde in projecten, talentontwikkeling, duurzame bedrijfsvoering en economische waarde.**

### Doel 1: Maatschappelijke waarde in projecten

Ons eerste doel is gebaseerd op het eerste deel van onze missie: waarde toevoegen in projecten op het gebied van water, infrastructuur, milieu en bouw. Het vertrekpunt hierbij zijn de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties (VN): een wereldwijd actieplan om te komen tot een sociaal, ecologisch en economisch duurzame wereld in 2030.

In 2016 hebben wij met interne en externe stakeholders middels een materialiteitsanalyse onderzocht hoe Witteveen+Bos maximaal kan bijdragen aan deze doelen. Door alle vier onze business lines is in 2017 bepaald aan welke van de 17 SDG's zij in hun projecten en met hun kennis het meest kunnen bijdragen. In de komende jaren willen we afgeronde projecten beoordelen met een door Witteveen+Bos zelf ontwikkelde 'SDG Impact Tool'. Zo kunnen we onze huidige impact vergroten.

Omdat SDG's de focus hebben op ontwikkelingslanden hebben wij deze vertaald naar actuele maatschappelijke opgaven die relevant zijn in al onze projecten. Tevens hebben wij zeven duurzame ontwerpprincipes (DOP's) ontwikkeld die ervoor zorgen dat wij in elk project maximaal bijdragen aan deze maatschappelijke opgaven. Deze DOP's zijn: ontwerp met de natuur, flexibel ontwerp, circulair ontwerp, multifunctioneel ontwerp, participatief ontwerp, maatschappelijk ontwerp en Trias (gebruik van energie en grondstoffen wordt beperkt en geoptimaliseerd). De DOP's zijn onderdeel van ons Kwaliteitssysteem, dat gebaseerd is op de meest recente normen ISO 9001 en VCA.

### Doel 2: Talentontwikkeling

Ons tweede doel is gebaseerd op het tweede deel van onze missie: wij willen het platform zijn waarop mensen hun ambitie kunnen waarmaken en hun talenten ontwikkelen. Wij willen een goede werkgever zijn door binnen ons bedrijf te zorgen voor maximale talentontwikkeling en diversiteit.

Onze bedrijfscultuur van ondernemerschap en vertrouwen is gericht op goede interne verhoudingen en zorg voor elkaar. We zorgen er daarnaast voor dat medewerkers zoveel mogelijk voldoening halen uit hun werk en we voldoende talent in eigen huis hebben voor doorgroei naar andere (management-) posities. Tot slot vergroten wij de toestroom naar technische opleidingen en dragen wij bij aan kwalitatief goed technisch onderwijs.

### Doel 3: Duurzame bedrijfsvoering

Om ons projectenwerk te kunnen doen en talenten te ontwikkelen moeten we beschikken over professionele ICT-systemen, een prettige huisvesting en effectieve bedrijfsprocessen. Ons derde doel is dan ook: duurzame bedrijfsvoering. Dit betekent dat onze afdelingen de business lines en kantoren op professionele wijze ondersteunen, gericht op maximale waardecreatie. Het verduurzamen van onze mobiliteit, reductie van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot en bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de keten zijn andere belangrijke pijlers.

### Doel 4: Economische waarde

Voor de continuïteit op de lange termijn is het nodig dat we gezonde financiële resultaten boeken. Goede financiële resultaten zijn nodig om voldoende ruimte te hebben voor innovatie en andere nieuwe ontwikkelingen en om te kunnen investeren in mensen. Wij streven dan ook naar een gezonde nettowinstmarge van minimaal 8 % per jaar en een jaarlijkse groei van 3 tot 5 %, zowel in personele omvang als in eigen omzet.

### Beeld over tien jaar

In 2018 hebben we een beeld geschetst van Witteveen+Bos over tien jaar, mede ontwikkeld door onze neWBies: medewerkers die maximaal vijf jaar in dienst zijn. Samengevat zien we Witteveen+Bos als een wereldwijd geïntegreerd bedrijf met een duurzaam en innovatief profiel. We worden initiator van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en daarnaast een leerschool voor professionals.

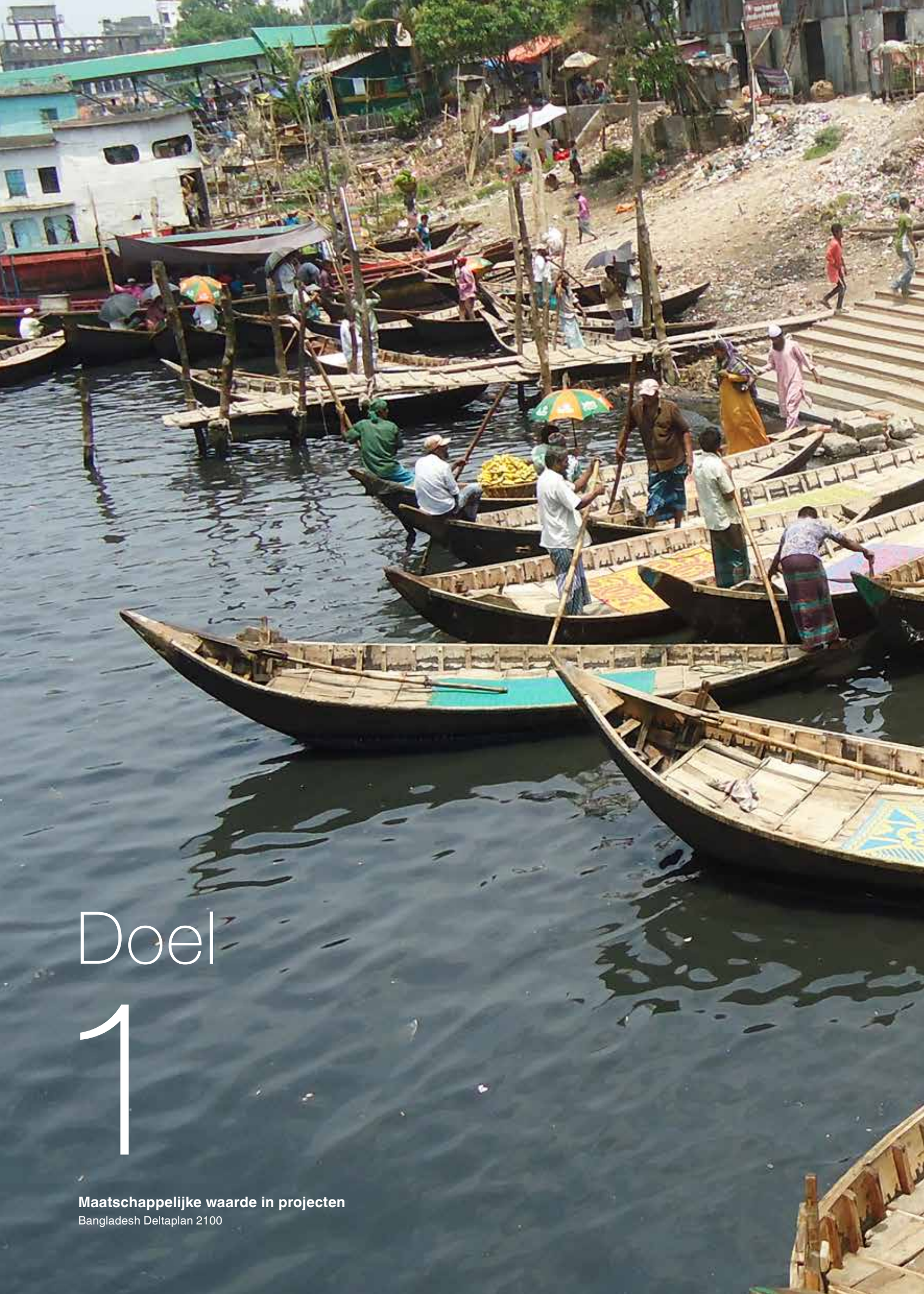
In de volgende hoofdstukken rapporteren wij over onze vier bedrijfsdoelen. Per doel beschrijven we de activiteiten en de voortgang op enkele kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Daarnaast beschrijven we per doel meer in detail het beeld over tien jaar en de eerste stappen die in 2019 worden gezet om dit beeld te realiseren.











# Doel 1

Maatschappelijke waarde in projecten  
Bangladesh Deltaplan 2100







## MAATSCHAPPELIJKE WAARDE IN PROJECTEN

In 2018 hebben we wereldwijd aan zo'n 4.000 projecten in 41 landen gewerkt. Door in deze projecten duurzame oplossingen te bieden, kan Witteveen+Bos volgens interne en externe stakeholders de meeste maatschappelijke waarde creëren en bijdragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Onze zeven duurzame ontwerpprincipes zijn daarbij een belangrijk middel.

### Duurzame ontwerpprincipes

In maart 2018 hebben we intern en extern de duurzame ontwerpprincipes onder de aandacht gebracht met de W+B special 'Duurzaam ontwerpen'. Deze uitgave bevatte aansprekende projecten waarin de principes zijn toegepast. Daarnaast zijn de DOP's intern onder de aandacht gebracht bij ontwerpleiders door het geven van een cursus. Het gevolg is dat de bekendheid van de principes is vergroot. Eind 2018 gaf 87 % van de medewerkers aan bekend te zijn met de DOP's en 46 % heeft ze ook daadwerkelijk afgewogen in projecten. Om de principes nog meer en structureler toe te passen, wordt in 2019 in vier PMC's een pilot uitgevoerd om te bepalen welke aanpak het beste werkt.

KPI 2018	Resultaat
100 % van de medewerkers is bekend met de duurzame ontwerpprincipes.	87 % van de medewerkers is bekend met de duurzame ontwerpprincipes (gemeten met enquête onder alle medewerkers wereldwijd).
100 % van de medewerkers heeft in projecten de duurzame ontwerpprincipes afgewogen en/of toegepast.	46 % van de medewerkers heeft in projecten de duurzame ontwerpprincipes toegepast (gemeten met enquête onder alle medewerkers wereldwijd).

### SDG Impact Tool

Uiteraard willen we ook graag weten wat de toepassing van de DOP's oplevert aan maatschappelijke waarde. Daarom hebben we in 2018 gewerkt aan een SDG Impact Tool, een instrument om onze bijdrage aan de verwezenlijking van de Sustainable Development Goals te meten. In 2019 gaan we een nulmeting uitvoeren, zodat we op basis van die uitkomst onze ambitie op bedrijfsniveau kunnen vaststellen.

De SDG's hebben veel subdoelstellingen die specifiek zijn voor minder ontwikkelde landen. Daarom gaan we in 2019 ook aan de slag met een methode om onze bijdrage te bepalen aan andere maatschappelijke uitdagingen, gericht op de landen waar wij onze kantoren hebben en onze projecten uitvoeren.

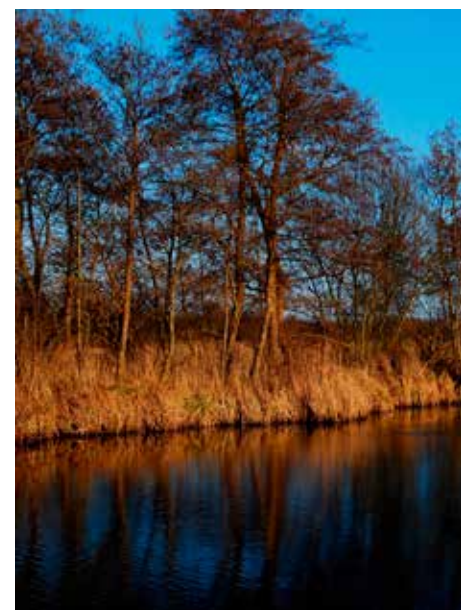
Eind 2015 hebben we onze eerste materialiteitsanalyse uitgevoerd en bepaald wat onze bijdrage aan de SDG's kan zijn. In 2019 actualiseren we deze analyse en bepalen we zowel onze mogelijke bijdrage aan de SDG's als aan andere maatschappelijke uitdagingen. Deze geactualiseerde analyse kan de basis vormen voor onze eerste resultaat-KPI's bij dit bedrijfsdoel.

### Dilemma's

Met enige regelmaat stellen potentiële opdrachten ons voor dilemma's. Daarbij komen vragen aan de orde als 'Willen we aan alle onderwerpen werken, ook als deze bron zijn van maatschappelijke onrust?'. Of 'Willen we in principe in alle landen werken, ook als er sprake is van een regime dat veel discussie geeft of als er sprake is van normen en waarden die niet de onze zijn?' We zijn meer en meer gewend geraakt om deze en vergelijkbare vragen goed te bespreken en alle invalshoeken te beschouwen, voordat we besluiten op een potentiële opdracht in te gaan. In 2019 gaan we dit type gesprekken zeker vervolgen.

### Veiligheid

De bouw is één van de meest onveilige sectoren om in te werken en er gebeuren jaarlijks nog steeds onaanvaardbaar veel ongelukken, regelmatig met dodelijke afloop. Als adviseurs en ingenieurs kunnen wij de bouwsector veiliger maken door rekening te houden met veiligheid in het ontwerp, tijdens de bouwfase en bij toezicht en directie.







Wij hebben dan ook de Governance Code Veiligheid in de Bouw ondertekend en hebben ons in 2018 aangesloten bij de kopgroep die zorgt voor uitvoer van de Code. Parallel daaraan hebben wij Trede 3 behaald op de Veiligheidsladder: een certificering voor de veiligheid in ons eigen bedrijf. In 2019 gaan we een geïntegreerd veiligheidsprogramma uitvoeren waarin beide sporen samenkomen en we de veiligheid bedrijfsbreed en dus wereldwijd willen verbeteren.

Een bijzonder programma op het gebied van veiligheid is IMPAKT. De afgelopen vier jaar voerde Witteveen+Bos samen met Royal HaskoningDHV en Pils Nederland het programma IMPAKT uit als onderdeel van Beveiligd Werken Rijkswaterstaat, waarin de functionele (machine)veiligheid, cybersecurity, fysieke beveiliging en assetmanagement van 460 objecten in Nederland is onderzocht en verbeterd. Vanuit deze succesvolle samenwerking hebben de partijen besloten om hun ervaring, capaciteit en expertise te bundelen in een nieuw samenwerkingsverband: IMPAKT IB.

### **Innovatie**

Met het Plus+ Innovation Programme hebben we in 2018 onze marktgerichte innovatie verankerd in de reguliere bedrijfsvoering. Vanuit de vijf Innovation Hubs (Smart Cities, Smart Cycles, Smart Deltas, Smart Infra and Mobility, en Smart Company) zijn 58 innovatieteams aan de slag gegaan om de beste innovaties vanuit de business lines en de afdelingen van Witteveen+Bos concreet te maken.

Door de interne en externe innovatiejury's en een competitieve innovatiebootcamp zijn de negen beste innovaties geselecteerd voor de vijf maanden durende acceleratorfase om een prototype te ontwikkelen en marktgeraad te maken. Daarbij is intensieve samenwerking gezocht met innovatiepartners als Hogeschool Saxion, TU Delft, Wageningen University & Research, Business Innovation Centre De Gasfabriek in Deventer en Cleantech Centre Zutphen. In de Innovatieweek werd +Circular Design tot uiteindelijke winnaar bekroond.

Naast de nieuwe innovaties zijn in 2018 ook innovaties uit het eerdere innovatieprogramma succesvol verder doorontwikkeld. Bijvoorbeeld de tool Automated Quay Wall Design, waarmee kademuren geautomatiseerd ontworpen worden waardoor de kans op menselijke fouten kleiner is.

### **Prijzen**

In Singapore won Witteveen+Bos de Winsemius Award voor het project Virtual Design & Digital Construction, waarbij digitale data uit de designfase op slimme wijze wordt toegepast om de constructiefase vergaand te digitaliseren en automatiseren. Daarnaast won Witteveen+Bos in samenwerking met Nijhuis Industries, Cabot Norit Activated Carbon, Waternet en TU Delft de Innovation Award voor het 1-STEP® filter voor de nabehandeling van effluent van afvalwaterzuiveringen. Het filter verlaagt in een compacte installatie gelijktijdig en vergaand het gehalte aan zwevende stof, fosfaat, stikstof, metalen, organische microverontreinigingen en medicijnresten.

### **Beeld over tien jaar**

Als je over tien jaar bij Witteveen+Bos binnen loopt, wordt er in alle activiteiten een significante bijdrage geleverd aan verduurzaming: circulair, minimaal CO<sub>2</sub>-neutraal, sociaal en financieel duurzaam. We werken aanbodgestuurd en genereren met onze domeinkennis en data complete oplossingen en belegbare proposities, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van een volledig klimaatneutrale en circulaire wijk. We zoeken hier de juiste partners bij en werken in verschillende rollen: soms als adviseur, dan weer als ontwikkelaar of zelfs mede-uitvoerder.

### **Speerpunt 2019: CO<sub>2</sub>-neutraal en circulair bouwen**

De eerste stap die we zetten richting het beeld over tien jaar is het verbeteren van onze kennis omtrent CO<sub>2</sub>-neutraal en circulair ontwerpen. Nederland wil in 2050 een circulaire economie zijn en het Rijk heeft hiervoor het Rijksbrede Programma Circulaire Economie ontwikkeld. Rijkswaterstaat wil al in 2030 circulair werken, zonder nog afval te produceren. Ook op andere plaatsen op de wereld is een enorme vraag naar kennis en expertise op het gebied van circulariteit, bijvoorbeeld in Dubai en Singapore. In het kader van dit speerpunt gaan we ons steentje hieraan bijdragen. We gaan ons duurzame ontwerpprincipie 'circulair ontwerpen' concreet toepasbaar maken voor alle collega's wereldwijd en verwachten dat de +Circular Design Tool daarbij een nuttig hulpmiddel kan zijn.

## TOEPASSING DUURZAME ONTWERPPRINCIPES

Witteveen+Bos voert voor Rijkswaterstaat een planstudie uit voor het verbreden van meerdere wegvakken van de snelweg A58. Naast de reguliere wegverbreding speelt innovatie een grote rol in de aanpak van de A58, waardoor het project is omgedoopt tot InnovA58. Het doel is om van de A58 een slimme, duurzame en toekomstbestendige weg te maken. Witteveen+Bos past in dit project drie van haar zeven duurzame ontwerpprincipes toe.

### Circulair ontwerp

Bij project InnovA58 vroeg Rijkswaterstaat voor het eerst om een circulair ontwerp voor een wegverbreding. Witteveen+Bos en Rijkswaterstaat maakten daarbij onderscheid in preventie (niet doen wat niet echt hoeft), waardebehoud (van bestaande objecten) en waardecreatie (van nieuwbouw). Voor wegontwerp, weginrichting en nieuwe kunstwerken zijn de meest circulaire varianten in beeld gebracht. Project InnovA58 is een inspiratie geweest om de +Circular Design Tool (zie pagina 41) te ontwikkelen, een programma dat het circulaire potentieel van een ontwerp in beeld brengt en verbeteringen vergelijkt. Ook is er voor InnovA58 een hergebruikscan ontwikkeld, die op elk te vervangen kunstwerk is toegepast. Daardoor is bij



benadering inzichtelijk welke mogelijkheden er zijn voor 1-op-1 hergebruik van vrijkomende componenten. Omdat de hele planstudie flexibel is opgezet, is er ook in latere projectfasen nog ruimte voor circulaire en andere innovaties.

### Participatief ontwerp

Witteveen+Bos maakte voor InnovA58 een online interactief informatieportaal voor e-participatie, waar omwonenden konden reageren op de ontwerpen uit hun eigen omgeving. Hierbij is een interactieve participatiemogelijkheid toegevoegd die een grotere en meer diverse omgeving (meer jongeren, ouders en werkenden)



bereikt dan gebruikelijke participatie-instrumenten. Ook zijn voor een lastig onderdeel van het wegtracé ontwerpateliers gehouden om samen met gemeenten en waterschappen tot de beste oplossing te komen.

### Trias

Binnen InnovA58 is onderzocht welke kunstwerken (met name viaducten en fly-overs) van het huidige wegsysteem kunnen worden gehandhaafd in het nieuwe ontwerp, zodat de vraag naar nieuwe grondstoffen en energie werd beperkt. Witteveen+Bos adviseerde over hoe de energie-infrastructuur voor inwinning, transport en opslag van duurzame energie kon worden gerealiseerd. Daardoor werd het ontwerp zo energie- en grondstoffenzuinig mogelijk. Bij de ingreep van InnovA58 wordt een energiecridor gefaciliteerd, waardoor verschillende regionale stakeholders actief



kunnen bijdragen aan de energietransitie. Tot slot werd op objectniveau onder andere gekeken naar het multifunctioneel benutten van asphalt, bijvoorbeeld voor warmtewinning. Dat leverde ook energiebesparing op.



Scan de QR-code voor een filmpje over de zeven duurzame ontwerpprincipes.









INTERVIEW







# Waterplan Antwerpen

Ons klimaat is wereldwijd aan het veranderen. Voor de stedelijke regio's brengt dat potentieel grote sociale, ecologische en economische uitdagingen met zich mee. Waterplan Antwerpen biedt een kader voor de lange termijn om water opnieuw een plek te geven in de stad, wateroverlast tegen te gaan en de inwoners waterbewustzijn bij te brengen. Witteveen+Bos werkt samen met bureaus De Urbanisten en Common Ground aan het Waterplan dat de stad moet helpen te evolueren naar een waterrobuuste en aantrekkelijke leefomgeving. Wim Debucquoy, projectleider, en Thomas Alderweireldt, hydroloog en GIS-expert, werken zowel vanuit België als Nederland aan de ontwikkeling van een innovatieve methodiek om steden van een robuust klimaatplan te voorzien.

'We brengen nu in nauwe samenwerking de ruimtelijke en technische aspecten bij elkaar in één plan.'





## 'Dit is een prachtig instrument om bij te dragen aan SDG

Het Waterplan Antwerpen vraagt om een nieuwe aanpak: het is geen klassiek rioleringsplan, eerder kun je het een klimaatplan noemen. Het plan verenigt meerdere aspecten: ruimtelijke kwaliteit, wateroverlast en waterbewustzijn van de inwoners, en koppelt verschillende bouwstenen voor het tegengaan van wateroverlast aan de stedenbouwkundige structuren van de stad. Door maatregelen te koppelen aan 'stadstypologieën' kan je zien waar je het beste welke maatregel kan nemen.

Witteveen+Bos is in het project verantwoordelijk voor het technische, hydrologische deel: wateroverlastberekeningen, rioolmodellen, risico- en schadekaarten. Resultaat is een hydrologische kaart die gecombineerd is met de ruimtelijke analyse, gemaakt door ontwerp bureau De Urbanisten: het uitgangspunt voor de visie. Het bureau

Common Ground is verantwoordelijk voor de externe communicatie en participatie.

Hydroloog Thomas: 'De stad Antwerpen is groter dan alleen de stadskern en spreidt zich uit over negen districten en dus ook meer suburbane gebieden.' Projectleider Wim vult aan: 'Er is samenhang tussen het stedelijk ontwerp van de stad en hoe we de waterhuishouding organiseren. We streven naar een verschuiving van de kunstmatige waterstad, met uitgebreide ondergrondse rioleringsnetwerken, naar een natuurlijke waterstad waar bestaande waterlopen zoals beekdalen, de rivier de Schelde of de dokken bij de Antwerpse haven de afwatering kunnen opvangen. Die koppeling met het hogere schaalniveau hebben we gaandeweg de uitvoering van het project ingebracht.' Inmiddels ligt er een visie en een flexibel plan hoe de waterhuishouding in Antwerpen

georganiseerd en robuuster gemaakt kan worden. Dit wordt verder uitgewerkt in onderzoekscases voor een hemelwatercascadescenario en voor een stedelijk dichtbevolkte wijk. Op die manier kan worden onderzocht wat het plan bij uitvoering kan opleveren aan ruimtelijke kwaliteit, vermindering van wateroverlast en waterbewustzijn.

In project Waterplan Antwerpen komen de talenten van de Witteveen+Bos-experts goed naar voren. Thomas: 'Wim is erg sterk in communicatie met de opdrachtgever, maar ook de connectie met de stedenbouwkundige en het zorg dragen voor echte integraliteit. Wim is de perfecte 'vertaler'. Wim: 'Thomas is een kei in modelleren én is thuis in het GISwerk.' Thomas: 'GIS niet zoals in gissen, maar in ArcGis.' Wim lacht en gaat verder: 'En natuurlijk de nieuwe schade-berekeningstool:





## 11: veilige, veerkrachtige en duurzame steden.'

daar duikt Thomas helemaal in de software om de foutjes eruit te halen. Bijzonder in dit project is ook de samenwerking met de collega's in Nederland. Het werk is in goed overleg verdeeld over de verschillende experts en we hadden een vaste projectdag op kantoor Rotterdam.'

Voor verschillende specialismes zochten de twee samenwerking met andere groepen binnen Witteveen+Bos. Thomas: 'Hier in België werk je vaak wat meer in de breedte, maar ik weet nu hoe ik de juiste persoon kan vinden voor een specifiekere vraag. Dat helpt ook in de toekomst. We zien nu al dat er nieuwe projecten ontstaan door deze samenwerking.'

Bij project Waterplan Antwerpen zijn de duurzame ontwerpprincipes toegepast. Wim legt uit: 'Het project beoogt klimaatadaptatie, duurzaamheid en ruimtelijke

kwaliteit, leefbaarheid en waterbewustzijn. Om deze doelen te bereiken, hebben we met name ingezet op de principes flexibel ontwerp en participatief ontwerp. Het Waterplan werkt met bouwstenen zoals infiltratiekratten, waterpleinen, afvoerkanalen en groene daken. Die bouwstenen zijn straks toegankelijk voor iedereen die in de stad aan de slag gaat. In de toekomst zal men bij elke herinrichting van de stad, voor elk plein, straat, stoep of parkeerplaats het Waterplan als leidraad erbij pakken.'

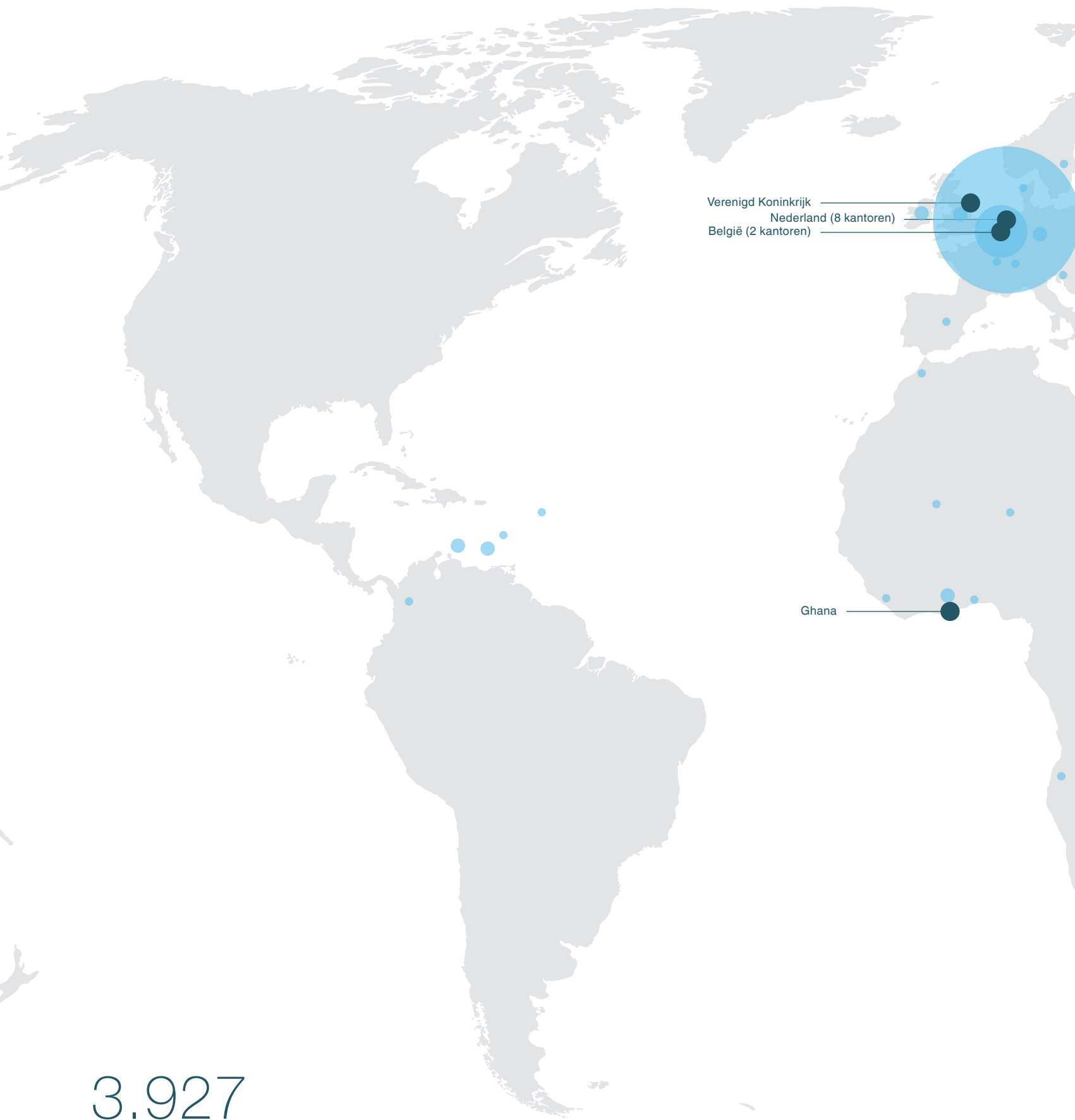
Thomas: 'De methodiek die we hebben ontwikkeld is in alle grote steden toepasbaar. Daarmee is dit een prachtig instrument om bij te dragen aan SDG 11: veilige, veerkrachtige en duurzame steden. Het werken met bouwstenen kun je overal aanpassen aan de lokale situatie. Jakarta heeft bijvoorbeeld een heel ander grondwatersysteem dan

Antwerpen en dan moet je daar juist op gaan letten. Bepaalde bouwstenen kun je indien nodig meer uitwerken. Opschaling van de methodiek in andere steden in België of Nederland ligt voor de hand.' Wim: 'Voor een project in Brussel hebben we een aanbieding gemaakt, geïnspireerd door de inzichten die we hebben opgedaan bij het Waterplan Antwerpen. Daar gaan we nu onze ervaringen toepassen.'

De volgende fase van het Waterplan wordt in de zomer van 2019 afgerond. Wim: 'We gaan effectief drie projectgebieden herontwerpen, doorrekenen en zien of onze conceptuele ideeën werken. Hieruit gaan we inzichten opdoen, en daarmee de visie die er tot nu toe ligt aanscherpen. Mijn droom is dat in 2030 alles wat we in dit Waterplan hebben bedacht 'common sense' is in Antwerpen.'



# PROJECTEN 2018

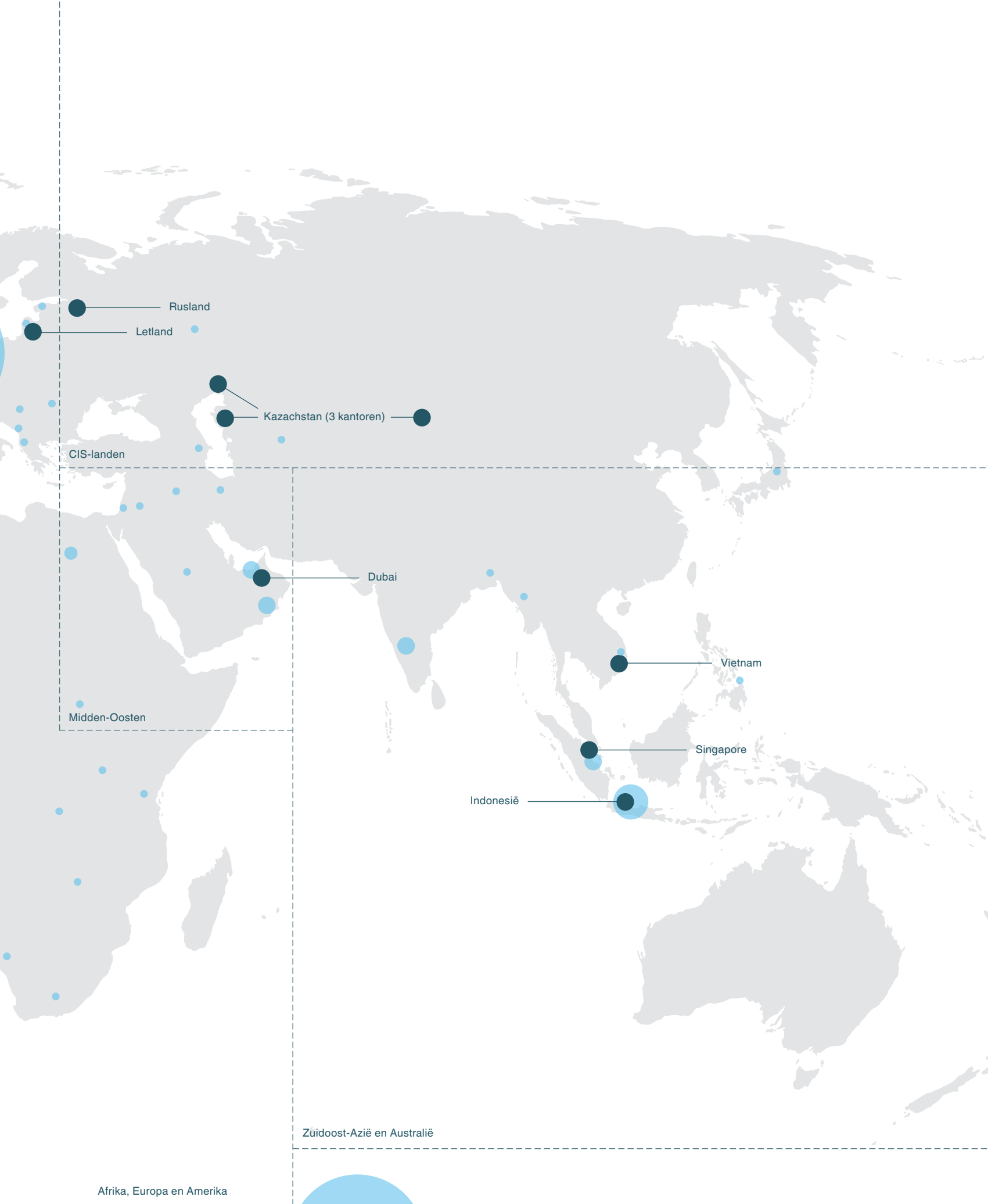


# 3.927

Afrika, Europa en Amerika 3.820 projecten  
CIS-landen 4 projecten  
Midden-Oosten 17 projecten  
Zuidoost-Azië en Australië 86 projecten

● 1 - 4   ● 5 - 10   ● 11 - 20   ● 21 - 50





51 - 80

81 - 300

2.827 projecten in Nederland

- Projecten Witteveen+Bos
- Kantoren Witteveen+Bos waarvan 1 pop-upkantoor
- Regio-indeling



#### + Backoffice voor technische vraagstukken

Op de Ring Utrecht komt veel doorgaand en regionaal verkeer samen. Dagelijks passeren zo'n 180.000 voertuigen de A27/A12. Dit zorgt voor files, geluidsoverlast, luchtverontreiniging en voor sluipverkeer op de omliggende wegen. Daarom gaat de Ring Utrecht op de schop. Witteveen+Bos begeleidt Rijkswaterstaat als vraagbaak voor alle technische vraagstukken over de reconstructie. We geven technische adviezen, stellen vraagspecificaties op, adviseren over te verleggen kabels en leidingen en beheren een BIM-dataroom. Daarnaast ondersteunen we Rijkswaterstaat tijdens de aanbestedingen, uitvoering en oplevering. Rijkswaterstaat geeft aan dat Witteveen+Bos een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de mijlpalen die de afgelopen periode zijn behaald.

Utrecht **Nederland**

#### + Restwarmte industrie voor 500.000 huishoudens

Diverse industriële bedrijven en overheden werken samen om in Zuid-Holland een regionaal warmtenet aan te leggen. De aan te sluiten warmteleverende bedrijven hebben elk tussen de 5 en 200 megawatt restwarmte beschikbaar, wat in potentie 500.000 huishoudens en een deel van de regionale (glastuinbouw-) bedrijven van warmte kan voorzien. Witteveen+Bos en haar partner Rotterdam Engineering brengen de businesscase voor deze aansluitingen in kaart, op basis van onze kennis van industriële restwarmtebenutting en het koppelen van installaties. Daarbij wordt onder meer gekeken naar veiligheid, leveringszekerheid en haalbaarheid.

provincie Zuid-Holland **Nederland**





#### + Vervangingsopgave energieareaal

In de energietransitie wordt energie steeds meer decentraal opgewekt. Dat samen met de huidige conditie van het netwerk leidt tot een grote vervangings- en renovatieopgave. Daar zijn andere, zwaardere hoogspanningsstations voor nodig. Onderdelen daarvan, zoals transformatoren en vermogensschakelaars, moeten worden vervangen. Witteveen+Bos maakt daar in samenwerking met Bilfinger Tebodin en Petersburg Consultants engineeringpakketten voor. Ook verrichten wij inspecties naar de huidige conditie van het areaal en maken wij ontwerpen en bestekken, zodat de vervanging van de geselecteerde onderdelen veilig en goed kan worden uitgevoerd door een aannemer.

regio Zuid **Nederland**

#### + Duurzame afvalwaterzuiveringen voor brouwerijen

Na de succesvolle opstart van de nieuwe waterzuiveringsinstallatie van brouwerij Duvel Moortgat in Puurs, werkte Witteveen+Bos in 2018 aan verduurzamingsprojecten voor nog vijf brouwerijen. Wekelijks wordt in Puurs de hoeveelheid water van vier olympische zwembaden gezuiverd. Uit het afvalwater wordt biogas geproduceerd, waarmee stoom kan worden gemaakt voor het productieproces. Een deel van het gezuiverde water kan in de toekomst door doorgedreven zuivering opnieuw ingezet worden als recuperatiewater voor niet-voedingsgerelateerde toepassingen. Het overblijvende gezuiverde water dat voldoet aan strenge lozingsnormen kan worden teruggebracht in het milieu. De brouwerij zet de weg naar verduurzaming verder door in nauwe samenwerking met Witteveen+Bos. In 2018 werkten wij onder meer aan uitbreiding van de afvalwaterzuivering van brouwerij Achouffe en het ontwerp van een zuivering voor Birrificio Del Ducato.

diverse locaties **België en Italië**





#### + Gecontroleerde dijkbezijking

Als onderdeel van het Hoogwaterbeschermingsprogramma werkte Witteveen+Bos samen met Deltares aan de POVM Eemdijkproef. Hierbij wordt onderzocht hoe en wanneer een constructief versterkte dijk bezwijkt als gevolg van een hoogwatersituatie. Dit is gesimuleerd door het aanbrengen van extreme waterbelasting tegen de proefdijk, in combinatie met ontgraving aan de teen. De eerste gecontroleerde bezwijkproef was een proefdijk van zand en klei, zonder constructieve versterking. Vervolgens is door een pull-over test de sterkte van verschillende damwandpanelen in samenwerking met de grond onderzocht. De derde proef was de constructief versterkte proefdijk, versterkt met een stalen damwand. Door intensieve monitoring, analyse van de metingen en vergelijking met rekenmodellen is veel nuttige kennis verzameld die dijkversterking in de toekomst beter, sneller en goedkoper kan maken.

Eemdijk **Nederland**



#### + Infrastructuur eco-resort

Op Mahé Island, het grootste eiland van de Seychellen, ontwikkelt Jamal Al-Ghurair Est. een luxueus duurzaam ecologisch resort. Witteveen+Bos ontwerpt hiervoor de benodigde infrastructuur om honderd villa's, gelegen op een steile en rotsachtige berg, te verbinden met het bestaande water-, elektriciteits- en wegennet. Stroom wordt volledig off-grid opgewekt, met zonne-energie als hoofdvoorziening. De drinkwatervoorziening is volledig afkomstig van regenwater. Het door ons ontworpen netwerk van voetgangerspaden, wegen voor lichte elektrische voertuigen, hangbruggen, skywalks en uitkijktorens stelt de bezoekers in staat om te genieten van het uitzicht op de Indische Oceaan.

Mahé Island **Seychellen**





#### + Trillingsonderzoek metro

De Cross Island Line zal na voltooiing met ongeveer 50 kilometer de langste ondergrondse metrolijn in Singapore zijn. Witteveen+Bos onderzocht het effect van trillingen van de werking van de toekomstige lijn op de omgeving, bijvoorbeeld het laagfrequente geluid dat passagiers voelen of horen als gevolg van trillingen van passerende metro's. Twee berekeningsstappen werden uitgevoerd: een algemeen beoordelingsberekeningsmodel, opgesteld met behulp van een combinatie van ArcGIS en tweedimensionale eindige-elementenmodellen, en een beoordelingsmodel met gemeten trillingsgegevens. De gevoelige locaties die in deze beoordeling naar voren kwamen, zijn vervolgens nader onderzocht om te voorkomen dat de metrolijn aanleiding geeft tot trillingshinder.

Singapore



#### + Impuls economie en logistiek door scheepsbypass

De Itaipudam in de rivier Paraná is de grootste waterkrachtcentrale ter wereld, goed voor opwekking van 75 % van de Paraguayaanse en 17 % van de Braziliaanse energiebehoefte. Witteveen+Bos onderzocht de technische, economische, milieutechnische en sociale haalbaarheid van de aanleg van een bypass voor scheepsverkeer. In ons ontwerp is het hoogteverschil van 125 meter overbrugd door een kanaal van zes kilometer met vier sluisen. De aanleg van deze bypass leidt enerzijds tot duurzaam waterbeheer, door een schutverlies van minder dan 0,6 % van het watervolume benodigd voor energieopwekking. Anderzijds zorgt het voor duurzaam transport over water in plaats van over de weg. De bypass zorgt voor economische ontwikkeling voor vijf landen in het stroomgebied van de Paraná: Argentinië, Bolivia, Brazilië, Paraguay en Uruguay.

Grensgebied Paraguay en Brazilië





#### + Anticiperen op klimaatveranderingen

Omdat de zeespiegel stijgt en we in de toekomst te maken krijgen met zwaardere weersomstandigheden, wordt de 32 kilometer lange Afsluitdijk aangepakt: de dijk wordt op delen van de kruin verhoogd en de Waddenzeezijde wordt versterkt door het aanbrengen van nieuwe bekleding. Ook wordt de afvoer capaciteit vergroot door uitbreiding van de spuiscapaciteit en inbouw van pompen. In opdracht van bouwconsortium Levvel werkte Witteveen+Bos aan het ontwerp van de dijk en van bestaande en nieuwe spuicommplexen. Het ontwerp loopt door tot eind 2019 en de realisatie startte in april 2019.

Afsluitdijk **Nederland**

#### + Kennis en technieken als nieuwe standaard

Witteveen+Bos werkte binnen Adviesbureau Noord/Zuidlijn bijna 25 jaar lang aan de ruim negen kilometer lange metrolijn die noord en zuid Amsterdam via acht stations met elkaar verbindt. Met de opening in juli 2018 kwam een einde aan een van Nederlands meest uitdagende infrastructurele projecten. De meest uiteenlopende technieken aangaande ontwerp en uitvoering van boortunnels, zinktunnels, zeer diepe bouwputten, pneumatische caissons, grondbevriesting en -monitoring zijn vernieuwd en verbeterd om te voldoen aan de uitzonderlijke lokale omstandigheden (slappe grond en hoge grondwaterstand). Daarbij mochten zowel het trein- en metroverkeer als de historische binnenstad zo min mogelijk effecten ondervinden van de aanleg. De opgedane kennis is gedeeld met vakgenoten en onderzoekscommissies en heeft zelfs geleid tot vastlegging in vernieuwde richtlijnen voor ondergronds bouwen. Witteveen+Bos zet de kennis en ervaring in voor het ontwerp van een volgend grensverleggend iconoproject: de Oosterweelverbinding, bij Antwerpen in België.

Amsterdam **Nederland**





#### + Wijk van de Toekomst

Nederland heeft de opgave om 7.000.000 woningen aardgasvrij te maken. Het programma Wijk van de Toekomst van de Provincie Gelderland en het Gelders Energieakkoord begeleidt veertig pionierende woonwijken hierbij. Witteveen+Bos ondersteunt wijkteams bij de ontwikkeling van hun plannen zodat de transitie technisch haalbaar, betaalbaar en met draagvlak plaatsvindt. Bestaande woonwijken aardgasvrij maken is uitdagend omdat het, naast de technische overschakeling, ook financiële, organisatorische, sociale en economische kanten heeft. We moeten op zoek naar een optimale balans: voor sommige woningen is restwarmte beschikbaar, andere zijn aangewezen op bijvoorbeeld bodemenergie. Voor kostenreductie is het cruciaal om de omschakeling van het energiesysteem te doen bij natuurlijke vervangmomenten of renovaties en draagvlak neemt toe als de aardgas transitie wordt gekoppeld aan bijvoorbeeld het autoluw maken van wegen.

provincie Gelderland **Nederland**



#### + Leefbaarheid vergroten door herinrichting

De gemeente Haarlem stelde in 2010 een gebiedsvisie op voor de binnenstad van Haarlem. Er wordt beoogd de binnenstad zo veel mogelijk autoluw te maken om de leefbaarheid te vergroten. Een deel van de binnenstad is de afgelopen jaren al onder handen genomen, maar de entree naar de binnenstad, waartoe het Houtplein behoort, nog niet. Samen met OKRA Landschapsarchitecten werkt Witteveen+Bos aan het ontwikkelen van het voorlopig ontwerp en definitief ontwerp voor het Houtplein. Opgave is om een plein te ontwerpen dat ruimte biedt aan de grote hoeveelheid bussen, maar tegelijkertijd een veilige plek is voor doorgaand fietsverkeer, en waar voldoende leefruimte is voor voetgangers. De omgeving is geconsulteerd tijdens diverse bewonersbijeenkomsten en via het online participatieplatform houtplein-inbeeld.nl.

Haarlem **Nederland**



INTERVIEW







# Mijlpalen in de bouw

**3D-printen spreekt enorm tot de verbeelding. Je kan er medische protheses mee printen, of voedsel, of kapotte onderdelen van transistorradios die al lang niet meer gemaakt worden. Of huizen. Wie niet onder een 'ouderwetse steen' heeft gelegen, zal het vast niet ontgaan zijn: 3D-betonprinten (3DCP) belooft de disruptive innovation te zijn die de hele bouwwereld op z'n kop zet. In 2018 werden de plannen voor project Milestone aan de wereld gepresenteerd: vijf zwerfkeivormige woningen worden met een 3D-betonprinter gerealiseerd op een lommerrijke nieuwbouwlocatie in de Eindhovense wijk Meerhoven. Senior adviseur Theo Salet zorgt hierbij voor de verbinding tussen de wetenschap en de industrie. Marijn Bruurs is betrokken bij verschillende 3DCP-projecten bij Witteveen+Bos.**

'Project Milestone is een prachtig voorbeeld van het op projectbasis samenbrengen van kennisinstellingen en industrie, om nieuwe technieken te ontwikkelen.'





## ‘Het hogere doel is het digitaliseren van de bouw. 3D–

De techniek is nog volop in ontwikkeling: de eerste Milestone-woning(en) worden nog in delen in het printlab gemaakt, waar de laatste geheel op locatie moet worden geprint. Het is een initiatief van de TU Eindhoven, Witteveen+Bos, Weber Beamix, Van Wijnen, Vesteda en de gemeente Eindhoven. Deze partijen werken samen in het onderzoek naar 3D-betonprinten aan de TU/e, dat de technologie verder moet brengen. Medio 2019 wordt de eerste woning, ‘de platte kei’, gerealiseerd, waarna de andere snel volgen.

Theo Salet is senior adviseur bij Witteveen+Bos en daarnaast de hoogleraar die dit onderzoek leidt. Hij weet precies uit te leggen wat deze techniek nu toevoegt. Theo: ‘Kijk, ik ben toevallig verliefd geworden op het betonprinten, maar dat is eigenlijk niet het einddoel. Het gaat mij om de digitale transitie in de bouw en printen is een manier om digitaal te kunnen

werken. Die digitalisering van de bouw heeft voor mij drie aspecten: economisch (productiviteit), duurzaam en sociaal.

Neem nou het duurzame aspect. Printen is een interessante techniek omdat het gaat om een vorm van additive manufacturing: het plaatst materiaal, precies en alleen daar waar het nodig is. Daarmee is het tegenovergesteld aan subtractive manufacturing, waar je materiaal dat niet nodig is weghaalt om tot een product te komen, bijvoorbeeld als je iets freest. Additive manufacturing leidt dus tot minder verbruik van materialen, dat is een groot voordeel als het gaat om duurzaamheid. De productie van beton is verantwoordelijk voor 5 % van de CO<sub>2</sub>-uitstoot die mensen produceren. Daar moeten we iets aan doen en het ontwikkelen van deze techniek kan daarbij helpen. Denk daarbij ook aan de

ontwikkeling van duurzamere printmengsels, waarvoor geen cement nodig is bijvoorbeeld.’

Naast de mogelijke duurzaamheidsvoordelen, kan digitalisering in de bouw ook grote economische impact hebben. Marijn Bruurs, adviseur digital construction, vertelt: ‘De bouw draait nu op volle toeren, maar de arbeidsproductiviteit in de bouw is al meer dan twintig jaar min of meer constant, terwijl andere industrieën door het toepassen van digitale technieken ongeveer 30 tot 50 % productiever zijn geworden. De verwachting is dat de bouwopgave wereldwijd de komende drie decennia met ongeveer 30 % toeneemt, terwijl het aantal bouwvakkers met datzelfde percentage daalt. Als we de productiviteit in de bouw door het toepassen van digitalisering dus niet verhogen, worden gebouwen onbetaalbaar en onbereikbaar voor veel mensen.’ Theo vult aan: ‘3D-betonprinten is een eerste stap in de





## –betonprinten is daarvan maar een voorbeeld.'

digitalisering van de bouw, maar we moeten ook zo realistisch zijn dat we met alleen het betonprinten de bouw niet volledig gedigitaliseerd hebben. We doen met het 3D-betonprinten nu ervaring op met het digitaal produceren in de bouw, maar om digitalisering echt een succes te maken moeten zoveel mogelijk stappen in het proces gedigitaliseerd worden, dus ook bijvoorbeeld het grondwerk, de installaties en de afwerking. Ik krijg weleens de vraag of dit niet enorm veel werkgelegenheid gaat kosten in de bouwindustrie, vooral voor mensen met weinig alternatieven. Maar het is straks niet meer nodig dat bouwvakkers hun lichaam zo belasten, omdat juist ook dat zware werk door robots wordt overgenomen. Het werk verdwijnt heus niet, het wordt alleen anders.'

Het ontwerp van de Milestone-huizen, door architect Jelle Houben, is nogal opvallend. Is dat wat we van 3D-betonprinten kunnen

verwachten? Theo: 'De digitalisering heeft absoluut gevolgen voor de esthetiek in de bouw. We kunnen daardoor dingen maken die fraaier zijn. Woningen die iets doen voor de beleving van mensen en zo impact hebben, al klinkt dit misschien wat soft, op het welbevinden van mensen. Je wordt toch vrolijk van iets dat mooi is? We kunnen de groeiende wereldbevolking voorzien van een dak boven het hoofd door mensen in woontorens te stoppen, maar daar worden ze waarschijnlijk niet vrolijker van. De natuurlijke sociale behoeften waaraan mensen behoefte hebben, worden met het wonen in bijvoorbeeld flats niet makkelijker gemaakt. Voor die woonvorm is de mens volgens mij niet 'gebouwd'. 'Nou,' onderbreekt Marijn: 'Dat is wel erg filosofisch, er zijn genoeg architecten die daar anders over denken.' Theo: 'Ongetwijfeld, maar we kunnen gerust stellen dat je met digitalisering industrieel

maatwerk kan leveren en kan ontwerpen naar de menselijke behoeften.'

En op de kortere termijn? Marijn: 'Het mooiste zou zijn als deze technologie wordt opgepakt door bevlogen ondernemers, die binnen hun sector of bedrijf de kansen zien voor 3D-betonprinten. Daarmee wordt de techniek verder gebracht.' Theo: 'Daarom zijn al mijn onderzoeksgegevens en opgebouwde kennis ook vrij beschikbaar. Dat komt de verspreiding van de techniek ten goede: iedereen kan er mee aan de slag gaan en zo breidt zich dat verder uit. Ik zie dat de industrie het oppakt, dat is het doel, maar nu komt de volgende stap. De bouw is als een enorme diepzeeanker, die is niet zo gauw van koers veranderd. Er is dus veel werk en tijd voor nodig. Breng kennisinstellingen samen met industrie, op projectbasis, om nieuwe technieken te ontwikkelen. Daar is Milestone een prachtig voorbeeld van.'





Doel

2

**Talentontwikkeling**

VAM-Berg Wijster - Van vuilstort naar wielrenparcours







## TALENTONTWIKKELING

**Het ontwikkelen van toptalent is een ander belangrijk doel voor Witteveen+Bos, direct voortvloeiend uit onze missie. Wij zetten ons in voor het opleiden en ontwikkelen van toptalent, het vergroten van diversiteit en het borgen van de toestroom van medewerkers met de juiste technische kennis. Dit moet resulteren in een groep deskundige medewerkers die zich sterk betrokken voelen bij hun werk, hun collega's, het bedrijf en hun eigen talentontwikkeling.**

### Personeelsbestand

Wereldwijd had Witteveen+Bos op 31 december 2018 1.125 medewerkers in dienst. Dit betekent een netto groei van 71 medewerkers ofwel 6,7 %, waarmee de gewenste groei in personele omvang van 3 tot 5 % ruimschoots is behaald. Deze groei is met name in Nederland en België gerealiseerd. De groei is tot stand gekomen door een buitengewoon grote instroom van 226 medewerkers. De grote uitstroom van 155 mensen is vergelijkbaar met vorig jaar. Het percentage uitstroom ligt hiermee op 14,7 %, terwijl het voor de dynamiek prettige percentage vertrekkers beneden de 10 % ligt. Over deze uitstroom zijn we dan ook niet tevreden en het reduceren ervan heeft onze onverminderde aandacht. De personele kengetallen die inzicht geven in de opbouw van ons personeelsbestand staan op pagina 44 en 45.

### PLUSschool for Professionals

De inhoudelijke ontwikkeling van medewerkers van Witteveen+Bos heeft de volle aandacht gekregen in de vorm van onze PLUSschool for Professionals. De interne projectmanagementcursussen zijn gemoderniseerd, met een specifieke variant voor de afdelingen. Ook voor ontwerpers en groepsleiders zijn gerichte ontwikkelingstrajecten tot stand gebracht. Daarnaast werden collega's gecoacht in het houden van een zogenaamde +TALK, waarin zij hun kennis van en passie voor hun vak etaleren. Tot slot is aandacht besteed aan internationale talentontwikkeling, onder andere door wereldwijd extra opleidingen te organiseren en in steeds meer landen te werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen.

### Diversiteit

Ons werknemersbestand wordt pluriformer. Dat is een gewenste ontwikkeling omdat we menen dat een diverse samenstelling van onze projectteams in belangrijke mate waarde toevoegt in projecten. Psychologisch eigenaarschap en 'shared impact' zijn daarin voor ons belangrijke mechanismen. Daarom is onverminderd aandacht geweest voor diversiteit. Het aandeel vrouwen in de populatie van partners is gestegen en komt langzaam meer in lijn met de man-vrouwverhouding binnen de werknemerspopulatie. Daarnaast is een Engelstalig Startertraject van start gegaan, zijn communicatiemiddelen verbeterd (onder andere de corporate website) en zijn behoeften en ideeën opgehaald bij onze populatie internationals in Nederland. De opgedane inzichten worden het komende jaar verder vervat in een visie op diversiteit.

### Metten van talentontwikkeling

Als indicator voor talentontwikkeling meten we jaarlijks de behaalde talentontwikkelingsscore. Deze talentontwikkelingsscore was 7,5 in 2018, wat aangeeft dat we als werkgever ruim voldoende bijdragen aan de talentontwikkeling van onze medewerkers. Echter, we halen onze ambitie van minimaal een 8 gemiddeld op de drie onderdelen niet. Een ander signaal is dat het percentage functioneringsgesprekken flink achterblijft bij de ambitie (56 % de afgelopen twee jaar ten opzichte van de gewenste 80 %).

### Prijzen

Onze algemeen directeur Karin Sluis won in 2018 de European CEO of the Year Award, een uitverkiezing georganiseerd door de Britse Association of Consulting Engineers (ACE). Ze won de prijs vanwege haar bijdrage aan de ingenieursbranche en de verbinding van de Sustainable Development Goals met het ingenieurswerk.







KPI 2018	Resultaat
Het aantal stagiairs en afstudeerders is tenminste 20 % van het aantal medewerkers van Witteveen+Bos (per 31 december 2018).	In 2018 zijn er 299 stagiaires en afstudeerders bij ons actief geweest. Ten opzichte van de totale personeelssterkte van 1.125 medewerkers wereldwijd is dit 27 %.
Minimaal 80 % van de medewerkers heeft een functioneringsgesprek gehad in de afgelopen twee jaar.	56 % van de medewerkers heeft in de afgelopen twee jaar een functioneringsgesprek gehad. Met 28 % van de medewerkers is in 2018 een functioneringsgesprek gevoerd.
In toekomstige partnerbenoemingen streven we naar 25 % vrouwen. Deze verhouding is gelijk aan de man-vrouwverhouding bij instroom van nieuwe collega's.	In 2018 zijn 14 nieuwe partners benoemd: 3 vrouwen en 11 mannen. Het aantal vrouwen is hoger dan voorheen, maar is met 21 % lager dan het streefpercentage.
Via een 'Talent Ontwikkeling Score' geeft de medewerker aan of hij/zij zijn/haar talent optimaal kan ontplooiën. We streven ernaar gemiddeld een 8 te scoren op alle drie de onderdelen.	De Talent Ontwikkeling Score bestaat uit drie onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- in welke mate kun je je talent inzetten binnen W+B? Gemiddelde score 7,48</li> <li>- in welke mate kun je je talent ontwikkelen binnen W+B? Gemiddelde score 7,40</li> <li>- hoe ervaar je de werksfeer binnen W+B? Gemiddelde score 7,68</li> </ul> Gemiddeld is de score over deze drie onderdelen 7,52.

In 2018 won collega Emiel van Druten de Scriptieprijs Delfland voor zijn scriptie Pumping Stations for the Future over de renovatie en verduurzaming van gemaal Vissering. Manca Petek won in Slovenië als eerste vrouw de Preseren-prijs voor haar masterscriptie over de erosiviteit van regenwater en Witteveen+Bos-afstudeerder Stefan Gerrits won de Waterbouwprijs met zijn scriptie over offshore windparken met een energie-eiland.

#### Beeld over tien jaar

Als je over tien jaar bij Witteveen+Bos binnen loopt, ontmoet je een zeer diverse groep mensen. De diversiteit op de werkvloer is nog veel groter dan nu en er wordt ook met een bredere groep externen samengewerkt. Veel vaker dan nu kom je mensen tegen met een achtergrond in de digitale technologie, de financiële en de sociale sector. Iedereen die je ontmoet is gericht op maximale professionele en persoonlijke ontwikkeling: Witteveen+Bos is de plaats waar je je het beste kunt ontwikkelen na je voltijdopleiding en de PLUSschool is een begrip.

#### Speerpunt 2019: Onboarding en ontwikkeling

De eerste stap die we zetten richting het beeld over tien jaar is het verbeteren van de start bij Witteveen+Bos. We constateren dat we met onze arbeidsmarktcommunicatie uitstekend in staat zijn nieuw talent te werven. Komend jaar gaan we de onboarding-ervaring van nieuwe collega's wereldwijd verder verbeteren en monitoren. Daarmee versnellen en versterken we de binding met het bedrijf en met elkaar. Onze interne opleidingen uit het Startertraject blijven onverminderd op de agenda in de eerste twee jaar na start. Voor de periode daarna gaan we een Mediortraject opzetten waarin expliciet aandacht zal zijn voor persoonlijke en loopbaanontwikkeling.



INTERVIEW







# De ondernemende projectingenieur

De wereld om ons heen verandert en Witteveen+Bos ziet het als haar taak om haar ingenieurs en adviseurs hierin mee te laten ontwikkelen. Dat betekent niet alleen een antwoord hebben op actuele vraagstukken, maar ook innoveren en collega's de ruimte bieden om nieuwe producten te ontwikkelen. Joris van den Acker en Milicia de Kok laten zien hoe dit samenkwam in de tweede editie van ons innovatieprogramma: zij ontwikkelden, met hulp van Evan Low vanuit het Plus+ Innovation programme, +Circular Design: een programma dat het circulaire potentieel van een ontwerp in beeld brengt en verbeteringen vergelijkt. Behalve hun inhoudelijke kennis ontwikkelden zij hiermee ook hun vaardigheden als productontwikkelaar en ondernemer.

‘Ondernemerschap is nu onderdeel van ons dagelijkse werk geworden.’





## ‘Met het vertrouwen uit de organisatie bouwen we verder

Als specialist op het gebied van circulaire economie en hergebruik van reststoffen zijn vraagstukken op het gebied van circulair bouwen dagelijkse praktijk voor Joris en Milicia. ‘Alleen is het meten en inzichtelijk maken van circulariteit behoorlijk lastig’, geeft Joris aan. ‘We experimenteerden al met Sankey-diagrammen om energie- en materiaalstromen te visualiseren, maar we zochten naar het ontwikkelen van een eigen methodiek die de circulariteit daadwerkelijk integreert in ontwerpprocessen en gemakkelijk inzichtelijk maakt. Want pas dan is schaalvergroting mogelijk.’ Het innovatieprogramma bleek het platform te zijn

om dit te ontwikkelen. Milicia: ‘Binnen het programma konden we gemakkelijk contacten leggen met specialisten binnen Witteveen+Bos op het gebied van bijvoorbeeld bouwfysica en data science en zo ons team versterken.’

In de zeven maanden doorlooptijd van het programma ontwikkelde het team van Joris en Milicia een MVP (minimum viable product) van hun programma +Circular Design. Joris: ‘Het is bijzonder hoe het loopt: we begonnen met een abstract idee en hadden nog niet het vertrouwen dat we hiermee het programma konden winnen. Halverwege is bij ons de knop omgegaan: vanuit het innovatieprogramma

werd benadrukt dat we stappen moesten zetten in het concretiseren van ons idee richting een bruikbaar product als we verder wilden komen. In samenhang met vragen uit interne opdrachten gaf dat ons team de impuls om in hogere versnelling verder te ontwikkelen.’ Milicia vult aan: ‘Juist omdat het vertrouwen groeit en de vraag toeneemt, krijgen we nu nog steeds de ruimte om ons product verder te ontwikkelen. Ook onderzoeken we nieuwe interne samenwerkingen om ons programma te koppelen aan andere programma’s en expertises.’ Witteveen+Bos vindt het belangrijk om collega’s ruimte te bieden voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten





## HET METEN VAN CIRCULARITEIT

+Circular Design is een eenvoudig te gebruiken hulpmiddel dat inzicht biedt in het materiaalgebruik van ontwerpen. Visualisaties uit het programma stellen de ontwerper in staat om de circulariteit van een ontwerp te meten, vergelijken en om inzicht te krijgen in het verbeterpotentieel. Het programma onderzoekt of materialen voor bijvoorbeeld een nieuw te ontwerpen brug aan het einde van hun levensduur kunnen worden gedemonteerd, getransporteerd en hergebruikt op een andere locatie.



## PLUS+ INNOVATION PROGRAMME

In het interne Plus+ Innovation programme worden collega's uitgedaagd om hun innovatieve ideeën bottom-up te ontwikkelen tot concrete producten en diensten die aansluiten op de behoefte van onze opdrachtgevers en de ontwikkelingen in de markt. De tweede editie leverde 58 aanmeldingen op, waarvan de vijftien meest innovatieve ideeën een ontwikkeltraject doorliepen. De tool +Circular Design werd door de externe jury, programmaleiding en collega's van Witteveen+Bos tot winnaar gekozen.

aan ons product en daarmee aan onze eigen ontwikkeling.'

en we stimuleren ondernemerschap in de breedte van de organisatie. Dat wordt extra succesvol als we aansluiten op het perspectief van de opdrachtgevers en hen daarmee enthousiasmeren voor nieuwe producten en diensten. Milicia: 'We zijn met verschillende mensen in gesprek gegaan over wat het programma zou moeten bieden en hebben die input ook verwerkt in nieuwe versies. Het is fijn dat we hier de ruimte voor krijgen, de verantwoordelijkheid voor het product ligt daadwerkelijk bij ons. En dat vraagt ook andere vaardigheden: pitchen op vakbeurzen, bijvoorbeeld, maar ook het programma op maat presenteren, om opdrachtgevers uit te

leggen hoe +Circular Design inzicht kan bieden in hun circulaire verbeterpotentieel. Ondernemerschap is nu onderdeel van ons dagelijkse werk.'

Evan is werktuigbouwkundig ingenieur en was tijdens de eerste editie van het innovatieprogramma vooral actief als klankbord via het online innovatieplatform. 'Toen ik gevraagd werd als begeleider in de tweede editie, was ik vereerd. Ik heb in die rol veel geleerd over leiderschap en leiding geven.' Als manager van de Innovation Campagne Smart Cycles werkte Evan veel met het team van Joris en Milicia samen. 'Als begeleider hielp ik

bij het aanscherpen van de ideeën, bijvoorbeeld door kritische vragen te stellen. Ons innovatieprogramma is geen stappenplan volgens een vast draaiboek. Uiteraard zijn er inhoudelijke sessies, maar verder is het vooral het bieden van een speelveld om eigen ideeën verder te brengen. Het spelen moesten zij zelf doen, het was vooral mijn rol om mensen aan elkaar te verbinden en om ze te motiveren.'

De productfilm van +Circular Design en de andere innovaties zijn te bekijken via [vimeo.com/album/5579944](https://vimeo.com/album/5579944).



## PERSONELE KENGETALLEN



totaal  
aantal fte's

1.025<sup>↑</sup>

(2017: 977)

totaal  
aantal medewerkers

1.125<sup>↑</sup>

(2017: 1.054)

man/vrouw-  
verhouding

70/30

(2017: 70/30)

gemiddelde  
leeftijd

37,6<sup>↓</sup>

(2017: 38,0)



verschillende  
nationaliteiten

28<sup>↑</sup>

(2017: 25)



in dienst  
medewerkers

226<sup>↑</sup>

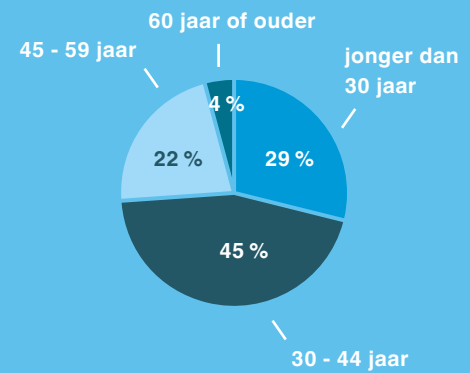
(2017: 160)

uit dienst  
medewerkers

155<sup>↑</sup>

(2017: 135)

leeftijdsverdeling medewerkers



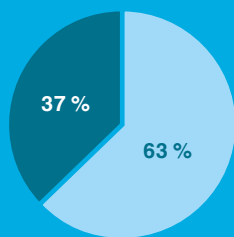
contracten

parttime



419<sup>↑</sup>

(2017: 385)



fulltime



706<sup>↑</sup>

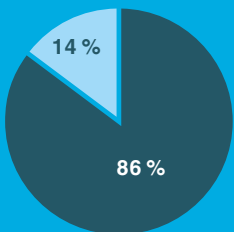
(2017: 669)

bepaalde tijd



163<sup>↑</sup>

(2017: 134)



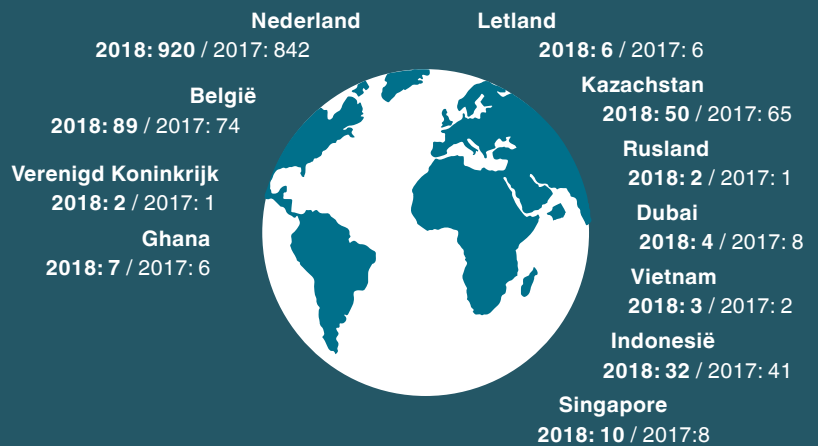
onbepaalde tijd



962<sup>↑</sup>

(2017: 920)

verdeling aantal medewerkers wereldwijd







ziekteverzuim  
Nederland

2,8 %<sup>↑</sup>

(2017: 2,5 %)

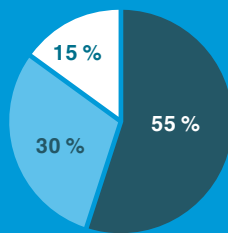
opleidingsniveau Nederland

mbo/administratief



140<sup>↑</sup>

(2017: 135)



wo



507<sup>↑</sup>

(2017: 454)

hbo



273<sup>↑</sup>

(2017: 253)

aantal deelnemers interne opleidingen/trainingen

987<sup>↓</sup>

(2017: 1.182)



investering opleidingen in euro

765.959<sup>↑</sup>

(2017: 587.313)





Tom Wilms

## Carrière zelf sturen

Buitenlandervaring opdoen in Indonesië was voor mij heel interessant en dat heb ik in goed overleg kunnen regelen. Dat is een voorbeeld van hoe je bij Witteveen+Bos zelf vorm kan geven aan je carrière. Een rode draad in mijn werk is dat ik me graag wil inzetten voor een duurzame wereld. Niet alleen techniek, maar ook de omgeving en ecologie goed meenemen. Zo was ik eerder betrokken bij ons MVO-team. Nu ben ik trekker van de doorontwikkeling duurzame ontwerpprincipes. We onderzoeken samen naar wat wel en niet goed werkt binnen de verschillende organisatie-onderdelen. Doorgaan op de juiste dingen, bewustwording bevorderen en resultaten explicieter maken. Dat is heel positief. Ik heb veel geleerd door op verschillende momenten bij Witteveen+Bos 'in andere keukens te kijken' en groepshoofd te worden.



Ivana Prusina

## Overdragen van kennis

Een presentatietraining die we kregen in voorbereiding op onze +TALK's in september heeft me veel geholpen bij het aanscherpen van mijn verhaal en aanpak. Want hoe breng je je idee efficiënt over naar een breder publiek? Die ervaring helpt me nu in mijn dagelijks werk. Effectief overbrengen en gebruiken van kennis is belangrijk voor mij. Na het behalen van mijn doctoraat in de Toegepaste Mariene Wetenschappen en na op de universiteit te hebben gewerkt, wilde ik een baan vinden om mijn kennis en expertise op een meer impactvolle manier te kunnen toepassen. En ook nieuwe kennis opdoen. Het advieswerk dat ik bij Witteveen+Bos doe, met name op het gebied van offshore ontwikkeling, geeft mij de mogelijkheid om samen te werken met de hele keten van stakeholders die betrokken zijn bij projecten: overheid, NGO's, bedrijfsleven. Die samenhang is voor mij noodzakelijk om verder te gaan en waardevolle stappen te zetten voor de samenleving. En voor de natuur!

## Ruimte voor crossover

Mijn afstudeerperiode bij Witteveen+Bos was een leuk welkom. Met een 'crossover' achtergrond van energie en water had ik twee begeleiders, vanuit sectoren DKR en GOM. Ik kreeg al gauw een nulurencontract en dat werk was zo interessant dat ik het afstuderen in de zomervakantie bijna vergat. De scriptieprijs Delfland was een mooie waardering. In mijn baan bij Witteveen+Bos probeer ik de bevindingen daaruit zoveel mogelijk in de praktijk te brengen. Inmiddels zit ik in de nieuwe PMC Energietransitie en begeleid ik zelf studenten, wat mooi is om te doen. Starters raad ik aan om vooral lef te tonen, veel uitdagingen aan te gaan en leuke dingen te doen. Wees niet bang voor een 'nee' of om fouten te maken.



Emiel van Druten

## Dynamiek en uitdagingen

Mijn masterscriptie had een zeer wetenschappelijke benadering en het was een eer dat mijn alma mater, de Universiteit van Ljubljana, het bekroonde met de Preseren Prize voor beste master thesis. Na mijn afstuderen was ik op zoek naar een baan in Nederland om me professioneel verder te ontplooiën. Witteveen+Bos kende ik door mijn stage in Nederland en van diverse projecten. Natuurlijk is het een hele grote stap om te verhuizen van Slovenië naar Nederland. Er zijn verschillen in projecten en cultuur en het leren van een nieuwe taal kan soms een opgave zijn. Mijn W+B-collega's waren heel begripvol en behulpzaam. De kans om een dag per week Nederlandse les te krijgen heeft mij echt geholpen. Ik vind het zeer waardevol om in verschillende projecten in verschillende rollen te werken. Wat ik leuk vind aan werken voor Witteveen+Bos is dat het heel dynamisch is en dat we altijd streven naar nieuwe uitdagingen. Op die manier wordt mijn talent gestimuleerd.



Manca Petek





Antoinette van Kolthoorn

## Thuis én avontuur

Mijn loopbaan zie ik als een mooi avontuur en plezier in mijn werk kenmerkt de keuzes die ik tot nu toe maakte. Ik wil graag bouwen en doen wat ik leuk vind. Dan ontwikkel ik mezelf het beste én kan ik een zinvolle bijdrage leveren. Opgeleid als bedrijfseconoom startte ik hier in 2007 als HR-adviseur en was direct onder de indruk van het mooie ingenieurswerk. Dit zou meer zichtbaar moeten zijn! De overstap na tweeënhalf jaar naar hoofd Communicatie voelde dan ook logisch, ook al was het een ander vakgebied. Een geweldige baan waarin ik ruim negen jaar al mijn energie kwijt kon in het professionaliseren van onze corporate communicatie. De ambities van Witteveen+Bos liggen dicht bij de mijne en ik voel me thuis bij de mensen die er werken. Ik ben dan ook erg blij met mijn nieuwe uitdaging als programmamanager van onze digitale transitie. Heel bijzonder hoe je binnen Witteveen+Bos echt je eigen loopbaan kan vormgeven!



Aries van Beinum

## Kennisontwikkeling speelt een belangrijke rol

Wat ik leuk vind aan Witteveen+Bos is dat er echt ruimte is voor pionieren. Ik werkte aan een groot project voor Rijkswaterstaat waar uitkwam dat kennisontwikkeling voor nieuwe richtlijnen nodig was. Toen heb ik het initiatief genomen voor een promotieonderzoek aan de TU Delft, wat wetenschap en praktijk combineerde. En die opgedane kennis heeft Rijkswaterstaat vervolgens gebruikt om de richtlijnen te verbeteren. Dat was voor mij een mooie uitdaging en logische vervolgstap. Schroom niet om zelf het voortouw te nemen in je ontwikkeling. Wat voor kansen zie je, of welke ideeën heb je? Bespreek dat met je collega's en leidinggevende, want er is vaak ruimte. Als PMC-leider probeer ik dat ook uit te dragen. Aan alle collega's van alle leeftijden.

## Mogelijkheden zien en aanpakken

Toen ik bij Witteveen+Bos begon als ontwerper, ben ik direct aangespoord om mijn ambities waar te maken. Dus ben ik in de avonduren aan de TU Delft afgestudeerd in Structural Engineering. En omdat ik geïnteresseerd ben in de breedte van de organisatie, ben ik sinds zes jaar secretaris van de OR. Om vakkennis over te dragen ben ik vier jaar parttime docent voor buitenlandse studenten aan Hogeschool Saxion, voor het vak Mechanica. Dat helpt mij trouwens ook goed om scherp te blijven. Bij Witteveen+Bos heb ik dan ook al veel verschillende vaardigheden en expertise kunnen ontwikkelen. Ik kan iedereen aanraden om waar mogelijk in grote projecten mee te draaien, want dat is heel leerzaam. En je blik open te houden voor ontwikkelingskansen.



Marc Taken

## Innovatie en samenwerking

In mijn eerste maanden bij Witteveen+Bos was ik ook bezig met de afronding van mijn promotieonderzoek, gericht op innovatieve technologieën en processen voor stikstofherwinning uit menselijke urine en de valorisatie hiervan als grondstof. Voor mij is het dan ook interessant en leuk om tijd te krijgen voor verdere innovatie en kennisontwikkeling. Er is op het werkgebied industriewater veel en goede samenwerking tussen de Witteveen+Bos-kantoren in België en Nederland. Bovendien is de organisatiecultuur heel laagdrempelig, dat werkt prettig. Ik vind het leuk om bij te dragen aan Nederlandse onderzoeksprojecten. In Antwerpen richt ik me in eerste instantie op het bieden van cliëntgerichte oplossingen, hoewel ook hier innovatief onderzoek voet aan de grond krijgt. Wat ik mooi vind aan het werk bij Witteveen+Bos is de grote variatie aan projecten. Die dynamiek houdt het uitdagend.



Marlies Christiaens





Doel

3

**Duurzame bedrijfsvoering**

Zonnepanelen op duurzaam gerenoveerd kantoor Leeuwenbrug Deventer (energielabel A+++)







## DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Witteveen+Bos kan ook via een duurzame bedrijfsvoering waarde creëren, onder meer door verduurzaming van huisvesting en mobiliteit. We streven ernaar onze milieu-impact te verminderen en de CO<sub>2</sub>-reductie in de gehele keten te bevorderen. Ook verbeteringen van bedrijfsprocessen en manieren van werken, dragen bij aan een duurzame bedrijfsvoering.

### Renovatie kantoor Leeuwenbrug in Deventer

In 2018 zijn we na een grootschalige renovatie terugverhuisd naar ons grootste kantoor, de Leeuwenbrug in Deventer. Het pand is nu een bijna-energie neutraal gebouw (BENG): volledig gasloos (waar eerder 55.000 m<sup>3</sup> gas per jaar werd verbruikt) en daarnaast voorzien van 326 zonnepanelen en een innovatieve TripleAqua-warmtepomp. Deze kan zowel verwarmen als koelen en beschikt over interne warmte- en koudebuffers. In combinatie met een forse verhoging van de isolatiewaarde van het gebouw is een grote verbetering in energieprestatie gerealiseerd.

Een aantal jaren geleden hebben we het concept PLUSwerken gelanceerd en ook de Leeuwenbrug is volgens deze formule ingericht. Het overbodige kantoormeubilair dat niet meer past bij het PLUSwerken is geschonken aan Stichting Deventer-Roemenië, waardoor het een tweede leven heeft gekregen als schoolmeubilair.

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

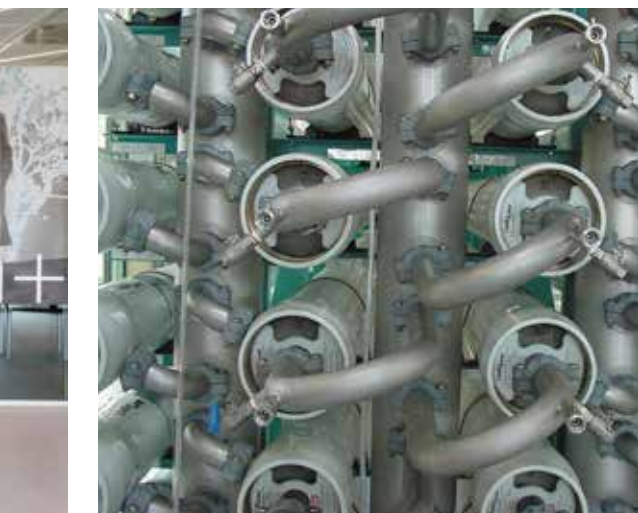
Om inzichtelijk te maken hoeveel CO<sub>2</sub> we als bedrijf uitstoten, berekenen we jaarlijks de CO<sub>2</sub>-footprint. In 2018 is de footprint berekend met conversiefactoren conform de waarden op [co2emissiefactoren.nl](http://co2emissiefactoren.nl). De footprint per fte betreft medewerkers van Witteveen+Bos wereldwijd. De footprint bestaat uit drie belangrijke posten: huisvesting, (auto)mobiliteit en vliegreizen. Op alledrie streven we reductie na.

KPI 2018	Resultaat
Onze eigen CO <sub>2</sub> -reductie is in lijn met de reductieambitie van 30 % in 2020 ten opzichte van referentiejaar 2007.	In 2018 werd een reductie per fte van 40 % gerealiseerd ten opzichte van referentiejaar 2007.
Behoud van het CO <sub>2</sub> -Bewust Certificaat op niveau 5 van de CO <sub>2</sub> -prestatieladder en certificeren volgens het nieuwe Kwaliteitshandboek 3.0.	In 2018 werd het CO <sub>2</sub> -Bewust Certificaat op niveau 5 van de CO <sub>2</sub> -prestatieladder succesvol verlengd.

In 2018 hebben we een CO<sub>2</sub>-reductie van 40 % gerealiseerd ten opzichte van het referentiejaar 2007. Daarmee is de doelstelling voor 2020, een reductie van 30 % ten opzichte van 2007, ruim gehaald. In 2019 bepalen we een nieuwe doelstelling voor 2030.

De renovatie van ons kantoor aan de Leeuwenbrug in Deventer heeft geleid tot een grote afname van het gasverbruik. Er zijn minder vliegreizen gemaakt, door bewuster de afweging voor bezoek op locatie te maken en vaker de trein te nemen. De meeste CO<sub>2</sub>-reductie is het gevolg van autonome reductie, veroorzaakt door ontwikkelingen buiten de invloedssfeer van Witteveen+Bos, zoals de inkoop van groene stroom door de Nederlandse Spoorwegen.





De CO<sub>2</sub>-prestatieladder is een instrument om bedrijven te stimuleren tot CO<sub>2</sub>-bewust handelen in de eigen bedrijfsvoering en bij de uitvoer van projecten. We zijn er trots op dat we in 2018 wederom het CO<sub>2</sub>-Bewust Certificaat van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder op niveau 5 hebben behouden. Alle maatregelen die we in 2018 namen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te beperken staan omschreven in een separaat gepubliceerde footprint, te vinden op [www.witteveenbos.com/nl/co2-prestatieladder](http://www.witteveenbos.com/nl/co2-prestatieladder)

### Doorontwikkeling afdelingen

In 2018 hebben we de afdelingen beter aangesloten op de business. De afdelingen zijn herverdeeld en ingericht in zes belangrijke functies: Communicatie, Facilitaire zaken, Financiën, ICT, Juridische zaken en kwaliteit en Personeel en organisatie. Er zijn stappen gezet op het gebied van procesmanagement, projectmanagement inclusief contractering en internationale integratie en er is aandacht besteed aan de loopbaanontwikkeling binnen de afdelingen.

### Good governance

Begin 2018 is het governance model voor onze internationale entiteiten herzien. In het nieuwe model onderscheiden we binnen het bestuur van deze entiteiten drie onafhankelijke rollen, te weten de managementrol (door het dagelijks bestuur), de controlerende en adviserende rol (door de afdelingen) en de rol van de aandeelhouder aan wie verantwoording wordt afgelegd.

### Compliance

We vinden het belangrijk om ethisch en compliant te handelen. Dat is verankerd in onze bedrijfscode en de bijbehorende policies. In 2018 is een Ethics and Compliance Officer aangesteld, verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het Corporate Compliance Programme. In 2018 is bijzondere aandacht besteed aan bewustwording en training op het terrein van compliance, bijvoorbeeld via een e-learningmodule die alle medewerkers vanaf 2018 doorlopen. Daarnaast is in 2018 aandacht besteed aan privacy-wetgeving. Zo voldoen we in Nederland sinds begin 2018 aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

### Veiligheid

Veiligheid is een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsvoering. In april 2018 werden de eerste vijf product-marktcombinaties gecertificeerd voor Trede 3 van de Veiligheidsladder en de komende tijd wordt dit uitgebreid. Hiermee willen we onze veiligheidscultuur versterken en incidenten, zowel op de werkvloer als op projectlocaties, zo veel mogelijk terugdringen en voorkomen.

### Beeld over tien jaar

Als je over tien jaar bij Witteveen+Bos binnen loopt, ervaar je een volledig duurzame bedrijfsvoering: circulair, minimaal CO<sub>2</sub>-neutraal, sociaal en financieel duurzaam. Daarnaast lopen we over tien jaar voorop met onze innovatieve bedrijfsvoering waarbij digitale mogelijkheden maximaal worden gebruikt. Met onze duurzame en innovatieve bedrijfsvoering zijn we een voorbeeld en vergroten we onze aantrekkingskracht op de markt en de arbeidsmarkt.

### Speerpunt 2019: Digitale transitie

De eerste stap die we zetten richting het beeld over tien jaar is onze digitale transitie versnellen. We hebben de ambitie om in 2019 en 2020 een schaa sprong te maken in digitaal ondernemerschap. Daarbij hebben we drie pijlers geformuleerd: digitale organisatie, digitale dienstverlening en digitale talentontwikkeling. Deze zijn gericht op verbetering van onze digitale operationele organisatie-efficiency, vergroting van de omzet uit digitale diensten en opleiding van alle Witteveen+Bos'ers in het digitale domein.



## KENGETALLEN BEDRIJFSVOERING



openbaar vervoer zakelijk en woon-werk in km

8.064.502<sup>↑</sup>

(2017: 8.060.806)

zakelijk

2018: 2.280.764 ↓

(2017: 2.382.545)

woon-werk

2018: 5.783.738 ↑

(2017: 5.678.261)



zakelijk verkeer met privéauto's in km

2.924.410<sup>↓</sup>

(2017: 3.299.532)

zakelijk verkeer met bedrijfsauto's in km

869.160<sup>↑</sup>

(2017: 790.631)

zakelijk verkeer met bedrijfsauto's in liters

169.831<sup>↑</sup>

(2017: 144.990)



stadsverwarming  
(heet water in gigajoule)

548<sup>↑</sup>

(2017: 38)

\* In 2018 is kantoor Amsterdam ook meegenomen in het verbruik.



gasverbruik kantoren in m<sup>3</sup>

199.490<sup>↓</sup>

(2017: 247.730)



woon-werkverkeer met privéauto's in km

3.240.623<sup>↑</sup>

(2017: 3.134.609)

woon-werkverkeer met bedrijfsauto's in km

699.251<sup>↑</sup>

(2017: 629.918)



vliegereizen in km

4.659.354<sup>↓</sup>

(2017: 5.714.772)



Emissie per fte in ton CO<sub>2</sub>

3,41<sup>↓</sup>

(2017: 4,09)



elektriciteit in kWh

1.479.264<sup>↑</sup>

(2017: 1.455.966)



papierverbruik in kg\*

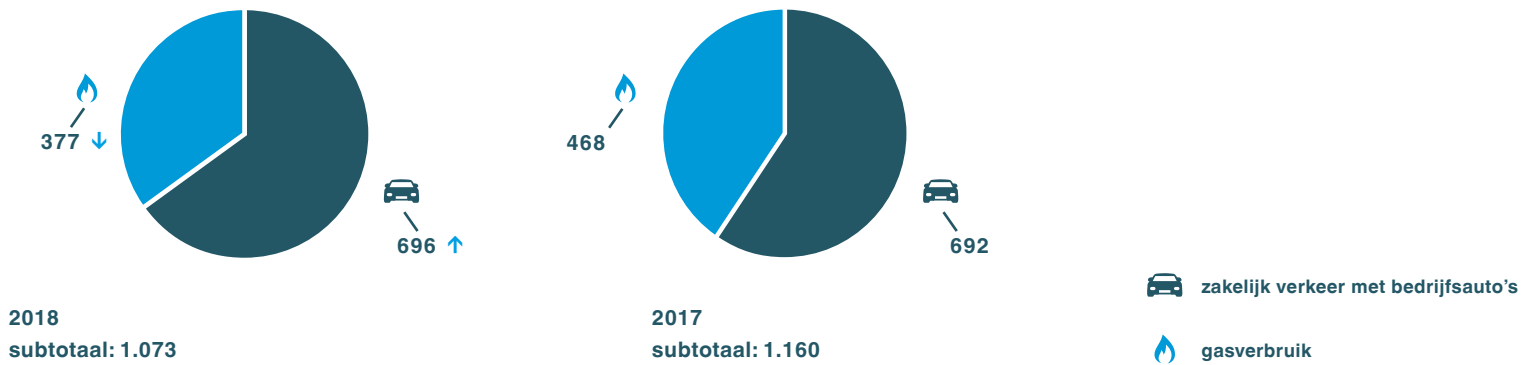
23.638<sup>↑</sup>

(2017: 15.381)

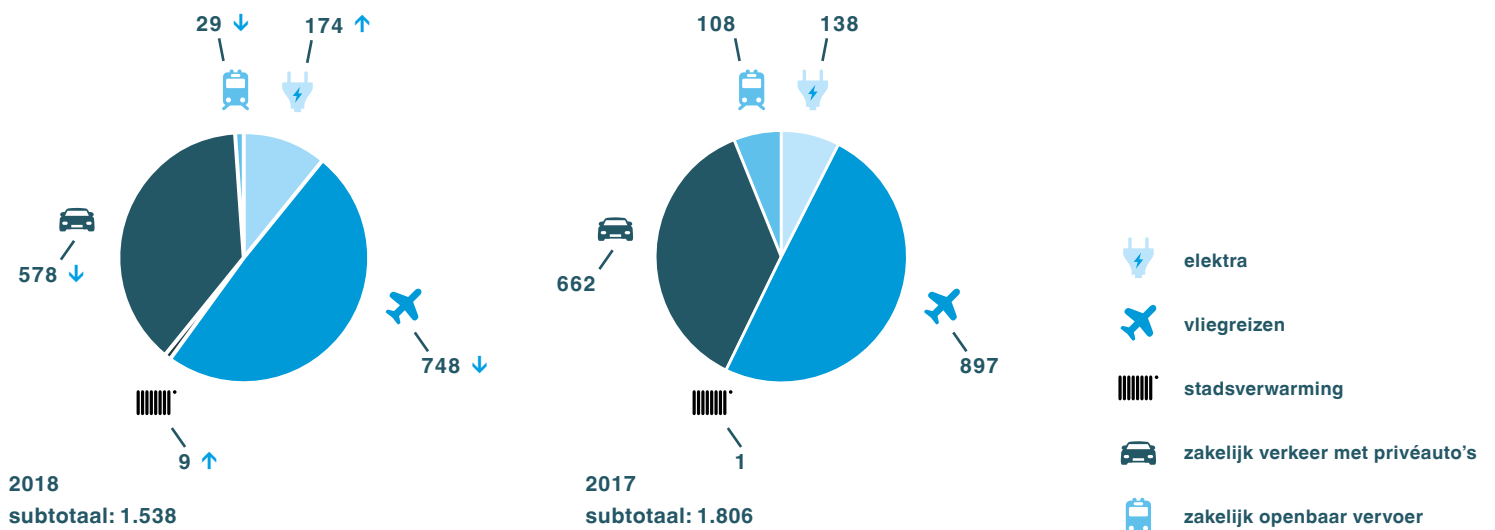
\* In 2018 is het papier van de door Witteveen+Bos uitgegeven boeken ook meegenomen in het verbruik.

## EMISSIES PER SCOPE IN TON CO<sub>2</sub>

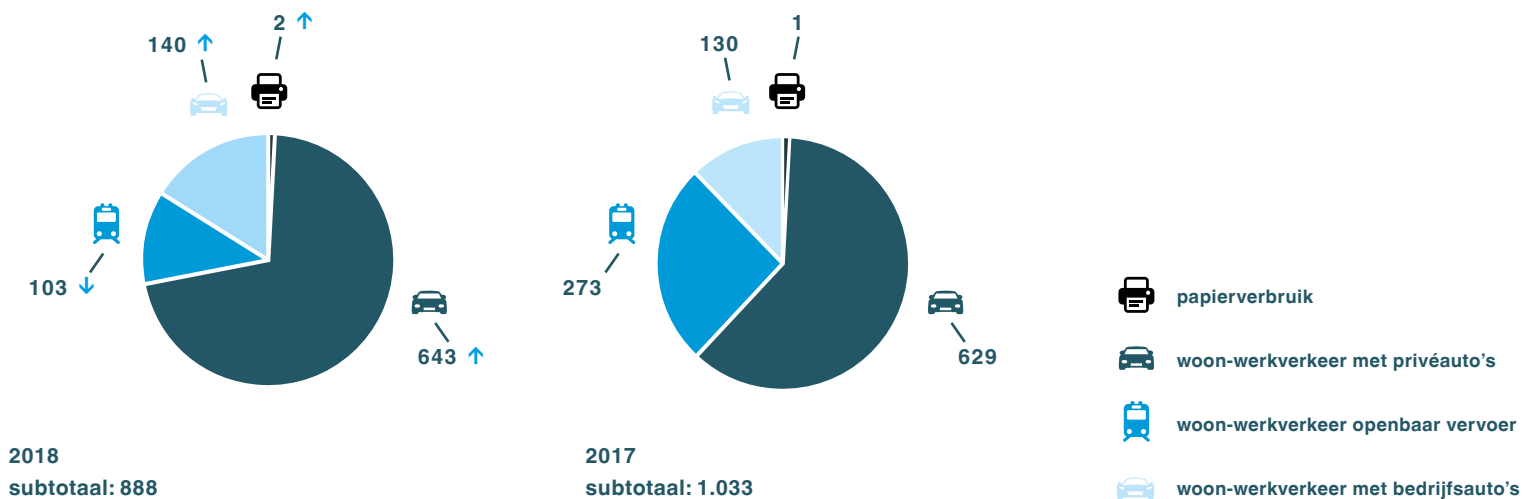
### SCOPE 1



### SCOPE 2



### SCOPE 3



### TOTAAL

totaal: 3.999  
2017

3.499 ↓

2018





Doel

4

Economische waarde  
Noord/Zuidlijn Amsterdam





Estação de São Paulo



## ECONOMISCHE WAARDE

**Witteveen+Bos streeft naar het behalen van gezonde financiële resultaten. Een gezonde financiële basis is een belangrijke randvoorwaarde om ook op de lange termijn waarde te creëren voor onze stakeholders en bij te dragen aan economische groei.**

### Financiële resultaten

Uit de geconsolideerde balans van Witteveen+Bos N.V. blijkt dat het balanstotaal ten opzichte van 2017 is afgenomen door met name een lichte daling van het totaal van onderhanden projecten en vorderingen. Dit is het gevolg van de extra aandacht die we sinds najaar 2018 besteden aan de reductie van ons werkkapitaal. Per saldo is de solvabiliteit afgenomen tot 41,5 % (2017: 42,7 %). Andere financiële kengetallen staan op pagina 60.

De winst- en verliesrekening over 2018 laat zien dat we in 2018 een hogere omzet hebben gecreëerd. De eigen omzet daalde licht. Hoewel de productiviteit steeg, hadden voorzieningen een negatief effect waardoor we de hogere omzet combineren met een lager resultaat. Ten opzichte van 2017 daalde de nettowinstmarge als gevolg van een toename van voorzieningen op onderhanden projecten, toename van de frictiekosten door personele mutaties en een hogere belastingdruk. Hoewel de nettowinstmarge nog boven ons minimum van 8 % ligt, zijn we hier niet geheel tevreden mee. In 2019 streven we dan ook naar verbetering van de winstmarge, met name door betere projectbeheersing en door reductie van de uitstroom van medewerkers.

KPI 2018	Resultaat
Groei (eigen) omzet van 3 tot 5 % per jaar	Witteveen+Bos N.V. heeft over het boekjaar 2018 een omzet van 132,9 miljoen euro gerealiseerd, een toename van 1,6 % ten opzichte van 2017 (2017: 130,8 miljoen euro). De eigen omzet bedroeg 101,1 miljoen euro, een afname van 3,0 % ten opzichte van 2017 (2017: 104,2 miljoen).
Groei in personele omvang van 3 tot 5 % per jaar	Het personeelsbestand is met 6,7 % gegroeid van 1.054 medewerkers naar 1.125 medewerkers.
Nettowinstmarge van minimaal 8 % per jaar	Het nettoresultaat over 2018 bedraagt 11,3 miljoen euro waarmee de nettowinstmarge uitkomt op 8,5 %.

### Risicomanagement

In 2018 hebben we bijzondere aandacht besteed aan ons risicomanagement. We hebben de toprisico's in beeld gebracht voor onze vier bedrijfsdoelen en hebben een eerste risicomanagementcyclus volbracht. Uit de analyse kwam naar voren dat een tekort aan liquiditeit ons grootste risico voor de korte termijn is.

### Beeld over tien jaar

Als je over tien jaar bij Witteveen+Bos binnen loopt, zie je om te beginnen dat we nog steeds aan advies- en ontwerpprojecten werken die lijken op wat we nu doen. Daarnaast ontwikkelen we continu nieuwe diensten en producten en hebben we een mix aan verdienmodellen. We werken samen met allerlei partners in een ecosysteem waar we gezamenlijk aandeelhouder zijn van een ontwikkeling en daar samen aan verdienen.

### Speerpunt 2019: Werkkapitaal

Voordat we ons intensief gaan richten op nieuwe verdienmodellen richten we ons op de reductie van ons werkkapitaal en daarmee vermindering van het liquiditeitsrisico. Het bedrag onderhanden werk en debiteuren is de afgelopen jaren namelijk gestaag gestegen en is in zijn totaliteit ongewenst hoog. Daarom gaan we aan de slag met procesverbeteringen op projectniveau, PMC-niveau en bedrijfsniveau. Sinds najaar 2018 onderzoekt een kopgroep, met deelname van vier PMC's en de afdeling Financiën, welke maatregelen effectief zijn. Hun bevindingen en best practices zullen worden gedeeld en uitgerold binnen de rest van de PMC's en op bedrijfsniveau.



## SAMENGEVATTE JAARCIJFERS 2018

GECONSOLIDEERDE BALANS (voor winstbestemming)	31 DECEMBER 2018	31 DECEMBER 2017
<b>Activa</b>		
immateriële vaste activa	2.123	2.844
materiële vaste activa	21.268	17.557
financiële vaste activa	+ 2.204	1.870
<b>Vaste activa</b>	<b>25.595</b>	<b>22.271</b>
onderhanden projecten	11.986	11.719
vorderingen	23.816	26.545
liquide middelen	+ 14.738	16.631
<b>Vlottende activa</b>	<b>+ 50.540</b>	<b>54.895</b>
	<b>76.135</b>	<b>77.166</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Groepsvermogen</b>	<b>31.595</b>	<b>32.973</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>5.278</b>	<b>5.223</b>
langlopende schulden	10.045	11.160
kortlopende schulden	+ 29.217	27.810
<b>Totaal schulden</b>	<b>+ 39.262</b>	<b>38.970</b>
	<b>76.135</b>	<b>77.166</b>
<b>GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING</b>		
	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Omzet</b>		
omzet inclusief mutatie van onderhanden werk	<b>132.857</b>	<b>130.806</b>
<b>Kosten</b>		
kosten van uitbesteed werk	31.787	26.572
salarissen	49.563	48.632
sociale lasten en pensioenpremies	12.647	12.174
afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	2.320	2.203
overige waardeveranderingen van (im)materiële vaste activa	0	1.660
overige bedrijfskosten	+ 20.886	22.641
	<b>- 117.203</b>	<b>113.882</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>15.654</b>	<b>16.924</b>
rentelasten (per saldo)	- 308	300
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>15.346</b>	<b>16.624</b>
resultaat andere deelnemingen	+ 103	-/- 283
<b>Resultaat vóór belastingen</b> (inclusief andere deelnemingen)	<b>15.449</b>	<b>16.341</b>
belastingen	- 4.185	3.818
<b>Nettoresultaat</b>	<b>11.264</b>	<b>12.523</b>

(bedragen in duizenden euro's)



## FINANCIËLE KENGETALLEN



**omzet**  
in duizenden euro's

132.857<sup>↑</sup>

(2017: 130.806)



**EBITDA**  
in duizenden euro's

18.077<sup>↓</sup>

(2017: 20.505)



**nettoresultaat**  
in duizenden euro's

11.264<sup>↓</sup>

(2017: 12.523)

**solvabiliteit**  
in procenten

41,5%<sup>↓</sup>

(2017: 42,7 %)

**nettowerkkapitaal**  
in duizenden euro's

21.324<sup>↓</sup>

(2017: 27.085)

**nettowinstmarge**  
in procenten

8,5%<sup>↓</sup>

(2017: 9,6 %)

### verdeling aandelenparticipatie per 1 juli 2018

#### participanten



551

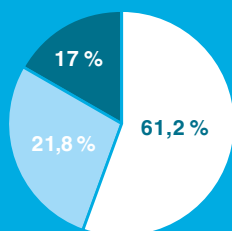
(2017: 547)

#### partners



82

(2017: 78)



#### senior- en premium- partners



20 en 10

(2017: 19 en 10)

### koers aandeel Witteveen+Bos N.V. op 1 juli 2018 in euro's

5,83<sup>↓</sup>

(2017: 6,25)

## TOELICHTING JAARCIJFERS 2018

In dit jaarverslag zijn de balans en de winst- en verliesrekening van Witteveen+Bos N.V. opgenomen, alsmede de algemene grondslagen voor het opstellen van de geconsolideerde cijfers. Voor een volledig inzicht in het vermogen en resultaat van Witteveen+Bos N.V. verwijzen wij naar het geconsolideerde jaarbericht 2018 dat gedeponeerd is bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.

### Opstelling geconsolideerde jaarcijfers

De jaarrekening wordt opgesteld op basis van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. De opstelling geschiedt op basis van historische kosten.

### Stelselwijziging

Bedrijfsgebouwen en terreinen werden tot en met boekjaar 2017 gewaardeerd op actuele kostprijs. Op grond van RJ-Uiting 2017-2 is met ingang van het boekjaar 2018 een stelselwijziging doorgevoerd. Voortaan worden bedrijfsgebouwen en terreinen gewaardeerd op verkrijgingsprijs. Op grond van de overgangsbepaling in RJ 212.8 is de stelselwijziging prospectief verwerkt. Er is geen sprake van een effect van de stelselwijziging op het beginvermogen per 1 januari 2018. De bestaande herwaarderingsreserve valt vrij bij realisatie.

### Consolidatie

Dochtermaatschappijen worden, voor zover sprake is van feitelijk beleidsbepalende invloed, in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen. Daarnaast worden joint ventures proportioneel geconsolideerd naar rato van het aandeel dat in de vennootschap wordt gehouden.

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Waardering van bedrijfsgebouwen en terreinen geschiedt op basis van de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De kosten van groot onderhoud worden ten laste van de exploitatie verantwoord op het moment dat deze zich voordoen.

Onder de financiële vaste activa zijn de niet-geconsolideerde belangen in vennootschappen en vennootschappen onder firma verantwoord. De deelnemingen zijn gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode.

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd op basis van bestede kosten, vermeerderd met de aan de uitgevoerde projecten toe te rekenen winst en verminderd met op balansdatum voorzienbare verliezen. De aan het uitgevoerde project toe te rekenen winst wordt bepaald naar rato van de op balansdatum verrichte prestaties bij de uitvoering. De op de onderhanden projecten betrekking hebbende gedeclareerde termijnen worden in mindering gebracht op de onderhanden projecten. De in de vorderingen begrepen handelsdebiteuren zijn opgenomen onder aftrek van voorzieningen voor eventuele oninbaarheid.

Voorzieningen worden getroffen voor latente belastingverplichtingen, fiscale risico's, garantiekosten, claims, procedures en onderzoeken, uitgestelde personeelsbeloningen en verplichtingen terzake van deelnemingen.

### Grondslagen geconsolideerde resultaat

Onder de opbrengsten en mutatie onderhanden projecten worden de in rekening gebrachte diensten exclusief omzetbelasting verantwoord alsmede de mutatie in onderhanden projecten. Opbrengsten van projecten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties. Onder salarissen worden tevens vergoedingen voor de directie verantwoord. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'.

## VERKLARING ACCOUNTANT

### Ons oordeel

De op pagina 59 en 61 bijgesloten samengevatte jaarcijfers 2018 (hierna 'de samengevatte jaarcijfers'), zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarcijfers 2018 Witteveen+Bos N.V.. Naar ons oordeel zijn de bijgesloten samengevatte jaarcijfers in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarcijfers 2018 van Witteveen+Bos N.V. op basis van de grondslagen zoals beschreven in de toelichting.

De samengevatte jaarcijfers bestaan uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
- de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018;
- de bijbehorende toelichtingen.

### Samengevatte jaarcijfers

De samengevatte jaarcijfers bevatten niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 BW. Het kennisnemen van de samengevatte jaarcijfers en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarcijfers van Witteveen+Bos N.V. en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarcijfers en de gecontroleerde jaarcijfers bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 23 maart 2019.

### Gecontroleerde jaarcijfers en controleverklaring

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarcijfers 2018 van Witteveen+Bos N.V. in onze controleverklaring van 23 maart 2019.

### Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de samengevatte jaarcijfers

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarcijfers op basis van de grondslagen zoals beschreven in de toelichting. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

### Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarcijfers in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent zijn met de gecontroleerde jaarcijfers op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Amsterdam, 23 maart 2019

Deloitte Accountants B.V.  
drs. A.J. Heitink RA





‘Voor mij is de essentie van leren en presteren dat je altijd bereid bent om samen te werken en nieuwe inzichten te omarmen.’ - Karin Sluis



# Medewerker van verdienste en CEO of the Year

**Bij Witteveen+Bos wordt ieder jaar een medewerker van verdienste gekozen. Deze wordt tijdens een interne bijeenkomst in het zonnetje gezet. Jurist Barbara Zantinge-van der Staak is de medewerker van verdienste 2018. Ze werkt sinds 2007 bij Witteveen+Bos. Algemeen directeur Karin Sluis is in 2018 verkozen tot CEO of the Year door de Britse branchevereniging voor advies-, management- en ingenieursbureaus, The Association for Consultancy and Engineering (ACE). Het is een prijs voor degene die wordt gezien als beste Europese ambassadeur voor de branche.**

Barbara en Karin werkten de afgelopen zes jaar intensief samen op onderwerpen als de inrichting van de vennootschap en de Raad van Commissarissen.

Barbara Zantinge: 'Ik heb een achtergrond in ondernemingsrecht en contracten en onder andere veel ervaring met de oprichting van entiteiten, zoals vennootschappen, en met aandeelhoudersstructuren. Het was vanuit mijn kennis en interesse dan ook mooi om bij Witteveen+Bos betrokken te worden bij de eigendomsstructuur en me bezig te houden met de herstructurering daarvan in 2012, toen we van één besloten vennootschap naar een naamloze vennootschap met onderliggende besloten vennootschappen gingen. Ik kon daarin al mijn eerdere ervaring en interesses bundelen.

De uitdaging van de afgelopen paar jaar lag in het inrichten van een Raad van Commissarissen. Hoe gaan we een goed werkbaar structuur neerleggen, met statuten en een effectieve werkwijze met de directie? De samenwerking tussen directie en RvC, en mijn rol als secretaris van de RvC, is nog altijd in ontwikkeling. Dat biedt kansen en uitdagingen die mijn werk zeer interessant maken. Het doel is zowel mijzelf als de organisatie hierin verder te professionaliseren.' Karin: 'Als directie is het belangrijk en fijn om te kunnen rekenen op een deskundige, betrouwbare adviseur. Juist op deze belangwekkende dossiers. Wat dat betreft is Barbara echt een rolmodel voor hoe de afdelingen optimaal kunnen bijdragen aan de Witteveen+Bos-organisatie. Ze is proactief, verdiept zich continu waar nodig en is altijd bereid om met iedereen samen te werken. Dat ondernemende in de afdelingen houdt ons als

directie en organisatie scherp.' Barbara vult aan: 'Die mogelijkheid en kansen biedt de organisatie ook, daar is ruimte voor. Mijn ervaring is dat Witteveen+Bos een laagdrempelige organisatie is, waar iedereen toegankelijk is en waar veel collegialiteit en onderlinge verbondenheid is.'

Jacolien Eijer, directeur van branchevereniging Koninklijke NLI ingenieurs, droeg Karin voor. Zij gaf aan dat Karin in staat is om inspirerend leiderschap te blijven koppelen aan de menselijke maat en dat ze zowel binnen als buiten Witteveen+Bos een toegankelijk voorbeeld is voor velen.

Volgens NLI ingenieurs versterkt Karin de verbinding tussen maatschappelijke uitdagingen, wetenschappelijk onderzoek en de praktische (onderwijs) toepassing en ingenieurswerk. Karin: 'Dat past bij het DNA van Witteveen+Bos, we zijn een bureau van de inhoud. Dan is het logisch dat ik ook iets in de kenniswereld wil doen en verbinden waar ik kan. Mijn rollen bij Hogeschool Saxion, wetenschapsfinancier NWO en de Topsector Water & Maritiem zijn voor mij daarom interessant en leuk om te vervullen.' En wat vond Karin het mooiste aan het winnen van de prijs? 'De erkenning van vakgenoten voor wat we als bedrijf doen. Advies- en ingenieursbureaus kunnen veel bijdragen aan een betere wereld. Witteveen+Bos doet dat door met behulp van onze duurzame ontwerpprincipes in alle projecten bij te dragen aan de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd, zoals de Sustainable Development Goals. Op dat podium in Londen was ik de vertegenwoordiger van dat Witteveen+Bos-verhaal.'



## COLOFON

### **Redactie**

Witteveen+Bos

### **Concept en vormgeving**

Houdbaar

### **Druk**

Ovimex

### **Fotografie en beeld**

Bram Goots

Bart van Overbeeke Fotografie

Cynthia Boll

De Urbanisten

Evert van de Worp

Houben Van Mierlo Architecten

Isabelle Renate la Poutré

Level

OKRA Landschapsarchitecten

Rijkswaterstaat

Shutterstock.com

Viorica Cernica

Witteveen+Bos

Witteveen+Bos N.V.

Leeuwenbrug 8

Postbus 233

7400 AE Deventer

t 0570 69 79 11

e [info@witteveenbos.com](mailto:info@witteveenbos.com)

i [www.witteveenbos.com](http://www.witteveenbos.com)

Handelsregisternummer 55094503







Milestone Eindhoven **Nederland**



