



TREBBE

ONTWIKKELT EN BOUWT

Samen bouwen aan geluk

Ondernemingsplan 2023 - 2026

Trebbe Groep



0. Inhoudsopgave

1. Inleiding	4.
Van samen werken aan beter naar samen bouwen aan geluk	
2. Hier komen we vandaan	6.
Terugblik op Samen werken aan beter 2019 - 2022	
3. Ons speelveld; nu en de komende jaren	8.
Deze ontwikkelingen zitten we middenin of die komen er op ons af	
4. Met deze kwaliteiten spelen we in op de ontwikkelingen en kansen	10.



5. Typisch Trebbe: hier staan we voor én hier gaan we voor	12.
Onze missie, onze visie, onze kernwaarden, onze cultuur	
6. Ons kompas; hiermee blijven we op koers	14.
Ons handelingskader; het meervoudig waardemodel	
7. Zo zijn we georganiseerd	16.
Onze organisatie, organogram	
8. Werken bij Trebbe	18.
Goed werkgeverschap, goed werknemerschap	
Leiderschap, diversiteit, ontwikkeling & scholing, veilig en gezond werken	
9. Voor wie en met wie we werken	20.
Onze opdrachtgevers en onze co-makers en bouwpartners	
10. Zo bouwen we samen aan geluk	22.
Overzicht van waarden, doelen en richting	
Van strategisch naar tactisch naar operationeel	
Bijlagen	26.
Gedetailleerd organogram	

1.

**Inleiding van samen werken aan beter
naar samen bouwen aan geluk**



De inleiding van ons vorige ondernemingsplan opende met 'Een interessante tijd met veel veranderingen'. Die zin vat ook nu weer samen in welke tijd we ons bevinden. De veranderingen volgen elkaar nog steeds snel op, in een stijl tempo kunnen we wel stellen.

De maatschappij verandert, niets staat stil. De markt is roerig. We zien een enorm woningtekort, terwijl vergrijzing en eenpersoonshuishoudens ervoor zorgen dat de doorstroming stukt. De arbeidsmarkt is overspannen, de werkloosheid is nog nooit zo laag geweest als nu, terwijl de betaalbaarheid, mede door de hoge inflatie en de politieke instabiliteit, overal onder druk staat. We worden geconfronteerd met meerdere crises tegelijkertijd zoals de stikstofcrisis, energiecrisis, torenhoge inflatie, prijsstijgingen en tekorten in materialen en grond en waar het met corona naar toe gaat, dat weten we niet. We zien een stijgend opleidingsniveau, waarbij we ook andere competenties van elkaar verlangen en vragen. We zitten middenin de vierde industriële revolutie waarbij digitalisering en robotisering een prominente plek innemen. Tegelijkertijd willen we duurzamer leven, beter zorgen voor onze aarde. En de coronapandemie laat haar sporen diep in onze samenleving na. Kortom; het speelveld waarin we ons bevinden verandert en snel ook.

Toch is dit allemaal niet nieuw. In de ruim 110 jaar oude historie van Trebbe maakten we drie van de vier industriële revoluties mee. Het zit in ons bloed; meebewegen op veranderingen, terwijl we oog blijven houden voor de menselijke kant.

De manier waarop we ontwikkelen, bouwen en (samen)werken, die verandert. Maar dat wat we doen dat verandert in de essentie nooit. Wij ontwikkelen en bouwen omgevingen, wijken, buurten, gebouwen en woningen. Plekken waar mensen gelukkig kunnen zijn. Samen. Wij doen dat vanuit onze cultuur waar mensen zich prettig en veilig voelen en hun werkgeluk na kunnen streven. Samen. We investeren in de lange termijn, ook in onze samenwerkingen met onze opdrachtgevers, bouwpartners en vaste co-makers. Kortom; wij bouwen samen aan geluk.

Wij nemen je dan ook graag mee - na vier jaar van optimaliseren met ons ondernemingsplan 'Samen werken aan beter' -, in ons nieuwe ondernemingsplan 'Samen bouwen aan geluk'.

We beginnen met een terugblik. Wat heeft vier jaar 'samen werken aan beter' ons opgeleverd? Daarna gaan we dieper in op wie we zijn als Trebbe, ook na jaren van groei. De ontwikkelingen die op ons afkomen, hoe wij daar handen en voeten aan geven én het verschil kunnen maken. Als ontwikkelende bouwer, als familiebedrijf, als werkgever en als partner.

Wij nemen je mee in 'Samen bouwen aan geluk'.

Hein Trebbe sr.
Hein Trebbe jr.
Marinus den Harder

2. Hier komen we vandaan...

Samen werken aan beter

Vier jaar geleden presenteerde Hein Trebbe jr. tijdens de gezamenlijke kerstafsluiting het nieuwe ondernemingsplan 'Samen werken aan beter'. Hij nam ons mee in een nieuwe opzet. Een ondernemingsplan met vierjaarlijkse afdelingsplannen, te maken door de afdelingen zelf, met als leidraad het ondernemingsplan en ieder jaar een jaarplan, een concretisering van het afdelingsplan.



Ondernemingsplan 2019 - 2022
Samen werken aan beter
Trebbe Groep



De ontwikkelingen waar we toen al in zaten, of die we aan zagen komen bundelden we in vier thema's; de speerpunten.

1. Focus op dienstverlening
2. Verduurzamen
3. Betaalbaar bouwen
4. Stuur op cultuur

Het voert te ver om op detailniveau ieder speerpunt met de behaalde doelen door te nemen. Daarom lichten wij bij ieder speerpunt een aantal belangrijke ontwikkelingen en doelen uit.

Focus op dienstverlening

De maatschappij verandert, onze rol als ontwikkelende bouwverandert mee. Om te blijven inspelen op de veranderende klantvraag en daarmee relevant en toekomstbestendig te blijven benoemden we Focus op dienstverlening als speerpunt. Het heeft erin geresulteerd dat we steeds meer kiezen voor een doelgroepgerichte benadering. We identificeerden drie klantgroepen waar we veel voor werken:

- woningcorporaties;
- ontwikkelaars, beleggers en grondeigenaren;
- zorg, ziekenhuis, scholen en kantoren.

Ook ontwikkelden we een aantal productlijnen die dicht op de vragen van onze opdrachtgevers aansluiten. Goede voorbeelden zijn De NieuwePortiek en PuurWonen. En we intensiverden dat wat als sinds jaar en dag diep in ons DNA is verankerd; het samenwerken. Zo is het aantal vaste (keten)samenwerkingen nog niet eerder zo hoog geweest. En we kiezen voor strategische samenwerkingen binnen en buiten de branche.

Verduurzamen

De roep naar duurzamer leven wordt steeds groter. Enerzijds doordat het een maatschappelijk belang en bewustzijnsverandering is, anderzijds ingegeven door de overheid. De afgelopen vier jaar is op dit gebied veel veranderd. Woningen mogen niet langer aangesloten worden op gas, we realiseerden het eerste gasloze ziekenhuis en BestaandWonen verduurzaamt hele woningvoorraden. Maar om duurzaamheid echt een prominente plek te geven binnen ons bedrijf, stelden we een teamleider duurzaamheid en techniek aan. Zo zorgden we ervoor dat duurzaamheid een blijvend aandachtspunt is op onze agenda en binnen onze projecten. Ook verduurzaamden we als bedrijf en bereikten als één van de eerste ontwikkelende bouwers trede 5 op de CO₂-prestatieladder.

STA

Betaalbaar bouwen

De betaalbaarheid staat enorm onder druk. Vier jaar geleden hadden we niet kunnen voorzien dat het woningtekort zulke enorme vormen aan zou nemen. Dat de prijzen van grondstoffen door onder meer schaarste zo groot zou zijn. En dat er nauwelijks nog grond is om op te bouwen. Het vraagt van ons creativiteit, samenwerkend vermogen en slagkracht. Concrete uitkomsten hiervan zijn ons concept PuurWonen, De NieuwePortiek, vergaande industrialisatie, maar ook efficiënte ketensamenwerkingen en vaste bouwpartners. Zo houden we nog enigszins grip op een grillige markt.

Stuur op cultuur

Onze cultuur hebben we altijd belangrijk gevonden bij Trebbe. En die stond al enigszins onder druk toen we van start gingen met 'Samen werken aan beter'. Maar we hadden niet kunnen bevroeden dat, mede door corona én de enorme groei die we doormaken, dit misschien wel ons belangrijkste speerpunt is geworden. We hebben er ook onvoldoende aan kunnen werken door corona. Want meer dan ooit blijkt het belang van fysieke ontmoeting. En dat we allemaal zoeken naar dat wat ons bindt; onze cultuur. Dit is dan ook een punt dat we zonder twijfel meenemen naar onze nieuwe plan.

Tot slot

Al met al kunnen we concluderen dat het vier roerige jaren met veel beweging zijn geweest. Onze omzet groeide, onze rendementen verbeterden aanzienlijk en het aantal medewerkers steeg explosief. Bovenal we maakten samen de mooiste leefomgevingen. Ons familiebedrijf is groot genoeg om grote, complexe en inspirerende werken aan te nemen, maar compact genoeg om de persoonlijke aanpak die we voor staan te kunnen garanderen. De komende vier jaar stellen we geluk centraal; bouwen we samen aan geluk. Hoe we dat doen, dat lees je in de volgende hoofdstukken.

RT

3. Ons speelveld; nu en de komende jaren

Verandering; een constante factor

Onze maatschappij is volop in beweging en in ontwikkeling en waar we over tien jaar exact staan, dat weet niemand. Wat we wel zeker weten is dat verandering de enige constante factor. Trebbe beweegt op deze ontwikkelingen mee. In dit hoofdstuk nemen we je mee in de grootste veranderingen die we nu op ons af zien komen.

Demografisch

In de komende decennia groeit de bevolking in Nederland. In 2024 bereikt het inwonertal naar verwachting de 18 miljoen, in 2039 19 miljoen. Maar de aard en de snelheid hiervan verschillen per regio. Wat vooral in het oog springt zijn de toenemende vergrijzing en ontgroening van de bevolking en de toenemende verschillen tussen regio's, in het bijzonder tussen stedelijke regio's en krimpregio's. Het aandeel 65-plussers in de bevolking stijgt. Verder zien we dat de samenstelling van huishoudens verandert. Zo stijgt het aantal eenpersoonshuishoudens. Kort samengevat zien we de volgende ontwikkelingen:

- groei bevolking;
- vergrijzing;
- grote verschillen tussen stedelijke regio's en krimpregio's;
- duurzame inzetbaarheid.

Voor Trebbe betekent dit bijvoorbeeld dat we:

- ons productietempo moeten verhogen om aan de vraag naar huisvesting te kunnen voldoen.
- de focus op onze dienstverlening vergroten wij ontwikkelen en bouwen op een manier die goed aansluit op de klantvraag;
- De vraag naar zorg zal verder toenemen en daarmee ook de zorghuisvesting;
- vroegtijdig jonge mensen moeten interesseren voor onze branche
- aan de slag met vitaliteitsplannen; een leven lang werken bij Trebbe.

Economisch

De economie is op dit moment erg onvoorspelbaar. De oorlog in Oekraïne en daarvoor de coronapandemie hebben naar verwachting grote gevolgen voor de economie in Nederland. Energie- en grondstofprijzen stijgen, dit heeft direct effect op inflatie en koopkracht. Dit is ook duidelijk terug te zien in de cijfers van de stijgende staatsschuld. De economische crisis dwingt enerzijds tot een grotere terughoudendheid met publieke uitgaven en heeft anderzijds tot gevolg dat overheden blijvend met tekorten kampen. De volgende ontwikkelingen zien we:

- stijging inflatie, daling koopkracht;
- economie staat zwaar onder druk;
- oplopende rente zet haalbaarheid projecten onder druk;
- tekorten personeel, grondstoffen, gronden;
- woningtekorten.

Voor Trebbe betekent dit bijvoorbeeld dat we:

- nog meer de focus op onze dienstverlening leggen. Ontwikkelen en bouwen passend bij de klantvraag en passend binnen het investeringskader;
- betaalbaar ontwikkelen en bouwen, de betaalbaarheid komt meer en meer onder druk te staan;
- onze processen en ketens efficiënter organiseren en meer inzetten op digitalisering, prefabricage en industrialisatie
- kiezen voor continuïteit voor Trebbe en de partners waarmee we werken.

Sociaal-cultureel

Ook de ontwikkelingen op sociaal cultureel vlak staan niet stil. De mens en de maatschappij veranderen. Mensen worden steeds mondiger, de maatschappij differentieert en segmenteert. Ontwikkelingen als flexibilisering en automatisering vragen om flexibele mensen die daarop meebewegen. Soft skills worden steeds meer gevraagd en belangrijker. Bij deze skills gaat het om competenties zoals samenwerken, creativiteit, ICT-vaardigheden, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale en culturele vaardigheden. Dit alles vatten we samen in de volgende ontwikkelingen:

- veranderende maatschappij;
 - veranderende arbeidsmarkt;
 - veranderende competenties; grotere vraag naar soft skills.
- Voor Trebbe betekent dit bijvoorbeeld dat we:
- meer dan ooit aandacht hebben voor de maatschappij én de mens;
 - werken aan een sterke Trebbe-cultuur waar mensen graag bij willen horen en mee willen werken;
 - werven op vaardigheden en competenties, meer dan op diploma's;
 - onze eigen collega's ook bijscholen op het gebied van zachte vaardigheden en competenties.

Technologisch

We zitten midden in de vierde industriële revolutie. De ontwikkeling van nieuwe technologieën gaat sneller dan ooit en raken ook steeds meer met elkaar verwezen. Netwerken, platforms, apparaten, systemen en mensen zijn allemaal steeds meer met elkaar verbonden en we vergaren steeds meer data. De technologische ontwikkelingen zijn en worden steeds meer bepalend in de manier waarop met vraagstukken omgaan en hoe we deze oplossen. Toenemende digitalisering en robotisering kunnen voor verandering van werkzaamheden op de werkvloer zorgen. Deze ontwikkelingen doen een groter beroep op het denkwerk van personeel waardoor de context waarin gewerkt wordt complexer wordt. We zien de volgende ontwikkelingen op dit vlak:

- vierde industriële revolutie;
- digitalisering en data, robotisering.

Voor Trebbe betekent dit bijvoorbeeld dat we:

- meer en meer inzetten op digitalisering, data, robotisering en industrialisatie, met als doel betaalbaar bouwen én de focus op onze dienstverlening te vergroten;
- nieuwe functies krijgen binnen ons bedrijf;

Ecologisch

Het klimaat verandert. De verwachtingen voor de komende decennia zijn dat de gemiddelde temperatuur stijgt en we steeds vaker te maken krijgen met extreem weer. Dit heeft gevolgen voor het milieu. De komende jaren zullen milieumaatregelen een belangrijk facet van overheidsingrijpen zijn. Daarnaast zal de temperatuurstijging wellicht gevolgen hebben voor de economische activiteiten die er in Nederland ontplooid worden. De volgende ontwikkelingen identificeren we op dit gebied.

- grondstofbehoefte stijgt, klimaatadaptatie moet;
- alternatieve technologieën en energie;
- energietransitie;
- stikstof;
- deel- en circulaire economie in opmars;
- grondstoffenakkoord;
- het klimaatakkoord;
- natuurinclusief bouwen.

Voor Trebbe betekent dit bijvoorbeeld dat we:

- leefomgevingen ontwikkelen en bouwen waar aandacht is voor klimaatadaptatie en natuurinclusiviteit;
- vernieuwen op het gebied van energie, grondstoffengebruik en bouwmethodieken;
- duurzame nieuwbouw en verduurzamen van bestaand vastgoed wordt een groeimarkt;
- onze medewerkers de mogelijkheid geven hun woning fiscaal aantrekkelijk te verduurzamen.

Politiek-juridisch

Het politieke klimaat is wisselvallig. In Nederland maar ook wereldwijd. Het vertrouwen in regering en politieke instituties (vooral politieke partijen) is historisch gezien laag. Deze neergaande cijfers worden zichtbaar in het dalende opkomstpercentage bij verkiezingen en in het dalende aantal mensen dat lid is van een politieke partij. Verder is er binnen het politieke domein sprake van voortgaande fragmentatie. Een andere belangrijke ontwikkeling zijn de decentralisaties in het sociale domein. Nog nooit eerder is een dergelijk omvangrijk pakket aan taken en verantwoordelijkheden naar gemeenten gedecentraliseerd. De volgende ontwikkelingen zien we op dit gebied:

- de wereldorde verandert;
- regeling vanuit overheid; een leven lang leren/ontwikkelen;
- Wet arbeidsmarkt in balans;
- diversiteit en gedrag;
- wet kwaliteitsborging voor het bouwen (WKB).

Voor Trebbe betekent dit bijvoorbeeld dat we:

- vitaliteitsplannen ontwikkelen voor onze medewerkers
- een diversiteitsbeleid hebben en daar ook uitvoering aan geven
- onze processen zo aanpassen dat we al ruim voor eventuele wetswijzigingen daar klaar voor zijn
- werken aan een veilige, sterke cultuur waar iedereen het prettig vindt om mee en voor te werken.

4 • Kwaliteiten vs. kansen

Kansen verzilveren, bedreigingen afweren vanuit onze kwaliteiten

Dat ons speelveld in beweging is, dat is een gegeven. Met verschillende klankbordgroepen zijn de ontwikkelingen die erop ons afkomen tegen het licht gehouden en is ook Trebbe onder het loep gehouden. Wat speelt er en komt erop ons af, welke kwaliteiten hebben we in huis waarmee we ons onderscheiden. De veranderingen volgen elkaar snel op en waar we over vijf jaar staan, dat weten we niet. Wat we wel weten is dat we ervoor kiezen om onze sterke punten nog verder te versterken en dat we kansen volop willen benutten.

Typisch Trebbe; hier zijn we sterk in

We zeggen het vaak binnen Trebbe. Wij zijn een echt en hecht familiebedrijf en samenwerken zit in ons DNA. Niet voor niets hebben we samenwerken toegevoegd aan onze kernwaarden. We werken slim en transparant samen met onze opdrachtgevers al dan niet in ketensamenwerking maar ook met onze co-makers en vaste bouwpartners. Met onze co-makers en partners ontwikkelen we onze concepten steeds verder door. We ontwikkelen en bouwen bijna alles boven de grond en door de lange dienstverbanden hebben we veel (technische) kennis en ervaring in huis. Die lange dienstverbanden en langjarige ketensamenwerkingen, die zijn er niet voor niets. Trebbe wordt gekenmerkt als een mensgericht bedrijf, met veel vrijheid en daadkracht voor de medewerkers. We mogen leunen op meer dan 110 jaar ervaring. In die tijd hebben we een goede naam opgebouwd. Maar ook een eigen cultuur. Wij zijn betrouwbaar, nuchter en degelijk. Tegelijkertijd is door de jaren heen gebleken dat we wendbaar zijn en ons goed weten aan te passen. En als familiebedrijf met het vizier op de lange termijn zijn we een solide en financieel draagkrachtig bedrijf.

Dit kunnen we nog beter doen

Natuurlijk zijn er ook punten waar we als bedrijf aan kunnen werken. Onze nuchtere inslag betekent ook dat we zo nu en dan iets te bescheiden zijn. Onze klantgerichtheid maakt dat we nog weleens iets te gemakkelijk afstappen van de sterktes van onze concepten en ad-hoc te werk gaan. Door de stormachtige groei van de afgelopen jaren moeten we ook aan de slag met de helderheid rondom onze organisatiestructuur en interne besluitvorming. Ook moeten we nog meer investeren in ons grootste kapitaal; onze medewerkers. Denk hierbij aan ons HR-beleid, het aantrekken en vasthouden van medewerkers en vitaliteit.

Hier liggen onze kansen

In het vorige hoofdstuk namen we je mee in alle ontwikkelingen die er gaande zijn. Die ontwikkelingen brengen kansen met zich mee. De omvang van Trebbe is ideaal. We zijn groot genoeg om grote, complexe projecten te maken, maar we zijn compact genoeg om snel te handelen en flexibel mee te bewegen op veranderingen. Zo denken we binnen Trebbe dat de roep naar verdere verduurzaming en circulariteit een kans voor ons is die we volop kunnen benutten. Door het woningtekort, zal de vraag naar goede en gezonde woningen voorlopig niet afnemen. Dat brengt werk voor ons met zich mee, doordat we hele gebieden kunnen ontwikkelen en bouwen zijn we een interessante partner. Binnen Trebbe werken we aan genoeg mooie projecten en ontwikkelingen, dat biedt volop mogelijkheden om onze naamsbekendheid verder te vergroten. Industrialisatie, digitalisering en automatisering zien we steeds meer terug. De juiste basis ligt er binnen Trebbe en we zijn ervan overtuigd dat we deze kans volop kunnen benutten. Bij onze opdrachtgevers zien we steeds meer de wens voor volledige ontzorging. Binnen Trebbe kunnen wij daar invulling aangeven, dat doen we het liefst vanuit een langjarige relatie. En zo komen we weer terug bij samenwerkingen. We zien meer en meer strategische samenwerkingen, ketensamenwerkingen en langjarige samenwerkingen ontstaan. Daar spelen we graag op in, want samenwerken dat zit ons DNA.

Dit volgen we met argusogen

De ontwikkelingen brengen niet alleen maar kansen met zich mee. Er zijn ook ontwikkelingen gaande die ons zorgen baren of op zijn minst zijn het ontwikkelingen die we met argusogen volgen. Zo zien we de maatschappij meer en meer veranderen op heel veel verschillende vlakken. We kunnen goed meebewegen, maar de vraag is soms wel op welke ontwikkelingen moeten we wel en niet meebewegen. Het juiste antwoord, dat weten we pas achteraf.

De rentes en de betaalbaarheid staan ontzettend onder druk. Het zijn de eerste voortekenen voor een economische crisis. Het investeringskader van onze opdrachtgevers hoe langer hoe meer onder druk komt te staan. Ook zien we de ontwikkeling van tekorten. Tekorten in personeel, vakmanschap, energie, grondstoffen en gronden om op te ontwikkelen en te bouwen. Om het hoofd te bieden aan voorgenoemde ontwikkelingen, worden verschillende oplossingen bedacht. Zo zien we de woningfabrieken. Een ontwikkeling waarbij Trebbe heeft aangegeven niet één fysieke fabriek op één locatie te willen bouwen, maar de bouwplaats als de assemblageplek te zien.

Woningcorporaties hebben een maatschappelijke opgave en werken met gemeenschapsgeld. Het is niet ondenkbaar dat woningcorporaties in de toekomst aanbestedingsplichtig worden. Trebbe werkt nú veel onderhands of in (langjarige) (keten) samenwerkingen met woningcorporaties samen, een aanbestedingsplicht zal consequenties hebben voor deze samenwerkingsvormen.

En als laatste ontwikkeling hebben we automatisering en digitalisering, we zien het als kans maar ook als zorgenkind. Want de mogelijkheden zijn oneindig, maar we moeten er dan wel op de juiste en dezelfde manier mee werken.

5. Typisch Trebbe

Hier staan we voor én hier gaan we voor

Wij zijn Trebbe

Wij zijn Trebbe. Een familiebedrijf dat ontwikkelt en bouwt. Al meer dan 110 jaar solide en wendbaar. En dat blijven we. Bovendien staan we stevig in de realiteit van nu en straks. We weten wat er speelt in onze branche en de maatschappij, volgen dat op de voet en passen ons daar op aan. Zo is Trebbe door de jaren heen een stabiel merk gebleven.

Degelijk ondernemen hebben wij hoog in het vaandel staan. Continuïteit komt op de eerste plaats, gestage groei op de tweede. Daarmee floreren wij in goede tijden en blijven we overeind als onze branche in zwaar weer zit.

Bouwen aan geluk, dat doen we samen. Of je nu klant, co-maker of leverancier bent; wij werken en vernieuwen graag samen en staan naast je als betrokken partner. We zetten in op langdurige samenwerkingen en werkplezier. Daarbij houden we van de menselijke maat. Samen maken we het! En zit het even tegen? Dan lossen we het samen op.

De toekomst is spannend, maar gaan we vol vertrouwen en met een gezonde portie realiteitszin tegemoet. We volgen wat er om ons heen gebeurt en zien we kansen dan pakken we die vast. Veranderingen moedigen we aan. Behalve als het om onze cultuur gaat; die houden we graag zoals die is. Met een nuchtere kwinkslag en hart voor mensen, ons bedrijf en de branche. Dat is typisch Trebbe!



Onze missie

Samen bouwen aan geluk.

Onze visie

T Samenwerken is de rode draad voor ons denken en doen. En wij hebben aandacht. Aandacht voor de aarde, de maatschappij, de mens en de continuïteit. Deze vier pijlers vormen samen het meervoudig waardemodel en vormt ons kompas en handlingskader, voor de keuzes die we maken. Alleen dan bouwen we samen aan geluk.

Kernwaarden

Wij bouwen samen aan geluk. Dat doen we vanuit onze kernwaarden; ons DNA. Ook al zijn we bij Trebbe allemaal verschillend en authentiek. Deze waarden vind je in ons allemaal terug.

Betrouwbaar

Wij doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.

Ondernemend

Wij zijn een veelzijdige en solide partner. Wij pakken kansen, verzilveren deze en zijn toekomstgericht.

Betrokken

Wij werken vanuit de verwachtingen en belangen van de mensen waarmee wij samenwerken

Samenwerkend

Wij zijn samenwerkers in hart en nieren. Wij geloven dat we samen verder komen, samen tot betere oplossingen komen. En zit het even tegen? Dan lossen we het samen op. Samen maken we het.

Cultuur wat is dat en waarom weer in dit plan?

Cultuur. Misschien wel één van de meest uitgesproken woorden binnen Trebbe. Het is bijna magisch de cultuur van Trebbe. En hebben we het niet over cultuur dan bedoelen we het wel door termen te gebruiken als 'echte Trebbeaan', 'geel bloed', 'de kracht van Trebbe'. Wij zijn ervan overtuigd dat we met onze cultuur onze collega's weten aan te trekken en als de cultuur goed bij je past, we je ook weten te binden. En past de cultuur goed bij je, dan zijn we er ook van overtuigd dat jij je werk met meer plezier (werkgeluk) doet. Maar ook wij, onze opdrachtgevers, bewoners en samenwerkingspartners ervaren dan meer plezier. En als iedereen gelukkig is? Dan gaat de kwaliteit van onze projecten sterk omhoog.

Vaste ingrediënten

Wat is dan die cultuur, dat wat Trebbe écht Trebbe maakt? Een vast recept, die is er voor onze cultuur niet. Want met verschillende kantoren en bouwplaatsen door het hele land, ligt de nuance overal net even anders. Maar vaste ingrediënten die zijn er wel. De elementen die onze cultuur kenmerken en ons met elkaar binden. Onze cultuur past binnen de kenmerken van een familiecultuur. Niet zo gek natuurlijk, we zijn een hecht en echt familiebedrijf en zetten graag in op de relatie. Tegelijkertijd zie je kenmerken van een innovatiecultuur terug binnen Trebbe. We gaan graag een stap verder om de beste kwaliteit te leveren. En onze cultuur is onlosmakelijk verbonden met onze kernwaarden. Kort samengevat vertaalt zich dit naar de volgende kenmerken

- **Vrijheid en verantwoordelijkheid.** We krijgen veel vrijheid en verantwoordelijkheid binnen ons werk. We denken in oplossingen en kansen, niet in beperkingen. We kiezen altijd voor de beste en hoogst haalbare kwaliteit. En is de oplossing voor een probleem er nog niet? Dan bedenken we het zelf.
- **Aandacht, warm, sociaal en hulpvaardig.** De menselijke maat en oprechte aandacht voor elkaar, dat vinden we bij Trebbe belangrijk. We staan voor elkaar klaar, of je nu een collega, bewoner, opdrachtgever of bouwpartner bent. We zetten in op samenwerking.
- **Nuchter en trots.** We staan met onze voeten in de klei. Praktisch ingesteld. Successen vieren we graag, maar gaan daarna ook snel weer aan de slag. We zijn bescheiden maar tegelijkertijd trots op het bedrijf, onze historie, voor en met wie we werken en wat we met elkaar maken.

6

Ons kompas

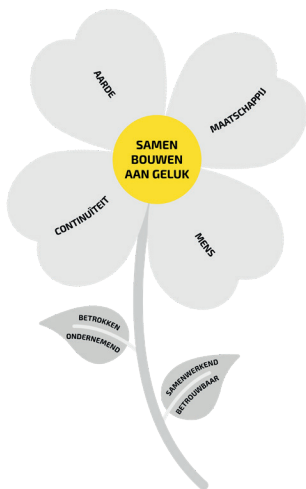
Hiermee blijven we op koers

Ons handelingskader

Het meervoudig waardemodel is een nieuwe manier van denken en kijken naar waarde. Want er is meer dan alleen een financiële waarde. Wij zijn ervan overtuigd dat de toekomst in meervoudige waarde ligt én dat we daarmee bouwen aan geluk. Daarom zetten wij het meervoudig waardemodel in als handelingskader. Met het meervoudig waardemodel komen we tot een evenwichtige afweging van waarden en het is ons houvast bij alles wat we doen.

Vier waarden en het vizier op de toekomst

Het meervoudig waardemodel bestaat uit vier waarden. Door aandacht te hebben voor deze vier waarden, ontwikkelen en bouwen wij de juiste projecten, gaan we op de juiste manier met elkaar om en bouwen wij samen aan geluk. Wij leven op de aarde, een prachtige planeet. Een thuis voor ons allemaal. Hier hebben we onze samenleving met zorg opgebouwd, dankzij de vruchtbaarheid en de bronnen en grondstoffen die de aarde rijk is. En midden in die samenleving staan wij. Trebbe. Een familiebedrijf dat al meer dan 110 jaar bestaat. Als familiebedrijf weten wij als geen ander hoe we goed voor elkaar en onze omgeving moeten zorgen; nu en zeker ook in de toekomst. Dat betekent dat wij het verschil kunnen maken en invloed hebben op alle thema's die spelen binnen onze maatschappij. Daar wordt iedereen gelukkig van; onze collega's, het familiebedrijf Trebbe, onze opdrachtgevers, onze bouwpartners, onze bewoners én de maatschappij. Een goede basishouding met bijbehorend gedrag zijn daarbij belangrijk. Samen richten we het vizier altijd op de toekomst, daarbij kijken we vooral naar de middellange en lange termijn.



Aandacht voor de aarde

We vinden dat voor een volhoudbare (toekomstbestendige) samenleving verdere groei in balans moet zijn met dat wat de natuur ons geeft. Dat betekent dat we gaan voor de lange termijn en onze keuzes baseren op de mogelijkheden die we hebben, zonder uitputting. Ons doel; volhoudbaar duurt het langst. Volhoudbaarheid betekent voor ons de balans tussen de beste technische mogelijkheden en de manier waarop dat in het leven van bewoners en omwonenden werkt. Daarbij hebben we aandacht voor bijvoorbeeld:

- We putten de aarde niet verder uit. We sluiten grondstofkringlopen op een manier dat kostbare grondstoffen niet weglekken en we ze gemakkelijk kunnen hergebruiken.
- Waar het kan, gebruiken we biobased materialen. Zo hoeven we niet eens gebruik te maken van grondstoffen die uitgeput raken.
- Waar het kan gebruiken we de energie van de zon, wind en water. Denk hierbij aan een slim ontwerp en goede situering van het gebouw. We bieden onze opdrachtgevers ook altijd een duurzamer alternatief aan dan dat zij vragen.

Aandacht voor de maatschappij

Er spelen veel grote sociaal maatschappelijke uitdagingen. Wij kunnen als Trebbe bijdragen aan oplossingen. Wij kunnen het verschil maken. En dat doen we ook. Want wij geloven erin dat iedereen recht heeft op geluk en daar hoort een gezonde en veilige woon- en leefomgeving bij. Ons doel; meerwaarde voor het collectief. Als ontwikkelende bouwer hebben we een grote invloed op hoe de samenleving van morgen eruitziet. Dat is een prachtige opgave, maar ook een flinke verantwoordelijkheid om te dragen. Daar gaan we dan ook zorgvuldig mee om. Dit betekent bijvoorbeeld dat:

- We kiezen voor harmonieuze, gebalanceerde ontwerpen voor de wijken, woningen, scholen, zorgcomplexen en andere gebouwen die wij ontwikkelen en bouwen. Daarbij zorgen we ervoor dat we altijd aandacht hebben voor de duurzaamheid en betaalbaarheid van het gebouw, maar ook stellen we de vraag wat draagt dit project bij aan de maatschappij en het individu.
- De wijken, woningen, scholen, zorgcomplexen en andere gebouwen die wij maken zijn plekken waar mensen zich prettig en veilig voelen. Zo zorgen we voor een gezonde mix van doelgroepen in de wijken.
- Goed wonen is bereikbaar en betaalbaar voor iedereen.

Aandacht voor de mens

Een plek voor jezelf, waar jij je thuis voelt. Er is niks belangrijker dan dat. Iedereen heeft baat bij een gezonde, duurzame en veilige omgeving. De plek waar je werkt, zorgt, leert of juist waar je thuis komt, waar je de dag van je af mag laten glijden, waar je kunt lachen, huilen, je verder kunt ontwikkelen, waar je jezelf kunt zijn. De plek waar je leeft. Gezondheid is daarin een belangrijke pijler en je meest kostbare bezit. De Trebbe 'woon-, leef- en werkomgeving' is de plek waar jij altijd jezelf kunt zijn, draagt bij aan en ondersteunt gezond en vitaal leven. Ons doel: Persoonlijk geluk en gezondheid

Alles wat we doen, draagt bij aan het succes, geluk en de gezondheid van een ander. Dat betekent dat wij aandacht hebben voor bijvoorbeeld:

- Een Trebbe-gebouw of woning bijdraagt aan de fysieke en mentale gezondheid van de bewoner of gebruiker.
- Als collega bij Trebbe voel je je thuis, veilig en geïnspireerd en zorgen we er samen voor dat jij duurzaam inzetbaar bent.
- Veiligheid en gezondheid zijn gewaarborgd in de gebouwen die wij realiseren, op onze bouwplaatsen en in onze kantoren.
- Bij Trebbe kun jij een leven lang gezond werken.

Aandacht voor de continuïteit

In de ruim 110 jaar oude historie van Trebbe is één ding een constante factor; verandering. Zo is ook de Nederlandse samenleving niet meer dezelfde als die van 110 jaar geleden. Maar wat niet veranderd is, is dat Trebbe deel uitmaakt van die samenleving. Continuïteit van ons familiebedrijf is een vereiste om ook in de toekomst van meerwaarde te zijn voor de samenleving. En om dat te bereiken is een gezond financieel resultaat onmisbaar. Ook vraagt het van ons focus op onze dienstverlening. Ons doel: Zonder financiële winst geen bijdrage aan maatschappelijke waarden. Het maakt dat we mee kunnen bewegen op de tijden en veranderingen die erop ons afkomen. De volgende doelstellingen werken we aan. Zo hebben we bijvoorbeeld aandacht voor:

- Financieel gezond blijven. Een belangrijke doelstelling. Lukt dat niet, dan lukt het ook niet om waarde toe te voegen op de andere gebieden of om onze continuïteit veilig te stellen.
- De ontwikkeling en bouw van duurzame en gezonde leefomgevingen lukt alleen als we daarin kunnen investeren. Voor onze opdrachtgevers is Trebbe een interessante, solvabele partij om mee samen te werken.

7. Zo zijn we georganiseerd

Onze organisatie

Trebbe bouwt samen aan geluk. Wij ontwikkelen, (ver)bouwen en onderhouden gezonde, duurzame leefomgevingen. Dat doen we op een gestructureerde manier en daar hoort ook een goed gestructureerde organisatie bij. Door de groei van Trebbe en de steeds meer complexe uitdagingen is besloten om eind 2020 de organisatiestructuur van Trebbe aan te passen.

We combineren centraal met decentraal. We werken vanuit drie vestigingen, dicht bij onze klanten. Om ervoor te zorgen dat we overal wel vanuit hetzelfde gedachtegoed ontwikkelen en bouwen met dezelfde concepten werken we met overkoepelende kernteams en stafafdelingen.

In de bijlage vind je een gedetailleerd organogram.

Trebbe Groep

**Vestiging
Enschede**

**Vestiging
Zwolle**

**Vestiging
Nieuwegein**

**Businesslijnen
met businessunits per vestiging**

Kernteam concepten

Vakgroep PO

Stafdiensten

8

■ Werken bij Trebbe

Goed werkgeverschap én werknemerschap gaan hand in hand

Goed werkgeverschap en goed werknemerschap gaan hand in hand binnen Trebbe, zo bouwen we samen aan werkgegluk. Als organisatie hebben we een verantwoordelijkheid te nemen richting onze collega's en onze partners waarmee en waarvoor we werken. Onze collega's hebben de verantwoordelijkheid om iedere dag weer voor en met elkaar te staan en het iedere dag beter te willen doen. Hieronder lees je hoe we daar samen invulling aan geven.

Leiderschap binnen Trebbe

Binnen Trebbe tonen we leiderschap. Dit leiderschap laat zich kenmerken door de openheid en gelijkwaardigheid. De echte en spreekwoordelijke deur staat altijd open, zo verkleinen we de onderlinge afstand. Voor directie en leidinggevenden betekent dit concreet dat zij:

- zichtbaar en bereikbaar zijn voor alle medewerkers;
- oprechte belangstelling tonen;
- luisteren en open gesprekken aangaan;
- iedereen gelijk behandelen;
- ontwikkeling stimuleren en hiervoor actief mogelijkheden bieden;
- collega's aanspreken;
- inspireren, complimenten geven en hun waardering uitspreken.

Goed werknemerschap

De medewerkers van Trebbe krijgen, hebben en nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen werk, maar net zo goed voor het werk van collega's en samenwerkingspartners. Natuurlijk denken en handelen alle collega's binnen Trebbe vanuit onze kernwaarden betrokken, ondernemend, betrouwbaar en samenwerkend. Dit betekent dat onze medewerkers:

- initiatief nemen voor hun eigen ontwikkeling;
- aandacht hebben voor elkaar;
- initiatief nemen voor optimalisaties en verbeteringen;
- zich uitspreken als iets niet naar wens verloopt;
- zich aan laten spreken;
- complimenten geven;
- actief vragen stellen.

Diversiteit

Trebbe is een afspiegeling van onze maatschappij. Dit betekent dat iedereen zich thuis en veilig moet voelen binnen en bij Trebbe. Trebbe biedt een inclusieve werkomgeving waar alle collega's volledig tot hun recht komen, ongeacht leeftijd, levensfase, geslacht, herkomst of religie. Binnen Trebbe maken we op de best mogelijke manier gebruik van de verschillende talenten. Alle collega's worden gerespecteerd en verschillen worden gewaardeerd en gezocht. Want als iedereen hetzelfde is, dan komen we niet tot de creatieve resultaten waar we voor staan en gaan.

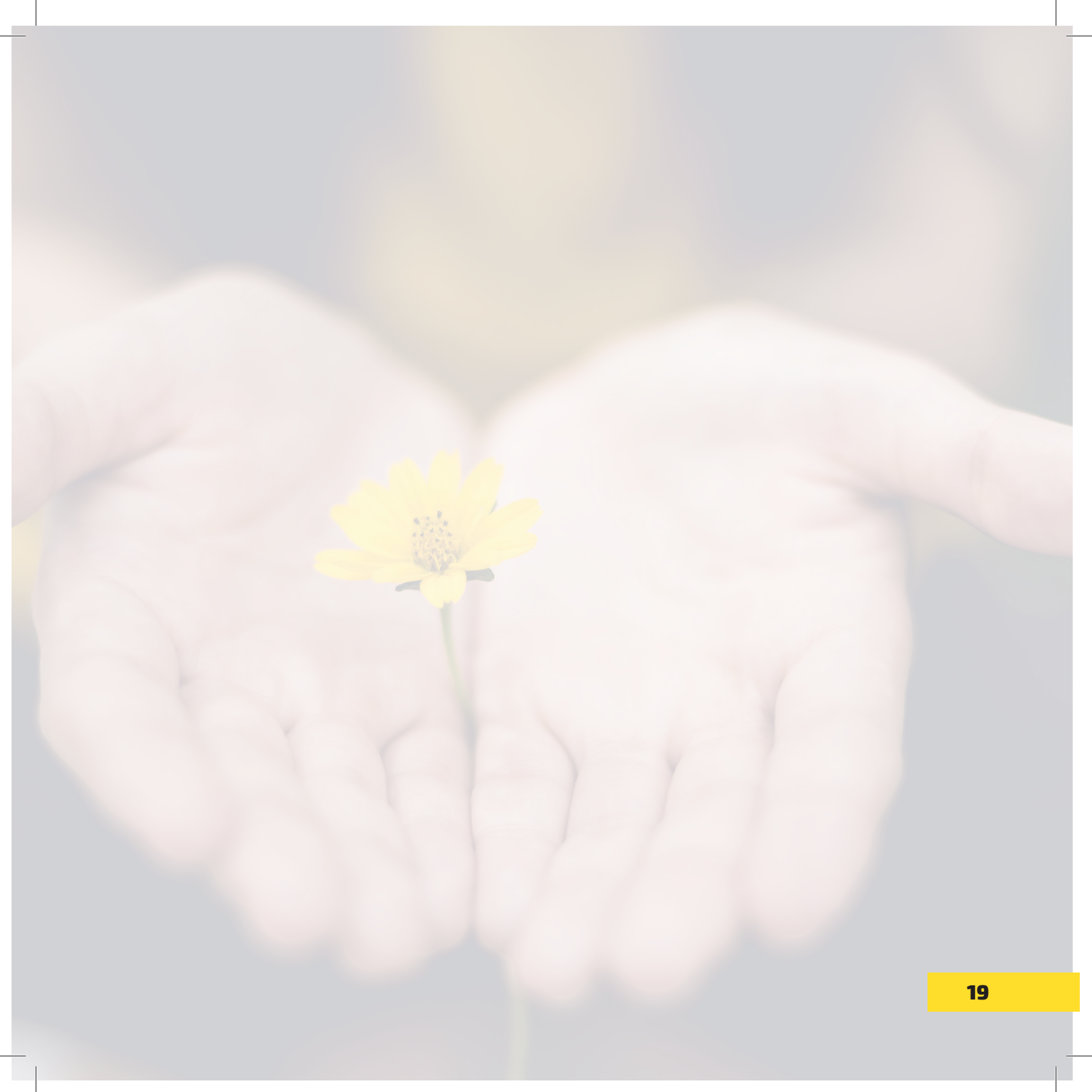
Ontwikkeling en scholing

Trebbe heeft een actief, eigen programma voor scholing, training en ontwikkeling; TrebbeToekomst. Scholing leidt tot hogere motivatie, het vergroot de betrokkenheid en biedt kansen voor werknemers door loopbaanmogelijkheden die hierdoor door kunnen groeien. Kundige medewerkers met een hoog kennisniveau zijn het kapitaal van Trebbe. Door ervoor te zorgen dat onze medewerkers op de hoogte zijn en blijven van de nieuwste ontwikkelingen, zijn we als organisatie wendbaarder en kunnen we sneller en makkelijker inspelen op veranderingen. Ook is en blijft Trebbe een aantrekkelijke werkgever omdat medewerkers kansen krijgen om zich verder te ontwikkelen en stappen te zetten in hun loopbaan.

Veilig en gezond werken

De kantoren, bouwplaatsen en werkplekken bij Trebbe zijn veilig, gezond en duurzaam. Het zijn inspirerende werkomgevingen en nodigen uit tot ontmoeting en samenwerken.

Werken op een manier die goed bij de medewerkers past, dat stimuleert Trebbe. Zo maakt Trebbe hybride werken mogelijk. We hebben wel de verantwoordelijkheid, elkaar zoveel mogelijk in levende lijve te treffen om elkaar te inspireren en samen mooie dingen te bedenken en te maken.



9. Voor wie en met wie we werken

Iedere opdrachtgever is uniek

Wij bouwen samen aan geluk door onze opdrachtgevers niet als verzamelbegrip te behandelen. Wij noemen iedereen bij naam. Ongeacht de grootte van het project blijft onze werkwijze persoonlijk. Ons uitgangspunt is altijd samenwerken op basis van wederzijds respect en gelijkwaardigheid. Iedere opdrachtgever is uniek, maar er zijn overeenkomsten en vragen die groepen opdrachtgevers bindt. De afgelopen jaren definieerden we binnen Trebbe vier type opdrachtgevers; de groep woningcorporaties, de groep gemeenten, ontwikkelaars, beleggers en grondeigenaren en de groep zorg, ziekenhuis, onderwijs en kantoren.

Woningcorporaties

Eén van de eerste projecten die Trebbe in uitvoering nam, was een opdracht voor een woningcorporatie. Al sinds jaar en dag werken we voor deze corporaties aan één van de meest uitdagende, maatschappelijke opgaves; betaalbare, gezonde en duurzame huisvesting. Ongeveer de helft van onze omzet bestaat uit de opdrachten die we voor woningcorporaties uitvoeren en eigenlijk alle onderdelen binnen Trebbe werken voor en met woningcorporaties.

Eigen ontwikkeling; de klant is de individuele koper, maar ook woningcorporaties en beleggers

Met hart voor ons vak ontwikkelen wij voor eigen rekening en risico wijken, buurten en woningen. Wij gaan daarin verder dan dan alleen een project ontwikkelen, wij maken ruimte voor leven. Een fijne leefomgeving zit niet in stenen, maar in mensen die prettig en gezond met elkaar samen leven en herinneringen maken. Binnen onze projecten brengen wij kwaliteit, duurzaamheid, gezondheid, veiligheid, leefbaarheid, betaalbaarheid en maakbaarheid samen.

Ontwikkelaars, beleggers en grondeigenaren

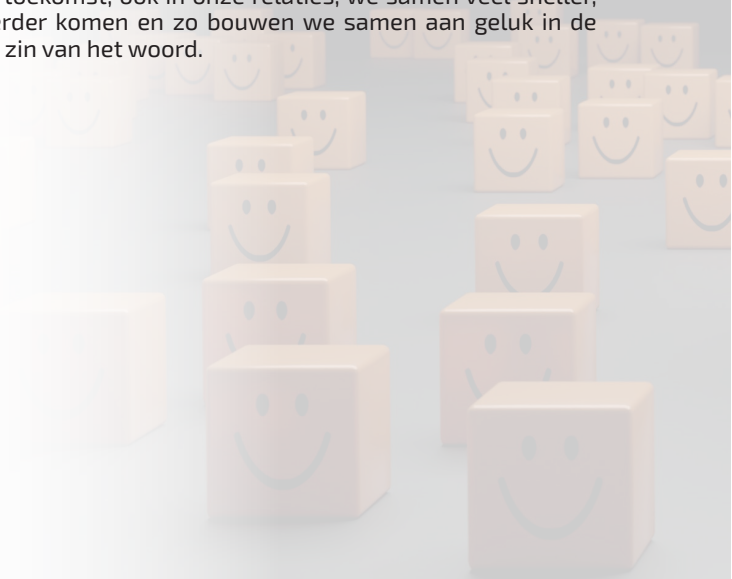
Van een leeg stuk grond maken wij leefomgevingen waar mensen graag willen zijn. Daarbij zetten wij integraal onze kennis en kunde van (gebieds)ontwikkeling en bouwen in. Wij kunnen risicodragend gebieden, wijken en vastgoed ontwikkelen en bouwen. Ook werken we als gedelegeerd ontwikkelaar veel samen met ontwikkelaars, als bouwer en als (mede)ontwikkelaar.

Zorg, ziekenhuis, onderwijs en kantoren

Ook werken we al sinds het begin van Trebbe aan maatschappelijk vastgoed. Zo bouwen we universiteitsgebouwen, scholen, gemeentehuizen, kantoren en in het bijzonder vastgoed voor de zorg en de ziekenhuizen. Ook hier werken we vanuit langjarige relaties, zo werken we al meer dan tachtig jaar aan, in en om het UMCG in Groningen.

Volwaardige relaties

Voor wie we ook werken, we zetten in op een duurzame, gelijkwaardige relatie. Wij zijn ervan overtuigd dat door te kiezen voor de toekomst, ook in onze relaties, we samen veel sneller, veel verder komen en zo bouwen we samen aan geluk in de ruimste zin van het woord.



Ketensamenwerking van begin tot eind

Als gezegd Trebbe zet in op de relatie en werkt het liefst vanuit samenwerking. Dat doen we met onze opdrachtgevers, maar ook met onze bouwpartners.

Al meer dan tien jaar werken we vanuit onze concepten samen met vaste co-makers. Door te werken vanuit een netwerk van vaste partners bundelen we denk- en innovatiekracht en benutten we ieders specifieke kennis volop. Zo ontwikkelen we samen onze concepten verder door, blijven onze concepten flexibel en betaalbaar en sluiten goed aan op de vraag van de klant.

Ook binnen onze andere bedrijfsonderdelen kiezen we voor de relatie met onze (bouw)partners en leveranciers en zetten we bij voorkeur in op meerjarige samenwerkingen. Zo zorgen we ervoor dat we specialistische kennis binnenhalen en we samen kwalitatief hoogwaardige projecten realiseren.

Samenwerking komt voor de consument samen in LIV

Een fysieke uiting van een goede samenwerking is woonbelevingscentrum LIV. LIV staat voor Leven, Inspireren en Verleiden. Het LIV-concept is uniek in Nederland. Op ruim 3.000 m² vindt een samensmelting plaats van wonen en bouwen, waarin begeleiding én inspiratie van de klant centraal staat. De initiatiefnemers van LIV zijn bouwbedrijven KlokGroep, Trebbe en retailers Keuken Design Nijmegen en Van der Sluis Technische Bedrijven. In LIV nemen zij gezamenlijk de consument aan de hand en begeleiden haar tijdens het hele traject: van aankoop tot wonen en daarna. Niet eerder werkten bouwbedrijven en retailers op een dergelijke manier samen.

10

■ Zo bouwen we samen aan geluk

WAARDE

DOEL

1. Aandacht voor de aarde

Volhoudbaar duurt het langst

2. Aandacht voor de maatschappij

Meerwaarde voor het collectief

3. Aandacht voor de mens

Persoonlijk geluk en gezondheid

4. Aandacht voor de continuïteit

Maximaal bijdragen aan maatschappelijke waarden, dat kan niet zonder financiële winst.

DIT BETEKENT DAT WE BINNEN TREBBE BIJVOORBEELD:

- De footprint van onze eigen organisatie verkleinen.
- Onze medewerkers de mogelijkheid geven fiscaal vriendelijk hun woning kunnen verduurzamen.
- Ons afval scheiden en reduceren op onze kantoren en bouwplaatsen.
- De stap zetten naar een emissieloze bouwplaats.

- Onszelf actief de vraag stellen welke waarde we voor wie realiseren en hoe we deze waarde verder kunnen vergroten.
- Maatschappelijke initiatieven ontplooiën.
- Zorgdragen voor diversiteit binnen ons personeelsbestand.

- Het karakter van de organisatie behouden.
- Een veilige, gezonde werkomgeving bieden op onze kantoren en bouwplaatsen.
- Investeren in een goede verbinding tussen vestigingen, businesslijnen, business-units en bouwplaatsen.
- Groei van teams en medewerkers stimuleren.
- Aandacht hebben voor duurzame inzetbaarheid.

- Een efficiëntere keten organiseren (meer prefabricering, digitalisering, robotisering, BIM).
- Onze interne processen verbeteren met bijzondere aandacht voor projectbeheersing.
- Financieel gezond blijven.

DIT BETEKENT DAT WE EXTERN BIJVOORBEELD:

- Kennispartner willen zijn op het gebied van duurzame ontwikkeling en bouw en de keuze voor 'groen' actief stimuleren bij onze opdrachtgevers.
- Verder kijken dan energievraagstukken, maar ook kijken naar de toepassing van minder milieubelastende materialen, circulair bouwen in de hele keten, klimaatadaptiviteit en natuurinclusiviteit

- Betaalbaar bouwen, passend binnen het investeringskader van onze klanten
- Ontwikkelen en bouwen passend bij onze klantgroepen.
- Ketensamenwerkingen intensiveren en uitbreiden om klanten optimaal te bedienen en innovaties te versnellen.
- We kiezen voor harmonieuze, gebalanceerde ontwerpen voor de projecten die wij ontwikkelen en bouwen. Met aandacht voor de duurzaamheid en betaalbaarheid van het gebouw, maar ook stellen we de vraag wat draagt dit project bij aan de maatschappij en de mens.
- Goed wonen voor iedereen mogelijk maken.

- Een veilige, gezonde omgeving waarborgen in de huisvesting die wij realiseren.
- Zorgen voor goed te begrijpen installaties en gebruikers van Trebbe-vastgoed weten hoe alles werkt.
- Bijdragen aan het succes van onze opdrachtgever, bouwpartner of gebruiker van ons vastgoed.

- Focus op onze dienstverlening hebben
- Binnen de keten van partners in ons ontwerp- en bouwproces is de gedachte van continuïteit van de partners de belangrijkste economische leidraad voor de keuzes die wij maken. Winstmaximalisatie ten koste van derden past daar niet bij.
- Ketensamenwerkingen intensiveren. Deze zorgen voor stabiliteit en continuïteit in onze werken.

10

■ Zo bouwen we samen aan geluk

Van strategisch naar tactisch naar operationeel

Dit ondernemingsplan gaat een aantal jaar mee. Daarom is dit ondernemingsplan visiegericht. Om goed invulling en uitvoering te geven aan dit ondernemingsplan, kiezen we ervoor om een aantal tactische meerjarenplannen op te stellen. Het tactische meerjarenplan kent qua doorlooptijd dezelfde periode als het ondernemingsplan. Wel wordt ieder jaar het tactische meerjarenplan opnieuw tegen het licht gehouden en daar waar nodig herijkt en aangepast. Aan de hand van het ondernemingsplan en de tactische meerjarenplannen stelt iedere businessunit en afdeling een jaarplan op. Het jaarplan is de operationele vertaling van het ondernemingsplan en de van toepassing zijnde meerjarenplannen. In de jaarplannen nemen we concrete KPI's en doelstellingen op. Zo zorgen we er samen voor dat we ieder jaar mee kunnen bewegen op de ontwikkelingen die erop ons afkomen.

Ondernemingsplan

**Tactisch
Meerjarenplan**

**Operationeel
Jaarplan**





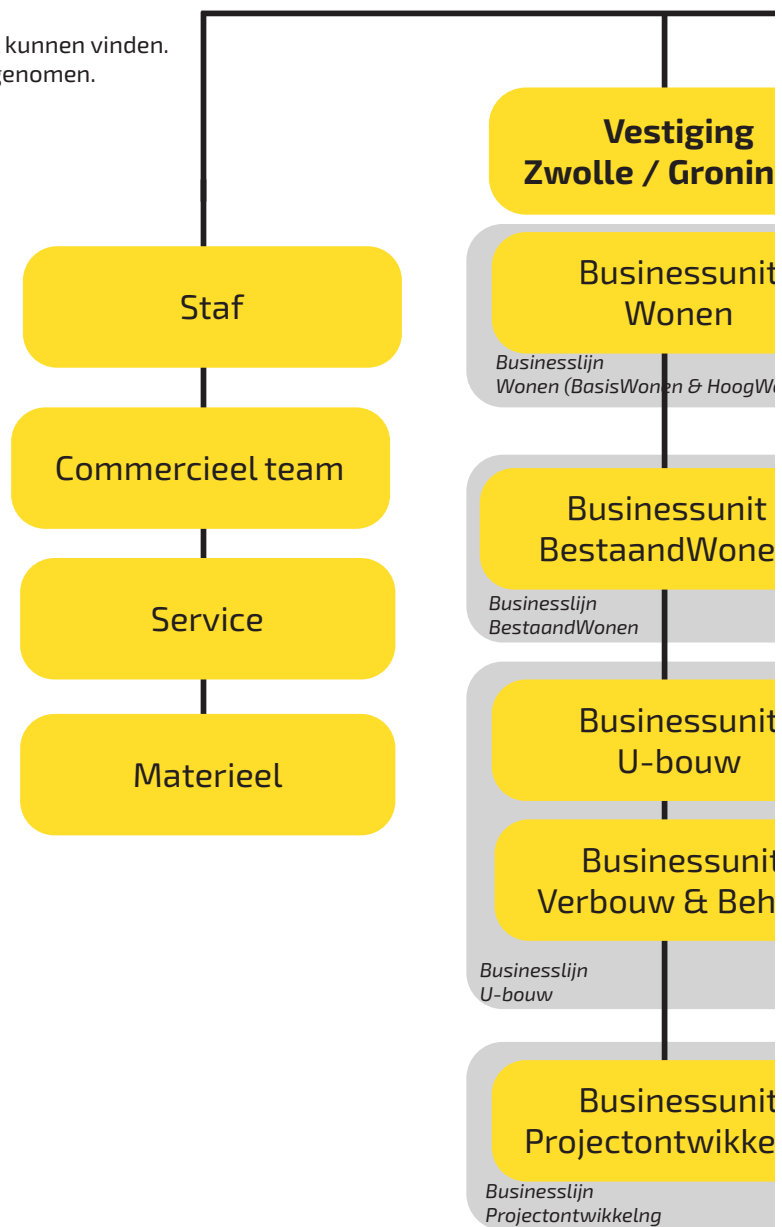
BIJLAGEN



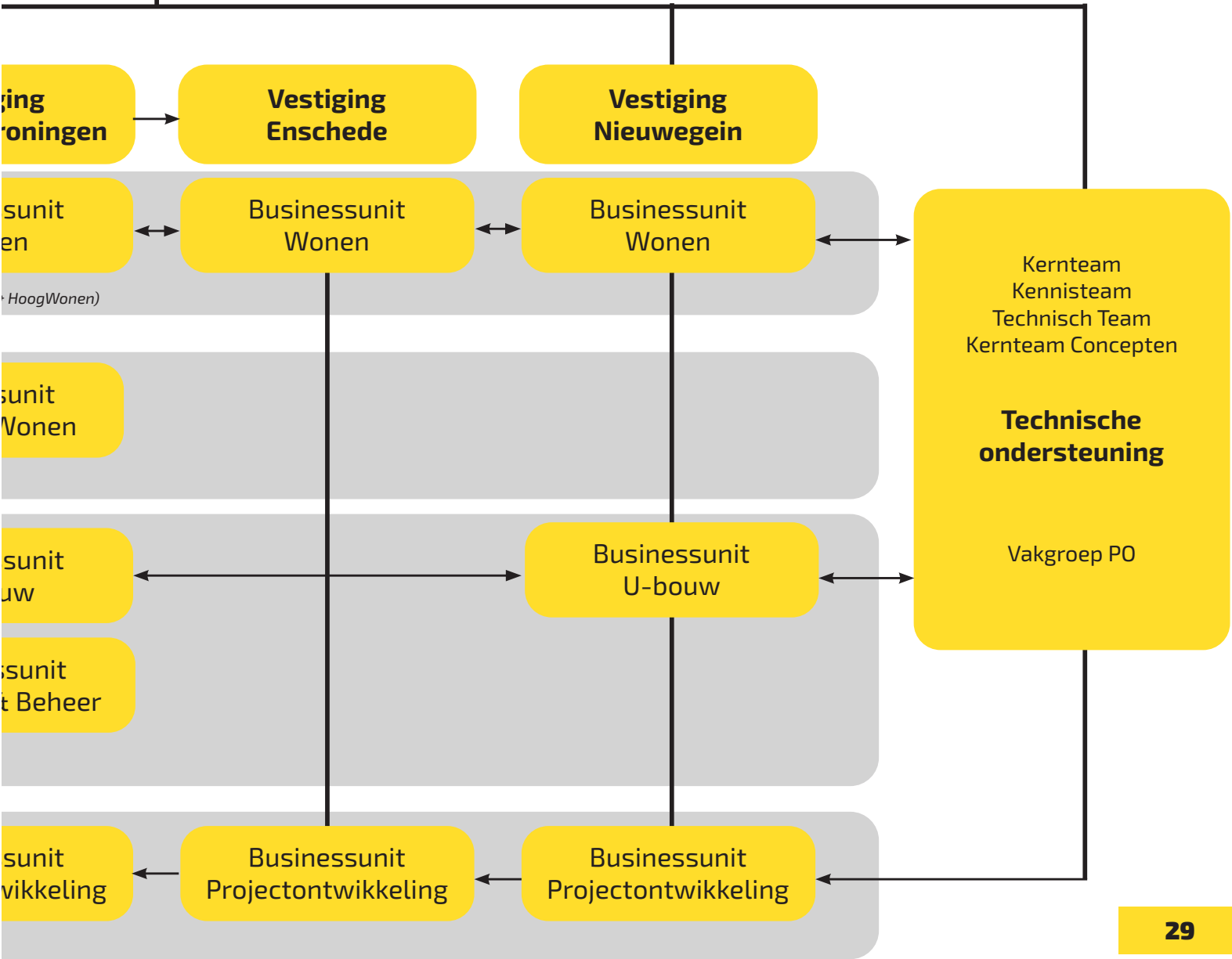
1. Organogram

Onze organisatie

Een schematische weergave van onze organisatie heb je in het plan al kunnen vinden.
Een meer gedetailleerd organogram hebben we hier in de bijlagen opgenomen.



Trebbe Groep



Samen bouwen aan geluk

2023-2026





Samen bouwen aan geluk

Postadres

Trebbe Groep B.V.
Postbus 4
7500 AA Enschede

Telefoon

088 259 00 00

Website

www.trebbe.nl

Social media

 @Trebbe1911

 Trebbe

 Trebbe

 Trebbe

versie: november 2022