

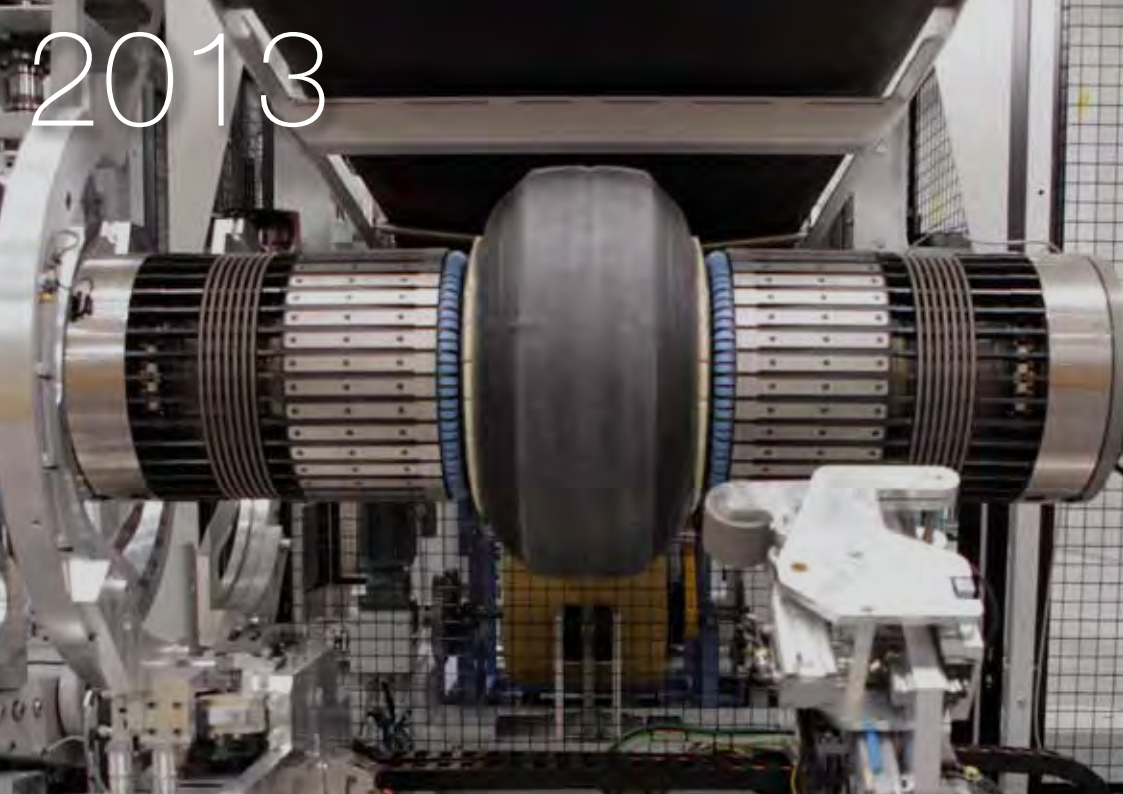
Jaar- verslag

2013

DE 4 KERntechnologieën IN 7 VERTICALE GROEIMARKTEN

TKH beschikt over vier kerntechnologieën, die op verschillende manieren worden gecombineerd en gebruikt, afhankelijk van de situatie en de gewenste oplossing. Door de applicatiekennis worden de technologieën tot de beste op maat gesneden oplossingen ontwikkeld voor de specifieke verticale markten.

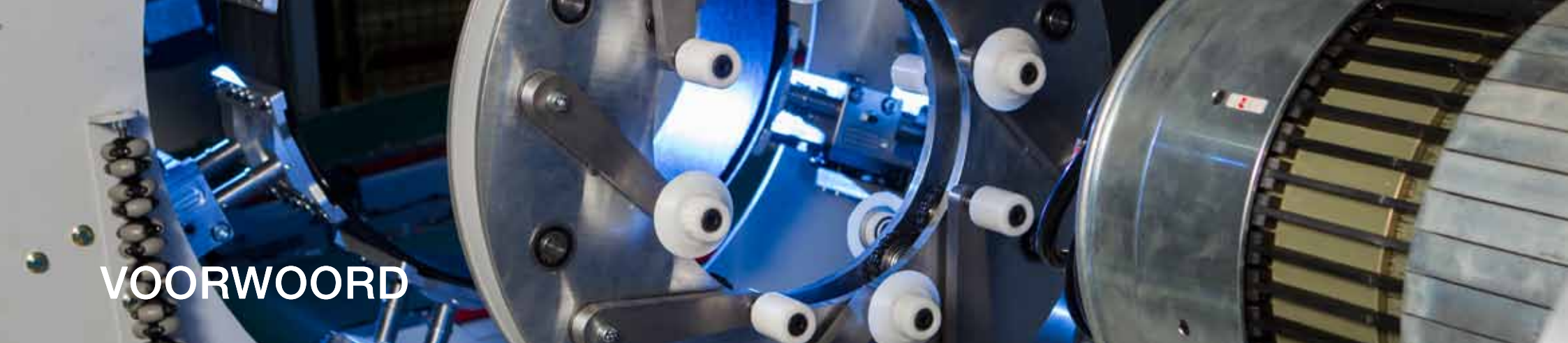
TKH-groep heeft zeven verticale groeimarkten gedefinieerd, waarin het bovengemiddeld kan groeien ofwel omdat investeringen zich heel snel terugverdienen, ofwel omdat investeringen in die markt echt noodzakelijk zijn. Overal spelen de vier kerntechnologieën een belangrijke rol.



TKH GROUP JAARVERSLAG 2013

INHOUD

Voorwoord	3	Overzicht per business-segment	48	Overige gegevens	146
Kerngegevens	4	Telecom Solutions	50	Statutaire regeling betreffende de bestemming	
Highlights 2013	5	Building Solutions	52	van de winst	146
Missie	6	Industrial Solutions	54	Voorstel winstbestemming	146
Visie	7			Controle-verklaring	147
Profiel	8	Corporate Governance van TKH	56	Stichting Continuïteit TKH	149
Doelstellingen en strategie	9	Risicobeheersing	60	Stichting Administratiekantoor van aandelen TKH	150
De technologieën van TKH	10			Overzicht persberichten 2013	152
Trends	11	Katern: de 4 kerntechnologieën in 7 verticale	67	Werkmaatschappijen	153
SWOT-analyse	12	groeimarkten		Deelnemingen	156
TKH wereldwijd	13			GRI-index	159
Het aandeel TKH	14	Jaarrekening 2013		Tien jaren-overzicht	162
Raad van Commissarissen	16	Geconsolideerde balans	102	Verklarende begrippenlijst	164
Bericht van de Raad van Commissarissen	17	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	103		
Raad van Bestuur	21	Geconsolideerd overzicht gerealiseerde en			
Verslag Raad van Bestuur	22	niet-gerealiseerde resultaten	104		
Financiële gang van zaken	24	Geconsolideerd overzicht van mutaties in het			
Dividendvoorstel	25	groepsvermogen	105		
Acquisities, investeringen en desinvesteringen	26	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	106		
Personeel en organisatie	27	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	107		
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	29	Enkelvoudige balans	137		
Vooruitzichten	47	Enkelvoudige winst- en verliesrekening	138		
		Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	139		



VOORWOORD

Ondanks de economische tegenwind heeft TKH in 2013 een mooie omzet- en winststijging gerealiseerd.

In de tweede helft van 2013 verbeterde de economische situatie zich, wat ook haar positieve weerslag heeft gehad op de ontwikkelingen in de TKH-groep. Met name de investeringsbereidheid binnen de industriële sector nam toe, waardoor niet alleen de omzet kon groeien maar ook de orderportefeuille in dit segment toenam. De uitgangspositie voor 2014 ziet er dan ook goed uit.

De eind 2012 doorgevoerde focus op onze vier kern-technologieën en zeven gedefinieerde verticale groei-markten hebben geleid tot het vergroten van het groeipotentieel van TKH. Door alle stakeholders is positief gereageerd op de verdere verduidelijking van onze groeistrategie en de wijze waarop we met de combinatie van de TKH-kerntechnologieën het verschil kunnen maken in de eindmarkten waarin TKH actief is. Veel aandacht is hierbij besteed aan het organiseren van

de groeikansen in de verticale groeiemarkten en vooral ook het creëren van de gewenste focus.

De TKH-technologieën onderscheiden zich door onze voortdurende inspanningen en investeringen om te blijven streven naar vernieuwing. Innovatie wordt met passie geleefd in de TKH-organisatie. Vooral omdat innovatie leidt tot kansen en mogelijkheden om te kunnen ondernemen en succesvolle groei mogelijk maakt.

In het katern van dit jaarverslag komen de vier kerntechnologieën van TKH in combinatie met de gedefinieerde zeven verticale groeiemarkten uitgebreid aan de orde. De komende jaren willen we onze focus hierop houden om maximaal de groeipotentie uit deze segmenten te halen om zo met gebundelde kracht een nog sterker en mooier TKH te creëren!

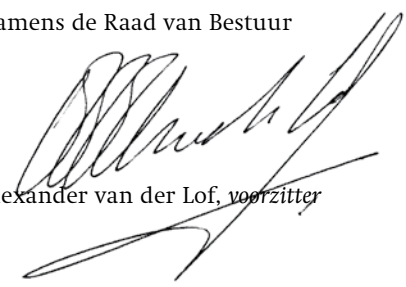
Op het gebied van duurzaamheid hebben wij in het afgelopen jaar ook duidelijke stappen gezet, waaronder de invoering van de GRI-richtlijnen. Hierdoor hebben we direct inzicht in de voor TKH relevante maatschap-

pelijke thema's en is onze MVO-strategie direct vertaald naar een uitvoeringsplan, waardoor MVO integraal onderdeel uitmaakt van onze bedrijfsvoering.

De mensen in onze organisatie zullen het verschil blijven maken in onze waardecreatie, door hun talent, gemotiveerdheid en vooral het ondernemerschap dat centraal staat in onze bedrijfsvoering.

Wij zijn onze medewerkers, opdrachtgevers, samenwerkingspartners, Raad van Commissarissen en aandeelhouders erkentelijk voor het vertrouwen en ondersteuning om TKH verder te kunnen laten groeien en het mogelijk te maken om ons ambitieniveau te kunnen realiseren.

Namens de Raad van Bestuur



Alexander van der Lof, voorzitter

KERNGEGEVENS

in miljoenen euro's (tenzij anders vermeld)

	2013	2012	2011	2010	2009
Exploitatie					
Omzet ¹	1.198	1.102	1.061	894	726
EBITA ²	100	86	90	73	41
Nettoresultaat	42	31	54	41	3
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie ²	60	50	59	44	18
Kasstroom uit operationele activiteiten	79	75	47	55	152
Netto-investeringen ³	19	25	22	21	11
Afschrijvingen op materiële vaste activa	19	17	15	14	16
Balans					
Eigen vermogen ⁴	439	425	358	319	282
Vreemd vermogen	638	615	428	358	360
Vaste activa	578	569	398	344	329
Viottende activa	499	464	380	326	305
Verhoudingsgetallen					
Eigen vermogen/totaal vermogen %	40,7	40,8	45,6	47,1	43,9
Eigen vermogen/vaste activa	0,8	0,7	0,9	0,9	0,9
EBITA/totaal bedrijfsopbrengsten % (ROS) ²	8,3	7,8	8,5	8,2	5,6
EBITA/gemiddeld geïnvesteerd vermogen % (ROCE)	15,9	15,9	21,5	20,0	9,8
Nettoresultaat voor amortisatie en eenmalige baten en lasten/ totaal bedrijfsopbrengsten % ²	5,0	4,5	5,6	5,0	2,5
Nettoresultaat/eigen vermogen % ²	13,7	11,7	16,5	13,9	6,4
Medewerkers					
Aantal ultimo	4.802	4.736	4.062	3.706	3.564
in euro's					
Per gewoon aandeel van € 0,25 ⁵					
Eigen vermogen	11,56	11,28	9,60	8,65	7,77
Nettoresultaat	0,98	0,76	1,44	1,10	0,07
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie ²	1,48	1,27	1,63	1,21	0,49
Kasstroom uit operationele activiteiten	2,07	2,00	1,27	1,50	4,20
Dividend	0,75	0,65	0,75	0,61	0,50
Hoogste koers	26,40	20,86	23,80	19,61	13,95
Laagste koers	18,55	15,41	13,24	12,52	6,35
Koers ultimo	25,40	19,50	16,95	19,61	13,95
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo (x 1.000) ⁵	37.985	37.658	37.284	36.885	36.293

¹ Omzet incl. wijziging voorraad gereed product, onderhanden werk en overige bedrijfsopbrengsten.

² Voor eenmalige baten of lasten. In 2013 zijn eenmalige lasten uit hoofde van herstructureringen en bijzondere waardeverminderingen van respectievelijk € 7,2 miljoen en € 0,2 miljoen verantwoord. De eenmalige baten en lasten 2012 betreffen herstructurerings- en acquisitiekosten van € 12,1 miljoen, vrijval van de voorzieningen voor earn-out en put-opties van € 3,0 miljoen, alsmede de belastingbaten hierover van € 2,8 miljoen. In 2011 bedroegen de acquisitiekosten € 2,0 miljoen. In 2009 bedroeg de bijzondere waardevermindering € 3,7 miljoen voor belastingen en de herstructureringslasten.

³ In vaste bedrijfsmiddelen (materiële vaste activa).

⁴ Inclusief minderheidsbelang derden.

⁵ Kengetallen zijn berekend op basis van bij derden uitstaande gewone aandelen.

HIGHLIGHTS 2013

OMZET

STIJGING OMZET
MET 8,7% NAAR
€ 1,2 MILJARD,
AUTONOOM 4,2%.

1.200 MLN €

EBITA

STIJGING EBITA VOOR
EENMALIGE LASTEN
MET 16,3% NAAR
€ 99,8 MILJOEN.

99,8 MLN €

NETTOWINST

NETTOWINST VOOR
AMORTISATIE EN
EENMALIGE BATEN EN
LASTEN GESTEGEN
MET 17,7%.

HIGHLIGHTS Q4

OMZET

AUTONOME OMZET-
STIJGING VAN 1,9%.

EBITA

STIJGING EBITA VOOR
EENMALIGE LASTEN MET
15,6% DOOR STERKE
VERBETERING RESULTAAT
BUILDING EN INDUSTRIAL
SOLUTIONS.

INDUSTRIAL

RECORD ORDERINTAKE
INDUSTRIAL SOLUTIONS
– VERDERE DOORBRAAK
IN POSITIONERING
BANDENBOUWINDUSTRIE.

ROS

FOCUS MET KERN-
TECHNOLOGIEËN OP
VERTICALE GROEI-
MARKTEN DRAAGT
BIJ AAN STIJGING
VAN DE ROS.

DIVIDEND

DIVIDENDVOORSTEL
€ 0,75 PER (CERTIFICAAT
VAN) GEWOON AANDEEL.

0,75 €

ROS

TOENAME ROS NAAR
11,0%

EENMALIGE LAST

EENMALIGE LAST VAN
€ 7,2 MILJOEN, IN VER-
BAND MET AANVULLEND
EFFICIENCYPROGRAMMA
BIJ BUILDING SOLUTIONS.

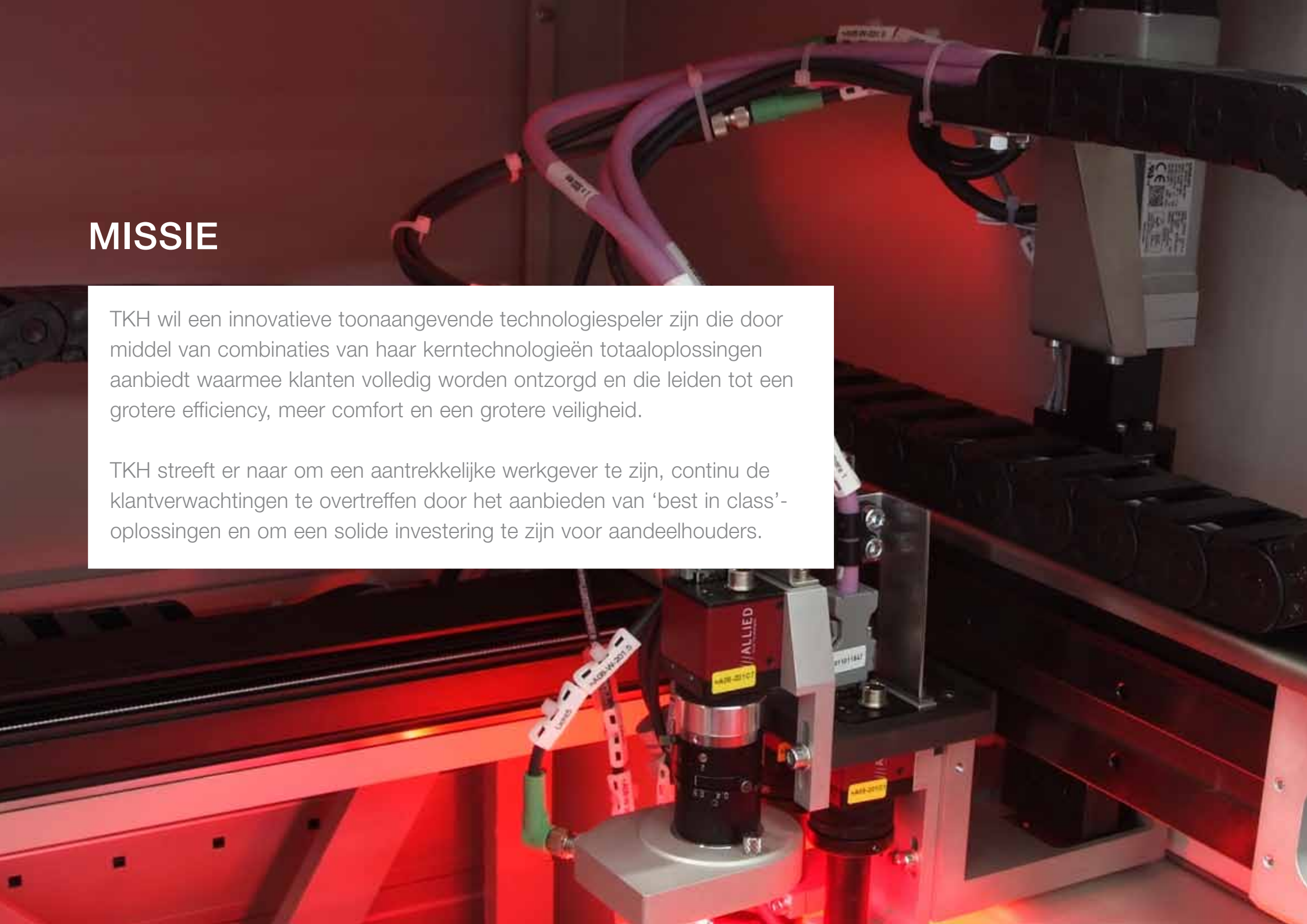
11,0%

7,2 MLN €

MISSIE

TKH wil een innovatieve toonaangevende technologiespeler zijn die door middel van combinaties van haar kerntechnologieën totaaloplossingen aanbiedt waarmee klanten volledig worden ontzorgd en die leiden tot een grotere efficiency, meer comfort en een grotere veiligheid.

TKH streeft er naar om een aantrekkelijke werkgever te zijn, continu de klantverwachtingen te overtreffen door het aanbieden van 'best in class'-oplossingen en om een solide investering te zijn voor aandeelhouders.



VISIE

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in snel tempo op. Ze zorgen voor een duurzame en veilige omgeving maar ook voor betrouwbare producten en efficiënte processen met een hoge mate aan flexibiliteit.

TKH wil een belangrijke nichespeler zijn waarin haar technologische oplossingen goed tot hun recht komen. De klantwensen staan daarbij centraal. Wij richten ons met onze specialistische kennis en kunde op belangrijke verticale groeimarkten. Mede door onze hoge innovatiegraad leidt dit tot onderscheidend vermogen en groeimogelijkheden binnen de groep. Voor aandeelhouders trachten we daardoor een solide investering te zijn.

Door onze organisatiestructuur, waarbij veel activiteiten decentraal en diep in de organisatie zijn gedelegeerd en ondernemerschap centraal staat, hebben we nauw contact met onze klanten, weten wij wat er bij ze speelt en wat hun wensen zijn. Door met onze technologische oplossingen hierop in te spelen, kunnen wij samen succesvol zijn in de markt. Onze mensen zijn daarbij van doorslaggevend belang en zijn ons belangrijkste kapitaal. Wij willen ze een veilige werkomgeving bieden met volop ontwikkelmogelijkheden.





PROFIEL

Technologiebedrijf TKH Group NV (TKH) is een internationaal opererende groep ondernemingen, die zich heeft gespecialiseerd in het creëren en leveren van innovatieve Telecom, Building en Industrial Solutions.

Bij TKH staan niet de soort van activiteiten maar de technologische oplossingen centraal. De vier kerntechnologieën *-vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen-* en combinaties van deze technologieën worden in drie business-segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions samengevoegd tot totaaloplossingen.

Wij richten ons op geavanceerde eigen technologieën met een hoog innovatief gehalte. Wij hebben grondige kennis van processen en technieken en hebben inzicht in markten en processen van onze klanten. Hierdoor kunnen we gericht onze technologieën toepassen die een duidelijke meerwaarde bieden voor onze klanten en waarmee wij bijdragen aan een veiligere omgeving, duurzame zorg of aan efficiënte en betrouwbare processen.

Onze specialisten op het gebied van marketing, procesontwikkeling, design, engineering en logistiek voegen advisering en projectimplementatie toe om uiteindelijk

een op maat gesneden oplossing aan te bieden. Deze op lokaal niveau ontwikkelde concepten bieden we vervolgens internationaal aan, zodat de ervaring en kennis binnen TKH optimaal worden benut.

Telecom Solutions ontwikkelt, produceert en levert systemen voor outdoor basisinfrastructuur voor telecom- en CATV-netwerken tot aan indoor home networking-toepassingen. De focus ligt hierbij op het leveren van glasvezelsystemen waarbij de klant volledig wordt ontzorgd door de systeemgaranties die worden verstrekt. Ongeveer 40% van het portfolio bestaat uit glasvezel- en koperconnectivity-systemen ten behoeve van verbindingen van knooppunt naar knooppunt. De overige 60%, bestaande uit componenten en systemen op het gebied van connectivity en randapparatuur, wordt hoofdzakelijk ingezet in de knooppunten van het netwerk.

Building Solutions ontwikkelt, produceert en levert oplossingen op het gebied van efficiënte elektrotechniek voor toepassing binnen gebouwen tot aan technische systemen die, gekoppeld aan software, efficiency-oplossingen aanbieden voor de zorg- en security-sector. De technologie concentreert zich op vision-, communicatie- en connectivity-systemen in samenhang met een grotere veiligheid, kwaliteit en efficiency van processen en systemen. Binnen Building Solutions wordt gefocust

op een aantal specifieke sectoren, waaronder zorg, parkeren, scheepsbouw, olie- en gasindustrie, tunnels en beveiliging van gebouwen en terreinen.

Industrial Solutions, ontwikkelt, produceert en levert oplossingen van speciaalkabel, 'plug and play'-kabelsystemen tot geïntegreerde systemen voor de productie van auto- en vrachtwagenbanden. De kerntechnologieën connectivity en vision, evenals de integratiekennis op het gebied van automatisering van productieprocessen en het verbeteren van de betrouwbaarheid van productiesystemen geeft TKH onderscheidend vermogen om in te spelen op de wens van een aantal gespecialiseerde industriële sectoren zoals de bandenbouw-, robot-, medische en machinebouwindustrie, om de bouw van productiesystemen of modules in toenemende mate uit te besteden.

TKH streeft naar sterke marktposities – gebaseerd op hoofdzakelijk eigen hoogwaardige technologieën en dienstverlening – met een sterke regionale en internationale positionering. TKH is met haar bedrijven wereldwijd actief. De groei concentreert zich op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. Over 2013 behaalde TKH met 4.802 medewerkers een omzet van € 1,2 miljard.



DOELSTELLINGEN EN STRATEGIE

De doelstelling van TKH is een bovengemiddelde jaarlijkse winstgroei per aandeel te bereiken. Dit realiseren we door autonome omzetgroei en het nastreven van een sterke positie in de kansrijke segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions.

Een toenemende behoefte aan communicatie, veiligheid, comfort en efficiency zien we als belangrijke groeitrends binnen deze segmenten. Met onze vier kerntechnologieën *-vision & security, communicatie, connectivity en productie-systemen-*, spelen we in op deze groeitrends en kunnen wij door middel van combinaties van deze technologieën, totaaloplossingen aanbieden. TKH heeft binnen haar business-segmenten zeven verticale groeimarkten gedefinieerd waar zij de komende 3-5 jaar een groei verwacht te realiseren van € 300 tot € 500 miljoen.

Het aanbieden van hoogwaardige, technologische oplossingen staat in de TKH-strategie centraal. Daarbij wordt een hoog rendement op de investering bij onze klanten nagestreefd. In belangrijke mate wordt gestuurd op een efficiënte wijze waarop oplossingen binnen de groep tot stand worden gebracht. De basistechnologieën en kennis binnen de TKH-groep spelen hierbij een belangrijke rol. TKH concentreert zich op een toonaangevende positie in nichemarkten.

Innovatiekracht is één van de pijlers voor verdere groei. We streven ernaar tenminste 15% van de omzet te laten bestaan uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd. Continue aandacht voor vernieuwing zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt. TKH richt zich vooral op eigen ontwikkeling van haar kerntechnologieën, maar werkt op het gebied van ontwikkeling ook nauw samen met derden.

Omzetgroei realiseren we zowel autonoom als door middel van acquisities. Het geografisch spreiden en uitbouwen van succesvolle TKH-activiteiten en het vanuit competence centers overdragen van kennis biedt perspectief voor internationale groei. Geografisch ligt de focus voor groei op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. Daarnaast richten wij ons op een aantal regio's buiten de genoemde gebieden, wanneer het activiteiten binnen onze verticale groeimarkten betreft.

Door overnames én succesvolle autonome groei in Europa neemt het aandeel van de activiteiten buiten Nederland steeds verder toe. De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven met een sterke positie in segmenten die voor TKH belangrijk zijn. TKH streeft ernaar om op jaarbasis gemiddeld 1 tot 3 acquisities te doen met een omvang per acquisitie tussen € 10 miljoen en € 50 miljoen omzet.

Daarbij richten wij ons met name op acquisitiemogelijkheden die aansluiten bij onze vier kerntechnologieën en onze daarmee samenhangende verticale groeimarkten.

Binnen de TKH-strategie benutten we mogelijkheden voor groei doelgericht en beperken we (financiële) risico's. Gezonde balansverhoudingen en een sterke operationele cash-flow hebben een hoge prioriteit in de ontwikkeling van de onderneming. TKH streeft een solvabiliteitsratio na van tenminste 35% en een Net Debt/EBITDA-verhouding van maximaal 2.

De verschuiving naar activiteiten met meer toegevoegde waarde en dus een hoger margepotentieel, gecombineerd met het toenemende aandeel van activiteiten dat boven het huidige gemiddelde presteert, geeft TKH het vertrouwen de langetermijn ROS-doelstelling te stellen op een bandbreedte van 9% à 10%. Voor de ROCE is de langetermijndoelstelling een bandbreedte van 18 à 20%. TKH is zich bij het bereiken van deze doelstellingen en de implementatie van de strategie bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheden en verplichtingen ten opzichte van alle relevante belangengroepen van de onderneming. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is als één van de strategische speerpunten benoemd. Wij hebben daarbij het standpunt dat alleen wanneer een geïntegreerde aanpak van de MVO-strategie in de dagelijkse operatie wordt ingebed, een duurzame bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd.

TECHNOLOGIËN VAN TKH

TKH besteedt continue aandacht aan vernieuwing, hetgeen leidt tot een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt.

Naast het aangaan van partnerships, richten wij ons vooral op ontwikkelingen van geavanceerde eigen technologieën. Wij hebben grondige kennis van processen en technieken en hebben inzicht in markten waarin onze klanten acteren. Hierdoor kunnen we gericht onze technologieën toepassen die een duidelijke meerwaarde bieden voor onze klanten en waarmee wij bijdragen aan een veiligere omgeving, duurzame zorg of aan efficiënte en betrouwbare productieprocessen.

Wij hebben vier kerntechnologieën gedefinieerd:

- vision & security
- communicatie
- connectivity
- productiesystemen

VISION & SECURITY

Visiontechnologie bestaat uit cameratechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. Visiontechnologie speelt bij TKH een belangrijke rol bij onder

andere medische oplossingen, industriële automatisering (bandenbouw, automotive, robot en logistiek) evenals bij beveiligingsoplossingen. Onze security-technologie maakt het mogelijk om de bebouwde omgeving te kunnen beheersen en te controleren op het gebied van veiligheid, comfort, communicatie en efficiency en bestaat uit alarmering, mission critical communicatie-systemen, toegangs- en registratiesystemen en evacuatiesystemen.

COMMUNICATIE

Voor gebouwtoepassingen zijn wij dé technologiepartner voor veilige en beveiligde gebouwomgeving maar ook voor parkeergarages, tunnels en infrastructuur, in marineschepen of op offshoreplatforms. Onze technologieën richten zich op communicatietechnologie voor beeldoverdracht, spreek- en luisterverbindingen, guiding- en licht-systemen, beveiliging en aansturing. Voor beveiliging in gebouwen wordt de communicatietechnologie veelal gecombineerd met vision- & security-technologie uit de groep. Via onze technologieën bevorderen wij onder andere de efficiency, veiligheid en bewaking in tunnels, parkeergarages, extramurale en intramurale zorg, vliegvelden, (voetbal)stadions, scholen en financiële instellingen. Wij voldoen aan de hoogste eisen van de Europese richtlijnen ten aanzien van veiligheid.

CONNECTIVITY

Met onze connectivity-technologie richten wij ons op een compleet portfolio aan connectivity-oplossingen voor energiedistributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals glasvezelsystemen voor data- en communicatienetwerken. Daarnaast kunnen wij met onze connectivity-technologie klantspecifieke speciaal kabels, connectoren en connectivity-systemen ontwikkelen voor de meest uiteenlopende toepassingen in hightech-omgevingen zoals de industriële sector, marine & offshore, olie en gas en de medische sector.

PRODUCTIESYSTEMEN

De kennis op het gebied van automatisering van productieprocessen en het verbeteren van de betrouwbaarheid en flexibiliteit van productiesystemen geeft TKH onderscheidend vermogen om met haar technologieën in te kunnen spelen op de wens van een aantal gespecialiseerde industriële sectoren zoals de bandenbouw-, robot-, medische en machinebouwindustrie. TKH zet haar technologieën in voor het besturen en monitoren van industriële processen, tot en met complete productiesystemen voor de productie van auto- en vrachtwagenbanden, blikverwerkende industrie en zorgindustrie. Engineering en assemblage van systemen, besturings- en analysesoftware evenals connectivity- en visiontechnologie zijn de basisbouwstenen voor de onderscheidende productiesystemen die TKH levert.

A close-up photograph of a person's hand holding a transparent, rectangular card or device. The hand is positioned over a blue metal locker, which is part of a larger set of lockers in the background. The lighting is bright, highlighting the texture of the hand and the metallic surface of the locker.

TRENDS

Door relevante trends te signaleren kan TKH doelgericht haar strategische richting uitzetten met de daaraan gekoppelde doelstellingen. In haar SWOT-analyse vormen deze trends de basis voor de externe analyse van kansen en bedreigingen.

TRENDS IN DE MARKT

In toenemende mate verschuift de focus van kerncompetenties naar 'customer solutions' en dienstverlening. Ondernemingen moeten excelleren in hun kennis van specifieke klantwensen en zich onderscheiden met innovatieve productontwerpen en services. Doeltreffende communicatie naar de klantenkring is hierbij van groot belang. Waar voorheen ondernemingen hun aandacht richtten op productontwikkeling, verkoop en productie, ligt die nu op (keten-)innovatie. Het belang van het kunnen aanbieden van geïntegreerde totaaloplossingen en korte doorlooptijden groeit en biedt concurrentievoordeel. Door processen – van toeleverancier tot aan de klant – digitaal te verbinden wordt een grotere efficiency gegenereerd.

TRENDS IN TECHNOLOGIE

Er is een nieuwe generatie consumenten, die volledig online en multimediaal georiënteerd is. Dat vraagt om

een andere en vooral complexe technologieomgeving en om meer informatie- en kennismanagement. Steeds meer ondernemingen besluiten om te investeren in de ontwikkeling van next-generation customer management-platforms ten aanzien van multimedia, multi-platform, geschikt voor social media. Daarbij wordt over het geheel gezien informatie snel, consistent en gepersonaliseerd aangeboden. Het internet is het centrale middelpunt waarbij alles onderdeel is van de internetomgeving; camera's, sensoren, microfoons, beeldherkenning, intercom, etc. Technologieën worden ingezet om maatschappelijke problemen het hoofd te bieden. Voorbeelden zijn de inzet van ICT voor het terugdringen van de hoge kosten binnen de gezondheidszorg en schaarste aan personeel. De vraag naar zorgvuldig ontworpen en effectief beheerde netwerkverbindingen binnen de wereldwijde IP-backbone en snelle draadloze netwerken zal alleen nog maar groeien.

Visiontechnologie zal sterk groeien vanwege haar populariteit onder gebruikers en het gemak waarmee het gekoppeld kan worden aan besturingssystemen. Dankzij de beschikbaarheid van ultrahoge bandbreedte en de combinatie van wereldwijde IP-netwerken met draadloze 4G LTE-netwerken, zal visiontechnologie uitgroeien tot het favoriete medium voor data-analyse, een veiligere omgeving en een efficiëntere productie.

Het menselijk 'oog' zal steeds meer vervangen worden door visionsystemen waardoor analyses betrouwbaarder en efficiënter worden en productiesystemen betere producten afleveren en sneller kunnen produceren.

TRENDS IN DE ARBEIDSMARKT

Schaarste aan goed geschoold technisch personeel blijft van kracht. De leeftijdsopbouw en de samenstelling van de beroepsbevolking verandert. Vanwege vergrijzing vloeit belangrijke kennis uit de onderneming en deze kan onvoldoende worden aangevuld. De economie vraagt van ondernemingen een meer efficiënte organisatie. Innovatie vanaf de werkvloer dient te worden gestimuleerd en de kennis en vaardigheden van de medewerkers dienen te worden versterkt. Dat levert hogere klanttevredenheid en kostenbesparing op. Werk en privé-leven worden geïntegreerd in nieuwe levensstijlen. Het nieuwe werken staat volop in de belangstelling en vraagt van ondernemingen om hierin mee te gaan. En social media is niet meer weg te denken in de recruitment-strategie.

SWOT-ANALYSE VAN TKH

Kijkend naar de externe ontwikkelingen maar ook naar interne ontwikkelingen, geldt voor TKH de volgende SWOT-analyse.

STERKTE	KANSEN
• focus op vier kerntechnologieën die met elkaar verbonden kunnen worden tot totaalssystemen. • het aanbieden van totaaloplossingen inclusief engineering, service en onderhoud. • sterke posities in gedefinieerde verticale groeiemarkten door onderscheidende technologie. • hoog aandeel innovaties. • goede reputatie en financiële slagkracht. • schaalgroottevoordeel door interne samenwerking en spreiding technologieën over meerdere product-/marktcombinaties en geografische markten. • nichespeler met grote flexibiliteit om specifieke klantoplossingen efficiënt aan te kunnen bieden. • hoge flexibiliteit productiecapaciteit door uitbesteding van meer dan 70% van kapitaalintensieve productie. • partnerships met leveranciers van specifieke technologieproducten of -oplossingen. • succesvol acquisitiebeleid en goede integratie van geacquireerde bedrijven in de organisatie. • organisatiemodel waar lokaal ondernemerschap en innovatiekracht voorop staan. • kwaliteit en betrokkenheid van onze medewerkers.	• blijvende toename vraag naar technologisch hoogwaardige totaaloplossingen. • tendens 'outsourcing' technologie bij klanten. • groeiende behoefte aan verhoging van efficiency, veiligheid en comfort waar TKH-technologieën goed op aansluiten. • marktaandeelgroei in gedefinieerde verticale groeiemarkten. • geografische expansie verticale groeiemarkten. • uitbreiding portfolio bij bestaande klanten door totaaloplossingen aan te bieden. • groot deel oplossingen die nog in beginstadium van levenscyclus verkeren. • vergroting software-aandeel in oplossingen en servicecomponent. • interessante werkgever door profilering ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden. • toenemende aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
ZWAKTE	BEDREIGINGEN
• beperkte mondiale positie in aantal kernsegmenten. • afhankelijkheid overheidsmaatregelen in enkele markten waaronder bouw en infra. • naamsbekendheid in een aantal geografische markten.	• snelheid van technologische ontwikkelingen. • eventuele nieuwe technologieën van concurrenten met meer perspectief dan de TKH-technologieën. • harmonisatie van niche-specificaties naar standaard commodity-oplossingen. • schaarste aan goed gekwalificeerde, technische specialisten. • tekort aan grondstoffen en fluctuerende grondstofprijzen en valuta's. • sterke economische 'vertraging'. • financiële positie toeleveranciers en afnemers.

In de vertaling van deze SWOT-analyse naar concrete uitdagingen geldt het volgende:

Sterke punten die gebruikt kunnen worden om kansen te benutten, zijn:

- de financiële slagkracht benutten voor verdere investeringen in technologische ontwikkeling waarmee autonome groei in kansrijke marktsegmenten waarin TKH opereert kan worden gerealiseerd
- de Europese positionering, schaalgrootte en innovaties van TKH benutten om optimaal te profiteren van marktaandeelgroeimogelijkheden op basis van het onderscheidende vermogen van TKH.



Sterke punten die kunnen worden gebruikt om een bedreiging af te wenden, zijn:

- streven naar een voortdurende voorsprong met eigen technologieën en onderscheidend vermogen door de gezonde financiële positie in te zetten op innovaties wat mogelijk maakt om concurrerend te zijn.
- spreiding van activiteiten over meerdere product-/marktcombinaties en focus op verticale groeiemarkten maakt TKH minder afhankelijk van economische 'vertraging'
- de goede reputatie als aantrekkelijke werkgever inzetten om talentvolle medewerkers te werven.

TKH kan de zwakke(re) punten als volgt ontwikkelen tot een sterk punt:

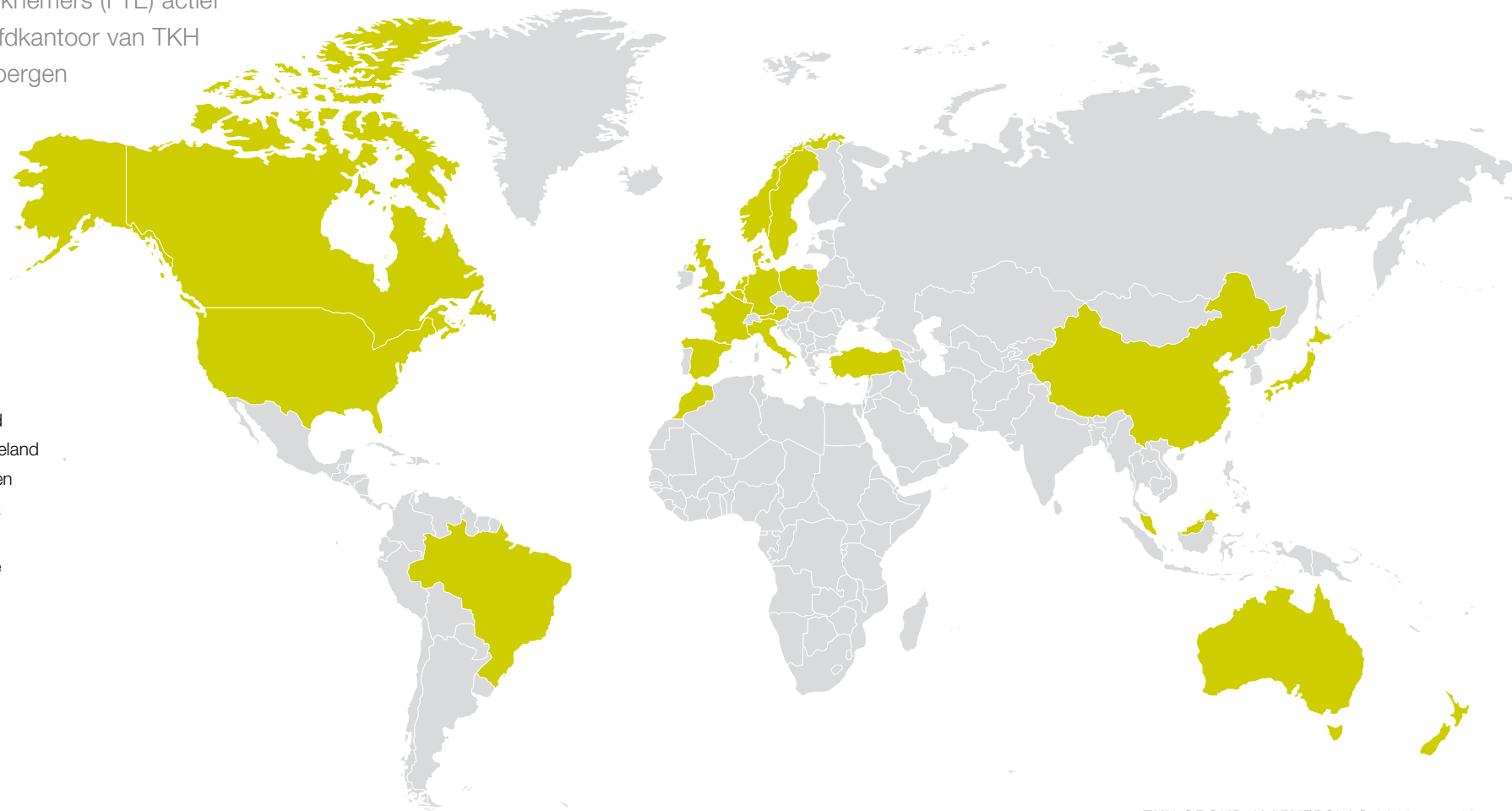
- mondiale positie - vergroting aanwezigheid in aantal internationale markten vanuit de gedefinieerde verticale groeiemarkten.
- afhankelijkheid overheidsinvesteringen beperken door in te zetten op gedefinieerde verticale groeiemarkten die gedreven worden door investeringen met een hoog rendement, en daarmee aantrekkelijkheid, en waarvan hoge (veiligheids-)eisen worden gesteld.
- opbouwen naamsbekendheid door toename van referentieprojecten in markten waarin naamsbekendheid beperkt is en het nastreven van een intensieve marktpositionering.

TKH WERELDWIJD

TKH is met 4.802 werknemers (FTE) actief in 24 landen. Het hoofdkantoor van TKH is gevestigd in Haaksbergen

TKH is actief in 24 landen

- Australië
- België
- Brazilië
- Canada
- China
- Denemarken
- Duitsland
- Frankrijk
- Italië
- Japan
- Maleisië
- Marokko
- Nederland
- Nieuw-Zeeland
- Noorwegen
- Oostenrijk
- Polen
- Singapore
- Spanje
- Taiwan
- Turkije
- UK
- USA
- Zweden



HET AANDEEL TKH

NOTERING

De aandelen TKH zijn genoteerd aan de effectenbeurs van NYSE Euronext Amsterdam. Het TKH-aandeel is ingedeeld in de Mid Cap-index (AMX). Daarnaast maakt het TKH-aandeel deel uit van de door Euronext ontwikkelde Next 150-index.

NYSE Liffe heeft per 6 augustus 2013 opties (ticker symbool: TKG) op aandelen TKH Group toegevoegd aan

HET AANDEEL

	2013	2012
Aantal gewone geplaatste aandelen	38.624.494	38.302.014
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar	37.989.437	37.657.922
Jaaromzet in stuks	11.848.596	8.713.455
Hoogste koers	€ 26,40	€ 20,77
Laagste koers	€ 18,55	€ 15,60
Slotkoers	€ 25,40	€ 19,50
Nettoresultaat per aandeel	€ 0,98	€ 0,76
Dividend	€ 0,75	€ 0,65
Koers-winstverhouding ultimo boekjaar	25,92	25,32
Dividendrendement op slotkoers	3,0%	3,3%
Marktkapitalisatie ultimo boekjaar (x € mln)	€ 964,9	€ 734,4

haar aanbod van aandelenopties. De opties expireren op de derde vrijdag van de contractmaand en hebben initiële looptijden van 1 tot en met 9 maanden. Elke optie vertegenwoordigt 100 TKH-aandelen.

Ultimo 2013 waren 38.624.494 gewone aandelen geplaatst met een nominale waarde van € 0,25, waarvan de vennootschap er 639.057 in eigen bezit had, en 4.000 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van € 1,-.

AANDELENSTRUCTUUR TKH

De gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, bij notariële akte overgedragen aan de Stichting Administratiekantoor TKH Group. In ruil voor die aandelen geeft de Stichting certificaten van die aandelen terug. Nadere informatie over de certificaten van aandelen staat vermeld op pagina 58 en pagina 142.

De prioriteitsaandelen worden beheerd door de Stichting Prioriteit, bestaande uit bestuurders van de vennootschap. De Stichting mag de aandelen niet vervreemden, verpanden of anderszins bezwaren. Aan de prioriteitsaandelen zijn geen bijzondere rechten toegekend.

Zoals ook vermeld op pagina 142 is aan de Stichting Continuïteit TKH een optie verleend tot het verkrijgen

van preferente beschermingsaandelen waardoor deze Stichting, indien de optie wordt uitgeoefend, een belang van maximaal 50% van het totale geplaatste kapitaal kan verwerven.

MELDINGEN INZAKE ZEGGENSCHAP- EN KAPITAALBELANG

In het kader van de meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang wordt door de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende opgave gepubliceerd van de gemelde belangen in TKH.

BELANGEN IN TKH

Meldingsplichtige	Belang	Datum laatste melding
Ameriprise Financial Inc	3,77%	01-07-2013
ASR Nederland NV	5,11%	06-10-2008
Breedinvest BV	5,20%	01-11-2006
Darlin NV	5,29%	01-11-2006
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds NV	9,96%	28-05-2013
Delta Lloyd NV	5,46%	06-05-2011
Fidelity Investments	9,34%	01-11-2006
Kempens Oranje Participaties NV	3,77%	04-04-2011
Navitas BV	5,75%	01-11-2006

UITGIFTE VAN AANDELEN

Uitgifte van aandelen geschiedt ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De omvang van deze bevoegdheid van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld bij besluit van de Algemene Vergadering en betreft ten hoogste alle nog niet uitgegeven aandelen van het maatschappelijk kapitaal zoals dit luidt of zal luiden. Tijdens de Algemene Vergadering op 7 mei 2013 werd deze bevoegdheid verlengd tot 7 november 2014, met dien verstande dat deze bevoegdheid betrekking heeft op uitgifte van aandelen, ongeacht van welke soort of serie, daaronder begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De aanwijzing geldt voor de gewone aandelen en cumulatief preferente financieringsaandelen, tot en met in totaal tien procent van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte, vermeerderd met tien procent van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname. Daarnaast geldt beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders, ten aanzien van uitgifte van de gewone en cumulatief preferente financieringsaandelen.

INKOOP VAN EIGEN AANDELEN

De vennootschap mag ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur onder bepaalde in de statuten opgesomde voorwaarden onder bezwarende titel (certificaten van) aandelen in de vennootschap verkrijgen voor een prijs van enerzijds het bedrag gelijk aan de nominale waarde die zij vertegenwoordigen en anderzijds het bedrag gelijk aan honderdtien procent van de beursprijs. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van 7 mei 2013 werd aan de Raad van Bestuur de bevoegdheid tot verkrijging van eigen aandelen verleend voor een periode van 18 maanden vanaf genoemde datum.

DIVIDENDBELEID

TKH streeft naar een aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders hetgeen ondersteund wordt door een passend dividendbeleid. Voor de continuïteit van de onderneming zijn gezonde balansverhoudingen van groot belang. Overweging bij het bepalen van het uit te keren dividend is hoeveel winst de onderneming dient in te houden om de middellange termijnplannen te realiseren met in acht name van een solvabiliteit van tenminste 35%. Op basis van de groeidoelstellingen voor de komende jaren zal een pay-out tussen de 40% en 70% nagestreefd worden.

PERSONEELSOPTIE- EN AANDELENREGELING

Aan het management van TKH en haar groepsmaatschappijen worden jaarlijks personeelsoptierechten op (certificaten van) aandelen TKH toegekend. Nadere informatie hierover is uiteengezet op pagina 143 van dit jaarverslag. Voor de Raad van Bestuur is een aandelenregeling van kracht (zie pagina 132).

VOORKOMING MISBRUIK VAN VOORWETENSCHAP

Als gevolg van de notering aan de effectenbeurs van NYSE Euronext Amsterdam is TKH verplicht een regeling te treffen om gebruik van voorwetenschap door haar bestuurders en werknemers, alsmede zgn. 'insiders' te voorkomen. De in Nederland van kracht zijnde wettelijke bepalingen op het gebied van voorwetenschap en marktmanipulatie zijn samengebracht in de Wet op het Financieel toezicht. TKH heeft een reglement Voorwetenschap opgesteld overeenkomstig het model van de VEUO (Vereniging van Effecten Uitgevende Organisaties). De groep personen waarop dit reglement van toepassing is in verband met hun ter beschikking staande informatie, hebben er schriftelijk mee ingestemd te handelen volgens dit reglement. Mevrouw R. Dieperink, Secretaris van de vennootschap, treedt op als Compliance Officer en ziet toe op juiste naleving van de wet- en regelgeving op het terrein van voorwetenschap en andere compliance-risico's.

INVESTOR RELATIONSBELEID

Het Investor Relationsbeleid van TKH is gericht op het onderhouden van de contacten met (potentiële) aandeelhouders van TKH, institutionele beleggers, analisten en financiële journalisten. Het doel hiervan is om deze doelgroepen goed en tijdig van relevante financiële en andersoortige informatie te voorzien, om een breder inzicht in het bedrijf en in de sector te geven. Hierbij worden de van toepassing zijnde beperkingen in acht genomen en wordt erop gelet dat relevante informatie gelijkmatig en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verschaft en dat deze voor hen toegankelijk is. Behalve via het jaarverslag, het halfjaarbericht, de website en door middel van de financiële berichtgeving worden contacten onderhouden via bijeenkomsten, roadshows en bedrijfsbezoeken.

INVESTOR RELATIONS

J.M.A. van der Lof MBA, *voorzitter Raad van Bestuur*

Meer informatie over TKH en haar werkmaatschappijen is ook beschikbaar op de website: www.tkhgroup.com, of via de Secretaris van de vennootschap, mevrouw R. Dieperink MBA.

BELANGRIJKE DATA 2014

8 mei 2014	Trading update Q1 2014
14 mei 2014	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2014
16 mei 2014	Notering ex-dividend
20 mei 2014	Dividend record date
21 mei t/m 3 juni 2014	Keuzeperiode
3 juni 2014	Bekendmaking omwisselverhouding stockdividend (na-beurs)
6 juni 2014	Betaalbaarstelling dividend
19 augustus 2014	Publicatie Q2 en halfjaarcijfers 2014
6 november 2014	Trading update Q3 2014



H.J. (Herman) Hazewinkel RA

(26-07-1949), voorzitter
Nederlandse nationaliteit

- 2005 eerste benoeming
- 2017 lopende termijn

Hoofdfunctie

- voormalig voorzitter Raad van Bestuur VolkerWessels

Huidige functies

- lid Raad van Commissarissen Heisterkamp Beheer BV
- vice-voorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke Boskalis Westminster NV
- lid Raad van Commissarissen Schiphol Group NV
- voorzitter Raad van Commissarissen Soweco NV
- bestuurslid Stichting ING Aandelen
- bestuurslid Stichting Administratiekantoor 'Slagheek'
- lid Raad van Toezicht Nederlands Symfonie Orkest
- non-executive partner Baese Strategy & Finance BV

ir. M.E. (Marika) van Lier Lels

(19-10-1959), vice-voorzitter
Nederlandse nationaliteit

- 2006 eerste benoeming
- 2014 lopende termijn

Hoofdfunctie

- beroepscommissaris / onafhankelijk bestuurder
- voormalig COO Schiphol Group NV

Huidige functies

- lid Raad van Commissarissen Royal KPN NV
- lid Raad van Commissarissen USG People NV
- lid Raad van Commissarissen Reed Elsevier NV
- lid Raad van Commissarissen Uneco Holding NV
- lid Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur
- lid Committee Centraal Planbureau
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Natuur en Milieu
- bestuurslid Vereniging Aegon

drs. P.P.F.C. (Philip) Houben

(09-06-1950)
Nederlandse nationaliteit

- 2009 eerste benoeming
- 2017 lopende termijn

Hoofdfunctie

- voormalig voorzitter Raad van Bestuur Wavin NV

Huidige functies

- voorzitter Nederlandse Vereniging Participatiemaatschappijen
- senior Independent non-executive in the Board of Directors, Unit4 NV
- lid Raad van Commissarissen Stork Technical Services

ir. R.L. (Rokus) van Iperen

(19-09-1953)
Nederlandse nationaliteit

- 2011 eerste benoeming
- 2016 lopende termijn

Hoofdfunctie

- President & CEO of Canon Europe Ltd.
- voormalig voorzitter Raad van Bestuur OCÉ NV

Huidige functies

- member of the Board of Directors RTI International Metals, Inc. - Pittsburgh

P. (Patrick) Morley MSc.

(13-07-1956)
Ierse nationaliteit

- 2002 eerste benoeming
- 2014 lopende termijn

Hoofdfunctie

- voormalig COO en lid Raad van Bestuur TMG NV
- voormalig CEO Wolters Kluwer NL
- voormalig COO Telfort
- voormalig CTO en lid Raad van Bestuur Royal KPN NV

Huidige functies

- lecturer computer science Hogeschool Leiden
- chairman of the Board Artium PLC
- lid Raad van Commissarissen Trans Link Systems BV
- lid Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT)



BERICHT RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen biedt de aandeelhouders de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2013 aan.

De jaarrekening is ter controle voorgelegd aan Deloitte Accountants. De controleverklaring kunt u vinden op pagina 147 en 148 van het verslag. De jaarrekening is door de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur in aanwezigheid van de externe accountant besproken. De Raad van Commissarissen is van oordeel dat de jaarrekening een goede basis vormt voor de verantwoording die de Raad van Bestuur aflegt voor het gevoerde bestuur en de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht op het gevoerde bestuur.

De Raad van Commissarissen adviseert de Algemene Vergadering de jaarrekening vast te stellen, de voorgestelde winstbestemming die is opgenomen op pagina 146 van het jaarverslag goed te keuren en decharge te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht.

ROL EN BEVOEGDHEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden

ondernemingen. De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde en richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de vennootschap betrokkenen af. De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de kennis, ervaring en inzichten met betrekking tot de markten waarin en activiteiten waarmee TKH actief is goed vertegenwoordigd zijn. De Raad van Commissarissen kent een reglement waarin nadere regels zijn vastgelegd omtrent onder meer de taken, besluitvorming en bevoegdheden.

VERGADERINGEN GEDURENDE HET VERSLAGJAAR

In het verslagjaar hebben vijf reguliere vergaderingen plaatsgevonden voor overleg met de Raad van Bestuur. In één vergadering was een lid van de Raad van Commissarissen verhinderd, waarbij hij voorafgaand aan de vergadering de voorzitter in kennis stelde van zijn standpunten op de te behandelen onderwerpen en werden de andere leden van de Raad van Commissarissen gemachtigd om hem te vertegenwoordigen. Buiten de reguliere vergaderingen om had de voorzitter regelmatig contact met de voorzitter en leden van de Raad van Bestuur. Terugkerende onderwerpen tijdens de reguliere vergaderingen zijn onder andere de financiële (kwartaal) rapportages, investor relations en de ontwikkeling van de

aandelenkoers, potentiële acquisities en desinvesteringen, technologische ontwikkelingen, marktomstandigheden in de verschillende business-segmenten en organisatieontwikkelingen. De effecten van de doorgevoerde efficiencyprogramma's zijn besproken evenals de hiermee samenhangende kostenbesparingen. Voor de nieuw doorgevoerde efficiencyprogramma's, met als doel het rendement op de omzet van met name Building Solutions te vergroten, gaf de Raad van Commissarissen advies over de omvang waarin de maatregelen werden doorgevoerd.

De Raad van Commissarissen heeft gedurende het verslagjaar regelmatig aandacht besteed aan het meerderheidsbelang van TKH in Augusta Technologie AG en de gang van zaken bij Augusta. In het kader van het monitoren van de strategische agenda wordt iedere vergadering door de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de 'strategische scorecard', met daarin de high-lights en low-lights per business-segment en de daaraan gerelateerde aandachtspunten en actiepunten. De effectiviteit van de TKH-strategie wordt gedurende het verslagjaar getoetst door middel van het belichten van thema's in het kader van 'lessons learned' dan wel mogelijke dilemma's die spelen in de verdere uitrol van de strategie. In dat kader heeft de Raad onder meer een toelichting gekregen op de organisatiestructuur van TKH waarbij de voor- en nadelen zijn belicht van een decentrale organisatiestructuur naast een centrale organi-

satiestructuur. De Raad van Commissarissen onderschrijft het standpunt vanuit de Raad van Bestuur dat een decentrale structuur, met clustering van werkmaatschappijen, adequate vastlegging evenals periodieke monitoring en validering van de overeengekomen prestatie-indicatoren, het gewenste ondernemerschap op lokaal niveau borgt. In het verslagjaar is extra aandacht besteed aan de genomen focus binnen TKH op het in eigen huis ontwikkelen van kerntechnologieën. Daarbij is in een vergadering stilgestaan bij het onderscheidend vermogen van vision-technologie en zijn de diverse markten belicht waarin vision-technologie wordt toegepast met haar specifieke functionaliteiten. De positionering van TKH in de gedefinieerde zeven verticale groeiemarkten en de positie van de TKH-kerntechnologieën in deze markten is tevens een terugkerend onderwerp geweest.

In het verslagjaar heeft TKH zich voornamelijk gericht op autonome groei. De acquisities zijn beperkt gebleven tot de onderneming Park Assist, een innovatief vision-technologiebedrijf dat zich richt op technologie-oplossingen op het gebied van parkeerbeheer. Deze acquisitie is in het verslagjaar door de Raad van Commissarissen behandeld en goedgekeurd.

In maart heeft de Raad van Commissarissen de jaarrekening 2012 als onderdeel van het TKH-jaarverslag besproken. De externe accountant heeft een toelichting gegeven op zijn bevindingen naar aanleiding van de controle van de jaarrekening en de Audit Commissie heeft verslag uitgebracht van de tijdens de vergadering met de CFO, de externe accountant en de Internal Auditor behandelde onderwerpen. Verder besprak de Raad van Commissarissen het dividendvoorstel en werd ingestemd om dit voorstel aan de Algemene Vergadering voor te leggen. De vergadering in mei stond onder meer in het teken van de (resultaat-)ontwikkelingen over het eerste kwartaal en van de Algemene Vergadering. In augustus heeft de Raad onder meer het halfjaarresultaat besproken.

Bijzondere aandacht is in deze vergadering geschonken aan de financieringsstructuur binnen TKH en het op initiatief van de Raad van Bestuur vervroegd omzetten van de bestaande financieringsarrangementen in een nieuwe meerjarige financieringsovereenkomst met gunstiger condities.

In oktober is aandacht geschonken aan de ontwikkelingen op HR-gebied en werd het thema 'Talent Management' toegelicht. De Audit Commissie heeft ter vergadering verslag gedaan van de Audit Commissievergadering waarin onder meer de uitkomsten van de interim controle door de externe accountant zijn toegelicht evenals de toelichting door de internal auditor op de bevindingen van zijn controlewerkzaamheden. Het budget en investeringsplan 2014 zijn in de decembervergadering besproken. In deze vergadering is ook de voortgang van de Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-strategie besproken. De Raad heeft zich laten informeren over de verdere ontwikkeling van de MVO-rapportagestructuur aan de hand van de GRI-richtlijnen en de uitkomsten van de stakeholders-dialogen. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat in toenemende mate de duurzaamheidsstrategie van TKH onderdeel vormt van de algehele ondernemingsstrategie en dat duidelijke stappen zijn gezet in de verdere ontwikkeling van het MVO-beleid.

In oktober werd de vergadering gecombineerd met een werkbezoek aan China. Daarbij werden de Chinese werkmaatschappijen VMI in Yantai, TFO in Nanjing en ZTC in Zhangjiagang bezocht. De Raad van Commissarissen heeft aan de hand van presentaties door het locale senior management zich op de hoogte gesteld van de verschillende bedrijfsactiviteiten evenals van actuele ontwikkelingen in zowel de onderneming als in het land zelf. De rondleidingen door de verschillende productielocaties en de meetings met het management gaven een goed inzicht in de technologische en organisatorische kwaliteiten binnen die ondernemingen en bevestigden het beeld dat

het goed geleide organisaties zijn. Tevens werd een bezoek gebracht aan Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform Co., Ltd., de pre-formproductielocatie in Jiangyin waarin TKH een 12,5%-belang heeft in de joint venture met ShinEtsu en Fasten. Er heeft één overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Hierin werd een toelichting gegeven op de strategie en werd de algemene gang van zaken in de onderneming besproken. Door dit overleg stelt de Raad van Commissarissen zich onder andere rechtstreeks op de hoogte van wat er leeft bij de medewerkers. De Raad beschouwt het overleg met de Centrale Ondernemingsraad als constructief en waardevol.

FUNCTIONEREN EN SAMENSTELLING

De Raad van Commissarissen heeft in een buitengewone vergadering zijn eigen functioneren besproken evenals het functioneren van de afzonderlijke commissies en dat van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur was hier niet bij aanwezig. Ter voorbereiding op deze buitengewone vergadering is een online support-tool voor (zelf) evaluatie van besturen en interne toezichthouders toegepast. Via dit online-evaluatieproces zijn de governance-eisen voor zelfevaluatie gewaarborgd. De zelfevaluatie-tool was onder meer gericht op de samenstelling, onafhankelijkheid, deskundigheid, teameffectiviteit, kwaliteit van de informatievoorziening, de rol van de voorzitter en de relatie met de Raad van Bestuur. Door het inzetten van deze online-tool was sprake van een efficiënte voorbereiding en uitvoering van het evaluatieproces met als resultaat een rapportage dat als aanzet diende voor de verdere discussies tijdens de buitengewone vergadering, onder leiding van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. De uitkomst van de evaluatie was dat de Raad van Commissarissen zowel als college als individueel lid gedegen heeft gefunctioneerd en dat de leden voldoende tijd hebben kunnen vrijmaken die voor een dergelijke toezichthoudende functie gewenst is. Geconstateerd is dat de leden elkaar in voldoende mate

aanvullen in het kader van de adviserende rol richting de vennootschap, met een goede spreiding van aandachtsgebieden. In een gesprek tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de Raad van Bestuur is een algemene terugkoppeling gegeven van de uitkomsten van de evaluatie over de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat sprake is van een goede werkrelatie tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur en dat er sprake is van een evenwichtige tijdsbesteding tussen de leden van de Raad van Bestuur onderling met een goede en efficiënte taakverdeling. Tevens was sprake van volledige en tijdige informatievoorziening vanuit de vennootschap richting de Raad van Commissarissen. Tijdens de buitengewone vergadering zijn de aandachtspunten zoals verwoord in de best practice-bepaling III.1.7. van de Corporate Governance Code eveneens getoetst. Vastgesteld werd dat alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn in de zin van de best practicebepaling III.2.2. uit de Code.

ROOSTER VAN AFTREDEN 2014

Per het einde van de Algemene Vergadering van 14 mei 2014 treden mevrouw ir. M.E. Van Lier Lels en de heer P. Morley MSc. af op grond van het geldende rooster van aftreden. Volgens het reglement van de Raad van Commissarissen en de statuten van TKH is mevrouw Van Lier Lels voor een volgende periode van vier jaar herbenoembaar. Mevrouw Van Lier Lels heeft aangegeven zich voor een volgende periode beschikbaar te willen stellen. De Centrale Ondernemingsraad heeft te kennen gegeven voor deze herbenoeming gebruik te maken van het hem toekomende versterkte aanbevelingsrecht.

De heer Morley is vanwege het verstrijken van de zittings termijn van drie perioden van vier jaar niet meer herbenoembaar. De heer Morley is gedurende een periode van 12 jaar als commissaris bij TKH betrokken geweest en heeft met zijn betrokkenheid en visie een belangrijke rol gespeeld bij de transformatie die TKH in die periode zowel

op organisatorisch als op technologisch gebied heeft door gemaakt. Wij danken hem zeer voor zijn toewijding en bijdrage gedurende deze lange reeks van jaren.

Voor deze ontstane vacature heeft de Raad een profiel opgesteld aan de hand waarvan kandidaten zijn geselecteerd. Na een zorgvuldige selectieprocedure is de heer A. De Proft Msc. bereid gevonden om zitting te nemen in de Raad van Commissarissen. Vanuit de wet Bestuur en Toezicht, is er een inspanningsverplichting om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van tenminste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de Raad van Commissarissen te hanteren, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Binnen de Raad van Commissarissen wordt op dit moment deze streefmarge niet behaald en is thans één van de vijf leden een vrouw en daarmee dus 20%. De Raad van Commissarissen heeft bij de ontstane vacature in 2014 en de daaruit opgestarte selectieprocedure rekening gehouden met dit streefpercentage. Bij de selectie is qua inhoudelijk profiel sterk gestuurd op kandidaten met een achtergrond op het gebied van technologie dan wel technologische innovatieprocessen. Uiteindelijk is op grond van het inhoudelijk profiel bij de selectie een mannelijke kandidaat als voorkeurskandidaat geselecteerd. Daarbij is overigens wel in ogenschouw genomen dat mevrouw Van Lier Lels zich weer beschikbaar heeft gesteld om zitting te nemen in de Raad van Commissarissen en dat de Raad de herbenoeming van mevrouw Van Lier Lels zal aanbevelen aan de Algemene Vergadering. De Raad van Commissarissen is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – te streven naar verdere diversiteit waarbij de ervaring en competenties van kandidaten van doorslaggevend belang zijn.

COMMISSIES

De Raad van Commissarissen van TKH heeft drie commissies: de Selectie- en Benoemingscommissie, de Remuneratiecommissie en de Audit Commissie.

De Selectie- en Benoemingscommissie bestond in 2013 uit de heer H.J. Hazewinkel (voorzitter) en mevrouw M.E. van Lier Lels. De commissie stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op van commissarissen en bestuurders en beoordeelt de omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. De voorzitter van de selectie- en benoemingscommissie voert één maal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. Het afgelopen jaar heeft de Selectie- en Benoemingscommissie onder meer aandacht besteed aan de voorbereiding van de evaluatie van de Raad van Commissarissen, de selectie van kandidaten voor de Raad van Commissarissen vanwege de ontstane vacature per de Algemene Vergadering 2014 en de uiteindelijke voordracht van de benoeming van de heer A. De Proft tot commissaris. De Selectie- en Benoemingscommissie brengt van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

De Remuneratiecommissie bestond in 2013 uit mevrouw M.E. van Lier Lels (voorzitter) en de heer P. Morley. De commissie adviseert de Raad van Commissarissen over het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en doet hiertoe voorstellen. Tevens brengt de Remuneratiecommissie verslag uit van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering aan de voltallige Raad. De Remuneratiecommissie is het afgelopen verslagjaar twee keer bijeengekomen. Daarin is onder meer het remuneratiebeleid van de Raad van Bestuur geëvalueerd in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur en zijn algemene maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied besproken. Het remuneratieverslag, waarin het beloningsbeleid en de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur wordt beschreven, treft u aan op pagina 132.

De Audit Commissie bestond in 2013 uit de heren P.P.F.C. Houben (voorzitter) en H.J. Hazewinkel als financieel deskundige in de zin van de Corporate Governance

Code. De heer E.D.H. de Lange, CFO van TKH, treedt op als adviseur. De voorzitter van de Audit Commissie brengt van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

De Audit Commissie is in het verslagjaar twee keer bijeen geweest. De vergaderingen hebben plaatsgevonden in aanwezigheid van de externe accountant. Bij deze vergaderingen waren tevens op uitnodiging de CFO van TKH aanwezig, de Internal Auditor evenals de Director Finance & Control. De voorzitter van de Audit Commissie heeft buiten de reguliere vergaderingen om, een gesprek gehad met de externe accountant conform best practice-bepaling III.5.9. van de Corporate Governance Code. Het risicobeheersingssysteem en de control mechanismen zijn belangrijke vaste aandachtspunten van de Audit Commissie. Onderwerpen die tevens behandeld zijn in de reguliere vergaderingen, waren onder meer belastingen, ontwikkelingen rondom pensioenen en impairmentanalyses. De bevindingen van de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarcijfers en de review van de interne controleprocedures zijn uitvoerig besproken. Bij de uitvoering van de controlewerkzaamheden heeft de externe accountant ook in 2013 gebruikgemaakt van de werkzaamheden van de Internal Auditor van TKH. De Internal Auditor heeft een toelichting gegeven op de bevindingen naar aanleiding van zijn controlewerkzaamheden. De Audit Commissie evalueert jaarlijks het functioneren van de externe accountant op de kwaliteit van de controlewerkzaamheden, de toereikendheid en invulling van de controleopdracht, de kwaliteit en diepgang van de rapportages evenals de additionele inbreng. Ze bespreekt haar bevindingen met de externe accountant zelf, de Raad van Commissarissen evenals met de Raad van Bestuur. De Audit Commissie heeft geconstateerd dat sprake is van een goede werkrelatie tussen de externe accountant en de Internal Auditor en heeft geconcludeerd dat de accountant onafhankelijk heeft geopereerd. De Audit Commissie heeft in de vergadering van maart 2013 de Raad van Commis-

sarissen geadviseerd de herbenoeming van Deloitte Accountants als onafhankelijk accountant voor het boekjaar 2013 bij de aandeelhouders aan te bevelen. De Raad van Commissarissen heeft deze aanbeveling overgenomen.

Speciale aandacht is in het verslagjaar besteed aan de wetswijzigingen in het kader van de 'Wet op het Accountantsberoep' en de te ondernemen stappen hiervan voor TKH. Vooruitlopend op de verplichte roulatie van de controlerende accountant per 2016, is besloten in het vierde kwartaal 2013 een selectietraject te starten waarbij twee accountantskantoren zijn benaderd om een bieding uit te brengen voor de accountantscontrole van de geconsolideerde jaarrekening van TKH. Beide kantoren zijn vervolgens uitgenodigd voor een toelichting op TKH en hebben de mogelijkheid gekregen om individueel extra informatie te verkrijgen hetgeen gericht was op de uit te brengen bieding. Na ontvangst van de biedingen hebben beide kantoren de mogelijkheid gekregen om deze toe te lichten. Hierbij was tevens de voorzitter van de Audit Commissie aanwezig. Op basis van de toelichtingen heeft een uitvoerige evaluatie plaatsgevonden tussen de voorzitter aan de Audit Commissie, de CFO en financiële staf van TKH over de biedingen. Daarbij zijn als belangrijke criteria besproken het voorgestelde controleproces, de teamsamenstelling, de ervaring met bedrijven met een soortgelijke decentrale structuur als TKH en de afgegeven fee.

In de Audit Commissie-vergadering van maart 2014 is de roulatie van accountantkantoor besproken en op basis van de uitkomsten en gesprekken heeft de Audit Commissie aan de Raad van Commissarissen geadviseerd om de roulatie van de controlerende accountant in te laten gaan per het boekjaar 2015, waarbij de keuze is gevallen op Ernst & Young Accountants LLP (EY) als controlerende accountant. Voor het boekjaar 2014 heeft de Audit Commissie aan de Raad van Commissarissen geadviseerd de benoeming van Deloitte Accountants als onafhankelijk accountant bij de

aandeelhouders aan te bevelen, waarbij 2014 tevens als transitiejaar gaat gelden in verband met de overgang naar EY.

TOT SLOT

De focus van TKH op de gedefinieerde verticale groeimarkten hebben geleid tot een organisatiecultuur die in toenemende mate samenwerking stimuleert. Dit leidt tot een stevig fundament van de organisatie met de nodige groeipotentie. Hoewel nog sprake is van beperkt economisch herstel en in enkele markten overcapaciteit vanwege gedaalde vraag aan de orde is, wist TKH in 2013 een goede omzet- en resultaatgroei te realiseren. Ook hebben de doorgevoerde efficiencyprogramma's hun bijdrage geleverd, waarmee is aangetoond dat de TKH-organisatie in staat is snel te kunnen inspelen op veranderende externe factoren. Ook zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van het versterken van de technologiebasis.

Wij spreken dan ook onze dank uit aan de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor de bijzondere inspanningen die zij het afgelopen jaar hebben geleverd in de verdere ontwikkeling van de TKH-groep. Wij wensen hen veel succes toe bij de realisatie van de doelstellingen in 2014. Ook danken wij de aandeel- en certificaaathouders voor het door hun in de onderneming gestelde vertrouwen.

Haaksbergen, 11 maart 2014

Namens de Raad van Commissarissen
H.J. Hazewinkel RA, *voorzitter*

RAAD VAN BESTUUR



Arne Dehn

Alexander van der Lof MBA

Elling de Lange MBA

RAAD VAN BESTUUR

J.M.A. (Alexander) van der Lof MBA,
Chief Executive Officer (CEO)

E.D.H. (Elling) de Lange MBA,
Chief Financial Officer (CFO)

A.E. (Arne) Dehn,
Lid Raad van Bestuur

Telecom Solutions

Elling de Lange MBA

Building Solutions

Arne Dehn

Industrial Solutions

Alexander van der Lof MBA

STRATEGIC COMMITTEE

Alexander van der Lof MBA – TKH

Elling de Lange MBA – TKH

Arne Dehn - TKH

Renate Dieperink MBA – TKH

Wim Bank - TKH Telecom

Harry Oortwijn – TKH Kabelgroep NL

Lothar Klick – E&E

Olivier Frias – TKH France

Harm Voortman – VMI Group

STAFFFUNCTIONARISSEN TKH

Financiële Zaken

drs. Gertjan Sleeking RA

Personeel en Organisatie

Elling de Lange MBA

Renate Dieperink MBA

Secretaris van de vennootschap / MVO

Renate Dieperink MBA



VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

De economische ontwikkelingen lieten voor TKH in 2013 een wisselend beeld zien. In het eerste halfjaar had dit per saldo nog een negatief effect.

Binnen de industriële sector namen de mondiale investeringen voor kapitaalgoederen in de loop van 2013 toe, terwijl de investeringen in de bouw- en constructie-sector binnen Europa daalden en de investeringen in de telecommunicatie-sector zich vooral concentreerden op de nieuwe 4G-netwerken. Na een moeizame start, mede door een langdurige winter in het eerste kwartaal met een autonome omzetsdaling van 1,7%, nam de omzet autonoom toe in de daarop volgende drie kwartalen. Het derde kwartaal liet zelfs een autonome stijging zien van 12,0% en per saldo bedroeg de autonome groei voor het gehele jaar 4,2%. Naast een meer positieve marktsituatie binnen het industriële segment had vooral de focus op de gedefinieerde zeven verticale groeimarkten een positieve weerslag op de autonome groei evenals onze innovaties en de georganiseerde slagkracht van de commerciële organisatie.

Door de verder verslechterde marktomstandigheden in de bouw- en constructiemarkt binnen Europa stond de marge in het Building Solutions-segment onder druk en werd besloten om een vervolg te geven aan het

efficiency-programma van 2012. De effecten van dit programma werden in de loop van het tweede halfjaar 2013 zichtbaar, waardoor, in combinatie met de positieve effecten van gerealiseerde marktaandeelgroei, de ROS exclusief eenmalige lasten voor geheel 2013 binnen Building Solutions steeg naar 8,0% (2012: 5,2%).

Opnieuw werden er vele investeringen gedaan om het fundament van TKH te versterken om duurzame groei te kunnen realiseren voor de middellange en lange termijn. Investerings die vooral betrekking hadden op het versterken van de marktpositie en de introductie en ontwikkeling van nieuwe technologie binnen de vier kerntechnologieën van TKH. Door onze langetermijn klantfocus werden ook veel voorinvesteringen bij onze klanten gedaan om ons te kunnen onderscheiden en vooral ook om nieuwe technologieën bij onze klanten te introduceren. Met de hierdoor ontwikkelde partnerships werd de positie bij vele klanten versterkt en kon onze voorsprong op de concurrentie worden uitgebouwd.

De vanaf eind 2012 ingezette focus binnen TKH op haar vier kerntechnologieën – *vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen* – in combinatie met de zeven verticale groeimarkten – *glasvezelnetwerken, parkeren, tunnels, zorg, marine - oil & gas, industrial machine vision*

en bandenbouw – heeft geleid tot een nieuwe dimensie voor de positionering en potentie van TKH. Voor deze zeven verticale groeimarkten voorziet TKH een groeiperspectief van € 300 tot € 500 miljoen in 3 tot 5 jaar. Hierbij wordt voor de zeven verticale groeimarkten uitgegaan van het genormaliseerde omzetniveau van € 450 miljoen in 2012, acquisities uit 2012 volledig meegerekend. In 2013 werd een omzetstijging van € 50 miljoen gerealiseerd in deze markten.

De focus op verticale groeimarkten heeft geleid tot een grote interne tractie om tot de juiste implementatie te komen om deze groeipotentie te realiseren. De specifieke verantwoordelijkheid en betrokkenheid binnen de Raad van Bestuur en de verticale marktverantwoordelijken om deze groei te bewerkstelligen heeft geleid tot een slagvaardige organisatie, die daarmee de juiste prioriteiten en interne en externe betrokkenheid kon borgen om tot de gewenste ontwikkeling van de business te komen. De synergie binnen TKH is hiermee veel duidelijker geworden en de samenwerking in de groep is door de clustervorming en samenwerking binnen de verticale marktbenadering belangrijk toegenomen. Tengevolge hiervan is ook de efficiency op het gebied van ontwikkelingsprojecten en processen verbeterd. De mensen binnen de organisatie zijn veel gericht en nog gemotiveerder met de gestelde doelen bezig.

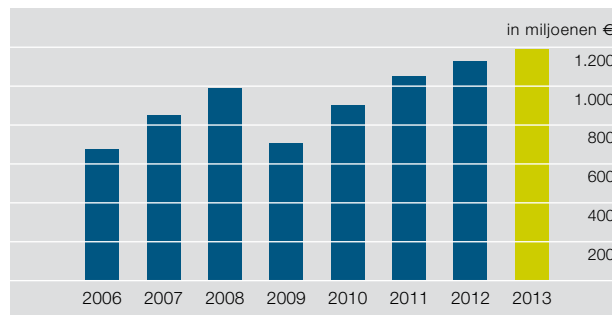
Veel aandacht is dan ook uitgegaan naar zowel een goede interne als externe communicatie om de verscherping van de focus duidelijk te maken. Vanuit alle stakeholders werd positief gereageerd op de aanscherping en verduidelijking van de TKH-strategie. De keuze om de investeringen te focussen op de zeven verticale groeimarkten en vooral in te zetten op autonome groei heeft een waardevolle bijdrage gehad om het fundament voor groei en waardecreatie te versterken.

De investeringen in de technologische ontwikkeling van TKH hebben de afgelopen jaren haar vruchten afgeworpen. Door de sterk ontwikkelde en geacquireerde technologieën en de in de afgelopen jaren uitgebouwde ontwikkelings- en onderzoekactiviteiten heeft TKH een belangrijke meerwaarde gecreëerd. De samenhang tussen de technologieën en de talrijke mogelijkheden om deze technologieën te combineren geeft TKH veelal een unieke positie. Bovendien spelen wij hiermee in op de mogelijkheid om een betere oplossing aan onze klanten aan te kunnen bieden en klanten volledig te kunnen ontzorgen, hetgeen voorziet in een belangrijke trend en behoefte bij onze klanten.

Het aandeel innovaties in de TKH-omzet bleef met 21,2% op een zeer hoog niveau en overtrof opnieuw ruimschoots het gestelde doel dat 15% van de omzet moet bestaan uit innovaties die in de afgelopen twee jaar in de markt zijn geïntroduceerd. Vooral de geïntroduceerde innovaties binnen het segment manufacturing systems lagen op een hoog niveau. Hierdoor ontstond een wat scheve verhouding in de bezettingsgraad van de productielocaties en moest een groter dan gewenst deel van de productie in Nederland plaatsvinden tegen relatief hoge kosten, mede door het grote aandeel inleenkrachten.

De geografische ontwikkeling van de TKH-activiteiten leidde ertoe dat het aandeel buiten Nederland verder

OMZET-ONTWIKKELING



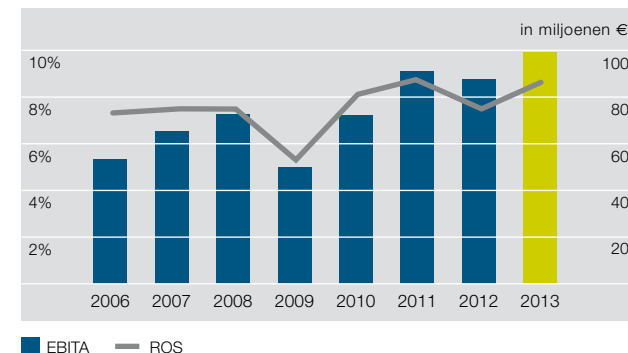
toenam naar 76%. De internationale positionering werd mede versterkt door de bijdrage van het in 2012 geacquireerde Augusta en het in 2013 geacquireerde Park Assist.

De keuze voor de verticale groeimarkten geeft TKH een gezond perspectief voor verbetering van de ROS en ROCE. Ook binnen de andere segmenten ziet TKH verbeterpotentieel, enerzijds door de genomen efficiency-maatregelen en anderzijds door te realiseren groei vanuit een verbeterde marktsituatie of verbeterde marktpositie waarmee schaalgrootte efficiency ontstaat.

De ROS voor eenmalige baten en lasten in 2013 steeg naar 8,3% (2012: 7,8%). Na het wat zwakkere eerste kwartaal werd gedurende het jaar een stijging gerealiseerd met in het vierde kwartaal een ROS van 11,0% (2012: 9,6%), waarbij wel gesteld dient te worden dat gezien het seizoenspatroon het vierde kwartaal altijd het best presterende kwartaal is. Het gestelde doel van een bandbreedte van 9-10% over het gehele jaar kwam hiermee weer dichterbij.

De toename van de ROS had een positief effect op de ROCE, mede doordat de groei van het resultaat voor namelijk ontstond door autonome groei met een beperkte stijging van het geïnvesteerde kapitaal.

EBITA- EN ROS-ONTWIKKELING



Door de acquisitie van het meerderheidsbelang in Augusta in 2012 daalde de ROCE in 2012. Door de investeringen en de in de afgelopen jaren gecreëerde technologiebasis te kapitaliseren kwam de ROCE in 2013 weer uit op 15,9% (2012: 15,9%).

De financiële positie werd in 2013 versterkt door een nieuwe 5-jarig gecommitteerde kredietfaciliteit van € 350 miljoen die werd overeengekomen met de bestaande bankengroep. Deze faciliteit vervangt de in 2011 gecommitteerde kredietfaciliteit en termijnlening en geeft TKH ruimte om de komende jaren haar groeiambities met voldoende financiële slagkracht te ondersteunen. Deze nieuwe faciliteit kent dezelfde financiële convenanten als de vorige, namelijk een maximale debt leverage ratio van 3,0 en een minimale interest coverage ratio van 4,0. In de nieuwe kredietfaciliteit zijn bovendien de financiële lasten duidelijk lager. De geactiveerde financieringskosten, die € 1,6 miljoen bedroegen en betrekking hadden op de vorige financieringsovereenkomst die, op initiatief van TKH, voortijdig is beëindigd, zijn in het vierde kwartaal 2013 als een eenmalige last afgeschreven.

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

De omzet steeg in 2013 met € 95,5 miljoen (8,7%) naar € 1.197,8 miljoen (2012: € 1.102,4 miljoen).

De bijdrage in de omzet van de acquisities bedroeg 5,7%. Lagere grondstofprijzen hadden een negatief effect van 1,2% op de omzet. Per saldo bedroeg de autonome omzetgroei 4,2%.

De omzetgroei bij Building Solutions was het sterkst met 12,2%. De omzet bij Industrial Solutions steeg met 10,7%. Telecom Solutions daarentegen daalde met 6,2%. Over geheel 2013 steeg het aandeel in de omzet van Industrial Solutions van 45% naar 46%, terwijl het aandeel Building Solutions steeg van 40% naar 41%. Het aandeel Telecom Solutions daalde van 15% naar 13%. De innovaties droegen wederom sterk bij aan de omzet. Het aandeel innovaties in de omzet bedroeg 21,2% (2012: 21,2%).

De brutomarge steeg van 40,9% in 2012 naar 41,7% in 2013 door acquisities. De bedrijfskosten, exclusief eenmalige lasten en acquisities, in procenten van de omzet, daalden door de genomen efficiëncymaatregelen in 2012 van 33,1% in 2012 naar 32,6% in 2013. De afschrijvingen lagen € 2,0 miljoen boven het niveau van

2012 (€ 17,5 miljoen) door de acquisitie van met name Augusta en het hogere investeringsniveau in 2012 en 2013.

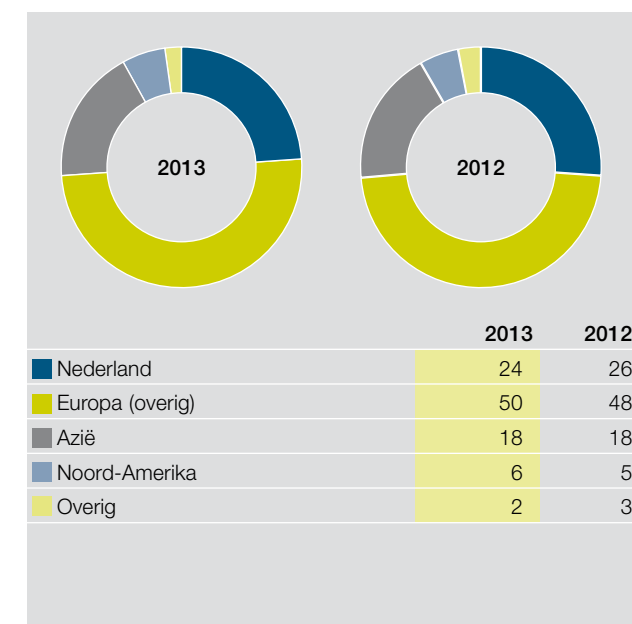
Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa en eenmalige baten en lasten (EBITA) steeg met 16,3% van € 85,8 miljoen in 2012 naar € 99,8 miljoen in 2013. Binnen Building Solutions steeg de EBITA met 74,4%. Van deze groei werd iets meer dan de helft gedragen door acquisities. Binnen Industrial Solutions daalde de EBITA met 2,4% door een zwak eerste halfjaar. In de tweede helft van 2013 werd een EBITA-stijging gerealiseerd van 23,6%. De EBITA binnen Telecom Solutions daalde ten opzichte van 2012 met 4,3%. De ROS voor de TKH-groep steeg naar 8,3% (2012: 7,8%).

In het vierde kwartaal van 2013 werd een aanvullend efficiencyprogramma ingezet, hoofdzakelijk verband houdend met verslechterde marktomstandigheden binnen de bouw- en constructiesector en de wens om het rendement op de omzet binnen het segment Building Solutions verder te verbeteren. Hiermee verband houdend werd een eenmalige last van € 7,2 miljoen verwerkt in het resultaat. Deze maatregelen zullen vanaf 2014, naar verwachting een jaarlijkse besparing van circa € 5 miljoen opleveren.

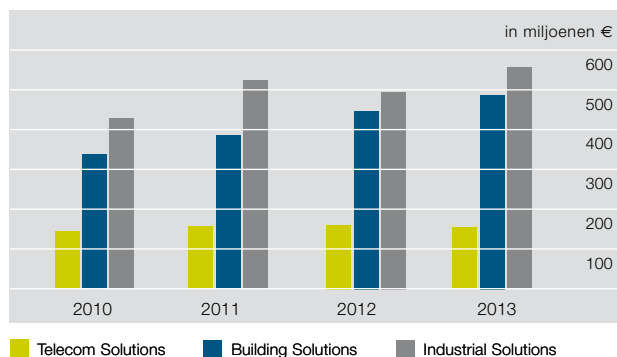
De EBITA inclusief deze eenmalige lasten steeg met € 19,0 miljoen (25,8%) naar € 92,6 miljoen.

De amortisatielast nam toe met € 4,2 miljoen naar € 25,1 miljoen (2012: € 20,9 miljoen) door de acquisities van Aasset Security, Augusta Technologie en Park Assist. Daarnaast werd een bijzondere waardevermindering verantwoord van € 0,2 miljoen.

GEOGRAFISCHE OMZETVERDELING in %



OMZET PER SOLUTION



De financiële baten en lasten stegen van € 12,1 miljoen in 2012 naar € 15,2 miljoen in 2013. Deze stijging was voornamelijk het gevolg van een hogere amortisatie van geactiveerde financieringskosten. Hierin is een eenmalige afboeking van € 1,6 miljoen als gevolg van de herfinanciering inbegrepen. Daarnaast was er sprake van een nadelig valuta-effect van € 0,6 miljoen in vergelijking tot 2012. Als gevolg van de IFRS-wijziging met betrekking tot pensioenen wordt de rentecomponent onder de financiële lasten gepresenteerd, hetgeen een negatieve impact van € 0,4 miljoen had. De rentelasten daalden licht met € 0,2 miljoen naar € 11,2 miljoen.

Het resultaat deelnemingen bedroeg € 1,4 miljoen door met name positieve resultaten uit de Chinese deelneming Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform en ontvangen dividend.

Een bijzondere bate van € 0,1 miljoen werd verantwoord uit hoofde van een vrijval van de reservering voor earn-out en put-opties gehouden door minderheidsaandeelhouders.

De belastingdruk daalde van 23,9% in 2012 naar 22,5% in 2013. Evenals in 2012 had de toepassing van de Nederlandse innovatieboxfaciliteit een positief effect op de belastingdruk.

De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders bedroeg in 2013 € 55,9 miljoen (2012: € 47,5 miljoen), een stijging van 17,7%. De nettowinst over 2013 steeg naar € 41,7 miljoen (2012: € 30,6 miljoen). De winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten bedroeg € 1,48 (2012: € 1,27). De gewone winst per aandeel bedroeg € 0,98 (2012: € 0,76).

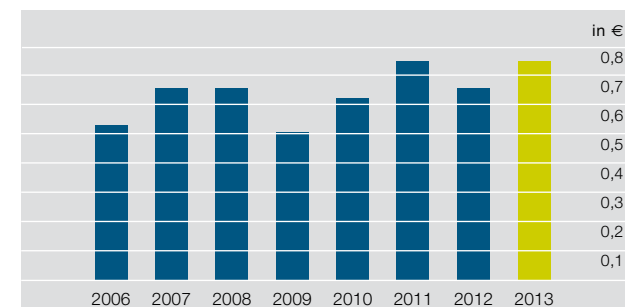
De kasstroom uit operationele activiteiten steeg naar € 78,6 miljoen (2012: € 75,2 miljoen). In 2013 bleef het werkkapitaal als percentage van de omzet met 13,2% op het niveau van het voorgaande jaar (2012: 13,1%). De netto-investeringen in onroerende en roerende goederen bedroegen in 2013 € 18,7 miljoen (2012: € 25,7 miljoen). Een groot deel hiervan is gerelateerd aan investeringen in de productielocaties. Daarnaast is netto € 15,5 miljoen geïnvesteerd in acquisities en participaties en € 16,8 miljoen in immateriële vaste activa, voornamelijk bestaande uit R&D, patenten en licenties (2012: € 14,1 miljoen). De netto-bankschuld nam ten opzichte van ultimo 2012 af met € 2,6 miljoen naar € 185,6 miljoen ultimo 2013. De solvabiliteit daalde naar 40,7% (2012: 40,8%). TKH opereert ruim binnen de met de banken overeengekomen financiële ratio's. De net debt/EBITDA-ratio kwam uit op 1,5 en de interest coverage-ratio op 10,9.

Het aantal personeelsleden (FTE) ultimo 2013 bedroeg 4.802 (2012: 4.736). De stijging van het aantal personeelsleden was voor het grootste deel toe te rekenen aan de sterk toegenomen activiteiten binnen Industrial Solutions.

DIVIDEND-VOORSTEL

Aan de op 14 mei 2014 te houden Algemene Vergadering zal worden voorgesteld een dividend van € 0,75 uit te keren per (certificaat van) aandeel (2012: € 0,65). Dit betekent een pay out-ratio van 50,7% van de netto-winst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten en 76,5% van de nettowinst. Voorgesteld wordt om het dividend naar keuze in contanten of in aandelen ten laste van de reserves uit te keren. De vaststelling van het dividend in aandelen zal plaatsvinden één dag na afloop van de keuzeperiode op basis van de gemiddelde koers van het aandeel gedurende de laatste vijf beursdagen van die keuzeperiode welke op 3 juni 2014 eindigt. De betaalbaarstelling van het dividend, contant dan wel in aandelen, vindt plaats op 6 juni 2014.

DIVIDEND





ACQUISITIES, INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

Onderdeel van de TKH-strategie is om zowel autonoom als door middel van acquisities groei te realiseren.

De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven met een sterke positie in de voor ons belangrijke segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. TKH streeft ernaar om op jaarbasis gemiddeld 1 tot 3 acquisities te doen met een omvang per acquisitie tussen € 10 miljoen en € 50 miljoen omzet. Daarbij richten wij ons met name op acquisitiemogelijkheden die aansluiten bij onze vier kerntechnologieën en onze daarmee samenhangende verticale groeiemarkten. De geografische focus ligt daarbij op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. TKH heeft een lijst met potentiële acquisitiekandidaten en met een aantal van deze kandidaten worden contacten onderhouden.

In de komende periode zal de focus liggen op een optimale integratie van de geacquireerde ondernemingen in de TKH-organisatie, waarbij vooral ingezet wordt op afstemming en samenwerking op het gebied van productontwikkeling, R&D en de verticale groeiemarkten. Aanvullend zal een verdere geografische uitrol van het aanwezige portfolio prioriteit krijgen en zal blijvend geïnvesteerd worden in innovaties en in eigen technologieën.

ACQUISITIES

Op 30 april 2013 heeft TKH via haar deelneming Augusta Technologie AG alle aandelen in 3D3 Solutions Ltd. gevestigd in Vancouver (Canada) verworven. 3D3 Solutions is een jonge en innovatieve producent van hardware en software op het gebied van driedimensionale scanning. De onderneming realiseerde in 2012 een omzet van € 1,2 miljoen. Er zijn 10 medewerkers werkzaam bij 3D3 Solutions. De geacquireerde onderneming is bij de overname gefuseerd met de deelneming LMI Technologies Inc.

Op 29 juli 2013 heeft TKH 100% van de aandelen in Park Assist, gevestigd in New York City (USA), overgenomen. Park Assist is een innovatief vision-technologiebedrijf dat zich richt op technologie-oplossingen op het gebied van parkeerbeheer, met vestigingen in New York City (USA), Australië en Verenigd Koninkrijk. Park Assist maakt gebruik van eigen ontwikkelde video-analytics-technologie, gericht op het monitoren van parkeerplaatsen en op het stroomlijnen van verkeer in parkeergarages. De combinatie van de technologieën van Park Assist en TKH-groep maakt het mogelijk in te spelen op de trend ten aanzien van gedifferentieerde parkeertarieven. Met de overname van Park Assist heeft TKH haar geografische positie in Noord-Amerika en Australië weten uit te breiden. De activiteiten van Park Assist zijn ondergebracht in het subsegment vision & security systems binnen Building Solutions.

Park Assist realiseert met 36 medewerkers een jaaromzet van ruim € 15 miljoen.

Na het afronden van het overnamebod op de uitstaande aandelen in Augusta Technologie AG in Duitsland, medio 2012, heeft de focus in 2013 gelegen op het verder versterken van de R&D-capaciteit en de realisatie van de autonome groei-ambitie.

INVESTERINGEN

In 2013 bedroegen de netto-investeringen in materiële vaste activa € 18,7 miljoen (2012: € 25,7 miljoen). De belangrijkste investeringen waren gerelateerd aan de productielocaties. De investeringen betroffen onder meer uitbreidings- en vervangingsinvesteringen evenals efficiencyverbeteringen in het segment connectivity systems en ICT-investeringen in met name de segmenten building technologies en vision en security systems. De afschrijvingen op materiële vaste activa bedroegen in 2013 € 19,5 miljoen (2012: € 17,5 miljoen).



PERSONEEL EN ORGANISATIE

TKH heeft een gedecentraliseerde organisatie-structuur, gericht op de business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions.

Deze organisatiestructuur maakt TKH flexibel zodat snel en alert ingespeeld kan worden op marktkansen. Korte communicatielijnen, gedelegeerde bevoegdheden en ondernemerschap zijn kenmerkend voor de werkwijze die bij TKH wordt gehanteerd. De verantwoordelijkheden worden zo diep mogelijk in de organisatie gelegd om zodoende ook het lokaal ondernemerschap te stimuleren. Met een goed KPI-dashboard en duidelijke doelstellingen wordt controle uitgeoefend op het lokaal ondernemerschap en daar waar nodig bijgestuurd. De kwaliteit van zowel de organisatie als die van de medewerkers vormen een bepalende factor in het succes en de groei van de TKH-groep. Wij stellen dan ook hoge eisen aan onze mensen. Onze medewerkers hebben een duidelijk beeld wat van hen verwacht wordt en waaraan zij actief hun bijdrage kunnen leveren.

De TKH-strategie, met daarvan afgeleid uitdagende maar realiseerbare doelen, richt zich op een marktgerichte, innovatieve benadering. In het verslagjaar is sterk de nadruk gelegd op het verder ontwikkelen van de vier kerntechnologieën. Deze kerntechnologieën worden samengevoegd tot totaaloplossingen en worden toegepast in diverse verticale

markten, waarvan TKH er zeven heeft gedefinieerd als hoge groeimarkten. In deze verticale groeimarkten verwachten we een bovengemiddelde groei te kunnen realiseren. De Raad van Bestuur is direct betrokken bij de realisatie van de groeitargets in deze markten via zijn Solutions-verantwoordelijkheid. Per verticale groeimarkt is een eindverantwoordelijke manager benoemd, die rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur. In enkele gevallen stuurt de Raad van Bestuur (nog) direct een verticale groeimarkt aan. Deze aanpak in verticale markten leidt er tevens toe dat R&D-resources en investeringen in marktontwikkelingen optimaal worden ingezet. De acquisitiestrategie wordt eveneens afgestemd op groeimogelijkheden in de gedefinieerde verticale groeimarkten. De focus op de verticale groeimarkten brengt TKH tevens in een nieuwe fase ten aanzien van synergiemogelijkheden, die verder gaat dan die tussen bedrijven met overlappende activiteiten. Om synergie en samenwerking te stimuleren is het belangrijk om een goed werkklimaat te creëren met een open communicatie.

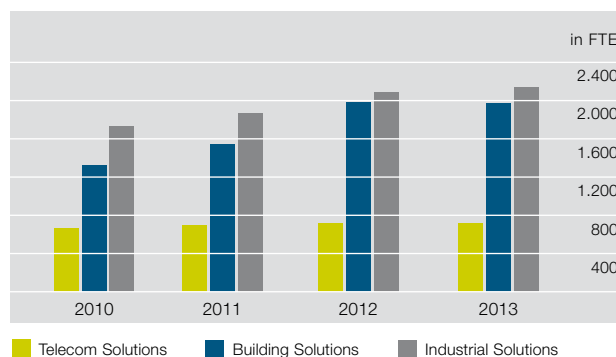
Op basis van overlappende activiteiten en portfolio zijn binnen TKH clusters van werkmaatschappijen geformeerd. Binnen ieder cluster worden activiteiten zoals productontwikkeling (R&D), marketing- en communicatieactiviteiten, sales support-activiteiten en facilitaire zaken gezamenlijk georganiseerd waardoor een optimale samenwerking wordt gerealiseerd. Deze invulling garandeert consistentie in

branding en klantbenadering met een duidelijke positionering in een aantal verticale groeimarkten. Voor ieder cluster is een verantwoordelijke manager aangesteld die in enkele gevallen ook eindverantwoordelijk is voor een verticale groeimarkt.

Met de inrichting van C&C Technology (Polen) en TKH Innovations (Nederland) heeft TKH belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van eigen technologieën. Om de samenhang binnen de Solutions te optimaliseren, zijn Solution Boards ingesteld, bestaande uit de (cluster-) managers van werkmaatschappijen. Deze Solution Boards richten zich hoofdzakelijk op het portfoliomanagement, de businessontwikkeling en de optimalisatie van de winstgevendheid van het Solutions-segment.



AANTAL MEDEWERKERS PER SOLUTION



Het Strategic Committee ondersteunt de Raad van Bestuur bij de ontwikkeling en uitvoering van strategische vraagstukken. De leden van het Strategic Committee zijn in het verslag jaar enkele keren bijeen gekomen en hebben een belangrijke adviserende rol gespeeld bij de verdere inrichting van de organisatie met een focus op de verdere ontwikkelingen van kerntechnologieën en de aansturing van de verticale groeimarkten. Daarnaast zijn in het Strategic Committee onderwerpen besproken op het gebied van resultaatontwikkelingen en management development. Om de effectiviteit van de TKH-strategie te evalueren is in het Strategic Committee aandacht besteed aan 'lessons learned' gedurende de afgelopen jaren evenals de mogelijke dilemma's die spelen in de verdere uitrol van de strategie.

'OPERATIONAL EXCELLENCE'

Om een excellente uitvoering en optimale resultaten voor klanten en medewerkers te realiseren, hanteren wij binnen TKH enkele operationele sturingsmodellen die zijn ondergebracht in een 'operational excellence'-programma. Met dit programma streven wij uitmuntende prestaties na van onze operationele processen met beoogde efficiency-effecten. Dit ondersteunt in onze totale bedrijfsvoering, ook op het gebied van veiligheid, kwaliteit en klanttevredenheid. Sinds enkele jaren werken we bij onze productiebedrijven via het LEAN-principe. 'LEAN' is een methode om alle verspillingen

uit het proces te halen waarbij wordt gekeken naar de waarde toevoeging in het proces. De daadwerkelijke klantvraag wordt daarbij leidend binnen de processen. Processen worden dagelijks besproken binnen de operationele omgeving om blijvend te verbeteren. Operational excellence en LEAN vormen tevens een belangrijke basis in de ontwikkelingen van de MVO-strategie van TKH.

TKH streeft er naar om continu de klantverwachtingen te overtreffen door het aanbieden van 'best in class'-oplossingen. 'Customer intimacy' speelt daarom een belangrijke rol binnen de organisatie. Door de klant centraal te stellen én door onze organisatiestructuur kunnen we de vertrouwensband met onze klanten verder opbouwen. Wij weten wat er speelt bij ze en bieden op maat gesneden oplossingen aan.

Het ondernemerschap en de schaal van de business units is voor vele medewerkers aantrekkelijk om met een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid zich te ontplooiën binnen de groep. Ook het innovatieve karakter heeft een grote aantrekkingskracht. De TKH-groep staat daarom steeds beter bekend als een interessante onderneming om voor te werken. In het verslagjaar is geïnvesteerd in de verdere professionalisering van de organisatie. Gedurende het verslagjaar heeft het verder verstevigen van de commerciële slagkracht, ook met het oog op de groei doelstellingen voor de gedefinieerde verticale groeimarkten, hoge prioriteit gekregen en is geïnvesteerd in verkoop- en marketingcompetenties.

Het aantal medewerkers in vaste dienst ultimo 2013 bedroeg 4.802 FTE (2012: 4.736 FTE).

CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

Er is in het verslagjaar goed en intensief overleg geweest tussen Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. Onderwerpen die zijn behandeld waren onder meer de resultaat- en organisatie-ontwikkelingen, de strategie en het budget 2014, investeringen binnen de organisatie

evenals HR-aspecten. De Centrale Ondernemingsraad is tevens betrokken geweest bij de acquisitie van Park Assist. De werkkostenregeling is besproken evenals de ontwikkelingen rondom pensioenen. In een speciaal ingerichte pensioencommissie heeft een lid van de Centrale Ondernemingsraad zitting. Om de onderlinge band tussen de diverse Ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen van de Nederlandse werkmaatschappijen te versterken, organiseert TKH jaarlijks een OR-dag. De OR-dag vond plaats in het TKH Experience Center in Amsterdam. Naast een presentatie over de TKH-strategie, werd specifiek stilgestaan bij de verticale groeimarkten. Tevens heeft de HR-directeur van VMI een presentatie gegeven over de HR-ontwikkelingen binnen VMI, met speciale aandacht voor talent management. Middels studiedagen heeft de Centrale Ondernemingsraad zijn kennis verbreed op financieel gebied en op het gebied van scenario-denken.

Eén vergadering van de Centrale Ondernemingsraad heeft plaatsgevonden in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Commissarissen. Hierin is gediscussieerd over de TKH-strategie en over operationele zaken die TKH en haar werkmaatschappijen aangaan. TKH acht het overleg met de Centrale Ondernemingsraad van groot belang en hecht veel waarde aan een open dialoog. Wij zijn van mening dat een ondernemende opstelling van medezeggenschap de bedrijfsvoering oplettend houdt.

LEDEN CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD TKH

Gerard Töpfer (VMI), <i>voorzitter</i>
Ron Broekman (VMI)
Louis Scholten (TKF)
Har Ritzen (Eldra)
André Bezemer (Isolectra)
Aernout de Feiter (EKB)
Wouter Hermelink (Siquira)
Gerard Roolvink (TKF), <i>tevens ambtelijk secretaris</i>



MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (hierna: MVO) is al jaren een vast thema binnen de TKH-groep en daardoor verankerd in haar dagelijkse operatie.

Vanuit een strategisch gedachtegang worden MVO-ontwikkelingen verder ingericht. Ons MVO-strategie is toekomstgericht en geeft invulling aan zowel korte- als langetermijnplannen. Het maakt de organisatie bewust van de effecten van onze dagelijkse operatie op onze stakeholders en de maatschappij.

TKH heeft in het verslagjaar 2013 een professionaliseringslag doorgevoerd ten aanzien van de rapportage van onze MVO-initiatieven, -activiteiten en -resultaten. Onze pragmatische aanpak, gericht op specifieke, gedefinieerde MVO-projecten hebben wij gecontinueerd maar parallel hieraan hebben we de rapportage uitgebreid volgens de wereldwijd gerenommeerde duurzaamheidsverslagleggingsrichtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) 4.0, waarbij wij de stap hebben gemaakt om gelijk de meest recente richtlijnen van de GRI – gepubliceerd in juni 2013 – toe te passen. Hierdoor hebben we direct inzicht in de voor TKH relevante maatschappelijke thema's maar – wellicht nog relevanter – kan er duidelijker

op gestuurd worden met als doel een continu verbeteringsproces.

Naast een duidelijke interne focus, waarbij wij onder meer putten uit gegevens afkomstig uit onze bestaande managementsystemen, hebben de in 2013 uitgevoerde stakeholderdialogen ons nuttige informatie verstrekt vanuit het externe perspectief. Aan de hand van deze gesprekken hebben wij ons MVO-dashboard verder kunnen vullen met de voor TKH relevante maatschappelijke thema's. Bovendien hebben wij keuzes kunnen maken voor thema's die in de maatschappelijke context relevant zijn, maar voor de TKH-activiteiten minder relevant dan wel minder beïnvloedbaar zijn. Hierdoor is er een duidelijke richting ontstaan hoe MVO binnen de TKH-groep verder kan worden ontwikkeld, onderstaft met een duidelijke prioritering. Wij focussen ons dus op de meest materiële thema's waar TKH echt een verschil kan maken. De thema's die het meest relevant zijn voor onze stakeholders en voor ons langetermijn business-succes. Onze maatschappelijke inspanningen zijn hierdoor beter zichtbaar en meetbaar. Wij hebben onze doelstellingen afgezet aan de resultaten en hebben ze - indien nodig - bijgesteld. Wij hebben ons daarbij telkens de vraag gesteld of onze ambitie juist en realistisch is. Onze uitdaging blijft hierbij om de TKH-bedrijfsvoering in balans te houden met de belangen van onze stakeholders.

AANPAK EN REIKWIJDTE

In dit verslag wordt verantwoording afgelegd over onze MVO-prestaties over het verslagjaar 2013, lopend vanaf 1 januari 2013 en eindigend op 31 december 2013. Wij richten ons op MVO-onderwerpen die reeds meerdere jaren deel uitmaken van onze MVO-strategie. In 2013 hebben wij daarnaast een uitgebreide materialiteitsanalyse uitgevoerd met enkele stakeholders, die ertoe heeft geleid om meer MVO-onderwerpen op te nemen in het dashboard die relevant zijn voor TKH. Tevens heeft deze sessie ertoe geleid dat we aan enkele thema's een wat lagere prioriteit hebben gegeven aangezien deze onze activiteiten en dagelijkse bedrijfsvoering niet direct raken. Een voorbeeld hiervan is biodiversiteit en waterverbruik.



Indien niet anders vermeld, zijn de gegevens gebaseerd op al onze werkmaatschappijen. Daar waar van deze grondslag wordt afgeweken, is daarvan expliciet melding gemaakt. Bij de invulling van het dashboard is tevens gebruik gemaakt van informatie die reeds voorhanden is vanwege de toepassing binnen onze organisaties van de ISO-richtlijnen 14001 en 18000, onze gebruikelijke maandelijkse rapportagestructuur en vanwege de CO₂-prestatieladder. Daarbij hebben zich gedurende de verslagperiode geen veranderingen voor wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie voorgedaan. De rapportage is opgesteld conform de 'core – in accordance' -rapportage.

Aangezien 2013 voor TKH het eerste jaar is waarin gerapporteerd wordt conform GRI-richtlijnen is er voor gekozen om geen assurance op het MVO-hoofdstuk toe te passen. Wel hebben wij bij een extern adviseur het MVO-hoofdstuk laten toetsen aan de GRI 4.0-richtlijnen.

MVO IN DE ORGANISATIE

Om het MVO-beleid te borgen is binnen de TKH-organisatie de Raad van Bestuur direct betrokken bij MVO-ontwikkelingen en zijn persoonlijke doelen gekoppeld aan MVO-prestaties. Binnen TKH is de compliance officer verantwoordelijk voor de ontwikkeling en implementatie van MVO voor de TKH-groep. Zij rapporteert haar bevindingen over MVO direct aan de voorzitter van de Raad van Bestuur. Er is een nauwe samenwerking met de Director Finance and Control vanwege het verder inrichten van het MVO-dashboard en met de Internal Auditor die in zijn controlewerkzaamheden bij de TKH-werkmaatschappijen controleert op het juist toepassen van MVO-thema's. Enkele MVO-onderwerpen worden opgepakt in aparte werkgroepen wanneer deze een directe relatie hebben met de dagelijkse activiteit. Voorbeelden hiervan zijn een werkgroep die zich bezighoudt met het opstellen en uitrollen van de 'code of supply' en een werkgroep die de

MVO DOELSTELLINGEN

	THEMA	KPI'S	DOELSTELLING	REIKWIJDTE
PLANET	Bijdrage klimaatproblematiek via energiereductieprogramma.	Totale energieverbruik afgezet in kWh / omzetvolume.	15% reductie in 2015 met 2008 als referentiejaar.	Alle werkmaatschappijen waarbij een onderscheid geldt t.a.v. omvang.
		Totale footprint CO ₂ -uitstoot (m.n. energieconsumptie).	10% reductie in 2015 met 2008 als referentiejaar.	Alle werkmaatschappijen waarbij een onderscheid geldt t.a.v. omvang.
		De in Nederland gebruikelijke A-, B-, of C-label gerelateerde CO ₂ -normen, uitgedrukt in gram/km.	Gemiddelde CO ₂ -emissie van nieuw aan te schaffen leaseauto's van max. 135 gram/km. In 2020: max. 95 gram/km.	Nederlandse werkmaatschappijen.
PLANET	Efficiëntere grondstofketens door vermindering afval en verhogen scheiding van afval.	Totale hoeveelheid afval van de meest relevante grondstoffen, afgezet tegen productievolumes.	Reductie afval meest relevante grondstoffen van 5% per jaar.	Nederlandse productiebedrijven.
		Recycling-% meest relevante grondstoffen t.b.v. het productieproces.	Meer dan 50% van alle afval per jaar.	Nederlandse productiebedrijven.
PEOPLE	Ontwikkelingsmogelijkheden bieden waardoor wij medewerkers binden en boeien.	Aantal uren besteed aan opleidingen en trainingen (intern en extern) per FTE.	Tenminste 16 uur per jaar per FTE.	Alle werkmaatschappijen.
		% medewerkers dat een functionerings- en beoordelingsgesprek krijgt incl. verslaglegging ervan.	Tenminste 90% van alle werknemers.	Alle werkmaatschappijen.
PEOPLE	Zorgen voor een gezonde en veilige omgeving.	Aantal ongevallen en bijna ongevallen, uitgedrukt in verzuimdagen.	0 dagen.	Nederlandse productiebedrijven.
		Totale ziekteverzuim afgezet tegen aantal FTE.	Conform of onder de voor de branche geldende %.	Alle werkmaatschappijen.

MVO-prestatieladder implementeert. Beide werkgroepen rapporteren hun bevindingen aan de compliance officer.

MVO-MISSIE

TKH wil als internationaal technologiebedrijf bijdragen aan een duurzame samenleving. Door maatschappelijk verantwoord te ondernemen wil TKH voortdurend

zorgen dat haar technologische oplossingen en navante dienstverlening voorzien in de hedendaagse behoefte en vraag, zonder dat toekomstige behoeftes en voorzieningen in gevaar komen.

MVO is voor TKH een belangrijk middel om duurzaamheid te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering. In het managen van de waardeketen komen tal van duurzaam-

THEMA	KPI'S	DOELSTELLING	REIKWIJDTE	
Maatschappelijke verantwoordelijkheid als werkgever richting organisatie.	Aantal medewerkers dat de TKH-gedragscode heeft ondertekend.	100% in 2014.	Alle werkmaatschappijen.	PEOPLE
	Aantal overtredingen van de gedragscode.	0 overtredingen.	Alle werkmaatschappijen.	
	Medewerkerstevredenheids-onderzoek.	Tenminste conform benchmark (7,3).	Alle werkmaatschappijen.	
Innovatiekracht als één van de pijlers voor verdere groei.	Innovatief productenportfolio, dat naadloos aansluit bij de wensen van onze klanten.	Tenminste 15% van de omzet bestaat uit innovaties die in de 2 voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.	Alle werkmaatschappijen.	PROFIT
Duurzaamheid in de keten.	Percentage ondertekende 'code of supply' door leveranciers met een inkoopvolume vanaf € 1 miljoen.	Meer dan 25% in 2014 met het streven naar een 75% score in 2017.	TKH-productiebedrijven.	PROFIT
	Aantal site-visites afgelegd bij leveranciers met een voor de werkmaatschappij top 5 positie ten aanzien van het inkoopvolume.	25% van de leveranciers die vallen in de scope moeten in 2014 zijn gereviseerd met een uitloop naar 100% in 2016.	Werkmaatschappijen met een totale inkoopvolume boven € 20 miljoen.	
Een uitgebalanceerd en duurzaam producten- en klantenportfolio.	Aantal schriftelijk ontvangen klachten per jaar dat gerelateerd is aan onze producten- en dienstverlening.	0 klachten.	Alle werkmaatschappijen.	POSITIONING
	Inzicht krijgen in de tevredenheid en verwachtingen van onze klanten met betrekking tot onze producten en dienstverlening aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek.	Klachten tot een minimum beperken. % totaal aantal klachten wat in 1 keer wordt afgerond / totaal afgeronde aantal klachten > 95%.	Alle werkmaatschappijen.	
Bijdrage aan de maatschappij.	Bedrag aan sponsoring per jaar, afgezet als % van de nettowinst.	0,2% - 1,0% van de nettowinst.	Alle werkmaatschappijen.	POSITIONING

heidsaspecten in meerdere of mindere mate naar voren. Binnen de diverse waardeketens is TKH aanwezig als afnemer, producent, toeleverancier dan wel als samenwerkingspartner. Bij alle verschillende functies tracht TKH eenheid te garanderen ten aanzien van haar MVO-uitgangspunten.

MVO-STRATEGIE

De algemene strategie van TKH vertaalt zich naar een specifieke strategie die zich richt op duurzaam ondernemerschap. Wij zijn ons bewust van onze maatschappelijke taak en hebben MVO als één van de strategische speerpunten benoemd. Wij hebben daarbij het standpunt dat alleen wanneer een geïntegreerde aanpak van



de MVO-strategie in de dagelijkse operatie wordt gehanteerd, een duurzame bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd. MVO betekent voor TKH dat wij rekening houden met het effect van onze activiteiten en bedrijfsvoering op vier onderdelen: People, Planet, Profit en Positioning.

- **Planet** aandacht voor milieu en klimaat - de effecten van het ondernemen op het natuurlijke leefmilieu.
- **People** de sociale kant van ondernemen - gevolgen van ondernemen voor mensen.
- **Profit** de economische kant van ondernemen - voorwaarde voor continuïteit van de onderneming.
- **Positioning** de plaats en het onderscheidend vermogen van de onderneming in de omgeving - het waarborgen van onze goede reputatie.

De ambitie van TKH is om een geïntegreerde aanpak van MVO-thema's aan te houden met een goede balans tussen korte- en middellangetermijnresultaten en daarbij de bedrijfsbelangen niet uit het oog verliezend. Er zullen in toenemende mate doelen gekoppeld worden aan key performance indicatoren (KPI's), zodat de resultaten meetbaar worden en er beter op gestuurd kan worden; een zogenaamd MVO-dashboard.

MVO-DOELSTELLINGEN

Vanuit de beschreven aanpak en onze ambitie op het



gebied van MVO hebben we enkele strategische MVO-doelstellingen geformuleerd. In de tabel op pagina 30-31 zijn deze doelstellingen genoemd met daarbij de KPI die wij hanteren, de te bereiken doelen evenals de reikwijdte die geldt binnen de TKH-bedrijven.

Wij monitoren onze doelstellingen door de inrichting van een goed dashboard met helder gedefinieerde KPI's. Het komende halfjaar evalueren wij de resultaten aan de hand waarvan mogelijke bijstelling kan plaatsvinden indien blijkt dat doelen (te) ambitieus zijn gesteld. Daarnaast streven we ernaar via (interne) kennis- en informatie-uitwisseling tot een dynamisch model te komen. Wij benutten daartoe kennis binnen de groep en organiseren uitwisselingsprogramma's tussen KAM-managers, milieudeskundigen en HRM-managers.

RELEVANTE STAKEHOLDERS TKH

In 2013 werd een start gemaakt met de uitvoering van stakeholderdialogen. Het overzicht op deze pagina geeft de belangrijkste groepen stakeholders weer die zijn geïdentificeerd aan de hand van twee dimensies: ze hebben veel invloed op TKH ofwel TKH heeft veel invloed op hen. De informatie werd verzameld via '1-op-1'-gesprekken en brainstormsessies. Het model is nog in ontwikkeling. Wij hebben daarom met enkele stakeholders nog geen uitvoerige dialogen gevoerd maar hebben hun eerdere standpunten in onze afwegingen

OVERZICHT DIALOGINVALSHOEKEN STAKEHOLDERS

	WAAROM IS DEZE STAKEHOLDER BELANGRIJK VOOR TKH	WAAROM IS TKH BELANGRIJK VOOR DEZE STAKEHOLDER	WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE VERWACHTINGEN
KLANTEN	Nemen producten en diensten af en zijn relevant voor de continuïteit van onze organisatie. Via samenwerking een producten- en diensten-pakket ontwikkelen die optimaal aansluit bij de maatschappelijke behoeften.	Wij streven er naar producten en diensten aan te bieden met de juiste prijs / kwaliteit-verhouding, waarmee onze klanten een gunstig rendement op de investering hebben.	Producten en diensten die hun behoefte dekt met een benadering waarbij hun belangen centraal staan zonder verborgen kosten.
MEDEWERKERS	Vanwege inbreng van hun expertise, productiviteit, innovatief vermogen, leiderschap, inzet en saamhorigheid zijn medewerkers van cruciaal belang voor het succes van TKH. Zij zijn de ambassadeurs van de onderneming en ons belangrijkste maatschappelijk kapitaal.	Een veilige werkomgeving bieden waarin volop kansen geboden worden voor persoonlijke ontwikkelingen met de juiste sociale voorwaarden.	Goed werkgeverschap waaronder ontwikkel-mogelijkheden, een goed pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden waarvoor in ruil zij inzet en inspiratie leveren.
AANDEEL- HOUDERS	Investing via aandelenbelang in TKH waarmee onze kapitaalpositie wordt versterkt en onze financiële mogelijkheden worden vergroot.	TKH levert rendement op hun investering middels dividend en waardecreatie door het streven naar een bovengemiddelde jaarlijkse winstgroei per aandeel.	Een beleid dat gericht is op economische groei, een goed rendement op de investering en een betrouwbare onderneming die duurzaam handelt.
LEVERANCIERS	Dragen zorg voor diensten en producten in onze bedrijfsvoering. Zij kunnen ons van informatie voorzien over productiemethoden, toepassingen en verwerking van hun product uit het oogpunt van verantwoord ondernemen.	Eerlijk en goed zakendoen met een markt-conforme, eerlijke vergoeding.	Verdere ontwikkeling van de ketengedachte en -aansturing waardoor samenwerking wordt bestendigd. Wij verwachten een betrouwbare partner die conform onze gedragscode handelt.
ANALISTEN	Doen onderzoek naar TKH en stellen op basis hiervan profielen en ratings op, waarmee de belegger een selectie kan maken voor de investeringen.	Onderzoeken financieel economische gevolgen van beleidsveranderingen door TKH en onze omgeving.	Eerlijke, transparante en volledige communicatie over ons beleid, onze visie, toekomst-verwachtingen en geprognosticeerde en behaalde resultaten.
MEDIA	Verslaan van nieuws over TKH en haar werkmaatschappijen. Hiermee kunnen ze onze reputatie versterken maar ook beschadigen.	TKH verstrekt informatie die wij relevant vinden om te melden of die vanwege onze beursnotering tot publicatieplicht leidt.	Transparantie, eerlijke en volledige communicatie over onze ambities, behaalde resultaten en toekomstverwachtingen. De media verwacht dat we faciliteren bij het publiceren van artikelen.

meegenomen. Wij zijn ons er derhalve van bewust dat het overzicht nog niet volledigheid is. Wij streven ernaar in 2014 alle voor TKH relevante stakeholders in het kader van het stakeholdersdialoog te hebben gesproken. Wij overwegen daarbij tevens om gerichte dagen en

seminars op te zetten voor bepaalde groepen zoals de voor TKH strategische leveranciers.

We zagen dat verwachtingen van verschillende groepen stakeholders soms strijdig met elkaar zijn, wat tot dilemma's bij onze besluitvorming leidde. Een voor-

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN	BEOOGD RESULTAAT VAN DE DIALOOG	WELKE COMMUNICATIEMIDDELEN ZETTEN WE IN VOOR DE DIALOOG	
Volledig vertrouwen hebben in onze producten en diensten en zekerheid voor het afdekken van mogelijke risico's.	- Inzage in hun verwachtingen op het gebied van duurzaamheid. - Klantenbinding om nog beter aan hun wensen te kunnen voldoen.	- Internet. 1 op 1 gesprekken. - Publicaties. - Evenementen en beurzen. - Klanttevredenheidsonderzoeken.	KLANTEN
Ondernemerschap kunnen uitoefenen met een bepaalde mate van vrijheid en eigen verantwoordelijkheid. Daarnaast een goede werksfeer, marktconforme vergoedingen en mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.	- Inzage in hun verwachtingen op het gebied van duurzaamheid. - Binden en boeien van onze medewerkers. - Vergroten van de betrokkenheid.	- Internet / intranet. - Personeelsmagazine. - Medewerkerstevredenheidsonderzoek. - Werkoverleg. - Conferenties en seminars.	MEDEWERKERS
Een betrouwbare en realistische benadering waarop financiële middelen door ons worden aangewend om daarmee een bijdrage te leveren aan de onderneming en de maatschappij.	- Inzage in hun verwachtingen op het gebied van duurzaamheid. - Vergroten vertrouwen en betrokkenheid.	- Internet. - Financiële berichtgeving waaronder persberichten, jaarverslagen. - Aandeelhoudersvergadering. - Beleggersdagen. 1 op 1 gesprekken.	AANDEELHOUDERS
Een passende vergoeding voor geleverde producten of diensten. Een gezonde financiële situatie bij TKH om veilig te stellen dat wij in staat zijn aan onze betalingsverplichting te kunnen voldoen.	- Inzage in hun verwachtingen op het gebied van duurzaamheid. - Inventariseren en ontplooiën van keteninitiatieven.	1 op 1 gesprekken. - Zakelijke onderhandelingen.	LEVERANCIERS
Informatie over financiële resultaten, strategie en mogelijke ontwikkelingen daarin, managementaanpak en -wijzigingen, toekomstvisie, product- en marktontwikkelingen.	- Inzage in hun verwachtingen op het gebied van duurzaamheid. - Optimale communicatie over (strategische) ontwikkelingen waardoor een optimaal beeld van onze onderneming ontstaat.	- Internet. - Persberichten en Financiële berichtgeving. - IR-bijeenkomsten. - Market Capital Day. - Presentaties. 1 op 1 gesprekken. - Rapportages.	ANALISTEN
Informatievoorziening.	- Inzage in hun verwachtingen op het gebied van duurzaamheid. - Relatiebeheer. - Juiste weergave van TKH-ontwikkelingen.	- Internet. - Persberichten. - Persbijeenkomsten. - Interviews.	MEDIA



Een gestructureerd overzicht van de belangrijkste dialoog invalshoeken en verwachtingen van de verschillende stakeholdergroepen geeft een solide basis voor de verdere ontwikkeling van deze dialogen. Dialogen met stakeholders geven richting aan de manier waarop wij verantwoord willen ondernemen en zijn daarom van groot belang.

TKH IN DE KETEN

TKH is van mening dat een gezonde en duurzame bedrijfsvoering onder meer wordt bereikt door samen te werken met partijen in de keten. Met onze leveranciers van grondstoffen, halffabricaten maar ook dienstverlening aan de ene kant en klanten aan de andere kant. Tegelijk vinden we het belangrijk om een betrokken buur te zijn in de plaatsen waar onze (productie-)locaties gevestigd zijn. Goed contact met de verschillende overheidsinstanties is hierin een belangrijk element. In ons inkoopproces maken thema's als sociale, milieu- en veiligheidsaspecten en mensenrechten een belangrijk onderdeel uit van de gesprekken en in de uiteindelijke besluitvorming. Door te luisteren naar de klanten en hun wensen te vertalen naar nieuwe producten, systemen of totaaloplossingen, stimuleren wij tevens innovatie binnen onze organisatie. Wij ontwikkelen in eigen huis of trekken gezamenlijk op met externe deskundigen of leveranciers. Op deze manier wordt de betrokkenheid van zowel de

beeld hiervan is het zakendoen met lokale leveranciers wat voor ons in enkele gevallen een vanzelfsprekendheid is, maar niet een materieel aandachtspunt is. Tevens kwam enkele keren de relevantie voor TKH op het gebied van waterbesparing aan de orde. Wij hebben

onze stakeholders ervan kunnen overtuigen dat wij oog hebben voor het gebruik van water. Wij meten het verbruik en sturen -indien nodig- bij, maar dit onderwerp heeft, afgezet tegen de impact ervan op onze activiteiten, een lagere prioriteit gekregen.

klanten als de leverancier vergroot. Door ideeën samen te ontwikkelen kunnen wij ook proactief klanten aan nieuwe verdienmodellen helpen.

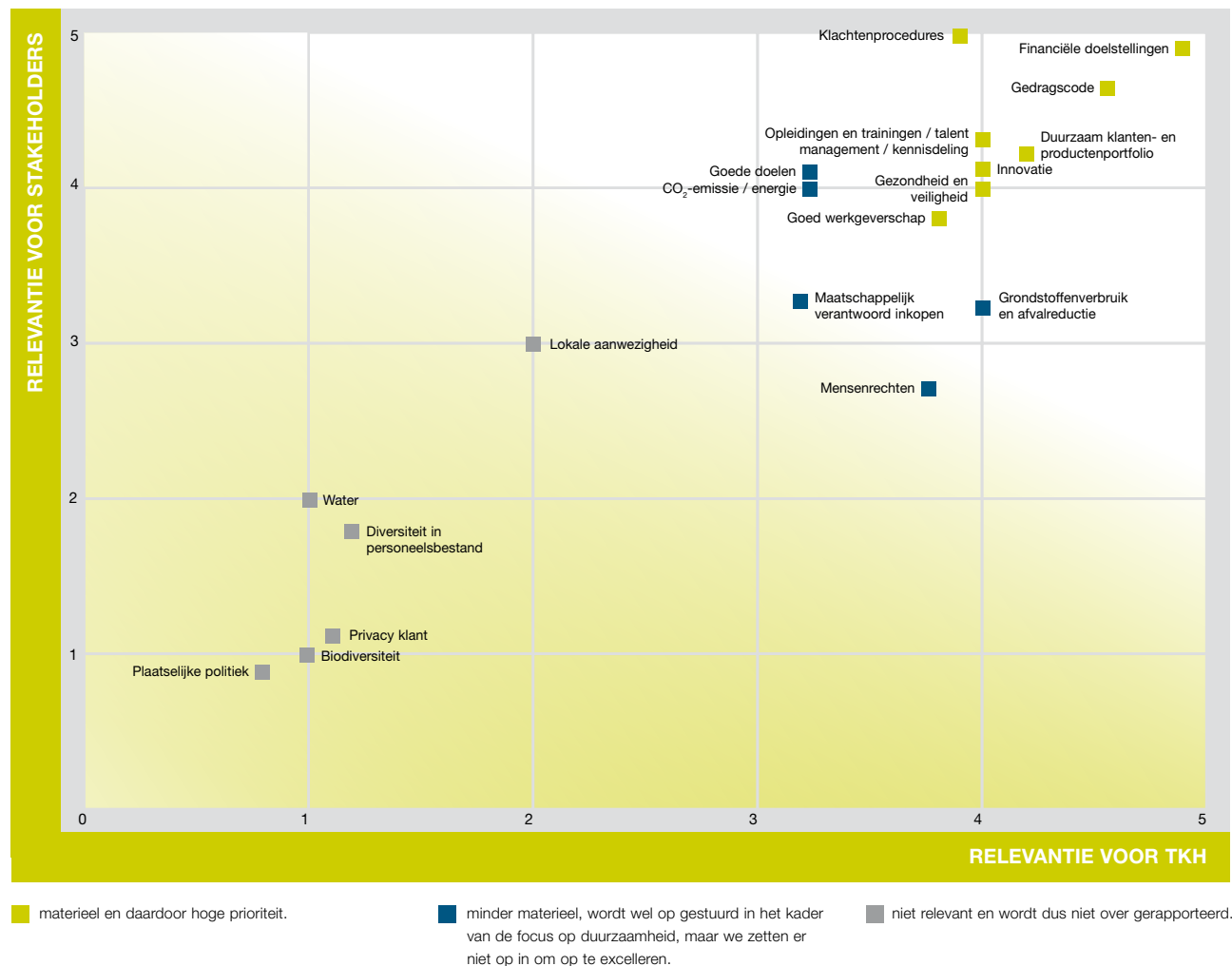
TKH is tevens deelnemer in stuur- en werkgroepen van brancheorganisaties, zoals NEDEK (Nederlandse kabel-producenten) en Uneto-VNI (installatiebranche en de elektrotechnische detailhandel). Onze bestuurders en managers maken onder meer deel uit van besturen van regionale Industriële Kringen, lokale Bedrijventerreinen-verenigingen en bekleden functies bij maatschappelijke netwerkgroepen.

MATERIALITEITSMATRIX

De materialiteitsmatrix is opgebouwd uit onderwerpen die materieel zijn voor de business van TKH en voor onze stakeholders. De basis van de matrix vormt een bundeling van strategische doelen, bestaande MVO-projecten, algemene governance-uitgangspunten, uitkomsten van klant- en medewerkerstevredenheids-onderzoeken, evenals thema's met een belangrijke invloed op de bedrijfsomgeving en de bedrijfsvoering.

De invulling van de materialiteitsmatrix is bepaald door de grootte van de invloed van het onderwerp op zowel de maatschappij als de TKH-bedrijfsvoering en de relevantie van het onderwerp voor onze stakeholders - als uitkomst van de stakeholdersdialogen - tegen elkaar af te zetten. Hoe groter de invloed dan wel de relevantie van een onderwerp, des te groter de materialiteit. Hierbij hebben wij ook de jaarlijkse risico-evaluatie meegenomen van de belangrijkste risico's en de genomen dan wel te nemen maatregelen. In de paragraaf Risicobeheersing (pagina 60-65) van het jaarverslag worden de risico's die een belangrijk effect kunnen hebben op de financiële positie en ontwikkelingen van de onder-neming verder toegelicht.

MATERIALITEITSMATRIX TKH



Op de horizontale as worden de materiële onderwerpen ingeschaald op het belang voor de TKH-organisatie. Op de verticale as worden deze onderwerpen ingeschaald op het belang voor de stakeholders. Door het verbinden van een bepaalde waardering aan deze onderwerpen wordt overzichtelijk gemaakt welke materiële onderwerpen het meest relevant zijn voor TKH en waar aan wordt

gewerkt om de prestaties te verbeteren. Daarbij wordt de matrix gebruikt als een sturingsmechanisme in relatie tot de gekozen KPI's. Deze aanpak is behulpzaam bij het bepalen van de meest materiële aandachtspunten voor een duurzame bedrijfsvoering. Tevens hebben wij media-analyse en een sectoranalyse uitgevoerd. Het doel daarvan was te achterhalen of de uitkomsten van onze



materialiteitsmatrix afwijkend zou zijn ten aanzien van wat sectorgenoten doen of wat in de media over ons wordt bericht. Er bleken geen grote afwijkingen te zijn.

MVO-NORMEN EN -RICHTLIJNEN

Wij richten ons in het kader van de ontwikkeling van onze MVO-strategie op een aantal specifieke normen en richtlijnen. Wij hebben de Global Reporting Initiative (GRI)-richtlijnen 4.0, toegepast om daarmee onze MVO-verslaglegging verder vorm te geven en op onze MVO-onderwerpen nadrukkelijker te kunnen sturen. Met deze GRI-richtlijnen wordt bovendien nagestreefd om de interne MVO-rapportage een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering te maken. Wij willen onze duurzaamheidsinformatie daarmee verder structureren, monitoren en effectiever communiceren naar onze stakeholders.

Daarnaast opereert TKH volgens de gecertificeerde systemen ISO 9001 (kwaliteit) en 14001 (milieu) en 18000 (arbo en veiligheid). De CO₂-prestatie-ladder is bij de twee kabelproductiebedrijven van TKH in Nederland geïmplementeerd met een certificering op niveau 3. Het uitgangspunt is om tenminste dit niveau te handhaven. In het kader van mensenrechten vindt TKH het vanzelfsprekend om bij de bedrijfsactiviteiten te handelen volgens de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens'. Dit is ook aangescherpt in onze Gedragscode en

vormt een onderdeel in de 'Code of Supply'. Wij ondersteunen tevens OESO-richtlijnen die ons handvatten bieden om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid of milieu.

TKH streeft certificering na volgens de MVO-Prestatieladder bij die werkmaatschappijen waar dat relevant is. Hiermee komen we tegemoet aan de groeiende vraag vanuit onze stakeholders om inspanningen op het gebied van MVO meetbaar en erkend te krijgen. Het is voor TKH een pragmatisch en goed hanteerbaar model aangezien de MVO-Prestatieladder als uitgangspunt heeft het internationaal geaccepteerde management-concept People, Planet, Profit en (ingeval van TKH) Positioning.



MVO-PROGRAMMA

VOORTGANG MVO-PROGRAMMA 2013

Aan de hand van de 4 P's wordt hierna aangegeven welke doelen geformuleerd zijn en wat de voortgang is van de implementatie van de MVO-strategie in de organisatie, aangevuld met prestatie-indicatoren in het kader van de GRI-richtlijnen.

DE 4 P'S

PLANET

de effecten van het ondernemen op het natuurlijke leefmilieu.



PEOPLE

Gevolgen van ondernemen voor onze mensen.



PROFIT

Voorwaarde voor continuïteit van de onderneming.



POSITIONING

Het waarborgen van onze goede reputatie.



PLANET

DE EFFECTEN VAN HET ONDERNEMEN OP HET NATUURLIJKE LEEFMILIEU.



Duurzaam ondernemen is onder meer het bestendig omgaan met de hulpbronnen zoals grondstoffen maar ook energieverbruik. Om inzicht in deze elementen te hebben, heeft TKH bepaald dat in ieder geval alle productiegerelateerde werkmaatschappijen het milieuzorgsysteem ISO 14001 geïmplementeerd hebben en hiervoor gecertificeerd zijn. Met deze certificering wordt bereikt dat we bekend zijn met het milieubeleid en dat er inzage is in relevante milieuthema's.

ENERGIE EN EMISSIES

Ons milieubeleid is gericht op het continu verbeteren van de milieuprestaties en de belasting voor het milieu zo ver mogelijk terug te dringen. Om dit te bereiken hebben we een reductieprogramma voor het terugdringen van de energieconsumptie en de CO₂-uitstoot. Wij hebben ambitieuze doelstellingen gesteld, waarbij wij in 2008 als doel hebben gesteld om in 2015 zowel het energieverbruik als de CO₂-uitstoot met 25% willen reduceren, met 2008 als referentiejaar. Gebleken is dat deze doelstelling te ambitieus is. Derhalve is de doelstelling aangepast naar een meer realistische doelstelling. Verder hebben we de reikwijdte van bedrijven binnen onze groep op dit thema bijgesteld. Daarbij hebben wij geconcludeerd dat de kleinere werkmaatschappijen, die in een kantooromgeving actief zijn, al

ENERGIE EN EMISSIES

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2013
Totale energieverbruik afgezet in kWh / omzetvolume.	15% reductie in 2015 met 2008 als referentiejaar.	Reductie energieverbruik: 10,2%.
Totale footprint CO ₂ -uitstoot (m.n. energieconsumptie).	10% reductie in 2015 met 2008 als referentiejaar.	Reductie CO ₂ -emissie : 6,8%.
De in Nederland gebruikelijke A-, B-, of C-label gerelateerde CO ₂ -normen, uitgedrukt in gram/km.	Gemiddelde CO ₂ -emissie van nieuw aan te schaffen leaseauto's van max. 135 gram/km. In 2020: max. 95 gram/km.	- Bestaande wagenpark: 122,9 gram/km 122. - Nieuw wagenpark: 108,1 gram/km.

de afgelopen jaren een fraaie reductie hebben gerealiseerd en dat hier geen grote verbeteringen te behalen zijn. Wij zullen de gegevens blijven monitoren maar in de reductiedoelstelling zullen ze geen onderdeel meer uitmaken van onze scope. Daarnaast zijn onze bedrijven uit het Parkeercluster begin 2014 verhuisd naar één gezamenlijke locatie. De vergelijkingsbasis 2013 met vorige jaren is daarvoor niet meer van toepassing, hoewel de verhuizing wel een positief effect zal hebben op de energiereductiedoelstelling voor komend jaar. In het energiereductieprogramma van TKH wordt het verbruik van brandstoffen (liters), elektriciteit (KwH) en aardgas (m³) gemonitord. Het elektriciteitsverbruik is in absolute omvang het grootst vanwege de benutting ervan in het productieproces, verlichting van gebouwen, ventilatie, airco- en afzuigingsystemen. Gas wordt benut voor ruimteverwarming van gebouwen en in beperkte mate (< 5%) voor procesverwarming. Diesel en stookolie wordt met name in Azië gebruikt. Gerelateerd aan de omzet is het energieverbruik 10,2% (aantal KwH afgezet tegen omzetvolume) gedaald ten opzichte van het referentiejaar 2008. Daarbij dient te worden opgemerkt dat het energieverbruik sterk gerelateerd is aan productie-output en omzetvolume. In absolute zin is het gasverbruik het meest gedaald met 19,7% in 2013 ten opzichte van 2008. Dit is het gevolg van de energiebesparende

maatregelen die zijn doorgevoerd in onze panden zoals betere isolatie, investering in gebouwbeheersystemen en het plaatsen van snelloopdeuren om tocht tegen te gaan. Vanwege de afhankelijkheid van het productieproces is het moeilijk op het elektriciteitsverbruik gericht te besparen. Daar waar mogelijk zijn maatregelen getroffen in het productieproces om het elektriciteitsverbruik te reduceren. Door de inzage in het energie-verbruik is tevens inzage verkregen in de CO₂-footprint, zijnde de totale hoeveelheid CO₂-emissie per jaar. De CO₂-emissie over 2013 daalde met 6,8% ten opzichte van het referentiejaar 2008. Energiedragers die zorgen voor een significant verbruik in de Carbon Footprint 2013 zijn -als directe CO₂-emissies- de gasvormige en overige fossiele brandstoffen evenals, in minder mate, het personen-



vervoer en -als indirecte CO₂-emmissies- de ingekochte elektriciteit. De laatst-genoemde vormt een significant deel van de totale CO₂-footprint, zodat door focus hierop, en specifiek op het energieverbruik door het machinepark, een belangrijk aandeel heeft in de reductiedoelstelling voor CO₂-emissie.

TKH is met de twee Nederlandse kabelproductiebedrijven gecertificeerd voor de CO₂-prestatieladder, niveau 3. Dit instrument is ontwikkeld om bedrijven inzage te laten verkrijgen in de eigen CO₂-productie om uiteindelijk deze te verminderen. Het besluit van TKH om zich te certificeren voor de CO₂-prestatieladder is gelegen in het feit dat we aan onze klanten en overige stakeholders willen aantonen dat we ons professioneel willen inrichten om de CO₂-uitstoot te verminderen. TKH wil tenminste de certificering op niveau 3 handhaven.

Ondanks het wat schommelend beeld van de behaalde energiereductie, is door invoering van een gericht reductieprogramma meer bewustwording over het thema bij onze medewerkers en wordt er efficiënter omgegaan met elektriciteitsverbruik. TKH communiceert energiebesparende tips om daarmee collega's op de hoogte te stellen van de mogelijkheden. In de keten is energiereductie tevens een relevant onderwerp. Naast dat wij veel aandacht besteden aan onze eigen reductie denken wij ook zoveel mogelijk mee met reductie van de footprint van onze klanten. Dit doen wij door in overleg met onze klanten de productspecificaties aan te passen en door gebruik te maken van de juiste materialen, maar ook door het aanbieden van energiezuinige systemen. Met leveranciers worden energiereductiemogelijkheden in de keten besproken, waarbij wij ons laten informeren over hun programma en doorgevoerde maatregelen.

Wagenpark

'Vergroening' van het wagenpark draagt tevens bij tot

GRONDSTOFVERBRUIK EN AFVAL

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2013
Totale hoeveelheid afval van de meest relevante grondstoffen, afgezet tegen productievolumes.	Reductie afval meest relevante grondstoffen van 5% per jaar.	Daling: 6,2%.
Recycling-% meest relevante grondstoffen ten behoeve van het productieproces.	Meer dan 50% van alle afval per jaar.	50,8%.

een reductie van CO₂-uitstoot. Het nieuw aan te schaffen wagenpark bestaat uit de in Nederland gebruikelijke A-, B-, of C-label gerelateerde CO₂-normen. Vanaf 2012 mag de gemiddelde CO₂-emissie van nieuw aan te schaffen leaseauto's maximaal 135 gram/km bedragen. In 2020 moet dit volgens Europese richtlijnen teruggebracht zijn naar 95 gram/km. De gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van het bestaande Nederlandse leasewagenpark van TKH in 2013 bedroeg 122,9 gram/km (2012: 132,3 gram/km). De in 2013 nieuw ingezette leaseauto's hadden een gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van 108,1 (2012: 113,7). Hieruit blijkt dat het duurzaamheidsbeleid van TKH zich succesvol doorvertaalt naar ons leasebeleid.

VERMINDERING GRONDSTOFVERBRUIK EN AFVAL

De markt vraagt om oplossingen waarbij weloverwogen is omgegaan met materialen, grondstoffen en middelen. Via het 'operational excellence'-programma heeft TKH voortdurend aandacht voor grondstofverbruik en voor reductie van afval en uitval. Bij de TKH-productiebedrijven in Nederland wordt via het LEAN-programma verbeteringsprojecten uitgevoerd ten aanzien van onder andere het grondstofverbruik. 'LEAN' is een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen waarbij gekeken wordt naar de waardetoevoeging in een productieproces. Een efficiënt beheer van materialen en grondstoffen is bovendien uitermate relevant gelet

op zowel het hoge verbruik van waardevolle metalen zoals koper en aluminium dat een essentieel onderdeel vormt van het productieproces, evenals het afval dat wordt gegenereerd. Er is de afgelopen jaren veel aandacht geweest voor afvalreductie en scheiding van afvalstromen. Door een betere scheiding aan de bron is inzichtelijk gemaakt welke soorten afval per categorie en type ontstaan en wat het besparingspotentieel is. Daarbij wordt ook een actiever recyclingbeleid ontwikkeld. De belangrijkste grondstoffen voor TKH zijn koper, kunststof, aluminium en staal.

Schone kunststoffen die tijdens het kabelproductieproces onbruikbaar zijn geworden, worden aan verwerkers aangeboden om hier nieuwe grondstoffen van te maken. Het productie- en bedrijfsafval is het verslagjaar afgenomen met 6,2%, terwijl de productiewaarde gestegen is. Van het hiervoor genoemde afval bestaat weer 50,8% uit gerecycled materiaal. Door meer samen te werken in de keten, wil TKH een bijdrage leveren in de reductie van afval door grondstoffen nog efficiënter te besteden en door recyclingspercentages te verhogen.

PEOPLE

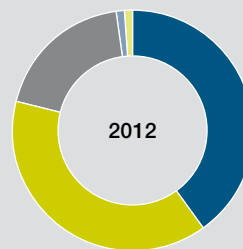
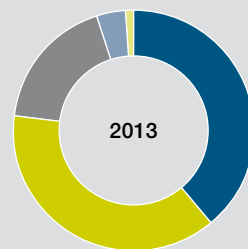
GEVOLGEN VAN ONDERNEMEN VOOR ONZE MENSEN.



De kwaliteit van zowel de organisatie als die van de medewerkers vormen een bepalende factor in het succes en de groei van de TKH-groep. Wij stellen dan ook hoge eisen aan onze mensen. Onze medewerkers hebben een duidelijk beeld wat van hen verwacht wordt en waaraan zij actief hun bijdrage kunnen leveren. De TKH-strategie, met daarvan afgeleid uitdagende maar realiseerbare doelen, richt zich op een marktgerichte, innovatieve benadering. Die benadering leidt tot bundeling van krachten tussen de werkmaatschappijen en een duidelijke samenhang in activiteiten. Om synergie en samenwerking te stimuleren is het belangrijk om een goed werkklimaat te creëren met een open communicatie.

TKH is een internationaal bedrijf waarbij het medewerkersbestand bestaat uit een groot aantal nationaliteiten. Van de werknemers is 73% man en 27% vrouw. Geregistreerd wordt of de verhouding vrouw/man binnen TKH voldoende de arbeidsmarkt weerspiegelt en een juiste afspiegeling is van onze branche. Wij hebben geen onderscheid in de verhouding tussen het basissalaris van mannen en vrouwen per werknemerscategorie. In 2013 was van de nieuw aangestelde medewerkers 75% man en 25% vrouw. Van de uitdienst getreden medewerkers was in 2013 90% man en 10% vrouw. Bij ons aanstellingsbeleid hebben wij oog voor mensen met een

GEOGRAFISCHE VERDELING MEDEWERKERS in %



	2013	2012
Nederland	39	40
Europa (overig)	38	39
Azië	18	19
Noord-Amerika	4	1
Overig	1	1

lichamelijke beperking en zetten wij ons in om voor deze werknemersgroep tevens een aantrekkelijke werkomgeving te bieden. Wij richten werkplekken in voor deze medewerkers en nemen, waar mogelijk, beperkingen weg. Wij onderzoeken tevens de mogelijkheid om werkzaamheden -indien mogelijk- uit te besteden bij sociale werkplaatsen, om hiermee eveneens een maatschappelijk belang te dienen.

Ultimo 2013 waren 4.802 medewerkers (FTE) in dienst (2012: 4.736) met de geografische verdeling zoals weergegeven in bovenstaande grafiek.

De werknemers binnen de totale TKH-groep zijn verdeeld over de volgende leeftijdscategorieën.

LEEFTIJDSCATEGORIEËN MEDEWERKERS in %

	2013	2012
< 20 jaar	2	3
20 - 30 jaar	16	16
30 - 40 jaar	29	28
40 - 50 jaar	31	32
50 - 60 jaar	18	18
> 60 jaar	4	3

Langer doorwerken is, onder invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen, voor steeds meer medewerkers geen keuze meer maar een gegeven. TKH werkt hier actief aan door medewerkers te ondersteunen en te begeleiden om goed en gemotiveerd door te kunnen werken tot de latere pensioendatum. Via functionerings- en beoordelingsgesprekken, wordt aandacht gegeven aan de inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden van de individuele medewerker, in iedere leeftijdscategorie. Hierbij zijn taakverruiming en mentor-/coachingsrollen belangrijke factoren.

Het percentage medewerkers in Nederland dat onder een CAO valt is ruim 77%. Bij die werkmaatschappijen waar geen CAO wordt toegepast zijn CAO-gerelateerde reglementen van toepassing. TKH ziet toe op een juiste invulling en naleving ervan, onder meer ten aanzien van opzegtermijnen, concurrentiebedingen en winstdeelsregelingen waarbij de wettelijk gestelde termijnen en regelingen worden gehanteerd.

OPLEIDINGEN EN KENNISONTWIKKELINGEN

Het ondernemerschap en de schaal van de business units is voor onze medewerkers aantrekkelijk om met een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid zich te ontplooien binnen de TKH-groep. Ook het innovatieve karakter heeft een grote aantrekkingskracht.

OPLEIDINGEN EN KENNISONTWIKKELINGEN

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2013
Aantal uren besteed aan opleidingen en trainingen (intern en extern) per FTE.	Tenminste 16 uur per jaar per FTE.	10,7 uur per FTE.
% medewerkers dat een functionerings- en beoordelingsgesprek krijgt incl. verslaglegging ervan.	Tenminste 90% van alle medewerkers.	64%.

TKH staat daarom steeds beter bekend als een interessante onderneming om voor te werken. Bij de organisatie-aanpassingen aan de veranderende omstandigheden in de afgelopen jaren is zorgvuldig gekeken naar het behoud van kennis, kunde en vaardigheden.

Wij besteden aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers om het vakmanschap en de inzetbaarheid van hen te verbreden. Er wordt onder meer invulling gegeven aan het ontwikkelingsniveau van de medewerkers via vaktechnische trainingen en opleidingen, kennis-uitwisselingen op de werkvloer, middels functie-uitbreiding, coaching of 'training on the job'. Het afgelopen jaar zijn bij diverse werkmaatschappijen LEAN-trainingen gegeven om zodoende een verdieping aan te brengen in projectmanagementvaardigheden. TKH-werkmaatschappijen besteden ook aandacht in de keten aan LEAN-trainingen tijdens leveranciersdagen. Om producten zo efficiënt mogelijk te produceren is een optimale aanleverperformance van onze leveranciers onontbeerlijk. Tijdens deze dagen worden leveranciers op de hoogte gebracht van LEAN Manufacturing en hoe relevant het is om samen met ze de processen zo optimaal mogelijk op elkaar af te stemmen.

De werkmaatschappijen dienen jaarlijks een actieplan op te nemen in de strategische plannen voor opleidingen en training en dienen een budget hiervoor beschikbaar

te stellen. Het bedrag (in euro) dat is besteed aan interne en externe training in 2013 bedraagt € 1,2 miljoen (2012: € 980.000).

In 2013 hebben onze medewerkers gemiddeld 10,7 uur besteed aan opleiding en trainingen. Een vergelijkingsbasis met voorgaande jaren ontbreekt nog maar wij hebben ten doel gesteld dat tenminste 16 uur per FTE op jaarbasis aan trainingen besteed moet worden.

Performance & Talentmanagement is voor de komende jaren als speerpuntgebied gedefinieerd. Met dit programma wil TKH talenten werven, ontwikkelen en behouden. Dit is niet aan een niveau of functie gebonden. Wij willen inzicht hebben in het personeelsbestand ten aanzien van competenties van medewerkers aan de hand van een zogenaamd 'talentenprofiel'. Daarnaast wordt inzichtelijk of er voldoende potentieel is om talent te ontwikkelen. Ook wordt aandacht besteed aan senioriteit binnen de organisatie en aan sleutelposities. Met Performance & Talentmanagement willen wij de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van competenties en talenten van medewerkers verder ontwikkelen met als uiteindelijke doel de realisatie van de strategische TKH-doelen en het vergroten van de motivatie van medewerkers. De Raad van Bestuur heeft in 2013 met alle werkmaatschappijen afzonderlijk het thema Talent Management besproken en volgt de voortgang ervan nauwgezet.



Onze werkmaatschappijen bepalen zelf hoe een beoordelingscyclus met medewerkers in hun organisatie wordt ingevuld. TKH heeft hierin wel een sterk adviserende rol en stimuleert om een functionerings-/ontwikkelgesprek te voeren -veelal halverwege het jaar- en een beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar. Deze cyclus is ontwikkeld om bewust te werken aan het ontwikkelen van de competenties die de medewerker nodig heeft voor de uitvoering van zijn taken. In het functionerings-/ontwikkelgesprek worden afspraken gemaakt over de te ontwikkelen competenties, te leveren prestaties en randvoorwaarden hiervoor, zoals begeleiding 'on the job' of het volgen van trainingen, cursussen of opleidingen. Tevens wordt in het gesprek een tussenevaluatie gedaan hoe de prestaties zijn en wat eventueel bijgestuurd moet worden. In het beoordelingsgesprek wordt de medewerker beoordeeld, waaraan de beloning op een voor de medewerker inzichtelijke manier wordt gekoppeld. Het uiteindelijke doel is dat voor alle medewerkers binnen de groep een beoordelingscyclus van toepassing is. Op dit moment heeft 64% van de medewerkers een dergelijke beoordelingscyclus doorlopen.

Met Nyenrode Business School in Breukelen is sinds enkele jaren een Management Development (MD)-programma ingericht voor jonge TKH-managers met groeipotentie. Het doel van het MD-programma is het vergaren van theoretische kennis naast het



uitwisselen van onderlinge kennis over TKH en onze activiteiten. Uitgangspunt bij de samenstelling van de groep is dat er een verscheidenheid aan culturen en identiteiten vertegenwoordigd is. De deelnemers hebben een bepaalde ambitie en groeipotentie. Een leeftijds-grens van 40 jaar is gesteld om hiermee de 'young potential' in het vizier te krijgen. De binding met de TKH-groep wordt middels dit MD-programma intensiever en de synergie van een internationaal opererende groep ondernemingen wordt optimaal benut. De Raad van Bestuur is nauw betrokken bij dit programma en verzorgt onder andere gastcolleges. Het doel van het MD-programma is tevens om voor medewerkers die ervoor in aanmerking komen versnelde doorgroei te kunnen realiseren naar een leidinggevende positie c.q. sleutelpositie. Het streven binnen TKH is om managementfuncties zoveel mogelijk intern in te vullen. Hoewel hiervoor geen harde targets zijn gesteld, heeft van het eindverantwoordelijke management dat rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur en waar de laatste twee jaren een wisseling heeft plaatsgevonden ruim 90% via interne promotie kunnen plaatsvinden.

Om nieuwe talenten binnen te kunnen halen onderhoudt TKH nauwe contacten met business schools en universiteiten.

Kennisdeling

TKH vindt het belangrijk dat bedrijven van elkaar kunnen leren en stelt afzonderlijke werkmaatschappijen of clusters van bedrijven als benchmark voor de totale groep. Een jaarlijks te winnen prijs is in het leven geroepen voor het 'best presterende TKH-bedrijf'. Criteria om genomineerd te worden is onder meer de financiële prestatie en winstgroei over een jaar, prestaties op het gebied van 'operational excellence', het innovatieve vermogen van de onderneming maar ook getoond ondernemerschap en business ontwikkelingen. In 2013 werd de prijs voor uitgereikt aan Isolectra uit Capelle a/d IJssel op basis van de substantiële winstverbetering -ondanks moeilijke marktomstandigheden-, de succesvolle positionering in de tunnel- en inframarkt inclusief de positionering hierin van de TKH-technologieën door nauwe samenwerking met TKH-werkmaatschappijen, de goede score op het gebied van operational excellence en de start-up van SpeeQ op het gebied van audio- & evacuatie-technologie.

In de jaarlijkse managementbijeenkomst voor directieleden en strategisch management zijn de terugkerende thema's besproken zoals de TKH-strategie, innovaties, de voortgang van het 'operational excellence'-programma en MVO. Centraal stond tijdens de bijeenkomst de ontwikkelingen en mogelijkheden van de door TKH gedefinieerde zeven verticale groeimarkten. De verantwoorde-

lijke managers gaven aan de hand van een presentatie een toelichting op de trends en marktontwikkelingen per verticale groeimarkt en de mogelijkheden voor de TKH-werkmaatschappijen in deze markten.

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Het is onze plicht om een gezonde en veilige werkomgeving aan te bieden aan onze medewerkers en aan een ieder die te maken heeft met de activiteiten in de TKH-groep. We hebben een actief veiligheidsprogramma en streven er naar om bedrijfsongevallen volledig te voorkomen. Om dat te bereiken is het nodig om het inzicht in de (bijna-)ongevallen te vergroten om zodoende onze veiligheidscultuur te professionaliseren en te kunnen sturen. Het aantal bedrijfsongevallen in 2013 bedroeg 101. Het aantal bedrijfsongevallen met verzuim van medewerkers en inleners bij de Nederlands productiegerelateerde werkmaatschappijen van TKH is in 2013 gedaald met 2% als gevolg van een actief veiligheidsbeleid. Geen enkele keer bleek sprake van een ernstig ongeval met blijvend letsel. De productieomgevingen zijn verder geanalyseerd op mogelijk onveilige situaties en er zijn passende maatregelen getroffen. Er zijn voorschriften ten aanzien van het verplicht dragen van veiligheidsschoenen en looproutes zijn duidelijk aangegeven om zodoende onveilige situaties met heftrucks te vermijden. Het aantal Bedrijfs-hulpverleners (BHV-ers) op de productie-locaties is uitgebreid. Noodsituaties zoals ontruiming bij

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2013
Aantal ongevallen en bijna ongevallen.	0 dagen.	101.
Totale ziekteverzuim afgezet tegen aantal FTE.	Conform of onder de voor de branche geldende %.	3,1%.



GOED WERKGEVERSCHAP, ETHIEK EN INTEGRITEIT

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2013
Aantal medewerkers dat de TKH-gedragscode heeft ondertekend.	100% in 2014.	50% - Tot Q4 2013 werd de gedragscode niet ondertekend maar werd alleen bewust gemaakt op bestaan en uitgereikt.
Aantal overtredingen van de gedragscode.	0 overtredingen.	0 overtredingen.
Medewerkerstevredenheids-onderzoek.	Tenminste conform benchmark (7,3).	7,2 Geen nieuwe MTO's in 2013 uitgevoerd maar gewerkt aan verbeterplannen.

brandmeldingen worden jaarlijks geoefend evenals eerste hulp en hart-reanimatie.

Het veiligheidsbesef is in 2013 is toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Dit valt onder meer te concluderen uit de stijging van het aantal preventieve veiligheidsmeldingen van 'gevaarlijke situaties' en 'bijna-ongevallen' van 225 ten opzichte van 136 in 2012. Om een pragmatische aanpak te garanderen zijn de directies van de werkmaatschappijen zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van het veiligheidsbeleid in hun organisatie. Er wordt hierover wel per kwartaal gerapporteerd.

Bij verzuimbegeleiding zijn de directe leidinggevendenden primair verantwoordelijk voor de begeleiding van hun zieke medewerker. De verzuimbegeleiding richt zich hoofdzakelijk op het kortdurend en middellange verzuim en heeft tot doel deze te verlagen. Dit wordt bereikt door onder meer het frequent onderhouden van contact. Met de verzuimbegeleiding wordt de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers gestimuleerd. Medewerkers met gezondheidsklachten worden direct doorgestuurd naar de betreffende arbo-arts of -specialist. De medewerker wordt hierdoor sneller bijgestaan in de gezondheidsklacht en de onderneming heeft sneller

zicht op de diagnose, behandelmethode en uiteindelijk het herstel. Het ziekteverzuimpercentage in 2013 bedroeg 3,1% en lag een fractie boven het verzuimpercentage van 2012 (3,02%). TKH hecht veel belang aan een goede gezondheid van haar werknemers. Dit is bevorderlijk voor de arbeidsprestaties en draagt bij aan het verbeteren van de werkomstandigheden. TKH stimuleert het aanbieden van een preventief medisch onderzoek aan haar medewerkers, hetgeen in toenemende mate door onze werkmaatschappijen wordt opgepakt. Tevens wordt fysiotherapie op locatie verzorgd en worden werkplekscans uitgevoerd. Het gehele instrumentarium zorgt voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

GOED WERKGEVERSCHAP, ETHIEK EN INTEGRITEIT

Om goed werkgeverschap te kunnen meten heeft het medewerkerstevredenheidsonderzoek belangrijke input gegeven omtrent motivatie, tevredenheid en verwachtingen van medewerkers. Tevens geeft het TKH inzage in de verbeterpunten in onze bedrijfsvoering. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek zijn door de werkmaatschappijen diverse verbeterplannen doorgevoerd. Een continue actie is het stimuleren van sporten. TKH-werkmaatschappijen nemen geregeld met teams deel

aan sportactiviteiten waarmee de betrokkenheid met de onderneming en de collegialiteit wordt vergroot. Een nieuwe ronde van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, waarin zichtbaar wordt of de verbeteracties hun effect hebben gehad, wordt in 2014 weer opgestart.

TKH respecteert de cultuur en de gebruiken van het land van vestiging, daarbij eveneens rekening houdend met de eigen normen en waarden. De wijze waarop de TKH-groep in de maatschappij wil staan, wordt bepaald door onze kernwaarden die aan de missie en onze ambitie zijn ontleend: betrokkenheid, professionaliteit, samenwerken & respect en samenleving & integriteit. De werkmaatschappijen van TKH onderschrijven deze kernwaarden. Het zijn de randvoorwaarden voor ons handelen en ze staan vermeld in de TKH-Gedragscode. De Gedragscode is voortgevloeid uit de Nederlandse Corporate Governance Code en beschrijft hoe de medewerkers van TKH zich behoren te gedragen en zaken dienen te doen in uiteenlopende omstandigheden en situaties. De Gedragscode is in 2013 opnieuw onder de aandacht gebracht bij alle werkmaatschappijen. Om te waarborgen dat iedere medewerker de Gedragscode ontvangt en om erop toe te zien dat conform de Gedragscode wordt gehandeld, is bepaald dat iedere

medewerker schriftelijk bevestigt de Gedragscode te hebben ontvangen er ernaar te zullen handelen. Tevens hebben de directies van de werkmaatschappijen schriftelijk bevestigd de procedure rondom het beschikbaar stellen van de Code aan alle medewerkers te hebben nageleefd. Inmiddels hebben ruim 50% van de werknemers een verklaring ondertekend. Het uitgangspunt is vanzelfsprekend dat in 2014 alle medewerkers de verklaring ondertekenen. De Internal Auditor ziet in zijn controlewerkzaamheden erop toe dat deze procedure wordt nageleefd. De Gedragscode is te downloaden via de TKH-website.

Onderdeel van de Gedragscode is een klokkenluidersregeling. Alle medewerkers van de TKH-groep kunnen melding maken van vermoedens van misstanden binnen TKH. Het is een geïntegreerde benadering van zaken die in strijd zijn met de gedragscode of met de eisen van goed fatsoen. Een melding in het kader van de klokkenluidersregeling heeft geen gevolgen voor (de positie van) de melder indien de melding volgens de hiertoe opgestelde procedure heeft plaatsgevonden. Medewerkers kunnen terecht bij een hiervoor aangewezen vertrouwenspersoon binnen de eigen organisatie of bij de vertrouwenspersoon van TKH Group. Indien een melding wordt gedaan bij een werkmaatschappij wordt hiervan onverwijld melding gedaan aan de vertrouwensfunctionaris van TKH Group. Deze neemt, samen met de Raad van Bestuur, de melding in behandeling en raadpleegt -indien wenselijk- de vertrouwensfunctionaris van de betreffende werkmaatschappij. Nadat de melding nader is onderzocht, neemt de Raad van Bestuur een beslissing, hetgeen in overleg gaat met de directie van betreffende werkmaatschappij of een representant van de directie. De klokkenluidersregeling is ook in 2013 opnieuw onder de aandacht gebracht en de lijst met vertrouwenspersonen per werkmaatschappij is geactualiseerd. De klokkenluidersregeling is eveneens te downloaden via de TKH-website. Het afgelopen jaar zijn er

VMI: IJZERSTERK BEDRIJF

TKH-werkmaatschappij VMI Holland BV in Epe heeft de prijs 'IJzersterk bedrijf' gewonnen; een gezamenlijk project van werkgeversorganisaties en vakbonden in de Metaalbewerking en Metalekro ter verbetering van de arbeids-omstandigheden. Hierin wordt samengewerkt door werkgevers en werknemers middels de MetaalUnie; FME, CNV, FNV en de Unie. Bedrijven die geïnvesteerd hebben in een veiliger en gezonder werkomgeving, en specifiek die bedrijven die grote stappen hebben gemaakt en opvallende prestaties lieten zien, soms tegen de stroom en de druk van kostenbesparingsprogramma's in werden geëvalueerd. "Veiligheid en een gezonde werkomgeving zijn voor ons de basis voor continuïteit van onze onderneming. Door LEAN en gestructureerd werken (5S) kunnen we de toekomstige uitdagingen aan en stellen we een gezonde economische positie veilig. We zijn zeer verheugd dat de inspanningen die we op dit gebied hebben geleverd met deze prijs zijn beloond", aldus Harm Voortman, algemeen directeur VMI Group.



geen meldingen bij vertrouwenspersonen geweest. Een terugkerend onderwerp tijdens de TKH-controllersbijeenkomsten is het signaleren van mogelijke fraude en anti-corruptie. Het doel hiervan is om handvatten te geven om onrechtmatige handelingen te herkennen en daarop adequaat actie te kunnen ondernemen. TKH voert daarbij een zero-tolerancebeleid. Een nadere toelichting op voorkomen van fraude en corruptie is opgenomen in de risicoparagraaf van dit jaarverslag (pagina 63).

PROFIT

VOORWAARDE VOOR CONTINUÏTEIT VAN DE ONDERNEMING.



TKH hanteert een strategie die gericht is op het realiseren van toegevoegde waarde waarmee continuïteit van de onderneming wordt bewerkstelligd. Een stabiel en ondernemend klimaat staat hoog bij ons in het vaandel. TKH wil een gezonde jaarlijkse winstgroei per aandeel behalen door onder meer omzetgroei en het nastreven van een sterke positie in de kansrijke segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. Doelstellingen worden continu gemeten en waar nodig bijgesteld. De belangrijkste (financiële) doelstellingen van TKH staan vermeld op pagina 9 (doelstellingen en strategie) van het jaarverslag en in het verslag Raad van Bestuur vanaf pagina 22.

TKH heeft ook in 2013 blijvend aandacht besteed aan investeringen in innovaties, ondernemerschap en aan behoud en uitbouw van het klantenbestand. Tenminste 15% van de omzet moet bestaan uit innovaties. In 2013 is het innovatiepercentage uitgekomen op 21,2%.

TKH heeft het afgelopen jaar duidelijke stappen gezet in de vertaalslag van haar duurzaamheidsdoelstellingen naar concrete maatregelen en de procedures voor het inkoopproces. Er zijn gesprekken gevoerd met leveran-

PROFIT

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2013
Innovatief productenportfolio, dat naadloos aansluit bij de wensen van onze klanten.	Tenminste 15% van de omzet bestaat uit innovaties die in de 2 voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.	21,2%.
Percentage ondertekende 'code of supply' door leveranciers met een inkoopvolume vanaf € 1 miljoen.	Meer dan 25% in 2014 met het streven naar een 75% score in 2017.	In ontwikkeling.
Aantal site-visites afgelegd bij leveranciers met een voor de werkmaatschappij top 5 positie ten aanzien van het inkoopvolume.	25% van de leveranciers die vallen in de scope moeten in 2014 zijn gereviseerd met een uitloop naar 100% in 2016.	In ontwikkeling.

ciers -ook in het kader van de stakeholdersdialogen- waarin onder meer de 'Code of Supply' aan de orde is gesteld en waarin onze richtlijnen ten aanzien van onze duurzaamheid zijn besproken. Voor het komende jaar zal een start worden gemaakt om een getekende 'code of supply' van onze leveranciers te ontvangen waarmee zij instemmen met onze richtlijnen en aangeven er naar te zullen handelen.

Bij de gesprekken met onze toeleverancier stellen wij ons wel de vraag hoe ver de verantwoordelijkheid reikt in de keten. Daarbij lopen wij aan tegen vraagstukken in hoeverre we de leveranciers van de leveranciers moeten controleren, waarbij deze de wettelijke verantwoordelijkheid overschrijdt en sprake is van een morele verantwoordelijkheid. Dit vergt verdere discussies met stakeholders.

Het aantal leveranciers zal worden geregistreerd waar een site-visit heeft plaatsgevonden. Uitgangspunt daarbij is dat onze werkmaatschappijen site-visits houden bij leveranciers die een top 5-positie bekleden ten aanzien van het inkoopvolume en waarbij het jaarvolume aan inkopen bij die werkmaatschappij boven € 20 miljoen moet liggen. Door het bundelen van de inkoopbehoefte en het delen van de kennis op dit gebied, behalen we op

inkoopgebied duidelijke synergievoordelen. TKH heeft in de afgelopen jaren haar inkoop daar waar mogelijk gebundeld ten aanzien van gezamenlijke inkoop van grondstoffen, componenten en producten als onderdeel van het producten- en systemenportfolio van TKH. Daarnaast zijn inkoopafspraken gebundeld voor 'non product related' (NPR)-goederen en diensten en wordt bijvoorbeeld de energie in Nederland centraal ingekocht. Ook in de keten krijgt het inkopen van verantwoorde grond- en hulpstoffen in toenemende mate aandacht. Daarbij is recycling van afval en restmateriaal een onderwerp waarin voor meerdere partijen een win-win-situatie te behalen valt.



POSITIONING

HET WAARBORGEN VAN ONZE GOEDE REPUTATIE.



TKH voert haar activiteiten uit op basis van eerlijkheid, integriteit en openheid. Wij respecteren de rechtmatige belangen van diegenen met wie wij betrekkingen onderhouden en streven ernaar als groep van ondernemingen onze verantwoordelijkheden na te komen ten opzichte van de maatschappelijke omgeving waarin wij actief zijn.

KLANTEN- EN PRODUCTENPORTFOLIO

TKH streeft naar een uitgebalanceerd en duurzaam productenportfolio, met innovatieve concepten, die naadloos aansluiten bij de vraag van onze klanten. Wij richten ons bij de samenstelling en ontwikkeling van ons productportfolio in toenemende mate op duurzaamheidsaspecten. Zo hebben wij oog voor duurzame grondstoffen en materialen. Onze kabelproductiebedrijven bijvoorbeeld zetten in toenemende mate kunststofhaspels in, in plaats van houten haspels. Kunststof is duurzamer vanwege de goede recyclebaarheid en is in gewicht beduidend lichter hetgeen ook een gunstig effect heeft op het productieproces en in de logistieke afhandeling.

Wij hebben nog geen concrete doelstellingen geformuleerd ten aanzien van het percentage producten met een duidelijk duurzaamheidskarakter zoals samenstelling,

POSITIONING

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2013
Aantal schriftelijk ontvangen klachten per jaar dat gerelateerd is aan onze producten- en dienstverlening.	0 klachten.	477 klachten.
Inzicht krijgen in de tevredenheid en verwachtingen van onze klanten met betrekking tot onze producten en dienstverlening aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek.	Klachten tot een minimum beperken. % totaal aantal klachten wat in 1 keer wordt afgerond / totaal afgeronde aantal klachten > 95%.	In ontwikkeling.
Aantal ontvangen klachten per jaar dat gerelateerd is aan milieu- en omgevingseisen.	0 klachten.	5 klachten – betreffende geluidsoverlast.

recyclebaarheid etc. Ook meten we nog niet het aantal producten en systemen die maatschappelijke doeleinden dienen. Wij zijn hierin overigens actief met bijvoorbeeld onze zorgsystemen, waardoor ouderen langer zelfstandig kunnen blijven wonen, onze duurzame verlichtingsystemen en onze parkeerleidingssystemen. Wij zullen jaarlijks bekijken in hoeverre het wenselijk is hierop meer te sturen en zullen dit als thema meenemen in toekomstige stakeholdersdialogen.

Onze producten en systemen zijn voorzien van duidelijke handleidingen en specificaties. Ze voldoen aan de relevante keurmerken en certificaten. Desgewenst worden meet- en testrapporten beschikbaar gesteld ten aanzien van de kwaliteit van onze producten en

systemen. Onze producten en systemen worden gecontroleerd in het kader van continue verbetering op basis van de specificaties, waarbij tevens rekening wordt gehouden met een mogelijke impact ervan voor gezondheid en veiligheid.

De relatie met de klanten zien wij als zeer waardevol. We willen klanten aan ons binden door pro-actief innovatieve oplossingen aan te dragen waarmee onze klanten succesvol kunnen zijn. Aan de hand hiervan geven wij inhoud aan onze 'customer intimacy'-strategie. Door onze focus op verticale groeimarkten geloven wij dat wij met deze benadering klanten aan ons kunnen binden door aantrekkelijke proposities aan te kunnen bieden.

COMMUNITY INVESTMENTS

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2013
Bedrag aan sponsoring per jaar, afgezet als % van de nettowinst.	0,2% - 1,0% van de nettowinst.	0,8 % van de nettowinst.

Deze aanpak vraagt van onze medewerkers dat zij zich verplaatsen in de wensen en eisen van onze klanten. Tevens is het belangrijk te weten hoe onze klanten over ons denken en hoe ze ons waarderen. Een onderzoek naar de tevredenheid van klanten is vast onderdeel van de evaluatie hoe klanten over ons oordelen en is geborgd in onze kwaliteitssystemen.

Het aantal klantenklachten in 2013 bij onze Nederlandse productiebedrijven bedroeg 477, een aanzienlijke daling ten opzichte van 2012 toen 574 klachten geregistreerd werden. De aard van de klachten richt zich op zowel productkwaliteit als service- en leveringsperformance. Het streven is dat alle klanten met een klacht binnen 24 uur een eerste terugkoppeling ontvangen. Daarnaast streven wij ernaar dat tenminste 95% van alle ontvangen klachten in 1 keer goed is opgelost. Wij zullen dit vanaf 2014 in ons dashboard als KPI opnemen. In LEAN Daily Management-bijeenkomsten worden klachten tevens gereviewd.

Als gevolg van onze activiteiten kan er overlast in de omgeving ontstaan. We doen ons uiterste best om deze overlast te voorkomen of tot een minimum te beperken en hebben daartoe diverse interne richtlijnen en maatregelen. Wij registreren en beheren interne en externe milieuklachten, treffen passende corrigerende en preventieve maatregelen, informeren betrokkenen tijdig en trachten aansprakelijkheidsrisico's te voorkomen dan wel te beperken. Het afgelopen jaar hebben wij 5 klachten ontvangen die gericht waren op geluidsoverlast. Alle klachten zijn conform procedure naar tevredenheid opgelost en hebben niet geleid tot boetes of andere regulerende maatregelen.

MENSENRECHTEN

In het kader van mensenrechten vindt TKH het vanzelfsprekend om bij onze bedrijfsactiviteiten te handelen volgens de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens', waarin onder meer is vastgelegd dat alle partijen

in de samenleving, waaronder ondernemingen, verplicht zijn om de mensenrechten te respecteren en te waarborgen. Door het onderwerp bespreekbaar te maken bij onderhandelingen en inkoopactiviteiten, trachten we inzicht te krijgen in eventuele ongunstige effecten op mensenrechten die direct verband houden met onze bedrijfsactiviteiten. De Internal Auditor besteedt tijdens zijn controlewerkzaamheden bij werkmaatschappijen aandacht aan het thema mensenrechten en ondervraagt onze managers op het gebied van de naleving van mensenrechten en welke potentiële mensenrechtenconflicten zich zouden kunnen voordoen. De TKH-Gedragscode is aangescherpt op het thema mensenrechten, om zodoende onze werkmaatschappijen van het thema bewust te laten zijn, maar ook het waarborgen dat gehandeld wordt conform de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (zie ook hoofdstuk 'Gedragscode').

GEMEENSCHAP, INTEGRITEIT

We willen graag zaken doen, maar niet tot elke prijs. In overeenstemming met de OESO-richtlijnen, accepteren wij geen enkele vorm van corruptie. Al onze medewerkers zijn, middels de TKH-Gedragscode, van dit bedrijfsbeleid op de hoogte en ontvangen instructies over hoe zij 'eerlijk zaken moeten doen'. Integriteit staat ook bij ons hoog in het vaandel. Wij zien er, in alle gedingen van ons bedrijf, dan ook streng op toe dat geen corruptie, in welke vorm dan ook, kan plaatsvinden. In onze fiscale en financiële administratie zijn controlemechanismen ingebouwd.

CONCURRENTIE BELEMMEREND GEDRAG.

Bedrijfsbeleid is dat de 'vrije markt' pas werkt als er eerlijke concurrentie bestaat. TKH respecteert de geldende mededingingswetten.

SANCTIES

In 2013 hebben wij geen opgelegde sancties gehad.

COMMUNITY INVESTMENTS

TKH ondersteunt gericht diverse maatschappelijk doelen en organisaties. De motieven om maatschappelijke initiatieven financieel te ondersteunen is uit oogpunt van onze maatschappelijke betrokkenheid en streven er daarbij naar dat hierdoor mogelijkheden gecreëerd worden voor TKH relevante stakeholders. Daarnaast willen wij de medewerkersbetrokkenheid vergroten en ondersteunen graag de actieve maatschappelijke betrokkenheid van onze medewerkers. In dat kader heeft TKH een financiële bijdrage gegeven aan Roparun, Ride for Hope, Tour du ALS en Alpe d'HuZes. Wij gaan er vanuit dat medewerkers door onze betrokkenheid, zich ook meer verbonden voelen bij onze groep.

Middels sponsoring trachten wij onze naamsbekendheid te vergroten en onze oplossingen onder de aandacht brengen. Er is onderscheid tussen sponsoring die op holdingniveau is geïnitieerd en sponsoring op werkmaatschappijniveau, die veelal gericht is op specifieke bedrijfsactiviteiten die plaatsvinden in de regio. Ondersteunen wij culturele initiatieven waaronder het internationale pianoconcours voor jonge muzikanten, lokale muziekfestivals en lokaal cultureel erfgoed.

In 2013 is voor het eerst een overzicht gemaakt van het totaalbedrag wat aan sponsoring en goede doelen is besteed binnen de TKH-groep. Dit is uitgekomen op



€ 349.600,- hetgeen hetgeen 0,8% van de nettowinst bedraagt.

Wij willen ons inzetten voor de maatschappij en zullen ons de komende jaren, naast financiële ondersteuning, ook blijven richten op het belangeloos inzetten van onze medewerkers, faciliteiten en middelen voor goede doelen. VMI heeft hieraan in 2013 al invulling gegeven doordat fieldengineers twee weken zich belangeloos hebben ingezet voor de bouw van huizen in Sri Lanka. Daarnaast hebben 75 TKH-medewerkers zich in januari één dag als vrijwilliger ingezet bij een Super Opkikkerdag waarbij gezinnen met een ziek kind een plezierige, ontspannen dag konden beleven.



VOORUITZICHTEN MVO

MVO heeft een vaste plaats gekregen in de TKH-organisatie en het vormt een fundamenteel en integraal onderdeel in onze strategie. Onder meer de dialoog met onze stakeholders heeft ons afgelopen jaar geleerd dat we de juiste keuzes hebben gemaakt bij het definiëren van onze MVO-strategie. Het komende jaar zal verder worden gewerkt aan de uitbouw van de MVO-doelstellingen en zullen we de rapportages stringenter monitoren. In de rapportages die onze werkmaatschappijen maandelijks en per kwartaal aanleveren, worden MVO-indicatoren opgenomen en dient hierover verantwoording te worden afgelegd. Op deze wijze is monitoring van MVO-thema's geborgd en kan er vanuit de Raad van Bestuur nog gericht op worden gestuurd. De vier P's blijven daarbij onverminderd van kracht en zullen de basis vormen voor de verdere ontwikkeling.

We gaan belangrijke stappen maken in het komende jaar door de implementatie van de MVO-Prestatieladder en het handhaven van de CO₂-prestatieladder. Wij zien dit als een tegemoetkoming richting onze klanten bij het vinden van de beste antwoorden op de MVO-vraagstukken waarmee zij te maken krijgen.

De dialoog met onze stakeholders willen we verder intensiveren. We merken dat het steeds belangrijker wordt om open en transparant te zijn over wat wij doen en hoe wij in de maatschappij willen staan. Wij zien daarin ook in toenemende mate de relevantie in van het onderdeel willen zijn van keteninitiatieven. Wij zullen dan ook het komende jaar benutten om ons hierin verder te verdiepen en ons te oriënteren waar we van toegevoegde waarde kunnen zijn.

Richting onze werknemers zullen wij ons blijven inzetten ze een inspirerende en uitdagende omgeving te kunnen bieden. Daarbij is het uitgangspunt tevreden medewerkers te hebben en te houden. Wij zullen ons blijven inspannen om ze een veilige en gezonde omgeving te kunnen aanbieden, met voldoende ontwikkelmogelijkheden. Wij zijn er ons daarbij ook van bewust dat we dit niet altijd in de hand hebben en dat we bij bepaalde omstandigheden impopulaire, organisatorische maatregelen moeten treffen. Wij streven er naar in dergelijke situaties ook de sociale aspecten een belangrijke rol te laten spelen.

VOORUITZICHTEN

De marktomstandigheden laten een wisselend beeld zien voor de segmenten waarin TKH opereert.

Enerzijds is er, ten opzichte van het voorgaande jaar, in een aantal marktsegmenten een verbetering van de mondiale economische situatie zichtbaar. Anderzijds is nog steeds sprake van een kwetsbare algemene economische situatie doordat de ontwikkelingen in met name Azië een onzekere situatie laten zien.

Voor Telecom Solutions zullen, na de gerealiseerde investeringen in de 4G-netwerken de investeringen in glasvezelnetwerken weer toenemen. Door de op dit moment aanwezige overcapaciteit bij enkele producenten van glasvezel zal de marge, in lijn met de tweede helft van 2013, ook in de eerste helft van 2014 wat onder druk zal staan.

Voor Building Solutions is de verwachting dat het investeringsniveau in de bouw- en constructiesector verder zal dalen en de marktomstandigheden uitdagend zullen blijven. Daar staat tegenover dat in een aantal verticale markten waar TKH zich op focust, groei gerealiseerd kan worden door de vooruitstrevende TKH-kerntechnologieën en de positieve trends voor investeringen in deze markten.

Bij Industrial Solutions is de orderintake in 2013 binnen het sub-segment manufacturing systems sterk toegenomen. Verder zijn er tekenen dat de investeringen binnen de industriële sector op een hoger niveau zullen liggen ten opzichte van het voorgaande jaar. Indien de orderintake zich positief blijft ontwikkelen gedurende het jaar zal de winst kunnen toenemen.

Gezien de nog onzekere economische omstandigheden in een aantal segmenten is het te vroeg om voor geheel TKH een winstverwachting voor 2014 uit te spreken. Zoals gebruikelijk zal ernaar gestreefd worden bij de presentatie van de halfjaarcijfers in augustus 2014, een verwachting uit te spreken voor de winst voor geheel 2014.

OVERZICHT PER BUSINESS SEGMENT

TKH RICHT ZICH MET HAAR SEGMENTATIE OP DE BUSINESS-SEGMENTEN TELECOM SOLUTIONS, BUILDING SOLUTIONS EN INDUSTRIAL SOLUTIONS. DE BUSINESS-SEGMENTEN ZIJN GEORIËNTEERD NAAR DE MARKT WAARIN ZIJ OPEREREN EN STREVEN DAARBIJ NAAR EEN OPTIMALE BENADERING VAN DEZE MARKT MET TOTAALOPLOSSINGEN. VOOR DE WERKMAATSCHAPPIJEN LEIDT DIT TOT MEER TRANSPARANTIE. HET BEVORDERT DE INTERNE SYNERGIE WAARDOOR KENNIS EN ERVARING BINNEN DE GROEP OPTIMAAL WORDEN UITGEWISSELD ZODAT MARKTKANSSEN BETER WORDEN BENUT.



VERTICALE MARKTEN

TKH richt zich op een aantal belangrijke verticale markten waarin onze specialistische kennis en kunde nog beter tot hun recht komen. Door onze organisatiestructuur, waarbij veel activiteiten decentraal en diep in de organisatie zijn gedelegeerd, hebben we nauw contact met onze klanten, weten wij wat er bij hun speelt en wat hun wensen zijn. Door met onze technologische oplossingen hierop in te spelen, kunnen wij samen succesvol zijn in deze markten.

In de TKH business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions worden de TKH kerntechnologieën op het gebied van connectivity, vision, communicatie en productiesystemen samengevoegd tot totaaloplossingen.

TKH streeft ernaar om haar kerntechnologieën en kennis van deze technologieën en werkwijzen in meerdere business-segmenten en daarmee samenhangende verticale groeimarkten toe te passen. Daarnaast worden capaciteiten op het gebied van systeemintegratie, engineering, service en onderhoud, logistiek, assemblage en productie gedeeld door de drie business-segmenten als ook toegepast binnen de segmenten. In toenemende mate maakt software onderdeel uit van de geïntegreerde oplossingen.

- In het kader van het streven naar een optimale ROCE en flexibele capaciteit wordt ernaar gestreefd om een zo groot mogelijk deel van de kapitaalintensieve

productiecapaciteit bij derden uit te besteden. Daar waar vanuit strategisch oogpunt het van belang is om ook de kapitaalintensieve productiecapaciteit in eigen huis te hebben wordt hieraan prioriteit gegeven. Dit geldt voor de productie van speciaalkabel, glasvezel en glasvezelkabel. Ongeveer 30% van de kapitaalintensieve productie vindt in eigen huis plaats.

- Componenten en producten worden bij verschillende leveranciers ingekocht, waarna assemblage tot systemen zoveel mogelijk in eigen huis wordt georganiseerd.
- TKH ontwikkelt zelf maar ook samen met toeleveranciers onderscheidende technologie. Daar waar met derden wordt samengewerkt streeft TKH ernaar om zoveel mogelijk eigenaar te zijn van de technologie ofwel exclusiviteit te bedingen voor de levering van technologie door derden in de landen waarin TKH opereert.

TELECOM SOLUTIONS



BUILDING SOLUTIONS



INDUSTRIAL SOLUTIONS



TELECOM SOLUTIONS

TELECOM SOLUTIONS

(in mln € tenzij anders vermeld)	2013	2012	verschil in %
Omzet	156,8	167,1	- 6,2
EBITA ¹	14,1	14,7	-4,3
ROS	9,0%	8,0%	

1) Voor eenmalige lasten van € 0,5 miljoen in 2013 en € 0,4 miljoen in 2012

Telecom Solutions ontwikkelt, produceert en levert systemen voor outdoor basisinfrastructuur voor telecom- en CATV-netwerken tot aan indoor home networking-toepassingen. De focus ligt hierbij op het leveren van systemen waarbij de klant volledig wordt ontzorgd door de systeemgaranties die worden verstrekt. Ongeveer 40% van het portfolio bestaat uit glasvezel- en koperkabel ten behoeve van verbindingen van knooppunt naar knooppunt. De overige 60%, bestaande uit componenten en systemen op het gebied van connectivity en randapparatuur, wordt hoofdzakelijk ingezet in de knooppunten van het netwerk.

INDOOR TELECOM SYSTEMS

De omzet daalde licht met 2,3%. De daling ontstond in het tweede halfjaar door het terugbrengen van de omzet van minder goed renderende onderdelen in het port-folio en terughoudendheid van consumenten in de Benelux voor bestedingen op het gebied van ICT. De prioriteit voor opwaardering van breedbandverbindingen compenseerde deels de teruggang van de omzet.

FIBRE NETWORK SYSTEMS

De omzet steeg beperkt met 0,7%. De investeringen binnen Europa in 4G-netwerken vertraagde in een aantal landen de investeringen in glasvezelnetwerken. De



De omzet binnen het segment Telecom Solutions daalde met 6,2% naar € 156,8 miljoen. Deze omzetdaling was vooral het gevolg van een sterke daling van 27,8% van de omzet in kopernetwerken door een versnelling in de verschuiving naar glasvezelnetwerken. Tegenover deze daling stond een groei van de omzet in glasvezelsystemen van 0,7%. Door de hoge prioriteit binnen de telecom-sector voor investeringen in 4G-netwerken bleven de investeringen in zowel de kopernetwerken als de glasvezelnetwerken achter.

De EBITA daalde met € 0,6 miljoen. De ROS steeg van 8,8% naar 9,0% door een verbeterde efficiency en effecten van lagere grondstofprijzen.



INDOOR TELECOM SYSTEMS



Home networking systemen, breedband connectiviteit, IPTV-softwareoplossingen.

FIBRE NETWORK SYSTEMS



Glasvezel, glasvezelkabel, connectiviteitssystemen en componenten, actieve randapparatuur.

COPPER NETWORK SYSTEMS



Koperkabel, connectiviteitssystemen en componenten, actieve randapparatuur.

eerder aangekondigde investeringen en voorbereidingen voor een grootschalige uitrol van FttH-netwerken binnen Europa zijn echter nog steeds aan de orde. De glasvezeltechnologie blijft de aangewezen technologie voor een toekomstvast breedbandnetwerk.

Nieuwe ideeën werden ontwikkeld voor het verder omlaag brengen van de kosten per aansluiting en het verlagen van de operationele kosten verbonden aan het netwerk. Een voorbeeld hiervan is de introductie van op vision-technologie gebaseerde robotsystemen in de knooppunten van het glasvezelnetwerk. Deze introductie verliep voorspoedig en biedt een goed perspectief voor de verdere internationale positionering van TKH.

COPPER NETWORK SYSTEMS

De omzet in dit segment daalde met 27,8%. In lijn met de hogere prioriteit voor en daarmee gepaard gaande verschuiving richting investeringen in glasvezelnetwerken en 4G-netwerken daalde de omzet in dit segment. De relevantie van deze activiteiten is door de sterke teruggang van de omzet nog zeer beperkt en richt zich nog voornamelijk op het leveren van onderdelen voor het onderhoud van het bestaande netwerk.



SEGMENT SUB-SEGMENT	OMZETAANDEEL	BUSINESS-MODEL						MARKTEN
Telecom Solutions	13%	R&D and System engineering	Inhouse Manufacturing	Outsourced Manufacturing	Assembling	Service		- Telecomoperators - Kabeloperators - Serviceproviders - Telecominstallateurs - Telecomretailers
Indoor telecom systems	4%							
Fibre network systems	7%							
Copper network systems	2%							

BUILDING SOLUTIONS

(in mln € tenzij anders vermeld)	2013	2012	verschil in %
Omzet	490,0	436,9	+ 12,2
EBITA ¹	39,4	22,5	+ 74,7
ROS	8,0%	5,2%	

1) Voor eenmalige lasten van € 6,6 miljoen in 2013 en € 7,6 miljoen in 2012

BUILDING SOLUTIONS

Building Solutions ontwikkelt, produceert en levert oplossingen op het gebied van efficiënte elektro-techniek voor toepassing binnen gebouwen tot aan technische systemen die, gekoppeld aan software, efficiency-oplossingen aanbieden voor de zorg- en security-sector. De kennis concentreert zich op visiontechnologie en connectivity-systemen in samenhang met efficiency-oplossingen voor het verkorten van de doorlooptijd van het realiseren van installaties binnen gebouwen en industriële automatisering. Daarnaast wordt gefocust op intelligente video-, communicatie- en toegangscontrole-systemen voor een aantal specifieke sectoren, waaronder ouderenzorg, parkeren, scheepsbouw, olie- en gasindustrie, tunnels en beveiliging van gebouwen en terreinen.

De omzet binnen het segment Building Solutions steeg met 12,2% naar € 490,0 miljoen. Acquisities waren verantwoordelijk voor een groei van 10,9%. De autonome groei bedroeg 2,7%. Lagere grondstofprijzen hadden een negatief effect op de omzet van 1,4%. De marktomstandigheden in de bouw- en constructiesector waren uitdagend, wat resulteerde in druk op de marges vooral in het connectivity-segment. De groeistrategie in de benoemde verticale markten -zorg, marine - oil & gas, parkeren, tunnels en machine vision- leidde ertoe dat ondanks een krimpende markt voor de bouw- en constructiesector voor het segment als geheel, autonome groei kon worden gerealiseerd.

De EBITA steeg naar € 39,4 miljoen, gedeeltelijk gedragen door de acquisities. Het resultaat exclusief acquisities steeg met 33,8% in lijn met de ingezette efficiency-programma's in 2012 en de gerealiseerde groei. In het vierde kwartaal 2013 werd besloten om een aanvullend efficiencyprogramma door te voeren. Het resultaat in het tweede halfjaar lag duidelijk hoger dan in het eerste halfjaar. De margedruk in het connectivity-segment had een negatief effect op de efficiency- en margeverbeteringsprogramma's. De ROS steeg desondanks van 5,2% in 2012 naar 8,0% in 2013.

BUILDING TECHNOLOGIES

De omzet daalde met 5,9% voornamelijk door een terughoudendheid voor investeringen in de bouw- en

constructiesector. In de zorgsector werd groei gerealiseerd doordat de TKH-technologie goed inspeelt op de toenemende behoefte aan efficiencyoplossingen in deze sector. Het VieDome-beeldcommunicatieplatform, voor ondersteuning van zorg op afstand, evenals het op vision-technologie gebaseerde systeem voor het 'blisteren' en uitgeven van medicijnen, leiden tot een sterke positionering van TKH in deze sector. Door het lagere bouwvolume daalde de markt voor datanetwerken met ruim 15%, waardoor de omzet van TKH op het gebied van gestructureerde datanetwerken een daling liet zien. De omzet voor de energiezuinige lichtsystemen voor parkeergarages nam verder toe vanwege de trend bij vele klanten om de CO₂-footprint te verlagen. De combinatie van guiding- en lichttechnologie geeft TKH hierbij een unieke positie.



BUILDING TECHNOLOGIES



Energiezuinige licht- en lichtschakelsystemen, energie-beheersystemen, zorgsystemen, gestructureerde bekabelingsystemen

VISION & SECURITY SYSTEMS



Vision-technologie, systemen voor CCTV, video/audio-analyse en -detectie, intercom, toegangscontrole en -registratie, centrale controlekamer-integratie

CONNECTIVITY SYSTEMS



Speciaalkabel (-systemen) voor scheepsbouw, spoorwegen, infrastructuur en wind-energie evenals installatie- en energiekabel voor nichemarkten

VISION & SECURITY SYSTEMS

De omzet steeg met 32,4%. De acquisitie van Augusta droeg voor een groot deel bij aan deze omzetgroei. De autonome omzet groeide met 4,0%, waarbij terughoudendheid voor investeringen in de bouw- en constructiesector in de Benelux evenals in de verkeersinfrastructuur de groei negatief beïnvloedde.

Het resultaat van Augusta verbeterde in het tweede halfjaar ten opzichte van het eerste halfjaar doordat marktomstandigheden in de voor Augusta relevante eindmarkten verbeterden. De eind 2012 aangebrachte focus op de verticale groeimarkten leidde tot een succesvolle positionering vooral ook in samenhang met de

vraag van klanten naar geïntegreerde oplossingen. De engineeringcompetentie om tot geïntegreerde systemen te komen evenals de specifieke kennis van de processen en wensen van de eindklant wordt hierbij door onze klanten als een belangrijke toegevoegde waarde gezien. De capaciteit voor R&D werd fors uitgebreid om de technologische voorsprong te vergroten.

CONNECTIVITY SYSTEMS

De omzet steeg, na correctie voor voorraadafbouw en gedaalde grondstofprijzen, met 3,6%. De groei werd voornamelijk buiten de Benelux gerealiseerd. Het gedaalde marktvolume in de bouw- en constructiesector zorgde voor scherpe concurrentie- en margedruk, waar-

door de omzetgroei in combinatie met de doorgevoerde efficiencyprogramma's nog niet leidde tot het beoogde rendement op de omzet. De groei in het tweede halfjaar in de door TKH gedefinieerde verticale groeimarkten en de aansluiting op de kerntechnologieën vision & security en communicatie leidde ertoe dat de resultaten zich gedurende het jaar sterk verbeterde. Besloten werd vanwege het lage rendement, de solarsysteemactiviteiten volledig te stoppen.

SEGMENT SUB-SEGMENT	OMZETAANDEEL	BUSINESS-MODEL						MARKTEN
Building Solutions	41%	R&D and System engineering	Inhouse Manufacturing	Outsourced Manufacturing	Assembling	Service		• Utiliteitsmarkt • Overheid • Verkeersinfrastructuur • Zorginstellingen • Parkeerorganisaties • Scheepsbouw en offshore • Spoorwegen • Energiebedrijven
Building technologies	7%							
Vision & security systems	20%							
Connectivity systems	14%							

INDUSTRIAL SOLUTIONS

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2013	2012	verschil in %
Omzet	551,0	497,6	+ 10,7
EBITA	58,5	59,9	- 2,4
ROS	10,6%	12,0%	

INDUSTRIAL SOLUTIONS

Industrial Solutions, ontwikkelt, produceert en levert oplossingen van speciaalkabel, “plug and play”-kabelsystemen tot geïntegreerde systemen voor de productie van auto- en vrachtwagenbanden. De kennis op het gebied van automatisering van productieprocessen en het verbeteren van de betrouwbaarheid van productiesystemen geeft TKH onderscheidend vermogen om in te spelen op de wens van een aantal gespecialiseerde industriële sectoren zoals de bandenbouw-, robot-, medische en machinebouwindustrie, om de bouw van productiesystemen of modules in toenemende mate uit te besteden.

De omzet binnen het segment Industrial Solutions steeg met 10,7% naar € 551 miljoen. De omzet steeg 3,0% door de acquisitie van Augusta. Autonoom groeide de omzet met 9,1%. Grondstofprijzen hadden een negatief effect op de omzet van 1,4%. Vooral de omzet binnen manufacturing systems steeg fors, terwijl ook connectivity systems een lichte stijging liet zien. Het tweede halfjaar ontwikkelde zich daarbij duidelijk beter dan het eerste halfjaar, vooral gedreven door een betere marktsituatie in de industriële sector en de vooruitstrevende technologie van TKH.

De EBITA daalde licht met 2,4% naar € 58,5 miljoen ondanks de stijging van de omzet. Door het grote aandeel nieuwe technologie in de omzet ontstond een onbalans in de bezettingsgraad van de productielocaties, waardoor het kostenniveau mede door de grote

toename van het aantal inleenkrachten in Nederland hoger dan normaal was. In de eerste helft van 2013 lagen de kosten tevens hoger door het aanhouden van capaciteit in het kader van verwachte groei en door investeringen in nieuwe klanten en nieuwe technologie. Deze investeringen vertaalden zich in een versterking van de marktpositie en een record-orderintake.

CONNECTIVITY SYSTEMS

De omzet steeg met 1,2% en werd gedrukt door een negatief effect op de omzet van 2,8% door doorberekende lagere grondstofprijzen. In het eerste halfjaar was er sprake van enige terughoudendheid binnen Europa voor investeringen in kapitaalgoederen, waardoor een daling van de omzet werd gerealiseerd. In het tweede halfjaar herstelde dit zich en kon een autonome groei worden gerealiseerd van 12%. Zowel binnen de robot-

sector als de medische sector namen de investeringen toe. De positieve ontwikkelingen binnen de Duitse automotive sector vertaalden zich ook in een hogere orderintake voor de toeleverende industrie. De trend om in de behoefte van klanten te voorzien met de levering van complete systemen zette zich door en had een positief effect op de gerealiseerde omzetgroei.

MANUFACTURING SYSTEMS

De omzet steeg met 19,5%. Dit was voor 5,7% het gevolg van de geacquireerde activiteiten van Augusta. De autonome groei bedroeg 13,8%. De autonome groei was het gevolg van verbeterde marktomstandigheden voor investeringen in kapitaalgoederen. Vanaf medio 2012 nam



CONNECTIVITY SYSTEMS



Speciaalkabelsystemen en modules voor de medische, de robot-, de automotive en machinebouwindustrie.

MANUFACTURING SYSTEMS



Geavanceerde bandenbouwproductiesystemen voor de auto- en truckbandenbouwindustrie, canwashers, care systemen, machinebesturingssystemen en testapparatuur.

de orderintake fors toe die in het tweede halfjaar 2013 steeg naar een record orderintake van ruim € 160 miljoen voor het segment bandbouwsystemen. Vooral de sedert 2012 nieuw geïntroduceerde technologie, waarmee met de kwaliteit, productiviteit en de flexibiliteit van de productiesystemen opnieuw een grote stap voorwaarts is gezet, is succesvol. Dit leidde tot een verdere doorbraak van onze positionering in de bandenbouw-industrie, waarbij ook de positie binnen de grote 5 bandenbouwers zich sterk verder ontwikkelde. Het grote aandeel nieuwe technologie leidde er wel toe dat de bezetting van de productielocaties in onbalans raakte, waardoor het kostenniveau hoger dan normaal was en een minder groot deel in Azië geproduceerd kon

worden. Voorbereidingen werden getroffen om de productiecapaciteit structureel verder uit te breiden zowel in Azië als in Nederland. Met veel inleenkrachten en door het huren van externe ruimte kon goed in de behoefte worden voorzien. Hier gingen wel de nodige inefficiënties mee gepaard, die zich vanaf de tweede helft van 2014 door verdere uitbreiding van de capaciteit naar verwachting weer zullen normaliseren.



SEGMENT SUB-SEGMENT	OMZETAANDEEL	BUSINESS-MODEL							MARKTEN
Industrial Solutions	46%	R&D and System engineering	Inhouse Manufacturing	Outsourced Manufacturing	Assembling	Service		• Machinebouwindustrie • Procesindustrie • Bandenbouwindustrie • Medische industrie • Robotindustrie • Automotive industrie • Blikverwerkende industrie	
Connectivity systems	20%								
Manufacturing systems	26%								



CORPORATE GOVERNANCE

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen hechten eraan de beginselen van integriteit, verantwoording en transparantie na te leven bij het besturen van de vennootschap. De Corporate Governance Code (de “Code”) geldt hierbij als belangrijke leidraad van Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de Corporate Governance-structuur bij TKH en de naleving van de Code. TKH voldoet voor het merendeel aan de aanbevelingen uit de Code en toetst continu of een verbeteringsslag in de naleving van de Code te realiseren is. Overeenkomstig de aanbeveling van de Monitoring Commissie Corporate Governance, zijn de hoofdlijnen van de Corporate Governance-structuur van TKH evenals de naleving van de principes en de best practice-bepalingen, inclusief een toelichting op de afwijkingen, besproken in de Algemene Vergadering van 27 april 2010. Sindsdien is de Corporate Governance-structuur niet meer substantieel gewijzigd. Indien substantiële wijzigingen in de structuur en in de naleving van de Code plaatsvindt, zal dit als afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd.

In dit hoofdstuk geven wij een bondige omschrijving van de aanbevelingen uit de Code met daarnaast een toelichting op die onderwerpen waar de vennootschap afwijkt van de Code met een zorgvuldige motivatie daarbij en een beschrijving van de voorgenomen (implementatie-) maatregelen die ertoe moeten leiden om de Corporate Governance-structuur nog verder te verbeteren.

HOOFDLIJNEN CORPORATE GOVERNANCE-STRUCTUUR

TKH Group NV is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. Het beheer van de onderneming ligt bij de Raad van Bestuur onder toezicht van de Raad van Commissarissen. In de Algemene Vergadering van 7 mei 2013 is besloten tot invoering van het beperkte structuurregime. Het belangrijkste verschil tussen het volledige structuurregime en het beperkte structuurregime is dat de leden van de Raad van Bestuur niet langer door de Raad van Commissarissen worden benoemd en ontslagen, maar door de Algemene Vergadering. Deze benoeming door de Algemene Vergadering geschiedt op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen en is in overeenstemming met de Code.

RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de

vennootschap. Dit houdt onder meer in dat het bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de resultaatontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Tevens is het bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. De Raad van Bestuur bestaat momenteel uit drie leden. Om praktische redenen heeft de Raad van Bestuur een interne taakverdeling gemaakt, waarbij de verantwoordelijkheden van de individuele leden voor bepaalde functionele en bedrijfsgebieden is aangegeven.

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Algemene Vergadering, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen.

- De Algemene Vergadering kan het bindend karakter aan een voordracht ontnemen bij een besluit genomen met een volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die tenminste één derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.
- Indien de Algemene Vergadering tot tweemaal toe het bindend karakter aan een voordracht heeft ontnomen, is zij vrij in de benoeming van een lid van de Raad van Bestuur voor de te vervullen plaats, met

dien verstande dat zij het besluit tot benoeming slechts kan nemen met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die ten minste één derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen en met inachtneming van de overige in de statuten van TKH vermelde eisen.

De Algemene Vergadering kan een lid van de Raad van Bestuur te allen tijde schorsen of ontslaan.

- Indien de Raad van Commissarissen een voorstel heeft gedaan aan de Algemene Vergadering tot schorsing of ontslag van een lid van de Raad van Bestuur, kan de Algemene Vergadering daartoe besluiten met een gewone meerderheid van de stemmen.
- Indien de Raad van Commissarissen geen voorstel heeft gedaan, kan de Algemene Vergadering slechts besluiten tot schorsing of ontslag van een lid van de Raad van Bestuur met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen die meer dan één derde van het geplaatste kapitaal van TKH vertegenwoordigen en met inachtneming van de overige in de statuten van TKH vermelde eisen.
- Een lid van de Raad van Bestuur kan te allen tijde door de Raad van Commissarissen worden geschorst.

De Raad van Bestuur alsmede ieder lid van de Raad van Bestuur afzonderlijk is zelfstandig bevoegd de vennootschap te vertegenwoordigen. TKH onderschrijft de principes met betrekking tot “Taak en werkwijze” (II.1), “Bezoldiging” (II.2) en “Tegenstrijdige belangen” (II.3) zoals die zijn geformuleerd in de Code, voor zover hierna niet anders vermeld. Ook sluit TKH zich aan bij de bijbehorende best practice-bepalingen. Het reglement van de Raad van Bestuur reflecteert voorts deze principes en best practice-bepalingen voor zover deze relevant zijn voor en toegepast worden door de vennootschap. TKH plaatst daarbij de volgende kanttekeningen:

- De best practice-bepaling met betrekking tot de maximale benoemingstermijn van vier jaar (II.1.1) wordt

niet gevolgd voor twee van de drie leden van de Raad van Bestuur. De heer J.M.A. van der Lof MBA is vanaf 1982 in dienst bij TKH en is in 1998 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur, ruim voor de Code in werking is getreden in 2004. De heer E.D.H. de Lange MBA is vanaf 1998 in dienst van TKH en is in 2008 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Voor beide heren hanteert TKH het standpunt dat aan bestaande contractuele afspraken geen afbreuk gedaan kan worden en dat de bestaande arbeidsovereenkomsten worden gerespecteerd. Voor de heer A.E. Dehn, die per 1 augustus 2011 in dienst is getreden bij TKH en is benoemd tot lid van de Raad van Bestuur, is de best practice-bepaling van toepassing. De termijn van benoeming voor de heer Dehn van vier jaar loopt af na de eerste Algemene Vergadering die gehouden wordt nadat 4 jaren na zijn benoeming zijn verstreken.

- Het bezoldigingsbeleid wordt weergegeven in het jaarverslag op pagina 132. Een scenario-analyse voorafgaand aan het opstellen en vaststellen van het bezoldigingsbeleid is onderdeel hiervan. Voor de Raad van Bestuur is een aandelenregeling van kracht in plaats van een optieregeling. De aandelenregeling kent een financiële tegenprestatie voor de Raad van Bestuur doordat de individuele leden hetzelfde aantal aandelen moeten aankopen als het aantal dat ‘om-niet’ is toegekend in het kader van de regeling. Vanwege de financiële tegenprestatie van de leden van de Raad van Bestuur is bepaald dat de aandelen tenminste drie jaar moeten worden aangehouden (best practice-bepaling II.2.4. en II.2.5.). Ten aanzien van best practice-bepaling II.2.8, bedraagt de vergoeding bij ontslag maximaal één maal een jaarsalaris. In de bestaande arbeidscontracten van de leden van de Raad van Bestuur is geen “change of control”-clausule opgenomen (best practice bepaling II.2.14).
- Ten aanzien van de bepalingen onder hoofdstuk II.2., betrekking hebbende op het remuneratiebeleid en –verslag (best practice-bepalingen II.2.10 t/m II.2.15)

volstaan wij ten aanzien van een toelichting op deze bepalingen met een verwijzing naar het remuneratieverslag, dat opgenomen is op pagina 132. Indien een aanpassing wordt doorgevoerd van de waarde van een toegekende voorwaardelijke variabele bezoldigingscomponent voor de Raad van Bestuur (best practice-bepaling II.2.10), zal hiervan melding worden gemaakt in het remuneratieverslag.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde. De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de vennootschap betrokkenen af. De Raad van Commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vijf leden.

De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen.

- De Algemene Vergadering kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatste kapitaal de voordracht afwijzen;
- Bij de voordracht van kandidaten wordt rekening gehouden met de in de profielschets genoemde criteria;
- Indien de Algemene Vergadering de voorgedragen persoon niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht, benoemt de Raad van Commissarissen de voorgedragen persoon;
- de Centrale Ondernemingsraad en de Algemene Vergadering kunnen aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om als commissaris voor te dragen;

- De Centrale Ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht betreffende een derde van de leden van de Raad van Commissarissen. Indien de Raad van Commissarissen de aanbeveling afwijst, treedt hij met de Centrale Ondernemingsraad in overleg. Bereiken de Raad van Commissarissen en de Centrale Ondernemingsraad geen overeenstemming, dan beslist uiteindelijk de Ondernemingskamer.

De Algemene Vergadering kan bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatste kapitaal, het vertrouwen in de Raad van Commissarissen opzeggen, wat het onmiddellijk ontslag van de leden van de Raad van Commissarissen tot gevolg heeft. Voorafgaand daaraan dient de Centrale Ondernemingsraad in staat worden gesteld daarover een standpunt te bepalen. De Raad van Commissarissen kan een commissaris schorsen.

De commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar, waarna al dan niet herbenoeming volgt. Een commissaris is na een eerste zittingstermijn slechts twee maal voor een volle termijn herbenoembaar. Het moment van aftreden van commissarissen is vastgelegd in een rooster van aftreden. De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vice-voorzitter die bij gelegenheid de voorzitter vervangt. Tevens is de vice-voorzitter het aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter. TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in hoofdstuk III in de Code en betrekking hebbende op de Raad van Commissarissen en past deze toe, voor zover hierna niet anders vermeld. Het reglement van de Raad van Commissarissen en de profielschets reflecteren de principes en best practice-bepalingen voor zover deze relevant zijn voor en toegepast worden door de vennootschap.

- De Raad van Commissarissen kent een profielschets, waarin op basis van best practice-bepaling III.3.1 wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten ten aanzien van diversiteit in de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de concrete doelstellingen die de Raad van Commissarissen ten aanzien van diversiteit nastreeft. De huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen is als uitgangspunt genomen bij de jaarlijkse evaluatie door de Raad van Commissarissen. Op dit moment is sprake van diversiteit in de Raad van Commissarissen ten aanzien van vertegenwoordiging van zowel man als vrouw evenals een vertegenwoordiging van meer dan één nationaliteit.
- TKH heeft conform principe III.5 een Selectie- en Benoemingscommissie, een Remuneratiecommissie en een Audit Commissie geïnstalleerd. Voor iedere commissie is een apart reglement opgesteld (III.5.1.). Ten aanzien van best practice-bepaling III.5.13 met betrekking tot het eventueel gebruikmaken van diensten van een remuneratieadviseur vergewist de Remuneratiecommissie zich ervan dat de betreffende adviseur geen advies verstrekt aan de bestuurders van TKH.

ALGEMENE VERGADERING

Jaarlijks vindt een Algemene Vergadering plaats. Buitengewone Algemene Vergaderingen worden gehouden, zo dikwijls de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen het wenselijk acht en voorts zo dikwijls aandeelhouders en / of certificaaithouders, vertegenwoordigende tenminste 10% van het geplaatste kapitaal zulks schriftelijk, onder opgave van de te behandelen onderwerpen, aan de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen verzoeken. TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice bepalingen zoals die zijn geformuleerd in hoofdstuk IV in de Code en betrekking hebbende op de aandeelhouders en past deze toe, voor zover hierna niet anders vermeld.

- Certificering van aandelen (principe IV.2): De gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, bij notariële akte overgedragen aan de Stichting Administratiekantoor TKH Group ("Stichting Administratiekantoor"). In ruil voor die aandelen geeft de Stichting Administratiekantoor certificaten van die aandelen terug. Het stemrecht op de aandelen berust bij de Stichting Administratiekantoor. Op hun verzoek dient de Stichting Administratiekantoor aan de certificaaithouders volmacht te verlenen om met uitsluiting van de Stichting Administratiekantoor stem te kunnen uitbrengen op de aandelen waarvan de certificaaithouder de certificaten heeft in een in de volmacht aangegeven Algemene Vergadering. De volmacht is onbeperkt en wordt derhalve niet begrensd door een beperking van de royeringsmogelijkheid. De Stichting Administratiekantoor behoeft op grond van de wet (artikel 2:118a BW) de volmacht niet te verlenen of kan een gegeven volmacht intrekken ingeval a) een vijandig openbaar bod is aangekondigd of uitgebracht of de verwachting bestaat dat het zal worden uitgebracht, b) één of meer personen ten minste 25% van de certificaten en/of aandelen bezitten, of c) naar het oordeel van de Stichting Administratiekantoor het stemrecht van een certificaaithouder wezenlijk in strijd is met het belang van de vennootschap. Indien de Stichting Administratiekantoor gebruik maakt van één van deze mogelijkheden, dient zij dit gemotiveerd ter kennis van de certificaaithouders te brengen. Het huidige bestuur van de Stichting Administratiekantoor bestaat geheel uit onafhankelijke bestuursleden. De Stichting Administratiekantoor dient de aan de aandelen verbonden rechten op zodanige wijze uit te oefenen dat de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd. De cumulatief preferente financieringsaandelen, de cumulatief preferente beschermingsaandelen en de

- prioriteitsaandelen zijn niet gecertificeerd.
- De statuten van TKH geven de Raad van Bestuur de mogelijkheid te bepalen dat aandeelhouders voorafgaande aan de Algemene Vergadering stemrecht kunnen uitoefenen via een elektronisch communicatiemiddel. TKH biedt aandeel- en certificaathouders de mogelijkheid om voorafgaand aan de Algemene Vergadering een elektronisch stemvolmacht af te geven conform het E-votingsysteem (principe IV.1).
 - TKH voldoet niet aan de bepaling (best practice-bepaling IV.3.1.) dat alle aandeelhouders de analisten-bijeenkomsten, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties gelijktijdig kunnen volgen door middel van webcasting, telefoonlijnen of anderszins. Regelmatig wordt bekeken of het wenselijk is die faciliteiten te bieden, maar tot nog toe is dit niet het geval geweest. TKH publiceert haar financiële kalender op de website, waarin tevens vermelding is gemaakt van de analisten- en persbijeenkomsten. De tijdens deze bijeenkomsten toegelichte presentaties worden op de website van TKH geplaatst. TKH hanteert een Investor Relationsbeleid en heeft deze op haar website geplaatst (best practice-bepaling IV.3.13). Bij het zo goed en tijdig mogelijk verstrekken van relevante financiële en andersoortige informatie worden de van toepassing zijnde beperkingen in acht genomen en wordt erop gelet dat relevante informatie gelijkelijk en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verschaft en dat deze voor hen toegankelijk is op haar website.

FINanciële verslaglegging en externe accountant

TKH onderschrijft de principes (en de daarbij behorende best practice-bepalingen) met betrekking tot “Financiële verslaggeving” (principe V.1.), “Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant” (principe V.2.) en “Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de

vennootschap” (principe V.4.), en past deze toe. De Audit Commissie evalueert jaarlijks het functioneren van de externe accountant. Onderdeel van de evaluatie is de voordracht van de externe accountant aan de Algemene Vergadering voor de benoeming van het komende boekjaar. De Raad van Commissarissen bekijkt in ieder geval in het jaar vooruitlopend op een partnerwisseling bij de externe accountant de noodzaak tot het instellen van een procedure tot aanbesteding van de controle-opdracht.

Vooruitlopend op de voor TKH verplichte roulatie van de controlerende accountant per 2016, is TKH eind 2013 een selectietraject gestart waarbij twee accountantskantoren zijn benaderd om een bieding uit te brengen voor de accountantscontrole van de geconsolideerde jaarrekening van TKH. Op basis van de biedingen en de daaropvolgende gesprekken heeft de Audit Commissie aan de Raad van Commissarissen geadviseerd om de benoeming van Ernst & Young Accountants LLP (EY) als onafhankelijk accountant vanaf het boekjaar 2015 bij de aandeelhouders aan te bevelen. Voor het boekjaar 2014 heeft de Audit Commissie aan de Raad van Commissarissen geadviseerd de benoeming van Deloitte Accountants als onafhankelijk accountant voor het boekjaar 2014 bij de aandeelhouders aan te bevelen, waarbij 2014 tevens als transitiejaar gaat gelden in verband met de overgang naar EY. TKH heeft een Internal Auditor benoemd. De Internal Auditor functioneert onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en heeft toegang tot de externe accountant en tot de voorzitter van de Audit Commissie (principe V.3. en best practice-bepaling V.3.2).

CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Dit is een verklaring inzake Corporate Governance zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag van (effectief) 1 januari 2010 (‘Vaststellingsbesluit’). De vereiste informatie die in deze Corporate Governance verklaring moet worden opgenomen zoals bedoeld in de artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit, kan in de volgende hoofdstukken, onderdelen en pagina’s van dit jaarverslag 2013 worden gevonden en dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice-bepalingen Corporate Governance Code (artikel 3 Vaststellings-besluit) staat in het hoofdstuk ‘Corporate Governance van TKH’;
- de belangrijkste kenmerken van het interne risico-beheersings- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de groep (artikel 3a sub a Vaststellingsbesluit) staan in het hoofdstuk ‘Risicobeheersing’;
- informatie over het functioneren van de Algemene Vergadering en de voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en certificaathouders (artikel 3a sub b Vaststellingsbesluit) staan in het hoofdstuk ‘Corporate Governance’;
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en zijn Commissies (artikel 3a sub c Vaststellingsbesluit) staan in het hoofdstuk ‘Corporate Governance’, het ‘Bericht van de Raad van Commissarissen’ en op pagina’s 16 en 21;
- de informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn (artikel 3b Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk ‘Corporate Governance’, ‘Het Aandeel TKH’ en in de toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening.

Deze Corporate Governance verklaring staat ook op de website van TKH.



RISICOBEBEERSING

Het risicobeheersingsbeleid van TKH, onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, is een integraal onderdeel van haar strategisch beleid en heeft continue aandacht.

Het doel is de belangrijkste risico's waaraan TKH is of kan worden blootgesteld zo goed mogelijk te beheersen, betrouwbare realisatie van operationele en financiële doelstellingen mogelijk te maken en de naleving van wet- en regelgeving te waarborgen. Het risicobeheersingsbeleid wordt periodiek geëvalueerd en besproken binnen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de Audit Commissie. Het is de taak van de Raad van Bestuur om de business opportuniteiten te balanceren met de verwachtingen en belangen van aandeelhouders, werknemers, toezichthouders en andere stakeholders.

RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

De belangrijkste componenten van het risicobeheersingsbeleid van TKH zijn:

- Analyse en evaluatie van de strategische, financiële verslaggeving- en operationele risico's per werkmaatschappij. Deze analyse en evaluatie is gebaseerd op het Internal Control Framework van het 'Committee of sponsoring Organisations of the Treadway

Commission' (COSO). Er wordt doorlopend aandacht besteed aan verbeteringen van het framework met als doel om het proces van risicobeoordeling te optimaliseren. Hierbij worden ook actuele ontwikkelingen op het gebied van het COSO-framework in ogenschouwen genomen, zoals het vernieuwde Internal Control-concept. Voor de belangrijke risico's zijn de interne beheersingsmaatregelen geïdentificeerd en gedocumenteerd. De belangrijkste risico's zijn geïntegreerd in de interne rapportagemodellen. Op basis van risico-analyse wordt inzet en gebruik van bepaalde interne controlesystemen in de diverse bedrijven onderzocht.

- De TKH-Manual waarin onder meer het volgende is opgenomen:
 - Gedragscode en klokkenluidersregeling.
 - Insider trading reglement.
 - Verantwoordelijkheden en autorisatierichtlijnen voor investeringen, specifieke transacties, en procedures voor de beoordeling en goedkeuring van acquisities.
 - Richtlijnen voor interne controlemaatregelen die per proces minimaal aanwezig dienen te zijn.
 - Richtlijnen voor de hedging van financiële risico's.
 - Richtlijnen voor de interne rapportages aan de Raad van Bestuur.
 - Transfer pricing-richtlijnen.
 - Treasury-richtlijnen en -procedures.

- Richtlijnen voor verzekeringen die centraal en lokaal afgesloten dienen te zijn en hoe omgegaan dient te worden met claims.
- Richtlijnen voor de interne en externe financiële verslaggeving.
- Uitgebreide budgetterings- en rapportageprocessen volgens TKH-richtlijnen, waarbij maandelijks de behaalde resultaten worden geanalyseerd ten opzichte van het budget en, indien nodig, de verwachtingen voor het gehele jaar worden bijgesteld.
- Minimaal eenmaal per kwartaal worden de resultaten, financiële positie, vooruitzichten en gesignaleerde risico's per werkmaatschappij besproken tussen de Raad van Bestuur en de lokale directie.
- Gedetailleerde procedures per werkmaatschappij voor belangrijke processen.
- Er zijn verzekeringen afgesloten voor de gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

De componenten van het risicobeheersingsbeleid van TKH worden door de Internal Auditor getoetst. Per werkmaatschappij worden analyses en evaluaties gemaakt van de strategische, financiële verslaggeving- en operationele risico's. Uitkomsten van deze analyses worden besproken met de Raad van Bestuur. Minimaal tweemaal per jaar wordt een Audit Commissie vergadering ge-

houden waarin de belangrijkste bevindingen worden besproken. Naast de Internal Auditor worden tevens componenten van het risicobeheersingsbeleid geëvalueerd door de Raad van Bestuur, de interne Legal Advisor, Director Finance & Control en de Compliance Officer. Behalve intern wordt de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen rondom externe financiële verslaggeving ook getoetst door de externe accountant in het kader van de controle op de jaarrekening. De uitkomsten daarvan worden met de Raad van Bestuur en de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen besproken.

In 2013 zijn er geen meldingen via de klokkenluidersregeling van TKH gedaan.

TKH heeft een cascadesysteem van 'Letters of Representation' en 'In-Control-statements'. De directies en controllers van de werkmaatschappijen bevestigen hierin naar beste weten:

- Dat de strategische, financiële en operationele risico's zijn geanalyseerd en beoordeeld.
- Dat de risicobeheersing- en controlesystemen ten aanzien van externe financiële verslaggevingrisico's in het afgelopen jaar naar behoren hebben gefunctioneerd.
- De juistheid en volledigheid van de gepresenteerde informatie in de interne jaarrapportage.
- De correcte toepassing van de TKH's waarderingsgrondslagen zoals opgenomen in de TKH-Manual.

STRATEGISCHE EN BUSINESS RISICO'S

De strategie van TKH richt zich op het leveren van innovatieve oplossingen aan opdrachtgevers in de segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Wij richten ons hierbij op niche-markten in Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. Groei realiseren we zowel autonoom als door middel van acquisities. Deze strategie met de kernactiviteiten in genoemde business-segmen-

ten, de geografische spreiding en de diversiteit aan opdrachtgevers en leveranciers matigen de invloed van conjuncturele en incidentele mee- en tegenvallende ontwikkelingen. De ingezette focus binnen TKH op haar vier kerntechnologieën *-vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen-* in combinatie met de zeven verticale groeimarkten leidt tot een nieuwe dimensie voor de positionering en potentie van TKH. Door weloverwogen keuzes en spreiding van activiteiten over diverse markten maakt TKH risico's zoveel mogelijk beheersbaar.

Economische omstandigheden

De volatiele economische situatie en markttendensen hebben grote aandacht binnen TKH. Trends en ontwikkelingen worden voortdurend getoetst aan de businessplannen. Daarbij gebruikt TKH onder andere een wekelijks dashboard voor de belangrijkste prestatie-indicatoren, waaronder omzet, orderintake en orderbook, om voortijdig risico's te kunnen signaleren en actie te kunnen ondernemen. TKH heeft daarnaast een cascadesysteem van beoordeling en evaluatie op contractuele verplichtingen die nog moeten worden aangegaan en contractuele verplichtingen die worden gerealiseerd. De combinatie van technologieën, geografische spreiding en aanwezigheid op verschillende markten en productmarktsegmenten en onze productportfolio in dezen, maakt TKH minder gevoelig voor wisselende marktomstandigheden. TKH blijft voor een aantal markten, zoals bouw en infra, deels afhankelijk van overheidsmaatregelen. Innovaties, het betreden van nieuwe niche-markten en het inzetten op verticale groeimarkten met een bovengemiddelde groeipotentieel maken TKH minder gevoelig voor wisselende marktomstandigheden. Daarnaast worden door interne efficiency-programma's en kostenbesparingsprogramma's performance-verbeteringen gerealiseerd.

Technologie en innovatie

TKH richt zich op het leveren van innovatieve oplossingen aan opdrachtgevers met daarbij een focus op niche-markten. Het niet kunnen voldoen aan verwachtingen van klanten omdat de passende oplossingen binnen TKH niet voorhanden zijn, bijvoorbeeld door de snelheid van technologie-ontwikkelingen, kan TKH op lange termijn beïnvloeden. Ook technologische innovaties door concurrenten met meer perspectief dan de TKH-technologieën kunnen de groei- en omzetdoelstellingen van TKH bedreigen. Daarnaast kunnen dergelijke ontwikkelingen ook leiden tot een impairment op geactiveerde ontwikkelingskosten. De activiteiten van de ontwikkelingsafdelingen binnen TKH zijn steeds gericht op de ontwikkeling van een meest optimale technologie, die enerzijds betrouwbaar is en anderzijds een sterke concurrentiepositie verzekert. Ontwikkelingen en strategische doelstellingen op lange termijn worden nauwlettend door de Raad van Bestuur gemonitord. Innovatiekracht is één van de pijlers voor verdere groei. In 2013 is de investering in ontwikkeling en innovaties gestegen naar een hoog niveau, hetgeen de groeiambities en langetermijnfocus van TKH bevestigt. TKH streeft ernaar tenminste 15% van de omzet te laten bestaan uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd. Continue aandacht voor vernieuwing zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt.



Voor product- en conceptontwikkelingen buiten TKH die van strategisch belang kunnen zijn, wordt in ruil voor exclusiviteit in sommige gevallen gelimiteerde financiële garantstellingen ter beschikking gesteld.

Integratie van geacquireerde ondernemingen

Eén van de doelstellingen van TKH is het realiseren van groei zowel autonoom als door middel van acquisities. TKH zoekt continu naar potentiële overnamekandidaten die passen in de strategie van TKH en die leiden tot een groei van de winst per aandeel. TKH is zich ervan bewust dat aan groei door overnames meer risico's verbonden zijn dan aan autonome groei bij bestaande werkmaatschappijen. Integratie van geacquireerde ondernemingen kan leiden tot ongewenste effecten zoals verstoringen in klantrelaties of weerstand van key-management van de geacquireerde onderneming. Het integreren kan daardoor meer tijd kosten wat ten koste gaat van de focus op de core business. TKH heeft veel ervaring met overnames en heeft uitgebreide procedures en richtlijnen voor de uitvoering van een 'due diligence'-proces vooraf, teneinde dergelijke risico's te mitigeren. Overgenomen bedrijven worden binnen twee maanden na overname geïntegreerd in de rapportage- en beheersingssystemen van TKH. Daarnaast wordt getracht om verdere harmonisatie van bedrijfsprocessen en -systemen door te voeren, waardoor eventuele risico's worden verminderd.

Afhankelijkheid van klanten en leveranciers

In Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en in Azië treden we in toenemende mate op als leverancier van totaaloplossingen. Hierdoor ontstaan steeds meer strategische relaties met afnemers en leveranciers, wat resulteert in een beperking van het afhankelijkheidsrisico. Deze tendens vloeit voort uit het streven van afnemers om het aantal toeleveranciers te beperken, vanwege de mogelijkheden tot kostenbesparingen en effectievere productontwikkelingen. TKH heeft in 2013 geen con-

centratie van klanten of leveranciers met een aandeel van meer dan 10%. Met leveranciers van belangrijke grondstoffen en producten, zoals bijvoorbeeld koper, kunststoffen en preforms voor glasvezel onderhoudt TKH een strategische relatie op bestuursniveau. Om de levering en doorontwikkeling van kwalitatief goede preforms zeker te stellen heeft TKH een belang van 12,5% in de toeleverancier.

Concurrentie

TKH richt zich in belangrijke mate op nichemarkten en biedt ondermeer op maat gesneden totaaloplossingen aan. Hierdoor wordt de concurrentie per product-/marktcombinatie beperkt.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

MVO is al jaren een vast thema binnen de TKH-groep en daardoor verankerd in haar dagelijkse operatie. Vanuit een strategisch gedachtegang worden MVO-ontwikkelingen verder ingericht. Onze MVO-strategie is toekomstgericht en geeft invulling aan zowel korte- als lange-termijnplannen. Het maakt de organisatie bewust van de effecten van onze dagelijkse operatie op onze stakeholders en de maatschappij. De ambitie van TKH is om een geïntegreerde aanpak van MVO-thema's aan te houden met een goede balans tussen korte- en middel-lange termijnresultaten en daarbij de bedrijfsbelangen niet uit het oog verliezend. Er zullen in toenemende mate doelen gekoppeld worden aan key performance indicatoren (KPI's), zodat de resultaten meetbaar worden en er beter op gestuurd kan worden; een zogenaamd MVO-dashboard.

Het milieubeleid van TKH richt zich in eerste instantie op het voorkomen of beperken van de negatieve effecten van haar activiteiten en producten op de omgeving. TKH ziet er nauwlettend op toe dat aan de milieuwetgeving wordt voldaan. Dit bevestigt de ambitie om niet alleen een kwalitatief goed product te maken en te leveren, maar tegelijkertijd het milieu zoveel mogelijk te sparen door



een duurzame bedrijfsvoering. Voor een gedetailleerde verslag over MVO wordt verwezen naar pagina 29-46 in dit jaarverslag.

Aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel

Het aantrekken en behouden van goed gekwalificeerd (technisch) personeel en specialisten is noodzakelijk om de strategische groei-doelstellingen van TKH te kunnen verwezenlijken, onder andere binnen de gedefinieerde zeven verticale groeimarkten. In samenwerking met Nyenrode Business University heeft TKH een Management Development program ontwikkeld. Daarnaast wordt in de werkmaatschappijen een Performance / Talent management-programma doorgevoerd om daarmee potentials aan TKH te verbinden. Door middel van periodieke tevredenheidsonderzoeken worden interne ontwikkelingen op het personeelsgebied gemonitord.

OPERATIONELE, FINANCIËLE EN COMPLIANCE RISICO'S

Projecten

TKH treedt in toenemende mate op als leverancier van totaaloplossingen via bijvoorbeeld combinatieprojecten door een aantal TKH-werkmaatschappijen, in plaats van als leverancier van producten. Ook wordt in toenemende mate direct met eind-klanten gewerkt. Adequaat projectmanagement is daarbij van wezenlijk

belang, met name in geval nieuwe oplossingen en innovaties in projecten worden opgenomen. Niet-adequaat projectmanagement, ook op gebied van innovaties, kan het resultaat van TKH significant beïnvloeden. TKH heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in kennis en kunde op het gebied van projectmanagement.

Intellectual Property (IP)

Het ontwikkelen van nieuwe producten en oplossingen via innovaties gaat inherent gepaard met het risico van inbreuk op IP-rechten van derden. Dit risico kan zich ook voordoen in geval een onderneming met technologie en patenten wordt geacquireerd. Een inbreuk kan resulteren in een claim waarin geleden schade wordt verhaald als gevolg van gebruik van technologie of patenten van derden. Voor het vastleggen van belangrijke patenten en innovaties wordt door TKH gebruik gemaakt van gespecialiseerde bureaus, waardoor risico's op patentschending worden gemitigeerd. Ook worden interne reviews uitgevoerd om dit risico te mitigeren, met name in geval er geen patenten worden geregistreerd. Mogelijke schending door derden van TKH-technologie of patenten worden tevens actief onderzocht door TKH.

Fraude en integriteit

TKH is actief in diverse landen. Voor een aantal landen geldt een inherent verhoogd risico op fraude en corruptie als gevolg van culturele en lokale aspecten. TKH heeft interne richtlijnen opgesteld die moeten bijdragen aan het mitigeren van risico's die voortkomen uit dergelijke culturele en lokale aspecten. Deze richtlijnen zien onder andere op interne controlemaatregelen, een gedragscode en een richtlijn met daarin verantwoordelijkheden en autorisatieverplichtingen. Tevens worden periodiek meetings met financiële functionarissen georganiseerd waarin voorbeelden van fraude-casussen worden behandeld. Het werken met agenten en tussenpersonen wordt via richtlijnen en contracten in-

FINANCIËLE RATIO'S

	Bankconvenanten	Actuele ratio's
Netto-rentedragende schuld / EBITDA (debt leverage)	< 3,0	1,5
Interest coverage ratio	> 4,0	10,9

gekaderd. Al onze medewerkers zijn middels de TKH-gedragscode op de hoogte over hoe zij eerlijk zaken moeten doen. Integriteit staat hoog bij ons in het vaandel. Wij zien er in alle geledingen van ons bedrijf dan ook streng op toe op naleving van interne richtlijnen met betrekking tot integriteit en gedrag.

Financiering

TKH voert een actief beleid inzake het handhaven van solide balansverhoudingen. Dit blijkt onder andere uit de financiële ratio's en de aandacht die besteed wordt aan het werkkapitaalbeheer. In oktober 2013 heeft TKH met een groep van banken de gecommiteerde revolving- en standby-kredietfaciliteit vernieuwd en verhoogd naar € 350 miljoen. De oude termijnlending van € 50 miljoen is afgelost. De revolving- en standby-faciliteit heeft een hoge flexibiliteit ten aanzien van trekkingen en terugbetalingen. Deze faciliteit loopt tot medio oktober 2018. Voorts zijn er ongecommiteerde faciliteiten met verschillende banken die in totaal € 285 miljoen bedragen. Per 31 december 2013 heeft TKH vrij beschikbare kredietfaciliteiten van totaal € 279 miljoen (2012: € 255 miljoen), waarbij de beschikbare liquiditeiten bij de deelneming Augusta niet zijn meegerekend. In de berekende beschikbare kredietruimte is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per dochteronderneming wordt centraal bepaald. Bij de bepaling van de financiële convenanten, de debt leverage-ratio en de interest coverage-ratio, is met de bankengroep overeengekomen dat de balans en winst-

en verliesrekening van Augusta volledig mag worden meegeconsolideerd. TKH hanteert voor de debt leverage als interne doelstelling maximaal 2,0. TKH opereert ultimo 2013 binnen de door banken gestelde ratio's. Het blijven voldoen aan de gestelde convenanten wordt frequent beoordeeld, waarbij diverse forecast-scenario's worden doorgerekend.

Productiefaciliteiten

TKH opereert op verschillende locaties in verschillende landen met verschillende productiefaciliteiten. Door de regionale verspreiding van deze productieactiviteiten kan eventuele bedrijfsstilstand vanwege calamiteiten deels worden opgevangen. Calamiteiten zijn gedekt door middel van een bedrijfsschadeverzekering. Daarnaast hebben de belangrijkste productielocaties van TKH een uitgebreid calamiteitenplan.

Valuta

Vanwege het internationale karakter van inkoop, afzet en productie, alsmede de volatiliteit van de valuta's, zijn valutarisico's een belangrijk aandachtspunt voor TKH. Er is een Treasury Statuut waarin het valuta-risico-management inclusief bevoegdheden, autorisaties en rapportages is vastgelegd. Het beleid van TKH is om de valutarisico's die voortvloeien uit inkopen af te dekken indien deze risico's niet in de markt kunnen worden doorberekend. Verkooptransacties in vreemde valuta worden volledig afgedekt indien het materiële transacties betreffen. Inkooptransacties in vreemde valuta worden alleen ingedekt indien de verkoopprijs reeds gefixeerd is. De voornaamste valuta's die dit risico veroorzaken zijn de Amerikaanse Dollar (USD), de Chinese Renminbi (CNY) en de Canadese Dollar (CAD). De ontvangsten in vreemde valuta worden, indien mogelijk, gebruikt voor betalingen in dezelfde valuta. Tevens wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van 'netting' van monetaire balansposten in dezelfde valuta. Ter beperking van de resterende valutarisico's wordt



gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten. Valutatermijntransacties worden gebruikt om de invloed van schommelingen in wisselkoersen te beperken. De instrumenten hebben grotendeels een looptijd van minder dan een jaar. Naast het valutarisico op in- en verkooptransacties bestaat er een valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van netto-investeringen van TKH in entiteiten in andere valuta dan in euro's. Dit risico ziet met name op de Amerikaanse Dollar (USD), de Chinese Renminbi (CNY), de Canadese Dollar (CAD), de Australische Dollar (AUD) en de Poolse Zloty (PLN). Deze risico's worden gedeeltelijk afgedekt door investeringen in lokale valuta te financieren. Het restant wordt niet afgedekt. Tijdsverschillen tussen de afwikkeling van termijntransacties en verkoop- en inkoopcontracten worden ondervangen door gebruik te maken van vreemde valuta-bankrekeningen of door het doorrollen van termijncontracten. In 2013 is een nieuw treasury-managementsysteem geïmplementeerd om toezicht en beheersing te optimaliseren. Zowel het valuta-risico-managementbeleid als de uitvoering ervan vinden in nauw overleg met de Raad van Bestuur plaats. Het translatierisico op de financiële instrumenten bij een daling van de euro ten opzichte van alle overige vreemde valuta met 10% per 31 december 2013, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden, zou naar verwachting een negatief effect van € 2 miljoen hebben op het resultaat voor belasting. Bij deze bereke-

ning is rekening gehouden met afgesloten valutatermijncontracten. Het effect hiervan op het eigen vermogen per 31 december is groter vanwege de netto-investeringen in buitenlandse deelnemingen die een andere functionele valuta-eenheid voeren. De impact hiervan bedraagt circa € 4 miljoen negatief.

Rente

Het renterisicobeleid wordt op TKH-niveau bepaald. Hierbij is het doel een evenwichtige balans te vinden tussen de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en de verwachte ontwikkeling van rente op korte en (middel)lange termijn. Daarnaast vindt compensatie plaats van saldi bij kredietinstellingen om de rentekosten te minimaliseren. De uitvoering van dit beleid vindt binnen strikte regels plaats in nauw overleg met de Raad van Bestuur.

Het renterisicobeleid heeft daarnaast tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming te beperken en daarmee tevens de netto-rentelasten te optimaliseren. Langlopende financiering is aangetrokken tegen variabele rente en wordt eventueel gefixeerd door middel van renteswaps. Een verhoging van de rentetarieven met 1% ten aanzien van opgenomen leningen en daaraan gerelateerde renteswaps zou resulteren in:

- een rentelast van circa € 1,0 miljoen als gevolg van een bankschuld aangehouden tegen variabele rente;
- een toename van de reële waarde van de financiële instrumenten met circa € 4,1 miljoen als gevolg van de afgesloten renteswaps. Deze toename zou in de hedging reserves onder het eigen vermogen moeten worden verwerkt.

Pensioenen

Voor de niet-bedrijfstakinggebonden pensioenregelingen heeft TKH voor de Nederlandse werkmaatschappijen een collectief pensioencontract gesloten met Nationale Nederlanden op basis van een zogenaamd garantie-

contract. Een onderdeel hiervan is dat rentewinstdeling plaatsvindt op basis van een eigen gesepareerd beleggingsdepot. De ontwikkeling van de rentestand en de koersontwikkeling van de aandelenbelegging vormen de basis voor de overrente die TKH toekomt. Nationale Nederlanden garandeert de opgebouwde pensioenen levenslang uit te keren aan de betreffende deelnemers, uiteraard onder de voorwaarde dat TKH heeft voldaan aan de premiebetalingsverplichting. Een tegenvallende ontwikkeling van de beleggingsportefeuille tast deze uitkeringsgarantie van Nationale Nederlanden niet aan en resulteert niet in enige verplichtingen voor TKH. De bedrijfstakgebonden pensioenregelingen vallen voornamelijk onder de Pensioenfonds van de Metalektro en Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze pensioenfondsen hebben eind 2013 een dekkingsgraad van 103,8% (in 2012 was dit respectievelijk 93,9% en 92,4%). Er geldt een wettelijke ondergrens van 105%. In 2013 hebben beide pensioenfondsen noodzakelijkerwijs besloten om toegekende pensioenrechten te korten, om zodoende te kunnen gaan voldoen aan de wettelijke dekkingsgraad. Tevens is de hoogte van de premie in stand gehouden. Bij onvoldoende dekkingsgraad bestaat het risico dat premies worden verhoogd dan wel in stand worden gehouden of dat toegezegde pensioenrechten van werknemers worden gekort.

Grondstoffen

De risico's van beschikbaarheid van grondstoffen worden zo veel mogelijk beperkt. Dit wordt gedaan door grondstoffen bij meerdere, zorgvuldig geselecteerde leveranciers te betrekken en door het afsluiten van meerjarige raamwerkovereenkomsten voor de levering van belangrijke grondstoffen. De leveranciers worden geselecteerd door middel van een leveranciersselectie-procedure waarbij de performance ook periodiek wordt geanalyseerd.

Prijrisico

Een belangrijke grondstof in de producten van TKH betreft koper. Het prijrisico op koper wordt beperkt door verkoopprijzen continu af te stemmen met de ontwikkeling in de inkooprijzen, waarbij prijsontwikkelingen worden doorberekend naar klanten. Belangrijke grondstoffen zoals koper, staal, aluminium en kunststoffen worden op termijn ingekocht om geen prijrisico op de verkoop van gereed product te lopen, indien een verkoopcontract tegen een gefixeerde prijs is afgesloten of uitlevering niet binnen een maand plaatsvindt.

TKH heeft gedurende het boekjaar in beperkte mate gebruik gemaakt van financiële derivaten om prijrisico's op de vrije voorraden af te dekken.

Grondstofprijrisico's worden beheerst door de volgende maatregelen:

- Beperking van economische voorraadposities voor zover mogelijk.
- Monitoring van koperposities per werkmaatschappij voor de economische voorraadposities, voorraadprijzen, omloopsnelheid en verwachte samenhang tussen koperprijzen en verkoopprijzen (prijselasticiteit).
- Prijsontwikkelingen worden zoveel mogelijk verwerkt in de verkoopprijs van producten en/of diensten of waar mogelijk tijdelijk afgedekt op de termijnmarkt.
- Maandelijks worden prijsontwikkelingen, economische voorraadposities en afdekkingen besproken in een commissie die is samengesteld uit verschillende disciplines en die wordt voorgezeten door de CFO van TKH.
- In beperkte mate worden derivaten ingezet om het prijrisico op vrije voorraden in te dekken.

Kredietrisico

De financiële activa van de groep bestaan voornamelijk uit kas- en banksaldi, handelsdebiteuren en overige vorderingen. Het kredietrisico voor liquiditeiten staat

uit op grote internationale systeembanken. De kredietrisico's betreffen met name handelsdebiteuren. Het betreft echter een risico dat verspreid is over een groot aantal klanten dat opereert in diverse landen en in verschillende markten. Op balansdatum waren er geen concentraties van kredietrisico bij debiteuren voor materiële bedragen. Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekeringsbedrijven. Daarnaast is een deel van het risico overgedragen aan factoringmaatschappijen. Dit betreft voornamelijk vorderingen aan afnemers in de subsegmenten connectivity en manufacturing systems. Deze afnemers zijn voornamelijk gevestigd in Nederland, Frankrijk, Duitsland en Azië. Daarnaast worden voor leveringen aan veelal buitenlandse afnemers gebruikgemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credits'. Er zijn geen significante overschrijdingen van debiteurbetaaltermijnen die niet grotendeels zijn afgedekt door een verzekering of garantie en waarvoor geen voorziening is opgenomen.

IT

De IT-infrastructuur van TKH is zodanig ingericht dat op betrouwbare en veilige wijze wordt voorzien in de IT-behoefte van haar gedecentraliseerde, wereldwijde organisatie. De ondernemingen binnen de TKH-groep zijn zelf verantwoordelijk voor hun lokale infrastructuur en support daarvoor. Binnen TKH bestaan verschillende ERP-systemen. Acquisitie van ondernemingen met verschillende ERP-pakketten kan leiden tot complexiteit in de IT-infrastructuur en het IT-beleid. Vanuit TKH zijn richtlijnen uitgegeven met daarin eisen die aan een IT-infrastructuur gesteld worden. Bedrijven uit dezelfde regio of cluster worden gestimuleerd hun kennis op IT-gebied met elkaar te delen en om schaalvoordeel te kunnen genereren. Daarnaast is er een TKH IT-platform waarin de IT-managers van de belangrijkste werkmaatschappijen participeren. In de IT-platformbijeenkomsten

worden belangrijke ontwikkelingen en trends op IT-gebied besproken. TKH werkt met firewalls en overige beveiligingssoftware. Daarnaast kent TKH een IT-calamiteitenplan. De beveiligingsomgeving wordt zowel intern als extern getest door een gespecialiseerd extern bureau.



BESTUURSVERKLARING

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de inrichting en de effectiviteit van de interne systemen voor risicobeheersing en -controle.

Deze systemen hebben tot doel de significante risico's waaraan de onderneming blootstaat te onderkennen en effectief te beheersen. Zij vormen echter nooit een absolute waarborg voor het behalen van de concern-doelstellingen en kunnen belangrijke fouten of verliezen, gevallen van fraude of handelingen in strijd met wet- en regelgeving nooit geheel voorkomen.

De Raad van Bestuur beoordeelt en analyseert met regelmaat:

- De strategische, operationele, financiële en compliance risico's.
- De opzet en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, zoals beschreven in de vorige paragraaf 'risicobeheersings- en controlesystemen'.

Dergelijke analyses hebben onder meer plaatsgevonden met werkmaatschappijen tijdens businessplannings- en kwartaalreview-processen. Daarnaast worden trends en ontwikkelingen gemonitord en geanalyseerd in bijeenkomsten van Raad van Bestuur, Strategic Committee en Solutions Boards. De uitkomsten uit deze analyses zijn gedeeld met de Audit Commissie en Raad van Commissarissen.

Rekening houdend met de hiervoor beschreven risico's en daarop gerichte beheersingsmaatregelen, en in overeenstemming met de best practice-bepaling II.1.5. van de Corporate Governance Code, verklaart de Raad van Bestuur naar beste weten dat:

- Dat risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.
- Dat risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

Verwijzend naar artikel 5.25c lid 2c van de Wft verklaart de Raad van Bestuur naar beste weten dat:

- De jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie en de winst van TKH en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
- Het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de situatie op 31 december 2013, de gang van zaken gedurende 2013 bij TKH en haar werkmaatschappijen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Haaksbergen, 11 maart 2014

J.M.A. van der Lof MBA, *Chief Executive Officer*
E.D.H. de Lange MBA, *Chief Financial Officer*
A.E. Dehn, *lid Raad van Bestuur*



DE 4 KERNTECHNOLOGIEËN IN 7 VERTICALE GROEIMARKTEN

EEN TOENEMENDE FOCUS

Alexander van der Lof
Voorzitter Raad van Bestuur

TECHNOLOGIEËN VAN TKH

VIER KERntechnologieën

TKH beschikt over vier kerntechnologieën, die op verschillende manieren worden gecombineerd en gebruikt, afhankelijk van de situatie en de gewenste oplossing. Door de applicatiekennis worden de technologieën tot de beste op maat gesneden oplossingen ontwikkeld voor de specifieke verticale markten. Doordat de basistechnologieën voor meerdere applicaties ingezet worden ontstaat een schaalgrootte die het mogelijk maakt om onderscheidend te kunnen zijn en technologie met een hoog innovatief gehalte aan te kunnen bieden. Software speelt bij de kerntechnologieën een steeds belangrijkere rol om tot de juiste integratie van de technologieën te komen en de technologie slim te maken op het gebied van analyse en aansturing.

- **VISION & SECURITY**
- **COMMUNICATIE**
- **CONNECTIVITY**
- **PRODUCTIESYSTEMEN**

DE ZEVEN VERTICALE GROEIMARKTEN VAN TKH GROUP

- FIBRE OPTIC NETWORKS
- CARE
- TUNNEL & INFRA
- PARKING
- MARINE, OIL & GAS
- MACHINE VISION
- TYRE BUILDING INDUSTRY

TKH-groep heeft zeven verticale groeimarkten gedefinieerd, waarin het bovengemiddeld kan groeien ofwel omdat investeringen zich heel snel terugverdienen, ofwel omdat investeringen in die markt echt noodzakelijk zijn. Overal spelen de vier kerntechnologieën een belangrijke rol.

TKH is in een nieuwe fase gekomen, aldus CEO Alexander van der Lof. 'De afgelopen anderhalf jaar hebben we een duidelijke focus ontwikkeld op een aantal groeimarkten: zeven verticale markten waarin we bovengemiddeld kunnen groeien.'

Die zeven markten zijn momenteel al goed voor bijna de helft van de omzet die het concern maakt. Maar Van der Lof verwacht dat dat aandeel flink kan toenemen. 'In een periode van drie tot vijf jaar kunnen we in deze markten onze omzet bijna verdubbelen. Het zijn stuk voor stuk markten die heel aantrekkelijk zijn om in te investeren: sowieso omdat het groeimarkten zijn, maar ook omdat wij er dankzij onze vier kerntechnologieën een sterke positie hebben weten op te bouwen.'

Bij het identificeren van de groeimarkten heeft de TKH-groep onder meer gekeken naar een aantal belangrijke trends. Waarom zijn bepaalde markten de moeite waard om erin te investeren? 'Dat kan in principe om twee redenen', aldus Van der Lof. 'Ofwel het zijn investeringen die zichzelf heel snel terugverdienen, of het gaat om investeringen die echt noodzakelijk zijn.'

Om met dat eerste te beginnen: investeringen zijn snel terug te verdienen wanneer ze de efficiency verhogen. 'Of het nou gaat om de parkeermarkt of om de zorgmarkt, overal moeten we meer doen met minder mensen. Wij kunnen tegenwoordig vierhonderd parkeergarages centraal aansturen vanuit één controlekamer; dat scheelt enorm in het aantal mensen dat per parkeergarage aanwezig moet zijn. Zo verdien je een investering snel terug.' Daarnaast zijn er investeringen die echt noodzakelijk zijn. Vaak gaat het dan om veiligheid en beveiliging. 'Door rampen als die in de Mont Blanc-tunnel zijn de

veiligheidsvoorschriften voor tunnels enorm aangescherpt. Destijds waren er mensen die de verkeerde kant op renden terwijl ze probeerden te vluchten, ze liepen naar de brandhaard toe. Met de evacuatiesystemen die wij tegenwoordig leveren gebeurt zoiets niet meer. Als het gaat om veiligheid zullen klanten altijd kiezen voor de best mogelijke systemen.'

HOGE MATE VAN SPECIALISATIE

De zeven verticale groeimarkten waar de TKH-groep voor heeft gekozen zijn geen van alle nieuw. De afgelopen jaren is er hard gewerkt om in deze markten een positie op te bouwen. Voor al deze markten geldt dat ze een hoge mate van specialisatie vereisen en dat TKH haar klanten kan ontzorgen. 'Wij bieden geïntegreerde totaaloplossingen, waardoor klanten één aanspreekpunt hebben. Dat vinden ze prettig, want daardoor lopen hun bedrijfsprocessen geen gevaar.' Voor klanten is dat een belangrijke reden om te kiezen voor TKH, weet Van der Lof. 'Tunnelbouwers moeten tegenwoordig garanties afgeven voor de beschikbaarheid van een tunnel. Is de tunnel een uur lang niet beschikbaar, bijvoorbeeld omdat er een reparatie nodig is aan een alarmsysteem, dan kan dat zomaar een forse boete betekenen. Installateurs willen dus een betrouwbare oplossing.' Klanten ontzorgen kan alleen als je hun markt door en door kent. 'Wij onderkennen de behoeften van onze klanten soms eerder dan zij zelf. We kennen hun processen en weten dus ook hoe we ze kunnen helpen om die processen efficiënter in te richten. Daarmee helpen we ze om geld te verdienen, of geld te besparen. Investeringen verdienen zich daardoor snel terug.'

PROVEN TECHNOLOGY OOK ELDERS INZETTEN

Wat de zeven verticale markten ook gemeen hebben is dat ze gebruik maken van de vier kerntechnologieën van TKH. 'Dat is waar wij werkelijk onderscheidend in zijn. Het is niet zo dat we bij elk van die kerntechnologieën geen concurrenten hebben, maar er is geen andere partij die deze technologieën op deze manier heeft samengebracht.' In alle verticale markten maakt TKH gebruik van vision & security, communicatie en connectivity; in sommige markten ook van productiesystemen: de vierde kerntechnologie. Door middel van camera's worden processen geregistreerd, bijvoorbeeld: wat voor gedragingen zijn er in een parkeergarage of wie zijn er vandaag binnengekomen op het boorplatform? Communicatietechnologie zorgt ervoor dat relevante informatie op afstand beschikbaar is, bijvoorbeeld in een centrale controlekamer, terwijl de onderliggende verbindingen mogelijk worden gemaakt

'We helpen klanten om geld te verdienen, of geld te besparen. Investerings verdienen zich daardoor snel terug'

met behulp van de kerntechnologie connectivity. 'Dankzij slimme software analyseren we wat er gebeurt', vertelt mede-bestuurslid Arne Dehn, 'waardoor een van tevoren geprogrammeerde output mogelijk wordt. Dat kan zijn: het bijsturen van het productieproces in een fabriek of een automobilist extra laten betalen als hij zijn auto in twee vakken parkeert.' Natuurlijk zijn er grote verschillen tussen de verticale markten – aan de camera's op een boorplatform worden heel andere eisen gesteld dan aan de camera's in een bejaardenwoning, en ook de software die in de camera is geïntegreerd is totaal anders. Maar de toegepaste technologieën zijn vergelijkbaar doordat de processen overeenstemmen. 'Daardoor kunnen we technologie die zich in één markt heeft bewezen ook

makkelijk inzetten in andere markten. Klanten willen graag proven technology, ze willen niet de "groene banaan", die nog moet rijpen. Omdat we met onze kerntechnologieën in verschillende markten actief zijn, kunnen we profiteren van allerlei kruisbestuivingen.'

PROFITEREN VAN DE SCHAALGROOTTE

De focus op zeven verticale groeimarkten -waar de Raad van Bestuur direct betrokken is bij de verdere ontwikkelingen via zijn Solutionsverantwoordelijkheid- heeft gezorgd voor veel duidelijkheid merkt Van der Lof. 'We merken dat klanten en aandeelhouder onze strategie nu beter begrijpen. Op basis van een sterk fundament van technologieën die goed met elkaar verbonden kunnen worden, hebben we een aantal unieke proposities. Dankzij de trends in deze markten kunnen we een bovengemiddelde groei realiseren.' Ook intern is er de nodige beweging geweest. 'Om alle resources te mobiliseren hebben we ook wel eens mensen van bepaalde taken afgehaald: met sommige dingen maken we een pas op de plaats, omdat we het ons niet kunnen permitteren om afgeleid te zijn.'

'We richten ons binnen TKH heel erg op het ondernemerschap van de afzonderlijke bedrijven. Dat stimuleren we, want het haalt het beste uit mensen. Toch is hierin een verandering doorgevoerd; ze mogen nog wel ondernemen, maar graag in de gewenste richting.' Dankzij de betere focus en de synergie binnen het concern kan TKH steeds meer profiteren van schaalgrootte. De kosten per eenheid dalen, er is minder inefficiency en werkschappijen profiteren van wat elders is bedacht.

'Een goed idee is niet genoeg voor succes. De afgelopen jaren hebben we enorm veel ideeën gehad en enorm veel ontwikkeld. Nu gaat het vooral om de implementatie. We snijden alle afleiding weg en focussen ons op concrete doelstellingen.'

VISION & SECURITY

Cameratechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie waardoor bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. TKH zet visiontechnologie in bij onder andere medische oplossingen, industriële automatisering (bandenbouw, automotive, robot en logistiek) en beveiligingsoplossingen. Met security-technologie kan de bebouwde omgeving worden beheerst en gecontroleerd op het gebied van veiligheid, comfort, communicatie en efficiency en omvat alarmering, mission critical communicatiesystemen, toegangs- en registratiesystemen en evacuatiesystemen.

COMMUNICATIE

Onze communicatietechnologieën richten zich op beeldoverdracht, spreek- en luisterverbindingen, guiding- en licht-systemen, beveiliging en aansturing. Voor beveiliging in gebouwen wordt deze technologie veelal gecombineerd met onze vision- & security-technologieën. Wij bevorderen hiermee onder andere de efficiency, veiligheid en bewaking in tunnels, parkeergarages, extramurale en intramurale zorg, vliegvelden, voetbalstadions, scholen en financiële instellingen en voldoen aan de hoogste eisen van de Europese richtlijnen ten aanzien van veiligheid.

CONNECTIVITY

Een compleet portfolio aan connectivity-oplossingen voor energie-distributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals glasvezelsystemen voor data- en communicatienetwerken. Met onze connectivity-technologie kunnen we klant-specifieke speciaalkabels, connectoren en connectivity-systemen ontwikkelen voor vele toepassingen in hightech-omgevingen zoals industriële, marine- & offshore-, olie en gas en medische sector.

PRODUCTIESYSTEMEN

Technologieën voor het besturen en monitoren van industriële processen evenals complete productiesystemen voor de productie van auto- en vrachtwagenbanden, blikverwerkende industrie en zorgindustrie. Engineering en assemblage van systemen, besturings- en analysessoftware en connectivity- en visiontechnologie zijn de basisbouwstenen voor de onderscheidende TKH-productiesystemen. Met deze technologieën kunnen we inspelen op de vraag van enkele gespecialiseerde industrieën zoals de bandenbouw-, robot-, medische en machinebouw.





DE BASIS VAN ELK NETWERK

Wim Bank
Directeur TKF Telecom

VERTICAL: FIBRE OPTIC NETWORKS

TKH ONTWIKKELT, PRODUCEERT EN LEVERT EEN COMPLEET GLASVEZELNETWERK, WAARTOE NAAST GLASVEZELKABELS OOK CONNECTOREN, BUIZEN, MOFFEN, FIBRE MANAGEMENT SYSTEMEN, SECURITY SYSTEMEN, ROBOTSISTEEMEN EN OVERIGE ACCESSOIRES BEHOREN. ALLES KAN PLUG-AND-PLAY WORDEN GEÏNSTALLEERD WAARDOOR PROJECTEN EFFICIËNT EN TIJDIG KUNNEN WORDEN AFGEROND. WAAR NODIG HELPEN WE KLANTEN MET TRAININGEN EN GEVEN ONDERSTEUNING TIJDENS HET ENGINEERINGSPROCES, IN DE AANLEG VAN DE NETWERKEN EN BIJ HET ONDERHOUD.

TRENDS

FIBRE OPTIC NETWORKS

VERTICAL: FIBRE OPTIC NETWORKS

- De opkomst van informatie- en communicatie-technologie heeft grote invloed op de manier waarop we ons leven inrichten.
- stormachtige ontwikkeling E-learning, gaming, social media – daardoor toenemende behoefte aan bandbreedte.
- datagebruik door smartphones en tablets blijft groeien.
- De overgang van 3G- naar 4G LTE-netwerk zal de mobiele markt ingrijpend veranderen: met 4G LTE worden de snelheden van mobiel en vast internet dichter bij elkaar gebracht.
- Hoge prioriteit bij telecom-operators om netwerken te upgraden – telecom operators kunnen marktaandeel verkrijgen of uitbouwen via toepassing glasvezel-technologie.
- Toenemende vraag naar totaaloplossing glasvezel-netwerken.
- Diverse Europese landen hebben investeringsplannen aangekondigd voor uitrol FttH-projecten – succesvolle FttH-projecten bewijzen een hoog rendement op de investering.

Connectivity-technologie is een belangrijk onderdeel in de totaaloplossingen die de TKH-groep te bieden heeft. In de glasvezelnetwerkoplossing van TKH, die voor de verticale groeimarkt fibre optic networks wordt vermarkt, geldt dat zeker.

Oplossingen voor parkeren, zorgsystemen, infrastructuur – wat je ook verzint, er zijn communicatienetwerken voor nodig. En bij die netwerken groeit de behoefte aan bandbreedte explosief.

Om die reden richt het concern zich ook expliciet op connectivity, niet alleen als een technologie, maar ook door fibre optic networks te definiëren als een van de zeven verticale groeimarkten.

‘Bij glasvezel profiteer je van een vrijwel onbegrensde bandbreedte’, aldus Elling de Lange, binnen de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor deze vertical. ‘Een vezel die dunner is dan een haar, negen micron, biedt ruimte aan meer dan vijfhonderdduizend telefoongesprekken tegelijkertijd. Dat maakt glas echt future proof. Bij koper kun je ook de snelheden wel iets verhogen, en dat is de

‘Internet is inmiddels een
utiliteit geworden, net als
gas, water en elektriciteit.
Een basisvoorziening’

afgelopen tien jaar dan ook ruimschoots gedaan. Maar daarvan is de grens nu wel in zicht.’

De komende jaren zal de vraag naar meer bandbreedte alleen maar toenemen. Dat betekent dat glasvezelsystemen dichter bij de eindgebruiker zullen komen. Op sommige plekken is het al zo dat de glasvezelverbinding helemaal tot in de computer reikt, wanneer dat voor bepaalde zakelijke toepassingen onontbeerlijk is. Maar in de meeste gevallen is het laatste stukje van de verbinding

koper. En in dat koper wordt het signaal steeds zwakker naarmate de afstand tussen de centrale en de gebruiker groter wordt. Goede reden dus om de glasvezelverbinding te verlengen.

Ook de toename van draadloze verbindingen zorgt – paradoxaal genoeg – voor een stijging van de vraag naar glasvezelverbindingen. ‘4G is een zegen’, aldus De Lange. ‘En in Zuid-Korea zijn ze al bezig met de nieuwe variant 5G.’ Doordat gebruikers op hun mobiele apparaat kunnen beschikken over grotere snelheden, moeten ze ook zijn aangesloten op betere netwerken. Er zijn meer basisstations nodig waarmee mensen verbinding kunnen maken. ‘Dat is bepaald niet slecht voor de kabelbusiness.’

Een ander punt is de capaciteit. Veel bandbreedte is mooi, maar op veel plaatsen in Amsterdam is de achterliggende capaciteit nu al onvoldoende om alle gebruikers adequaat te bedienen. Dat is een kwestie van basisstations en apparatuur bijbouwen.

‘Internet is inmiddels een utiliteit geworden, net als gas, water en elektriciteit. Een basisvoorziening. In sommige Scandinavische landen is er al regelgeving die voorschrijft op welke bandbreedte mensen recht hebben.’

GELIEFD BIJ INSTALLATIEBEDRIJVEN

TKH is al vroeg begonnen met het leveren van materialen voor het aanleggen van glasvezelnetwerken, en daar heeft het concern nu veel profijt van. ‘In Nederland is nu ongeveer dertig procent van alle huizen verbonden met glas en in meer dan vijftig procent van de gevallen is dat met behulp van onze oplossingen.’

‘In 2008 zijn we begonnen met de grootschalige aanleg

nadat we in de jaren daarvoor verschillende pilotprojecten hebben gedaan', aldus directeur Wim Bank, algemeen directeur bij TKF Telecom en verantwoordelijk voor Telecom binnen TKH. Direct vanaf het begin heeft TKH ingezet op een totaalconcept, genaamd 'ACE'. 'We leveren alle hardware die zorgt dat de verbinding werkt, de zogeheten passieve componenten', aldus Bank. 'Dat waren aanvankelijk iets van dertig verschillende componenten, maar we hebben dat aantal inmiddels weten terug te brengen tot twintig. Alles plug-and-play, zodat het makkelijk is aan te sluiten.'

Door dat laatste heeft TKH zich geliefd weten te maken bij installatiebedrijven. 'Moet je voorstellen dat je in een stad glasvezel gaat uitrollen naar dertigduizend woningen', vertelt De Lange. 'Dan moeten de straten open, je krijgt te maken met bepaalde tijdslots waarbinnen je jouw werk moet doen, anders klagen de winkeliers. Je krijgt te maken met de brandweer, de straten moeten 's avonds weer dicht, anders vallen de wandelaars in een sleuf.'

'Doordat we er vroeg bij waren, kunnen we onze ervaring uitrollen naar andere landen'

Stel je nou eens voor dat er een probleem is bij de installatie, dat zou heel vervelend zijn. Doordat bij onze oplossing alles plug-and-play is kan een installateur de klus efficiënt en tijdig afronden.'

Dankzij de standaardisatie is de kans op fouten in de keten een stuk kleiner. Bijkomend voordeel: TKH levert alle materiaal precies op tijd aan, in de juiste hoeveelheid en op de juiste maat. 'De installateur heeft daardoor een kleine werkvoorraad', aldus Bank, 'die weinig beslag legt op zijn werkkapitaal.'

Niet alleen de installateurs zijn blij met deze manier van werken, ook de 'achterliggende klanten': veelal investeringsmaatschappijen zoals Reggefiber, die de eigenaar

zijn van het netwerk. 'Voor hen is technologie niet hun core business', legt De Lange uit. 'Dus dat willen ze graag uitbesteden. Ze willen een geïntegreerd concept dat is geoptimaliseerd door een technische provider. Daardoor worden ze ontzorgd en hebben ze grip op de kosten.' Ook hier geldt weer het voordeel van standaardisatie: een investeerder die in verschillende steden netwerken heeft profiteert ervan dat het onderhoud overal op dezelfde manier kan plaatsvinden.

TECHNOLOGIE IN EIGEN HUIS

TKH heeft als strategie om alle kerntechnologieën zelf in huis te ontwikkelen, en dat geldt ook voor de productie van glasvezel. 'TKH heeft een joint venture met de wereldleider op het gebied van de zogeheten preforms, de basisgrondstof voor de productie van glasvezel: het Japanse bedrijf Shin-Etsu, dat gezuiverd glas levert.' Dankzij die joint venture kan dochteronderneming TFO rechtstreeks beschikken over preforms die in China zijn gemaakt, op een paar uur rijden van de eigen fabriek. De productie van glasvezel vindt verder plaats in China, de glasvezelkabel voor de Europese markt wordt vervolgens in Haaksbergen afgemaakt.

'We lopen in Nederland voorop en Nederland loopt voorop in de wereld', aldus De Lange. 'Doordat we er vroeg bij waren, kunnen we onze ervaring uitrollen naar andere landen. We zitten aan de knoppen en dat is een goed perspectief.'



Beveiliging met Apollo

Net als bij koperverbindingen heb je ook bij glasvezel te maken met wijkcentrales, in dit geval een Point of Presence geheten (PoP). Daar vindt de vertakking plaats van brede kabels, met meestal 96 glasvezels erin, naar dunnere kabels, die richting huizen of gebouwen gaan.

Die PoP's bevatten veel dure apparatuur, onder meer om het lichtsignaal om te zetten in een elektrisch signaal, en daarom moeten ze goed beveiligd zijn.

Dat was reden voor TKF om zusterbedrijf Keyprocessor in te schakelen.

'Wij hebben op verzoek van TKF het Apollo-systeem ontwikkeld', vertelt Kees Kreukniet, commercieel directeur van Keyprocessor. 'Dat hebben we in een recordtijd gedaan van zes weken.' Keyprocessor kon allerlei elementen gebruiken van het iProtect security-managementsysteem, waar het normaal gesproken gebouwen waar mensen komen mee beveiligt, maar het bleek ook prima geschikt voor een onbemand gebouw. De Apollo beveiligt niet alleen de PoP, het regelt de toegangscontrole en houdt meteen in de gaten hoe het staat met de temperatuur en de vochtigheidsgraad. 'Wordt het te heet, dan gaat er een signaal naar het network operation center', aldus Kreukniet. 'Het mooie van Apollo is bovendien dat het volledig plug-and-play is. Het is eenvoudig aan te sluiten en daarna zoekt het apparaat zelf verbinding met het netwerk. Alles is verder op afstand te bedienen.'



Inmiddels is Keyprocessor niet alleen bezig om de Apollo verder te ontwikkelen – goedkoper, efficiënter – zij gaat er ook de markt mee op. 'De vraag vanuit ons zusterbedrijf heeft ons op een interessant spoor gezet. Er zijn heel veel kritische infrastructures die onbemand en decentraal zijn. Denk bijvoorbeeld aan drinkwatercentrales, windmolens, gsm-masten en waterkeringsinstallaties – allemaal plekken waar uitval verstrekken gevolgen zou hebben. Met de Apollo kun je die locaties beter in de gaten houden. Geen gedoe meer met sleutels en niet weten wie er binnen is geweest. Apollo zorgt voor goede toegangscontrole en -registratie, en bewaakt tegelijkertijd essentiële factoren als temperatuur, luchtvochtigheid en brand.'

Er zit overigens meer verbluffende techniek in een PoP. De Telecomwet schrijft namelijk voor dat providers moeten zorgen voor een fysieke scheiding wanneer ze oude klanten afsluiten, bijvoorbeeld omdat die naar een andere provider gaat. Dat betekent dus echt: het letterlijk loskoppelen van een stekkertje en het stekkertje van de klant aan een andere provider koppelen.

In de PoP's van TKH hoeft daar geen monteur meer voor langs te komen. Er zit namelijk een klein robotje ingebouwd dat is uitgerust met vision-apparatuur, dat op afstand te besturen is. Hierdoor komen de TKH-kern-technologieën weer samen tot een succesvolle oplossing.





LANGER ZELF- STANDIG BLIJVEN, MET MEER ZELFVERTROUWEN

Frans Stravers

Commercieel directeur Mextal

Hilde Meijs

Directeur Summa Zorg

VERTICAL: CARE

DOOR EEN COMBINATIE VAN ELEKTRO-
TECHNIEK EN ICT BIEDT TKH IN DE ZORG-
SECTOR INTELLIGENTE OPLOSSINGEN OP
HET GEBIED VAN OBSERVATIE, BEWAKING,
BEELDCOMMUNICATIE, SOCIALE ALARME-
RING EN VIDEOCARE VOOR INTRAMURALE
ZORG EN THUISZORG. UITGANGSPUNT
HIERBIJ IS DAT DE BEWAKING EN ALARME-
RING INDIVIDUEEL AFGESTEMD KAN WOR-
DEN OP DE ZORGVRAAG VAN DE CLIËNT OF
BEWONER. VOOR DE FARMACEUTISCHE
INDUSTRIE ONTWIKKELT TKH VOLLEDIG
GEAUTOMATISEERDE LOGISTIEKE SYSTE-
MEN VOOR MEDICIJNDISTRIBUTIE. DAAR-
NAAST LEVERT TKH TOTAALOPLOSSINGEN
IN VERZORGINGS- EN VERPLEEGHUIZEN,
GEHANDICAPTENZORG, GGZ EN ZIEKEN-
HUIZEN.

TRENDS CARE

VERTICAL: CARE

- Levensverwachting wordt steeds hoger en de zorg-uitgaven stijgen fors door meer en betere, maar ook duurdere zorg.
- Veranderende bekostiging van de gezondheidszorg; risico's verschuiven van de overheid (macro-budget) naar de instellingen en zorgverzekeraars (micro-niveau).
- Zorgverzekeraars willen de zorgkosten minder laten toenemen om zo de zorgpremies betaalbaar te houden
- Zorg dicht bij de patiënt - Innovatie in de zorg zet door en is hard nodig om de zorgvraag te kunnen beantwoorden - Innovatie op het gebied van 'zorg op afstand', radiologie en zelftesten voor preventie en screening, levert nieuwe bedrijvigheid op in de sector
- Schaarste goed geschoold personeel
- Mantelzorgers en vrijwilligers spelen een belangrijke rol en zijn samen met de cliënt en de zorgprofessionals gelijkwaardige partners - ontmedicaliseren van lichte zorgvragen
- Veranderende en complexe regelgeving - vanaf 1 januari 2015 vergoedt de AWBZ alleen de zwaarste, langdurige zorg - gemeente regelt lichtere vormen van zorg via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)
- Preferentiebeleid, vrije tarieven en de verschuiving van een deel van de duurdere medicijnen naar het ziekenhuisbudget, zorgen voor financiële druk onder apotheken
- Schaalvergroting per apotheek (meer patiënten en receptregels) - serviceverlening, bijvoorbeeld via 24 uurskluis – technologieën worden steeds belangrijker.

In de vertical 'Care', is TKH actief in ziekenhuizen, ABWZ-instellingen, thuissituaties en in de farmacie. Wet- en regelgeving speelt een belangrijke, stimulerende rol. Door strengere criteria bijvoorbeeld bij de toelating tot verzorgingstehuizen verschuift zorg steeds meer naar de thuissituatie. Gelukkig is tegenwoordig technisch bijna alles mogelijk, meer dan wat de meeste mensen weten. 'Alles wat intramuraal kan, kan ook thuis.'

'Wij kunnen dingen die nog niet algemeen geaccepteerd zijn', zegt Frans Stravers, commercieel directeur van dochteronderneming Mextal. 'We kunnen bijvoorbeeld de slaapkwaliteit bijhouden. Als onze sensoren registreren dat iemand slecht heeft geslapen, dan kan het systeem de volgende dag aan de klant voorstellen om eerst een paar ontspanningsoefeningen te doen. Dan slaapt iemand beter.' Hij is het gewend dat mensen beginnen te lachen als hij dit voorbeeld noemt in een presentatie en vertelt dan hoe mensen tien jaar geleden ook lachten. Cameraregistratie was toen net in opkomst en hij voorspelde toen dat mensen ook een camera op hun badkamer zouden willen. Dat is wel zo veilig, want het is een plek waar veel ongelukken gebeuren, bijvoorbeeld omdat ouderen uitglijden. 'Iedereen vond het een raar idee, maar inmiddels hangen in heel wat badkamers camera's.'

Zo heeft hij wel meer voorbeelden van dingen die allang mogelijk zijn. Als oudere mensen vergeten om de afwas te doen, dan zou je ze een filmpje kunnen tonen van hoe ze de afwas moeten doen – misschien wel een filmpje dat is opgenomen in dezelfde keuken, zodat ze zien waar het afwasmiddel staat. 'Het geeft ze steun om het zelf te doen. En dat geeft mensen zelfvertrouwen. Dat is beter dan wachten tot de zorg langskomt om de afwas voor je te doen.' Op een vergelijkbare manier kun je ook het innemen van medicatie verbeteren. De ID Qare van zusterbedrijf KLS verstrekt medicijnen op het juiste moment, voorverpakt in de juiste combinatie, en attendeert mensen erop dat ze de medicijnen nu moeten innemen. 'Ze worden zelfstandiger en dat geeft zelfvertrouwen.'

CULTUURVERANDERING

Er is veel mogelijk onder de vlag van het merk VieDome, dat Mextal in de markt heeft gezet, en nog heel veel daarvan is relatief onbekend. Dat is een van de redenen dat Stravers samenwerkt met Summa Zorg, dat middelbaar beroeps-onderwijs verzorgt in de regio Eindhoven. Samen met directeur Hilde Meijs heeft hij in de school een experience center ontwikkeld, waar alle mogelijkheden van VieDome te zien zijn, zowel de toepassingen voor de intramurale zorg als voor de thuiszorg. 'Voor ons is het fantastisch om al die apparatuur in huis te hebben', vertelt directeur Hilde Meijs. 'ook kunnen we praktijkgericht onderwijs bieden, gebruik makend van de nieuwste mogelijkheden. Bovendien zorgt Mextal ervoor dat we altijd de meest actuele spullen hebben.' Voor Stravers is het voordeel dat alle mogelijk-

'Thuiszorgorganisaties kunnen dankzij onze technische voorzieningen op een efficiënte manier 24 uur per dag zorg en toezicht leveren'

heden onder de aandacht komen van een nieuwe generatie dokters-assistenten, verpleegkundigen en verzorgenden – 'een doelgroep die vaak weerstand heeft bij techniek', aldus Meijs. 'Het is echt een cultuurverandering om studenten hier zo vroeg mee in aanraking te brengen.'

De kracht van de combinatie

VIECONNECTOR

Sinds Mextal onderdeel is geworden van de TKH-groep, ongeveer twee jaar geleden, is het aantal ondersteunende toepassingen van VieDome gestegen van 80 naar 140.

‘We werken veel samen met andere bedrijven in de groep.’ Zo heeft VieDome in samenwerking met Alphatronics de VieConnector ontwikkeld, een kastje in huis dat onder meer zorgt voor draadloze beveiliging en zorgalarmering. ‘Alphatronics produceert het en ze schreven de software, op basis van protocollen van VieDome.’ Inmiddels is VieDome met zusterbedrijf Keyprocessor bezig om slimme sloten te ontwikkelen. Ze zien er heel gewoon uit, maar ze worden uitgerust met communicatie-apparatuur, zodat ze op afstand te bedienen zijn. ‘Heel geschikt voor een normale woning. Als de bewoner ooit verhuist, kan de cilinder gewoon weer worden vervangen door een normale.’

Ook bij het bedienen van klanten zijn er allerlei synergiemogelijkheden. ‘Als klanten via KLS in aanraking komen met een medicijndispenser, willen ze misschien ook communicatie-apparatuur van VieDome. En bij ‘zorg op afstand’ hebben ze wellicht behoefte aan de toegangscontrole-systemen van Keyprocessor. Dat is de kracht van de vertical.’ Ook in het buitenland werkt de samenwerking vruchten af. ‘Nederland is onze thuisbasis en onze proeftuin’, aldus Stravers. ‘Elk van onze bedrijven heeft al een bepaalde aanwezigheid in het buitenland. Die kunnen we bundelen. De kracht zit in de combinatie.’



Het VieDome Experience Center is niet alleen een demonstratieplek, het is ook het hart van allerlei experimenten. ‘Er wonen hier veel ouderen in de buurt, dus het is voor ons een peulenschil om ze te betrekken bij het ontwikkelen

‘Als klanten via KLS in aanraking komen met een medicijndispenser, willen ze misschien ook communicatie-apparatuur van VieDome’

van nieuwe dienstverlening’, vertelt Meijs. Daarbij is er een rol weggelegd voor allerlei partnerorganisaties. Zo is er een nauwe samenwerking met de provincie en met de TU Eindhoven. ‘Die studenten komen met fantastische creatieve oplossingen, terwijl onze studenten iets meer voeling hebben met de realiteit. Dat vult elkaar heel goed aan.’ Een van de experimenten betreft privaat betaalde mantelzorg. ‘Door alle veranderingen in de zorgsector, waarbij de familie een grotere rol gaat spelen, is er een groot betaald privaat circuit in opkomst’, aldus Meijs. ‘Veel van de mensen die wij opleiden, voor de eenvoudige

zorgtaken, zien dat hun toekomstige banen bij zorginstellingen verdwijnen, omdat daar geen cliënten met een lichte zorgindicatie meer worden aangenomen. We leiden onze studenten dus op voor een nieuw beroep: privaat betaalde mantelzorger.’ Het is een spannende tijd, vinden Stravers en Meijs, zeker ook omdat 2014 het laatste jaar is waarin gemeenten zich kunnen voorbereiden op hun nieuwe taak: per 1 januari 2015 zijn zij verantwoordelijk voor de verstrekking van zorg. VieDome is helemaal klaar voor de verschuiving van zorgtaken. ‘Alles wat intramuraal kan, kan ook thuis’, aldus Stravers. We werken veel samen met thuiszorgorganisaties, die dankzij onze technische voorzieningen op een efficiënte manier 24 uur per dag zorg en toezicht leveren.’ Zo kan VieDome bijvoorbeeld voorkomen dat een verzorgende voor niets langskomt; alleen als er iets aan de hand is. Je kunt camera’s zo programmeren dat ze zien wanneer iemand ’s nachts opstaat. Als die persoon vervolgens binnen een paar minuten aankomt bij het toilet is er niets aan de hand en anders gaat er een signaaltje naar de centrale. Ook bij medicijndistributie is er volgens hem een wereld te winnen. ‘Wanneer je medicijnen per zakje verstrekt, op het juiste innamemoment, betaal je voor precies de juiste hoeveelheid en verhoog je de therapietrouw. Dat zorgt er weer voor dat iemand niet een tweede kuur hoeft te nemen omdat de eerste niet succesvol was.’

TKH verovert de Zweedse markt met innovatieve Care-oplossingen

KLS IN ZWEDEN

Een belangrijke en snelgroeiende markt voor TKH-bedrijf KLS is Zweden, waar vorig jaar de levering van herhaalmedicatie aan chronische patiënten is geprivatiseerd.

In Zweden werd een doorbraak gerealiseerd voor KLS doordat men koos voor de zogenaamde blistersystemen van KLS om het distributieproces te automatiseren. Dit systeem bestaat uit een reeks van high-end machines verbonden met blister-software van KLS. Blister-‘zakjes’ worden automatisch gevuld met medicijnen en via vision-technologie gedurende het gehele productieproces beheerd en gecontroleerd. Fouten bij medicaties worden hiermee tot een minimum beperkt.

De technologie van KLS neemt hiermee 60% van de totale Zweedse markt voor blisterverpakkingen voor haar rekening. In aansluiting op de blistersystemen heeft KLS de ID Qare ontwikkeld die in 2014 in de markt wordt geïntroduceerd; een intelligente medicijndispenser die patiënten ondersteunen bij het innemen van de juiste medicatie op het juiste moment. Hiermee wordt therapietrouwheid ondersteund en kunnen miljarden zorgkosten in Europa bespaard worden. In de dispenser zit een rol met blister-zakjes, gevuld met de juiste medicijnen, voor meestal één of twee weken. De dispenser waarschuwt de patiënt wanneer medicatie moet worden genomen via een akoestisch signaal, en zendt een melding naar de verzorger wanneer de patiënt vergeet de medicijnen in te nemen. Gelijktijdig worden statistieken bijgehouden die weer behulpzaam zijn voor de farmaciesector. Zo wordt het leveren van data over medicijngebruik evenals het leveren van consumables die verbonden zijn met de geavanceerde KLS technologie de komende jaren een belangrijke terugkerende inkomstenbron en wordt de gehele keten ontzorgd.

CIVIL SOCIETY

Bezuinigingen zijn hoognodig om de zorg betaalbaar te houden. Zorginstellingen hebben minder geld, omdat de ‘lichtere’ gevallen, waarvoor we een goede businesscase hadden, niet meer mogen worden geplaatst. Bovendien krijgen ze door de scheiding van wonen en zorg ook minder geld voor huisvesting. Stravers: ‘Ze kunnen de hoge kosten alleen drukken door meer op afstand te werken.’ Volgens Stravers, van huis uit socioloog, zijn we op weg naar een civil society, wat volgens de theorie betekent dat de maatschappij zichzelf gaat organiseren. ‘Er ontstaan nieuwe, kleinschalige organisatievormen, mogelijk gemaakt door de techniek. Er zullen meer individuele vragen komen.’ De kracht van VieDome is volgens hem dat het een breed platform is, waarop onderhand 140 diensten worden ondersteund. Je wordt niet succesvol als je maar één ding levert, omdat mensen dan altijd verder zullen blijven kijken naar andere oplossingen. Wij integreren allerlei facetten van het leven, zoals zorg, veiligheid, communicatie, informatie, entertainment en sociale betrokkenheid. Het is een platform dat ook plezier biedt, bijvoorbeeld als de kleinkinderen op afstand het digitale fotolijstje vullen met nieuwe beelden. Lang niet alle toepassingen ontstaan vanuit een normale business case, aldus Stravers. ‘Er is ook zo iets als een sociale business case.’ Hij noemt het voorbeeld van een boodschappenservice waarbij je niet online aanvinkt wat je wilt hebben, maar dat doet via een beeldverbinding. Je praat met de leverancier en vraagt of hij misschien zoetere appels heeft dan de vorige keer. Vervolgens worden de boodschappen bezorgd in een sociaal-cultureel centrum, waar ze om elf uur klaar staan. Daar ontmoet je andere mensen. Ben je er niet, dan komt er iemand informeren hoe het gaat, en als je ziek bent dan komen ze de boodschappen brengen. Dit soort diensten hebben meer waarde dan de dienst zelf. Iemand krijgt lichaamsbeweging en komt onder de mensen. Ondertussen klopt de business case ook, want de leverancier hoeft maar naar één adres.’

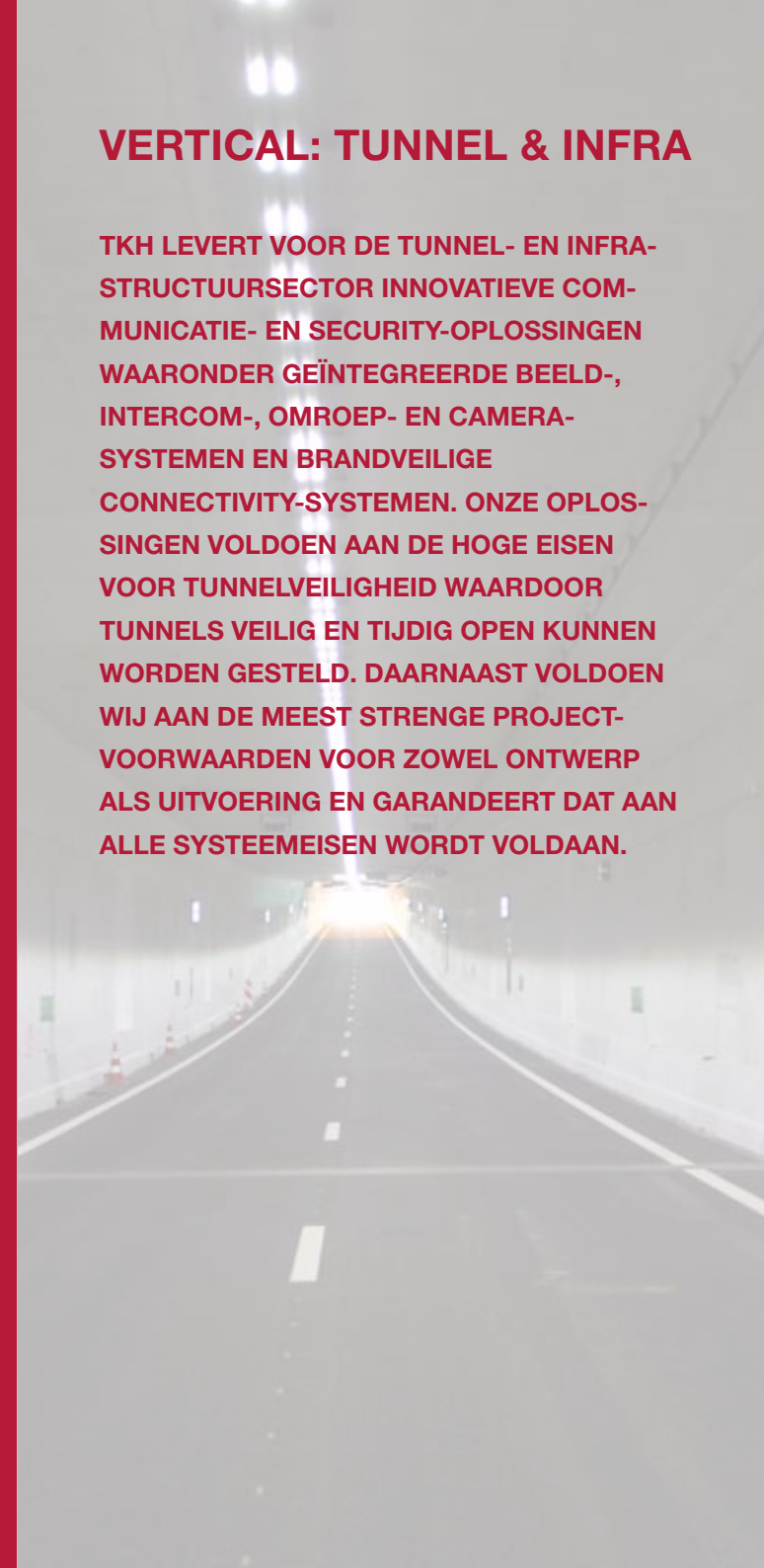


DE VERANT- WOORDELIJK- HEID VOOR EEN TUNNEL

Dik Hogeweg
Directeur Infra Isolectra

VERTICAL: TUNNEL & INFRA

TKH LEVERT VOOR DE TUNNEL- EN INFRA-STRUCTUURSECTOR INNOVATIEVE COMMUNICATIE- EN SECURITY-OPLOSSINGEN WAARONDER GEÏNTEGREERDE BEELD-, INTERCOM-, OMROEP- EN CAMERA-SYSTEMEN EN BRANDVEILIGE CONNECTIVITY-SYSTEMEN. ONZE OPLOSSINGEN VOLDOEN AAN DE HOGE EISEN VOOR TUNNELVEILIGHEID WAARDOOR TUNNELS VEILIG EN TIJDIG OPEN KUNNEN WORDEN GESTELD. DAARNAAST VOLDOEN WIJ AAN DE MEEST STRENGE PROJECT-VOORWAARDEN VOOR ZOWEL ONTWERP ALS UITVOERING EN GARANDEERT DAT AAN ALLE SYSTEEMEISEN WORDT VOLDAAN.



TRENDS TUNNEL & INFRA

- Binnen Europa worden vóór 2020, duizenden kilometers nieuwe tunnels gebouwd en bestaande tunnels voorzien van nieuwe tunneltechnologie.
- Infrastructuure projecten worden steeds omvangrijker en complexer.
- Door de toenemende wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid worden voortdurend hogere eisen gesteld aan de technische installaties - aanscherping EU-regels ten aanzien van veiligheidsrichtlijn.
- Toenemende vraag naar technologieën (met name software) in tunnels om aan hoge eisen te kunnen voldoen: evacuatie - communicatie - detectie - identificatie - veiligheid
- Falen van systemen kan mensenlevens in gevaar brengen en kan leiden tot grote economische schade. Na oplevering moeten de werken direct in gebruik genomen worden en continu beschikbaar en veilig zijn.
- De trend is dat opdrachtgevers steeds meer verantwoordelijkheden verschuiven naar de opdrachtnemers en dat de omgeving, waarin infrastructuur gerealiseerd en geëxploiteerd moet worden, complexer wordt - alliantievorming tussen opdrachtgever en -nemer waardoor partijen een gemeenschappelijk belang hebben bij de kostenbeheersing.

VERTICAL: TUNNEL & INFRA

Nederland is een van de strengste landen ter wereld als het gaat om de veiligheidsregels voor tunnels. Daar profiteert Isolectra van, eindverantwoordelijke werkmaatschappij voor de vertical 'tunnels en infra'. Nu een succesvolle bijdrage aan de Tweede Coentunnel staat het bedrijf nu ook in het buitenland goed op de kaart.

Soms kan het een voordeel zijn als een land strenge wet- en regelgeving kent – zeker wanneer je een toonaangevende speler bent op het terrein van technologie. Op het gebied van tunnels bijvoorbeeld heeft Nederland de Landelijke Tunnel Standaard (LTS), die een stuk verder gaat dan de Europese regels, vastgelegd in de TEN (Trans European Network). 'Onze regels zijn strenger dan die in Duitsland', vertelt Dik Hogeweg, directeur Infra bij dochterbedrijf Isolectra. 'Daardoor kunnen we enorm veel toegevoegde waarde leveren, zeker als we in een vroeg stadium bij het ontwerpproces worden betrokken.'

Isolectra kent alle ins en outs op het gebied van system engineering. Daardoor kan het op de juiste manier inhaken bij het ontwerp van een tunnel en de nodige know-how toevoegen om in iedere situatie te komen tot een optimale oplossing – zowel wat betreft functionaliteiten als het onderhoud. Rijkswaterstaat verwacht immers dat markt-partijen tegenwoordig ook het onderhoud meenemen in hun voorstel. Voor installateurs of system integrators, de klanten van Isolectra, is het daarom prettig om een partij aan tafel te hebben die ook werkelijk verantwoordelijkheid kan dragen.

'Voor ons betekent het dat we op een heel hoog niveau meepraten en toegevoegde waarde leveren, ook omdat we meer dan alleen een product verkopen', aldus Hogeweg.

BESCHIKBAARHEID GARANDEREN

Een tunnel is eigenlijk een verschrikkelijke omgeving, vindt hij. 'Het is er lawaaierig, vuil en in het ergste geval ook nog eens slecht verlicht. Dat heeft consequenties voor alles wat je ontwerpt. Een camera in een tunnel wordt zo

ongeveer gezandstraald als er een vrachtwagen langs rijdt. Daarom maken wij camera's met een behuizing die 25 jaar meegaat.'

Dat is fijn voor de klanten van Isolectra, want hoe robuuster de camera des te kleiner de kans dat de tunnel ooit moet worden afgesloten omdat de camera stuk is. Dat zou vervelend zijn: steeds vaker eist Rijkswaterstaat garanties op het gebied van beschikbaarheid: iedere onderbreking kost geld. 'Als de camera dan toch een keer vervangen moet worden, zorgen wij dat het snel kan. De camera staat op een slede: je haalt de hele unit eruit en schuift zo de nieuwe camera naar binnen. In een paar minuten is het gebeurd.'

'Het is iedere keer een complex geheel. Maar als je dat goed kunt managen, in lijn met de geldende regelgeving, dan is er veel voordeel te behalen'

Camera's zijn slechts één voorbeeld van wat Isolectra levert, in samenwerking met allerlei zusterbedrijven in de TKH-groep, zoals VDG, Siqua en Commend. Andere communicatie-voorzieningen hebben betrekking op audio, zoals omroepsystemen en noodtelefoons. 'We hebben ook evacuatieverlichting ontwikkeld die mensen helpt om bij een calamiteit de juiste kant op te lopen. Het zijn bewegende lichten, die overigens ook weer op een makkelijke manier zijn te vervangen als dat nodig is. Ze maken



gebruik van draadloze energie-overdracht, waardoor ze zelfs onder spanning zijn te vervangen.’ Een andere techniek die Isolectra levert betreft onder meer lussen in het wegdek, om de snelheid en het aantal auto’s te meten; ‘dangerous good detection’ zodat je altijd precies weet welke auto met gevaarlijke stoffen in een tunnel aanwezig is, en systemen om ‘in te breken’ op de autoradio, zodat automobilisten daar belangrijke informatie horen. ‘En natuurlijk leveren we de connectivity-technologie – de bekabeling en buizensystemen- via onze TKH-zustermaatschappijen Pantaflex, TKF en Eldra.’

EEN WERELD TE WINNEN

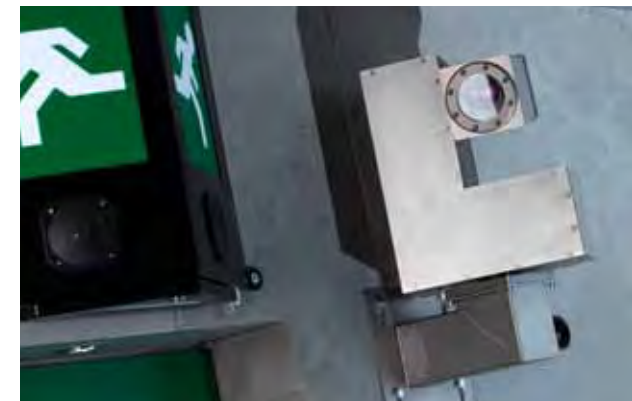
In Nederland is er nog veel te doen, onder andere de renovatie van allerlei bestaande tunnels. En sinds de oplevering van de Tweede Coentunnel, waarvoor Isolectra de communicatietechniek verzorgde, staat het bedrijf daarvoor ook goed op de kaart. Hogeweg is zelf vooral bezig met landen als Duitsland, Oostenrijk en Noorwegen. ‘In Duitsland komt het nog voor dat er gewerkt wordt aan de hand van een productenlijstje, dat ze als het ware bestellen vanuit een catalogus. Daar is nog een wereld te winnen.’ In Noorwegen zijn er zelfs nog tunnels die geen verlichting hebben. Andere tunnels hebben moeite om verschillende functionaliteiten te

combineren: ‘Zodra er een noodoproep plaatsvindt, moet het ventilatiesysteem uitgezet worden. Anders kunnen de mensen elkaar niet verstaan.’ De ervaringen uit Nederland komen daar goed van pas. Maar ook op andere terreinen kan Isolectra de opgebouwde expertise vermarkten. Bij tunnels voor

‘We leveren op een hoog niveau toegevoegde waarde. Daardoor kunnen we hogere marges berekenen dan wanneer we alleen een product zouden verkopen’

het openbaar vervoer bijvoorbeeld, die niet vallen onder de LTS, maar waar vaak wel wordt gekozen voor een vergelijkbaar niveau van functionaliteit en onderhoudsgemak. Daarnaast zet het bedrijf zijn expertise in voor de bediening van sluizen, zoals het project Modernisering Object Bediening Zeeland (MOBZ). Daarmee zijn sluizen op afstand te bedienen, waardoor er dankzij allerlei communicatie-apparatuur altijd een sluiswachter

‘aanwezig’ is. ‘Het is iedere keer een complex geheel’, aldus Hogeweg. ‘Maar als je dat goed kunt managen, in lijn met de geldende regelgeving, dan is er veel voordeel te behalen. Dat kan niet iedereen.’ Hij profiteert daarbij ook van de draagkracht die het TKH-concern biedt. ‘TKH heeft een goede financiële positie en daarmee kun je verantwoordelijkheid dragen. Dat is wat klanten van ons verwachten.’



‘Isolectra heeft het aangedurfd’

‘Isolectra kon alles leveren wat wij vroegen, maar dat was niet de reden dat we met ze in zee zijn gegaan’, vertelt Peter van Dam, projectdirecteur bij Croon Elektrotechniek. Hij zorgde ervoor dat TKH-dochter Isolectra een aantal belangrijke communicatiefaciliteiten kon leveren voor de Tweede Coentunnel.

‘Er waren meer leveranciers die video, omroep en intercom konden leveren’, vertelt Van Dam. ‘Maar om te beginnen vonden wij de mensen van Isolectra buitengewoon enthousiast en gedreven. Ze lieten bij de tender zien dat ze er echt zin in hadden. Ze waren niet van het type “dozenschuivers”: leveranciers die hun spullen leveren en daarna weg zijn.’ De belangrijk-

ste reden om voor Isolectra te kiezen was dat het bedrijf bereid was om een echte partner te zijn, een partner die risico draagt bovendien. Dat was belangrijk omdat de Tweede Coentunnel werd aanbesteed op basis van een DBFM-constructie: Design, Build, Finance en Maintain. Een speciaal gevormd consortium van bouwers krijgt de opdracht van Rijkswaterstaat, gespecificeerd op hoog abstractieniveau, en moet die vervolgens zelf gaan uitwerken. In samenwerking met banken moet het consortium zorgen voor de financiering en dan ook het onderhoud voor zijn rekening nemen, in dit geval tot 2037. ‘Bij een dergelijke constructie moeten alle partijen inventief zijn, want je moet zelf het ontwerp maken’, vertelt Van Dam. ‘En alle partijen moeten bereid zijn risico te nemen. Het consortium

verlegt haar risico immers voor een deel naar de partijen die het inhuilt en wij leggen ons risico ook weer bij onze onderaannemers neer. De rest van de markt was gewoon nog niet zo ver, maar Isolectra heeft het aangedurfd.’ De enige zorg die Van Dam aanvankelijk had was dat hij bij TKH met verschillende partijen te maken zou krijgen. Hij wilde één aanspreekpunt. ‘De holding heeft toen een zeer ervaren persoon naar voren geschoven vanuit Isolectra, die het hele ontwerp heeft gecoördineerd.’ Inmiddels is de Tweede Coentunnel geopend, het onderhoudscontract loopt nog tot 2037. Van Dam is blij met de keuze die hij heeft gemaakt. ‘Alle issues zijn tot nu toe in goed overleg opgelost.’



PARKEREN ZONDER FRICTIE



Jan Baartmans
Directeur TKH Parking Solutions

VERTICAL: PARKING

BINNEN PARKING ONTWIKKELT EN PRODUCEERT TKH INNOVATIEVE PARKEER-SYSTEMEN. VANAF ZELFONTWIKKELDE VIDEO ANALYTICS-TECHNOLOGIE, GERICHT OP HET MONITOREN VAN PARKEERPLAATSEN EN HET STROOMLIJNEN VAN VERKEER IN PARKEERGARAGES TOT AAN GEÏNTEGREERDE TOEGANGSCONTROLE-, INTERCOM- EN CAMERASYSTEMEN. PARKEER-GARAGES KUNNEN VANAF ELKE WERKPLEK EN OP ELK TIJDSTIP WORDEN BEHEERD. DAARNAAST BESCHIKT TKH OVER EEN LANDELIJK OPERERENDE SERVICEORGANISATIE. WIJ DRAGEN ZORG VOOR PROFESSIONEEL PROJECTMANAGEMENT EN BIEDEN ONDERSTEUNING EN ADVIES BIJ ONTWERP EN REALISATIE VAN PARKEERPROJECTEN.

TRENDS PARKING

- Opbrengsten parkeergarages onder druk door te lage toe- en doorstroom - sterke behoefte binnen parkeer-industrie om: OPEX te verlagen – bezettingsgraad parkeergarages te verhogen – verhoging inkomsten door gedifferentieerde parkeertarieven – verhoging comfort en gemak voor parkeerders.
- Inzetten van innovatieve technologieën ter verbetering van toegangscontrole en betaalsystemen - toene-mende vraag naar girale of elektronische betaal-mogelijkheden.
- Toenemende vraag naar 'frictionless' parkeren.
- 'Real time'-communicatie van tarifiering en beschik-baarheid – betaling van de daadwerkelijke parkeertijd – vooraf reserveren en betalen.
- De roep om het beschikbaar stellen van een 'visueel dashboard' met parkeerinformatie.
- Toenemende vraag naar duurzame ('groene') oplossingen.
- Continu verbeteren van de service richting de klant.
- Tekort aan gekwalificeerd personeel.
- Alternatief gebruik van (private) parkeergelegenheden tijdens daluren.
- Verbeteren van de veiligheid in de parkeergarages.

VERTICAL: PARKING

Voor niemand is parkeren een doel op zich, maar het kan nog wel wat prettiger worden. Dat is fijn voor de parkeerder – en natuurlijk ook voor de operator, die daarmee onder meer de bezettingsgraad verhoogt, de doorstroming bevordert en zijn processen stroomlijnt.

Parkeren is een wereldwijde groeiemarkt, aldus Jan Baartmans, directeur van TKH Parking Solutions. 'Er komen nou eenmaal steeds meer auto's bij.' Maar het is niet iets waar mensen erg warm voor lopen. Baartmans noemt parkeren een 'demotivator'. 'Het is iets wat je moet doen, omdat je nou eenmaal iets anders wilt doen, zoals naar het theater gaan.' Om die reden zet TKH in op 'frictionless parking': parkeren dat zo weinig mogelijk irritatie veroorzaakt. 'Van oudsher zijn parkeergarages slecht verlichte betonnen bunkers, waar het niet prettig ruikt en waar menigeen zich onveilig voelt. Dat is tegenwoordig al een stuk beter. Bij het bouwen van een nieuwe parkeergarage of bij een renovatie kiezen operators voor vriendelijke en goed verlichte ruimtes. Maar dan nog blijft het vaak gehannes met zoeken, wachten en kleingeld.'

'Gemeenten willen graag dat je hun binnensteden bezoekt, zonder dat dat leidt tot auto's die eindeloos rondjes rijden'

Dat zijn allemaal zaken die zijn cluster, TKH Parking Solutions, kan verhelpen. 'Parkeren kost helaas geld, je gebruikt nou eenmaal een ruimte. Daar kunnen we niets aan veranderen. Maar we kunnen het wel veel prettiger maken.' Baartmans denkt daarbij onder meer aan het reduceren van de zoektijd, gemak bij het betalen en betere verlichting.



'Er is een tendens naar leefbaarheid. Gemeenten willen graag dat je hun binnensteden bezoekt, zonder dat het leidt tot auto's die eindeloos rondjes rijden op zoek naar een plekje. Dat kun je bijvoorbeeld realiseren door mensen van tevoren een parkeerplaats te laten reserveren, bijvoorbeeld op het moment dat ze online een theaterkaartje kopen. Dan rijden ze vervolgens meteen naar de goede plek en hoeven ze na afloop ook niet in de rij te staan voor de betaalautomaat.'

AUTO'S ANALYSEREN

Bij het realiseren van frictionless parkeren heeft de TKH-groep veel profijt van een bedrijf dat het in 2013 heeft overgenomen: Park Assist. Het Amerikaanse bedrijf verzorgde onder meer parkeeroplossingen voor de Olympische Spelen van 2012 in Londen en heeft, behalve in de VS, ook een uitgebreid klantenbestand in Australië. Het contact kwam tot stand via Ikea, waar Park Assist



samenwerkte met TKH-dochter BB LightConcepts. 'Park Assist heeft een bijzondere techniek ontwikkeld, die wij nog niet hadden, om auto's te herkennen. Zelf konden we al kentekens scannen, maar alleen als een auto bij de slagboom stilstaat. Het is veel moeilijker om dat op andere plekken in de garage te doen, omdat je dan eerst het hele camerabeeld moet analyseren. Daar heeft Park Assist zeer complexe algoritmen voor ontwikkeld.' Met de nieuwe techniek is het mogelijk om te zien welke auto waar parkeert. 'Dat is een aanvulling op klassieke sensoren: daarmee kon je alleen zien of een plek bezet is of niet. Je wist dan nog niet welke auto er staat.' Nu krijgt de parkeerbeheerder allerlei extra mogelijkheden tot zijn beschikking, zoals: onderscheid maken tussen kleine en grote auto's, of tussen auto's van medewerkers en klanten. 'Je kunt op een heel flexibele manier de voorraad auto's managen, wat bijdraagt aan het verhogen van de bezettingsgraad en je kunt mensen helpen om hun auto terug te vinden, wat vooral bij grote parkeergarages handig is.' TKH profiteert dus van de techniek die Park Assist inbrengt, maar omgekeerd profiteert Park Assist ook van de technieken uit de TKH-groep, zoals streaming video- en datamining. 'We zijn heel snel begonnen met de integratie', aldus Baartmans. 'Inmiddels hebben we al systemen draaien in Chicago, dankzij de contacten van

Park Assist in de VS, en ook in Australië hebben we via hen klanten gekregen.' Onder meer de software van dochterbedrijf Flexposure is populair, omdat het daarmee mogelijk is parkeergarages centraal aan te sturen en data te verzamelen. Inmiddels is er ook een succesvolle combinatie van BB LightConcepts, de lange lichtbuizen

'Al onze systemen zijn modulair, dus we kunnen altijd naar wens verschillende systemen aan elkaar koppelen'

die dankzij een speciaal folie zorgen voor een egale, dimbare lichtopbrengst over grote afstand, en de camera's van Park Assist. 'De synergie gaat heel natuurlijk', aldus Baartmans. 'Alle bedrijven doen het op basis van vrijwilligheid, er is geen enkele druk vanuit de TKH-groep om samen te werken. Iedereen ziet gewoon de voordelen.' Wat ook helpt is dat de Nederlandse bedrijven, zoals Flexposure, Scanton en Parking + Protection, onlangs gezamenlijke huisvesting hebben gevonden, samen met het overkoepelende TKH Parking Solutions.

CULTUURVERSCHILLEN

De toegenomen internationale aanwezigheid brengt interessante cultuurverschillen aan het licht. 'In de VS is er bijvoorbeeld veel minder een traditie van automatisering. Je hebt veel meer parkeerwachters en vaak geef je ook je autosleutels af, zodat hij de auto voor je kan parkeren. Dat zijn we in Europa helemaal niet gewend.' Ook op het gebied van privacy zijn er grote verschillen. 'In sommige Zuid-Amerikaanse landen zijn operators verantwoordelijk voor alle schade. Daarom willen ze de camerabeelden lange tijd opslaan. Als er dan iemand komt klagen over een deuk, kunnen ze bewijzen dat die deuk er al was bij het inrijden.' Andere klanten gebruiken de gescande kentekens om te analyseren waar hun bezoek vandaan komt; daar kunnen ze dan vervolgens bij hun marketing rekening mee houden. Terwijl er ook klanten zijn die juist geen persoonlijke gegevens willen vastleggen, ook geen kentekens. 'Wij kunnen in al die gevallen voor een oplossing zorgen', aldus Baartmans. 'Al onze systemen zijn modulair, dus we kunnen altijd naar wens verschillende systemen aan elkaar koppelen – net zoals we dat trouwens doen bij de koppeling aan bestaande systemen.'

Een slagboom vervangen voordat hij stuk gaat

Hoewel hij een grote klant is van de TKH-groep, heeft hij aanvankelijk niet specifiek voor TKH gekozen. Mark van Haasteren, directeur van Q-Park, is op een gegeven moment klant geworden bij Flexposure, omdat dat bedrijf iets unieks te bieden had: een softwaresysteem dat het mogelijk maakt om parkeergarages op afstand te bedienen.

'We wilden onze openstelling uitbreiden naar 24 uur per dag, zeven dagen in de week. Dat betekende dat we meer moesten gaan automatiseren. Flexposure heeft ons toen geholpen met het inrichten van een centrale controlekamer in Maastricht. Van daaruit besturen we inmiddels zo'n vierhonderd parkeergarages in Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, Engeland en Ierland. Het bijzondere is dat die parkeergarages verschillende systemen gebruiken en dat we ze dankzij de managementsoftware van Flexposure toch uniform kunnen aansturen – zonder dat overal permanent personeel aanwezig moet zijn.' Het volgende bedrijf waarmee Van Haasteren in contact kwam was Commend. 'We zijn gewoon op pad gegaan om de beste leverancier te vinden voor intercomsyste-

men, en vervolgens kwamen we met Commend op de proppen. Commend was op dat moment nog niet eens een onderdeel van de TKH-groep.' Iets vergelijkbaars geldt voor Isolectra, waar Q-Park ook al lang mee samenwerkt, en voor Keyprocessor. 'Vaak waren ze nog niet eens onderdeel van de TKH-groep toen wij ermee gingen samenwerken. Ik heb wel eens grapjes gemaakt met Alexander van der Lof dat hij alle bedrijven opkocht waar wij mee samenwerken... Feit is wel dat we op een gegeven moment ook een relatie hadden met TKH.' Van Haasteren is zeer positief over de manier waarop TKH de verschillende dochterbedrijven integreert. 'Op de achtergrond werken de bedrijven met elkaar samen, maar TKH laat ook heel duidelijk de individuele kracht van ieder bedrijf in stand. Als ik nu zaken doe met Flexposure, doe ik zaken met Flexposure, en niet met een of andere onderafdeling van TKH. Dat zou toch anders voelen.' Ondertussen begint hij wel de voordelen te merken van de onderlinge samenwerking. 'Ze komen nu steeds vaker met slimme voorstellen over hoe je dingen aan elkaar kunt knopen, combinatiemogelijkheden die wij anders niet hadden gezien.' Op dit moment is Van Haasteren bezig om samen met TKH

('allemaal prettige professionals') een pilot te ontwikkelen op het gebied van smart maintenance. 'Als er iets stuk gaat in een garage wil je voorkomen dat er eerst iemand heen moet om te zien wat er aan de hand is, waarna je een tweede persoon moet sturen met het juiste gereedschap om het te repareren. Je wilt liever dat één persoon het in één keer kan doen – en dat het liefst voordat het stuk is gegaan.' Onderdeel van de pilot is het voorspellen wanneer bijvoorbeeld een slagboom stuk gaat. 'Dat is van allerlei variabelen afhankelijk. Het aantal keren dat hij open en dicht gaat, het aantal keren dat dat snel achter elkaar moet, omdat het hele kantoor leegstroomt, de invloed van wind en regen enzovoort. Door die variabelen structureel in verband te brengen met het moment waarop een slagboom het begeeft, aan de hand van profielen, kun je op een gegeven moment gaan voorspellen. En dan kun je een slagboom vervangen voordat hij stuk gaat.' Hij vindt het leuk om te zien hoe de samenwerking zich verder ontwikkelt. 'Aanvankelijk waren wij op zoek naar een oplossing en kwamen we uit bij een bedrijf, dat later onderdeel werd van TKH. Nu werken we samen met TKH en kijken we vanuit een concept welke dochteronderneming daar het beste bij past.'





DE CAMERA ZIET MEER DAN DE MENS

Terry Arden
CEO LMI Technologies

VERTICAL: MACHINE VISION

VISION TECHNOLOGIE BESTAAT UIT CAMERATECHNOLOGIE IN COMBINATIE MET HET DIGITAAL BEWERKEN VAN VISUELE INFORMATIE, ZODAT BRUIKBARE BEELDEN OF INFORMATIE ONTSTAAN VOOR INTERPRETATIE DOOR MENS EN/OF MACHINE. BINNEN INDUSTRIAL MACHINE VISION WORDT VISION-TECHNOLOGIE INGEZET VOOR INDUSTRIËLE PROCESSEN OM DEZE TE BEWAKEN, TE CONTROLEREN OF BIJ TE STUREN. WIJ LEVEREN AAN DE ROBOT-INDUSTRIE, MACHINEBOUW, DE MEDISCHE EN AUTOMOTIVE INDUSTRIE.

TRENDS MACHINE VISION

- Enorme groei in toepassing visietechnologie dankzij automatiseringstrend in (Aziatische) fabrieken, nieuwe kapitaalinvesteringen in de halfgeleiderindustrie en opkomst nieuwe low-end-toepassingen.
- Toename miniaturisering bemoeilijkt kwaliteitsbeoordeling en inspecties producten.
- Extensieve industriële automatisering en robotisering vraagt om hoge productiviteit en hoge kwaliteit van geproduceerde producten.
- Door strenge regelgeving ten aanzien van bestrijding van namaak en de verbetering van de veiligheid van levensmiddelen en medicijnen hebben farmaceutische en voedselproducenten traceerbaarheid hoog op hun agenda.
- Vraag naar efficiëntere productieprocessen en toekomstige verordeningen in het kader van traceerbaarheid en verificatie van producten – visietechnologie biedt hier uitkomst.
- Visietechnologie wordt steeds vaker toegepast in de aansturing en controle van productiesystemen en vervangt het ‘menselijk oog’ bij signaleren, inspecteren en identificeren.

VERTICAL: MACHINE VISION

De mogelijke toepassingen van machine vision zijn vrijwel eindeloos: van het optimaal verzagen van bomen tot het uitlijnen van wielen. TKH-groep heeft er de juiste technologie voor in huis.



Een van de markten waar LMI Technologies uit Vancouver haar vision-techniek inzet is de houtzagerij. Hoe verander je een boom zo efficiënt mogelijk in houten planken? ‘Iedere boom heeft een andere vorm’, vertelt CEO Terry Arden. ‘Met onze sensortechniek kun je bomen scannen, in 3D, en op basis daarvan kun je het zaagproces voor elke boom optimaliseren.’

Het scannen van hout is een van de markten waar LMI marktleider is. Maar de Canadese fabrikant van sensoren is ook zeer actief in de transportsector. Zo worden de sensoren van LMI gebruikt om de kwaliteit van rails te controleren – in razend tempo, met een rijdende trein die is voorzien van camera’s.

Maar het grootste toepassingsgebied van machine vision is de auto-industrie, aldus Arden. ‘Onze camera’s spelen bijvoorbeeld een rol bij de assemblage van auto’s. Ze controleren of de auto is voorzien van de juiste boorgaten en of de ramen en de stoelen op de juiste wijze worden gemonteerd. En de wielen natuurlijk. We leveren aan alle belangrijke autofabrikanten in de wereld het meetgereedschap voor het automatisch uitlijnen van wielen.’

Ook vóór de assemblage speelt vision al een grote rol. ‘Je

moet zorgen dat alle onderdelen van tevoren zijn geïnspecteerd. Anders moet je straks de hele assemblage stilleggen omdat een van de onderdelen niet past.’ Het aantal mogelijke toepassingen is praktisch onbegrensd. ‘Welke productietechniek je ook gebruikt, gieten of zagen of 3D-printen, het resultaat is nooit voor honderd procent gecontroleerd. Vroeger nam je dan een steek-

‘Alles wat complex is zorgt voor vertraging en vertraging leidt tot extra kosten’

proef, maar tegenwoordig kun je elk exemplaar scannen om te zien of het overeenkomt met de specificaties van het ontwerp.’ LMI helpt klanten om hun productieprocessen te optimaliseren. ‘Daar is altijd behoefte aan, ook in tijden van crisis. Klanten willen via technische vernieuwingen een grotere efficiency bereiken.’ Daarom laat de markt voor machine vision ook een groei zien van zeker tien procent per jaar, bij 3D wel vijftien procent per jaar.



‘Sommige dingen kun je nou eenmaal niet met 2D in beeld brengen, bijvoorbeeld of voedsel goed is geseald: al dat doorzichtige plastic is in 2D niet goed te analyseren.’

GESTRUCTUREERD BLAUW LICHT

LMI (of beter gezegd: een van de voorlopers van het huidige LMI) is al sinds de jaren zeventig actief met het meten op basis van lasertechniek. Aanvankelijk ging dat om het meten van afstanden, van de sensor tot het object, maar naarmate je op die manier meer punten meet ga je een vorm zien. Inmiddels is de techniek zo ver dat je met één ‘snapshot’ een complexe vorm in beeld kunt hebben. Doordat de sensor in veel gevallen gebruikt maakt van lasertechniek zijn de beelden in principe monochroom, maar LMI levert ook veel sensoren waar tevens een 2D-kleurencoder is ingebouwd. Overigens is lasertechniek allang niet meer alleenzalmakend: de modernste sensoren maken gebruik van gestructureerd blauw led-licht: een patroon dat wordt geprojecteerd op het voorwerp om zo extra veel informatie te verzamelen over de structuur en de vorm van het oppervlak. Behalve voor het monitoren van productieprocessen wordt dat ook gebruikt voor 3D-opnames: daarmee krijg je op basis van een scan een 3D-model in de computer, dat je vervolgens verder kunt bewerken, bijvoorbeeld om een prototype te optimaliseren.

MAKKELIJKER EN BETAALBAARDER

‘Ons streven is om het gebruik steeds gemakkelijker te maken’, vertelt Arden. ‘Alles wat complex is zorgt voor vertraging en vertraging leidt tot extra kosten. Daarom leveren wij volledig geïntegreerde oplossingen, waarbij alles in één kastje zit.’ Om die reden spreekt hij ook niet over camera’s, dat is hooguit een onderdeel, maar over een sensor, waar vaak verschillende camera’s in zitten. Daarnaast zit er apparatuur in voor dataprocessing,

‘Vroeger nam je dan een steekproef, maar tegenwoordig kun je elk exemplaar scannen om te zien of het overeenkomt met de specificaties van het ontwerp’

volledig webbased, zodat een operator via zijn browser kan zien wat de sensor heeft gemeten. Een ander doel dat hij zichzelf heeft gesteld, toen hij vijf jaar geleden de stap maakte van CTO naar CEO, is om de techniek betaalbaarder te maken. ‘Wat wij nu doen is nog maar het begin. We willen de prijzen terugbrengen naar een tiende

van wat het nu kost om je productieproces met LMI-sensoren te optimaliseren. Daarmee betreden we een totaal nieuwe markt – een miljardenmarkt, iets wat nog door weinigen wordt gezien.’ Hij brengt ook zeer betaalbare software op de markt, waarmee consumenten zo aan de slag kunnen als ze een Microsoft Kinect-sensorapparaat hebben of een Asus Xtion. ‘Daarmee vergroten we het bewustzijn in de markt van wat er allemaal mogelijk is met 3D. Dat is uiteindelijk ook gunstig voor de zakelijke markt.’ Sinds 2011 is LMI onderdeel van het Duitse Augusta, dat op haar beurt weer grotendeels eigendom is van de TKH-groep. Daarmee heeft Arden toegang tot veel andere visiontechnologie: AVT, dat camerasystemen levert voor een zeer breed scala aan toepassingen, en NET, onder meer bekend van de Da Vinci-robot, waarmee prostaatoperaties worden gedaan. Dankzij de overname heeft LMI ook toegang tot nieuwe markten. Het Canadese bedrijf haalt momenteel het grootste deel van haar omzet uit Noord-Amerika en een kleiner deel uit Europa, waar het haar hoofdkantoor heeft in Kerkrade. Azië is nog relatief onontgonnen, al ziet Arden wel grote mogelijkheden om te groeien op het gebied van elektronica. ‘Bij smartphones gaat het om gigantische aantallen van hele kleine voorwerpen, soms tientallen micrometers. Wij zijn nu zover dat we op dat niveau nauwkeurig kunnen meten.’

Samen een camera ontwikkelen

‘AVT is voor ons meer een partner dan een leverancier’, vertelt Oliver Haux, bij het Duitse bedrijf Laetus verantwoordelijk voor inkoop. ‘Natuurlijk is AVT een fantastische leverancier. Als we kijken naar alle eisen die we aan camera’s stellen, dan zijn zij first in class. Maar de relatie gaat eigenlijk een stuk verder dan dat.’

Laetus, dat controlesystemen levert aan alle grote medicijnproducenten ter wereld, betreft het grootste deel van haar camera’s bij AVT (onderdeel van het Augusta-concern, dat op haar beurt grotendeels eigendom is van de TKH-groep). Voor een deel zijn dat standaardcamera’s, voorzien van visiontechnologie, waarmee Laetus haar klanten in staat stelt om verpakkingen te controleren. Maar bij de controle van medicijnproductie gaat het om specifiekere zaken. Hoewel dat allemaal al kon met de camera’s van AVT, ontstond op een gegeven moment toch de behoefte aan een speciale camera.

‘We wilden om een aantal redenen een camera die voor ons is ontwikkeld’, vertelt Haux. ‘Om te beginnen hadden we veel verschillende camera’s en dat werd lastig te managen. We zochten een bepaalde mate van standaardisatie: één camera, die we voor verschillende toepassingen konden gebruiken.’

Daarnaast had Laetus specifieke wensen wat betreft het formaat en de vorm van de camera, zodat het deze zelf kan inbouwen in de eigen behuizing, en de camera moest op een bepaalde manier kunnen worden aangestuurd.

‘We zijn toen samen om de tafel gaan zitten en hebben de camera binnen een aantal maanden weten te ontwikkelen. Wij hebben geprofiteerd van hun kennis – en zij van onze, want ze mogen de ontwikkelde camera ook aan andere klanten leveren.’





MET VMI WIL JE GEZIEN WORDEN

Mike Norman
Sales director Azië VMI Group

Harm Voortman
CEO VMI Group

VERTICAL: TYRE BUILDING INDUSTRY

MET TIENTALLEN JAREN ERVARING, HEEFT TKH DE PRODUCTIE-TECHNOLOGIE VOOR BANDENBOUW GEËVOLUEERD EN VERFIJND DIE NODIG IS OM SUPERIEURE PERSONEN-AUTO-, VRACHTWAGEN, BUS- EN OFF-THE-ROAD- (OTR) BANDEN TE PRODUCEREN. TKH ONTWERPT, PRODUCEERT, LEVERT EN INSTALLEERT DEZE INNOVATIEVE BANDEN-BOUWSYSTEMEN WAARMEE BANDEN MET SPECIFIEKE EIGENSCHAPPEN TE MAKEN ZIJN EN MAAKT VAN DE VRAAG VAN DE KLANT EEN GEZAMENLIJKE UITDAGING.

TRENDS

TYRE BUILDING INDUSTRY

- Hoge prioriteit bandenbouwindustrie voor vervanging bestaande technologie met nadruk op hoge productiviteit, afvalreductie, kwaliteitsverbetering, kleinere batches.
- In de bandenbouwindustrie is het aantal banden maten voor personenwagenbanden in het afgelopen decennia jaar meer dan vertienvoudigd – dit vraagt om flexibele productiemethoden.
- Innovaties zijn noodzaak geworden om de werkkapitaal-behoefte in de supply chain van de bandenbouwindustrie terug te dringen.
- De trend naar steeds grotere bandenafmetingen en naar veiligere, kwalitatief betere banden leidt tot een behoefte aan nieuwe productietechnologieën.
- Ruim 70% van het bestaande machinepark aan bandenbouwsystemen is ouder dan 15 jaar.
- Door de hoge grondstofprijzen in de bandenbouw-industrie is er behoefte aan een efficiënter materiaal-verbruik bij de productie van de banden. De stijgende loonkosten leiden ertoe dat er vraag is naar systemen met een hogere productiviteit en operatoronafhankelijkheid.

VERTICAL: TYRE BUILDING INDUSTRY

Nieuwe bandenproducenten dagen de gevestigde orde uit en daarbij willen ze graag beschikken over de allerbeste techniek: bandenbouwmachines van VMI. 'Onze klanten gebruiken VMI om hun eigen imago te versterken.'

Tyre Building Industry neemt een bijzondere plaats in tussen de zeven verticale groeimarkten die de TKH-groep heeft geïdentificeerd. Deze vertical bestaat namelijk uit één bedrijf, VMI, producent van bandenbouwmachines, waar overigens wel de connectivity- en vision-technologie uit andere bedrijven binnen de TKH-groep wordt ingezet. VMI heeft wereldwijd een enorm marktaandeel. Van alle bandenbouwsystemen die door een externe leverancier worden gemaakt, komt zeventig procent van VMI. Grote bandenproducenten, zoals Pirelli en Michelin, maken hun machines nog grotendeels zelf. Maar op de zogeheten 'outsourcingmarkt' is VMI de absolute marktleider. En toch is de bandenbouwindustrie volgens TKH een groeimarkt!

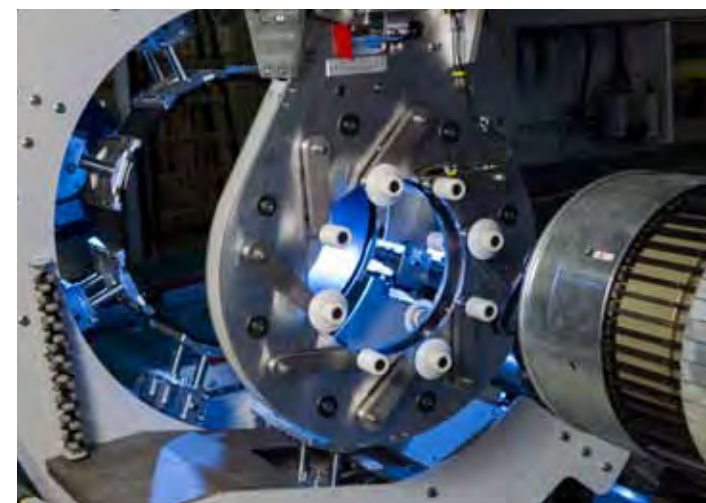
'We zien in de bandenbouw-industrie wereldwijd een groei van rond de vijf procent, maar wij schrijven inmiddels dubbele groeicijfers'

'We zien sowieso in de bandenbouwindustrie wereldwijd een groei van rond de vijf procent', vertelt Mike Norman, sales director voor Azië, 'maar wij schrijven inmiddels dubbele groeicijfers.'

Volgens hem heeft de bovengemiddelde groei te maken met de goede reputatie van VMI in combinatie met het feit dat er steeds meer een vechtmarkt aan het ontstaan is. 'Er zijn zelfs Aziatische bandenbouwers die zich bijvoor-

beeld in Noord-Amerika vestigen. Daar gaan ze de concurrentie aan met de gevestigde orde.'

Als nieuwkomers op de markt moeten de Aziatische bedrijven goed kunnen concurreren. 'Daarbij vertrouwen ze op onze machines', aldus CEO van VMI Group, Harm Voortman. 'Wij bieden de 'state-of-the-art'-technologie. We kunnen ze het ultieme aanbod doen, omdat we als enige ter wereld veel eigen technologie hebben ontwikkeld waarmee een hoge kwaliteit autoband wordt gecombineerd met een concurrerende kostprijs.' VMI is inmiddels een merk geworden waar klanten mee gezien willen worden. 'Onze klanten gebruiken VMI om hun eigen imago te versterken. Met VMI-machines laten ze aan hun klanten zien, bijvoorbeeld tijdens een rondleiding, hoe geavanceerd ze zelf zijn. Daarbij helpt het dat onze





machines er ook mooi uitzien en catchy namen hebben als MAXX of EXXIUM.'

Zoals in meer industrieën nemen de eisen toe die aan het eindproduct worden gesteld en voor bandenbouwers is dat heel cruciaal. 'Lange tijd was het zo dat automobilisten bij een vervanging voor de goedkoopste band kozen of voor een band waarvan ze het merk kennen. Tegenwoordig wordt er gewerkt met labels. Je kunt bijvoorbeeld zien welke band de laagste rolweerstand heeft en met welke band je het beste kunt remmen als het regent. Ook kun je zien welke band het meeste geluid maakt.' Door deze labelling wordt de kwaliteit van de band zichtbaarder, waardoor automobilisten daar eerder op af zullen gaan. 'Dat is gunstig voor VMI, want het betekent dat onze klanten worden afgerekend op kwaliteit – en daar hebben ze een goede bandenbouwmachine voor nodig.'

GROTE R&D-AFDELING

De verklaring van VMI's succes bestaat uit een aantal factoren. Om te beginnen is er natuurlijk de techniek: de afgelopen jaren is de R&D-afdeling gegroeid van veertig naar tachtig mensen. Daardoor heeft het bedrijf, deels in samenwerking met zusterbedrijf NET, onder meer vision-technologie kunnen ontwikkelen: camera's die

iedere stap van het productieproces bewaken en aansturen. 'We zijn de concurrentie ver vooruit', aldus Voortman. Zeker zo belangrijk vindt hij de manier waarop VMI klanten

'We kunnen ze het ultieme aanbod doen, omdat we als enige ter wereld zoveel eigen technologie hebben ontwikkeld'

helpt. 'Wij helpen ze om succesvol te zijn. Dat betekent dat we nooit te laat leveren; desnoods komen we de machine met een vliegtuig brengen als de tijd dringt. En we zorgen dat alles echt werkt. Daarvoor hebben we de best mogelijke field engineers.'

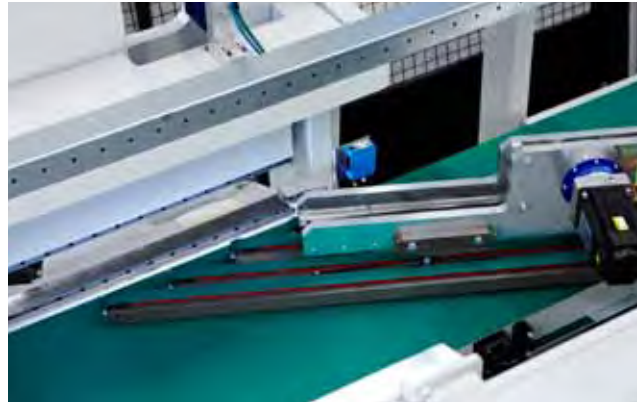
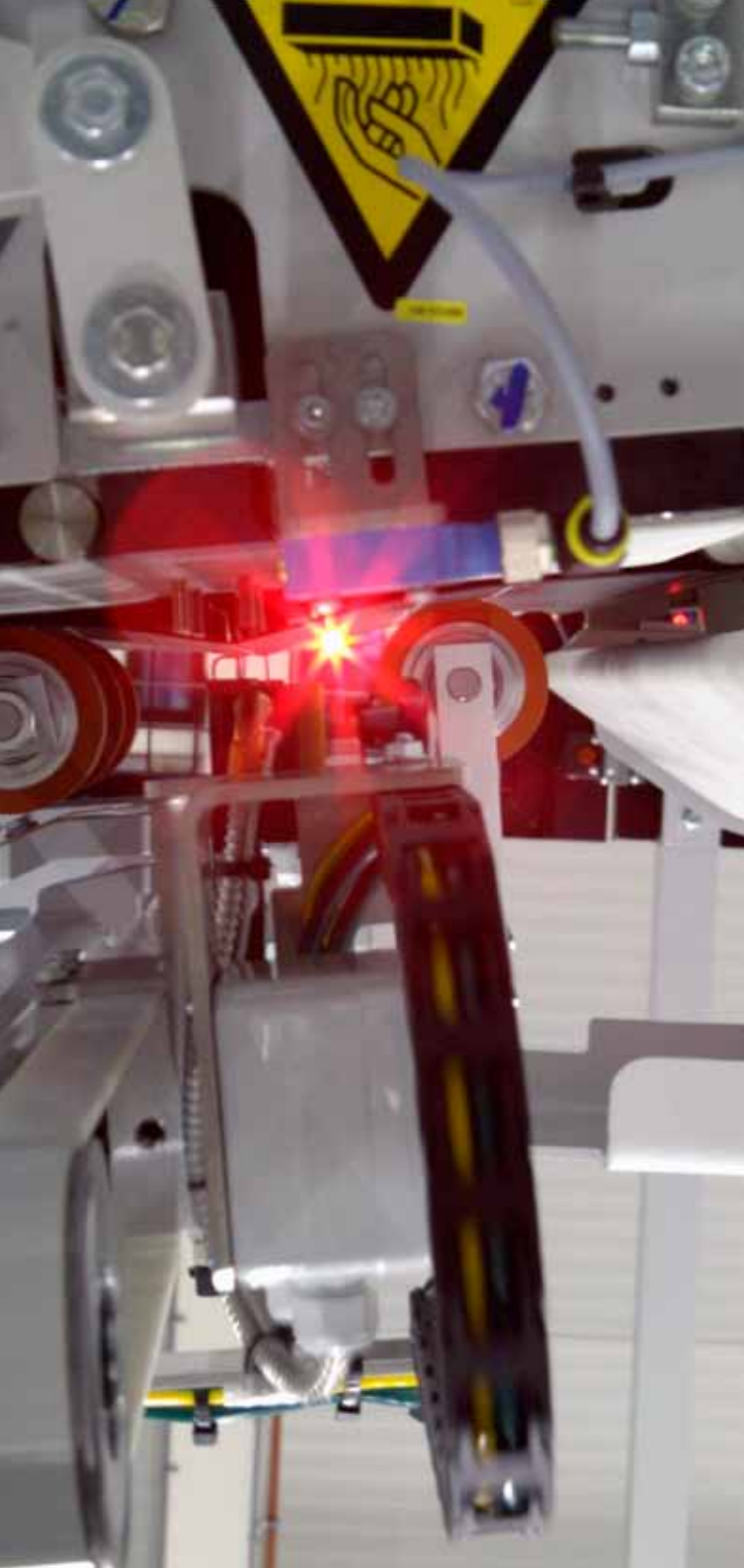
VMI is ook wereldwijd overal aanwezig. 'We waren al in India toen er eigenlijk nog niet zoveel business was, om zaadjes te planten', vertelt Norman. 'Nu de investeringen daar loskomen denken ze aan ons.'

Vanuit die wereldwijde aanwezigheid kan VMI overal de best mogelijke oplossing realiseren. Zo heeft het bedrijf een aantal jaren geleden een succesvolle machine, de 248, iets versimpeld, tot de 245, en werd de productie van de machine voor een belangrijk deel verschoven naar

China om daarmee de Aziatische markt te kunnen bedienen.

Inmiddels heeft VMI een volgende stap gezet, de EXXIUM: een machine die is gestoeld op de succesvolle machine de MAXX, maar dan iets minder geautomatiseerd. 'Een automatische machine is niet voor iedereen een voordeel', legt Voortman uit. 'Het vraagt ook om hoge kwaliteit materialen. Als die kwaliteit niet voldoende is of te onregelmatig, dan zal een volledig automatische machine te vaak stil vallen.'

In sommige landen of voor sommige complexe bandconstructies is het daarom beter om een machine te nemen die iets meer bediening met de hand vereist. Die machine is een stuk goedkoper natuurlijk. En voor de klanten, die te maken hebben met hogere arbeidskosten, biedt VMI allerlei mogelijkheden om de automatische machine helemaal goed te laten functioneren. Zo levert het bedrijf ook apparatuur voor het vervaardigen van componenten van de autoband. Bijvoorbeeld machines die het rubber verstevigen met een stalen ring, de Bead Apex, en een geavanceerde snijmachine, de EdgiQ, die zorgt dat verstevigd rubber op de juiste manier gesneden wordt, zodat de bandenbouwmachine voorzien wordt van hoge kwaliteit materialen. 'Wij zorgen ook voor een optimale



‘We doen er alles aan om te voorkomen dat iemand onze techniek ooit zal kopiëren, zodat we onze voorsprong kunnen behouden’

aansluiting tussen de diverse machines, zodat klanten met een hoog-geautomatiseerde fabriek optimaal kunnen profiteren.’

KORTERE PRODUCTIETIJDEN

Ook op het gebied van productietechnieken weet VMI zich te onderscheiden van andere leveranciers. ‘We werken er hard aan om met steeds kortere levertijden machines te kunnen produceren. Ook zijn we voorbereid op een variërende hoeveelheid werk. Daar hebben we ons ook echt op toegelegd, want de vragen vanuit de markt komen altijd onregelmatig. De timing van projecten is natuurlijk nooit ideaal. Om geen ‘nee’ te hoeven verkopen, of met een lange levertijd te werken, zijn we constant bezig ons productieproces te optimaliseren: meer ‘lean’, kortere productietijden enzovoort. Ook hoeven we tegenwoordig alleen nog het eerste exemplaar uit een

serie bij ons in de fabriek te testen. De overige exemplaren zetten we pas bij de klant in elkaar.’

VMI produceert bandenbouwsystemen in Epe en in Yantai (district Shandong) in China. Sommige onderdelen worden in China gemaakt en hier geassembleerd. Andere onderdelen, die gevoelige kerntechnologie bevatten, worden alleen in Epe gemaakt en vandaaruit verscheept. ‘Zo doen we er alles aan om te voorkomen dat iemand onze techniek kopieert, zodat we onze voorsprong kunnen behouden.’



VERTICAL MARINE, OIL & GAS

PLATFORMS EN SCHEPEN ZIJN COMPLEXE SYSTEMEN. TKH LEVERT INNOVATIEVE EN BRANDVEILIGE CONNECTIVITY SYSTEMEN EVENALS GEÏNTEGREERDE SECURITY- EN COMMUNICATIESYSTEMEN VOOR TOEPASSINGEN OP SCHEPEN EN PLATFORMS. VEEL OPLOSSINGEN ZIJN GERICHT OP EFFICIENCY MET EEN GUNSTIGE RETURN ON INVESTMENT VOOR DE KLANT.

INZICHT IN HET PRIMAIRE PROCES

Roger Decker
Algemeen Director Sigura

TRENDS

MARINE, OIL & GAS

- Verdubbeling volume zeevaart in 2030 – daardoor vraag naar steeds grotere en hogere vrachtschepen – technologie wordt ingezet voor efficiënt extern sitebeheer.
- Toename bouw hoogwaardige schepen, cruiseschepen en luxe jachten.
- Veel aandacht voor veiligheid en hoge eisen regelgeving.
- Op afstand aansturen van onbemande operaties op platforms.
- Terugdringen van het risico van menselijk falen via het inzetten van technologieën.
- Hoge eisen aan de producten voor marine als voor speciale 'zone'-certificering (bijvoorbeeld IECEx/ ATEX-explosiebescherming, kabels volgen NEK606, IEEE, BS)
- Aanpassen supply chain vanwege beperkte opslagmogelijkheden en hoge kosten van stilstand.
- Hoge eisen aan systeembeschikbaarheid onder gevarieerde omgevingsfactoren zoals extreme temperaturen, luchtvochtigheid, olie, zoutwater.

VERTICAL: MARINE, OIL & GAS

In de verticale markt Marine, Oil & Gas gaat TKH-dochter Sigura zich steeds meer richten op de 'hazardous area'. 'Dat is de plek waar het allemaal om draait, omdat daar de primaire processen plaatsvinden.'

Als kabelleverancier is de TKH-groep al enige tijd actief in de verticale markt Marine, Oil & Gas. Zo levert dochterbedrijf TKF speciale kabels, die voldoen aan de hoge eisen die worden gesteld bij bijvoorbeeld het bouwen van een cruiseschip. Kabelverbindingen moeten waterdicht zijn en er mag geen enkel risico zijn op explosie. Dat stelt speciale eisen aan het materiaal.

Ook helpt TKF de bouwers bij een zo vlot mogelijke installatie, door de kabels bij voorkeur glad te maken, wat makkelijker 'trekken' is in de nauwe openingen van een schip, en door te zorgen voor een juiste levering: precies op het moment dat de installateur er behoefte aan heeft, op de juiste lengte, gelabeld en voorzien van instructies. Relatief nieuw is dat TKH zich ook richt op het in de gaten houden van het primaire proces op bijvoorbeeld olieplatforms of bij raffinaderijen. Die oplossingen heeft de TKH-groep redelijk snel kunnen realiseren, omdat het daarbij kan terugvallen op kerntechnologieën die het voor andere markten heeft ontwikkeld.

'Zaken als camerasystemen, videomanagement en toegangscontrole, daar hebben we binnen de TKH-groep allemaal oplossingen voor ontwikkeld', vertelt Roger Decker, managing director bij dochterbedrijf Sigura. 'Dankzij onze zusterbedrijven kunnen we snel vergelijkbare oplossingen ontwikkelen voor bijvoorbeeld een olieplatform. Doordat we allerlei elementen samenvoegen, kunnen we een interessante propositie ontwikkelen, waarbij we bijvoorbeeld functionaliteiten van een toegangscontrolesysteem gebruiken voor het ontwikkelen van een evacuatiesysteem.'

Hij noemt het voorbeeld van een 'muster point': de plek waar iedereen bij een calamiteit moet verzamelen. De

operator moet dan snel kunnen zien of iedereen er is, of dat er misschien iemand is achtergebleven. 'Dat vergt heel specifieke technologie, omdat het mission critical is – er mag simpelweg geen uitval zijn. En de apparatuur mag ook nooit vonken veroorzaken, gezien het risico op explosie. Maar in zekere zin is het ook vergelijkbaar met een toegangscontrolesysteem zoals we dat elders inzetten.'

ELKE ONDERBREKING KOST GELD

Sigura, dat onder meer bekend is van camera-observatiesystemen en de bijbehorende datatransmissie in de transportsector, richt zich al jaren ook op kritische infrastructuur bij onder meer elektriciteitscentrales en olieplatforms. De laatste tijd verschuift de aandacht daarbij steeds meer van de zogeheten 'safe area' naar de 'hazardous area'.





‘Dat is de plek waar het allemaal om draait, omdat daar de primaire processen plaatsvinden. Elke onderbreking kost geld, dus het is belangrijk om die hazardous area zo goed mogelijk te monitoren.’

Decker spreekt van ‘situational awareness’: inzicht in alle belangrijke omgevingsfactoren. ‘Het zijn zeer complexe

‘Op basis van al die verschillende input zorgen we dat een operator snel overzicht heeft van de situatie, zodat hij de juiste beslissing kan nemen’

omgevingen en als er iets misgaat, waardoor de werkdruk toeneemt en de kans op fouten groter wordt, is het belangrijk dat een operator overzicht houdt. Anders escaleert de situatie. Wij helpen daarbij door een operator op het juiste moment de juiste informatie te geven. Er zijn natuurlijk eindeloos veel gegevens beschikbaar, over alle processen, maar dat kan een mens zo snel niet verwer-

ken. Wij zorgen dat deze data worden omgezet in informatie die op dat moment relevant is. Dat betekent dus ook dat we niet-relevante informatie weglaten.’ Het geven van de juiste informatie betekent dat je verschillende systemen aan elkaar moet koppelen. Zo maakt Sigura gebruik van data uit het Distributed Control System, dat het feitelijke productieproces bewaakt, en allerlei aanvullende systemen, zoals camera’s, toegangscontrole, brandalarm etcetera. ‘We programmeren de condities die bepalen wanneer we camerabeelden opschakelen en welke andere informatie we voorleggen aan de operator. Op basis van al die verschillende input zorgen we dat een operator overzicht bewaart en dus controle houdt over de situatie. Dan kan hij de juiste beslissingen nemen.’

AANSTUREN OP AFSTAND

Decker ziet een aantal interessante trends in de markt, nog los van de steeds hogere veiligheidseisen en de hoge energieprijzen. ‘Bestaande infrastructuur gaat langer mee dan aanvankelijk gepland. Dat is omdat het blijkbaar de moeite loont om ook het laatste beetje gas of olie uit de grond te halen, al is het maar om minder afhankelijk te





zijn van het Midden-Oosten, en dat is iets waar die installaties aanvankelijk niet op waren berekend. Veel klanten willen dus oude installaties upgraden en daar hebben wij interessante oplossingen voor. Die kunnen we implementeren zonder dat de continuïteit in gevaar komt.' Hij vertelt hoe Siqua in China in de metro installaties heeft vernieuwd, terwijl de metro natuurlijk gewoon moest blijven rijden. 'Bij migratie zorgen we er meestal voor dat

'Veel klanten willen oude installaties upgraden en daar hebben wij interessante oplossingen voor'

oude en nieuwe technieken met elkaar kunnen samenwerken. Bij migratie naar IP bijvoorbeeld laten we een analoge infrastructuur in tact, terwijl we daar wel een digitaal signaal overheen sturen.'

Ook is er een tendens naar meer bediening op afstand. Wingebeden liggen vaak verder van de bewoonde wereld, zoals in Alaska of het noorden van Rusland, en dan is het

prettig als specialisten niet overal ter plekke aanwezig hoeven te zijn. Iets vergelijkbaars geldt voor de winning van schaliegas, waarvoor de installaties regelmatig naar een andere locatie moeten opschuiven – dat pleit ook voor centrale aansturing.

'Je moet je voorstellen dat er ergens in Alaska iets aan de hand is en dat een specialist moet worden ingevlogen. Voor je het weet ligt de productie twee weken stil. Dan is het prettiger als je het probleem op afstand kunt oplossen.'

COMPLEMENTAIRE PARTNERS

Het is een conservatieve markt, aldus Decker, maar toch heeft TKH al aardig voet aan de grond gekregen. 'Dankzij ons complete aanbod, met geïntegreerde oplossingen, hebben we niet zo gek veel concurrenten. We hebben een aardige versnelling weten te behalen door strategisch samen te werken met technologiepartners die complementair zijn aan ons.' Daarbij denkt Decker onder meer aan een leverancier van camerabeuizingen, een bedrijf dat 'geprekwalificeerd' is – een traject dat normaal gesproken lang kan duren. 'Zij hebben al een bepaalde drempel genomen, waar wij van kunnen profiteren. Dit soort bedrijven staat op een lijst met gekwalificeerde leveranciers.'

Een andere ingang zijn de contacten van TKF en de contacten die Siqua heeft door haar werk voor de transportsector. 'We werken veel samen met system integrators die ook actief zijn in de markt voor Marine, Oil & Gas. Daarnaast gebruiken we onze ingangen bij lokale system integrators en andere partners.'



TKH GROUP NV JAARREKENING 2013



GECONSOLIDEERDE BALANS

Per 31 december voor winstbestemming

in duizenden euro's	Toelichting	2013	2012 ¹
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	3	349.125	342.657
Materiële vaste activa	4	188.523	191.561
Vastgoedbeleggingen	5	10.103	3.480
Financiële vaste activa	6	17.795	16.995
Actieve belastinglatentie	15	12.550	13.971
Totaal van de vaste activa		578.096	568.664
Viottende activa			
Vorraden	7	185.447	196.658
Vorderingen	8	152.532	151.162
Onderhanden projecten in opdracht van derden	9	78.272	48.380
Te ontvangen vennootschapsbelasting		3.364	1.546
Liquide middelen	10	79.613	66.465
Totaal van de viottende activa		499.228	464.211
Voor verkoop aangehouden activa	11	0	7.165
Totaal activa		1.077.324	1.040.040
Passiva			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	12	377.577	364.429
Minderheidsbelang derden		61.398	60.394
Totaal van het groepsvermogen		438.975	424.823
Langlopende verplichtingen			
Langlopende schulden	17	258.558	202.445
Voorziening voor latente belastingen	15	59.850	62.654
Voorzieningen voor pensioenen	16	18.852	15.801
Overige voorzieningen	14	24.727	20.923
Totaal van de langlopende verplichtingen		361.987	301.823
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan kredietinstellingen	18	15.242	59.564
Handelsschulden en overige te betalen posten	19	213.471	215.695
Onderhanden projecten in opdracht van derden	9	38.735	31.940
Te betalen vennootschapsbelasting		717	778
Voorzieningen	14	8.197	5.417
Totaal van de kortlopende verplichtingen		276.362	313.394
Totaal passiva		1.077.324	1.040.040

¹ Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving)

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

in duizenden euro's	Toelichting	2013	2012 ¹
Netto-omzet		1.196.024	1.102.895
Wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking		-395	-2.717
Overige bedrijfsopbrengsten		2.216	2.204
Totaal bedrijfsopbrengsten	22	1.197.845	1.102.382
Kosten grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk		698.771	651.758
Personeelskosten	24	268.639	242.029
Afschrijvingen	26	19.462	17.494
Amortisatie	27	25.068	20.876
Bijzondere waardeverminderingen	28	179	3.318
Overige bedrijfskosten	29	118.350	117.466
Totaal bedrijfslasten ²		1.130.469	1.052.941
Bedrijfsresultaat		67.376	49.441
Financiële baten en lasten ³	31	-15.176	-12.116
Waardeverandering voorziening voor earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders		85	2.965
Resultaat deelnemingen		1.441	-67
Resultaat voor belastingen		53.726	40.223
Belastingen over resultaat	32	12.073	9.605
Nettoresultaat		41.653	30.618
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		37.232	28.404
Minderheidsbelang derden in het resultaat		4.421	2.214
		41.653	30.618
Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders	33		
Gewone winst per aandeel (in €)		0,98	0,76
Verwaterde winst per aandeel (in €)		0,98	0,75
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €) ⁴		1,48	1,27
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ⁴		1,30	1,00

¹ Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving)

² In de bedrijfslasten 2013 zijn, naast bijzondere waardeverminderingen, eenmalige lasten van € 7,2 miljoen verantwoord als gevolg van herstructureringen en acquisities (2012: € 12,2 miljoen).

³ In de financiële baten en lasten is een eenmalige last van € 1,6 miljoen begrepen uit hoofde van de afboeking van de geactiveerde transactiekosten vanwege de herfinanciering in 2013.

⁴ Niet IFRS-verplichte toelichting.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

in duizenden euro's	2013	2012 ¹
Nettoresultaat	41.653	30.618
Posten die in de toekomst niet naar winst of verlies zullen worden overgeboekt		
Actuariële verliezen	-2.763	-8.461
Herwaardering van onroerend goed	-1.376	4.462
	-4.139	-3.999
Posten die mogelijk in de toekomst naar winst of verlies zullen worden overgeboekt		
Valuta-omrekeningsverschillen	-5.206	-3.177
Effectief deel van veranderingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen (na belastingen)	2.699	406
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa	237	3.146
	-2.270	375
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten	-6.409	-3.624
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode	35.244	26.994
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	32.391	24.850
Minderheidsbelang derden in het resultaat	2.853	2.144
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode	35.244	26.994

¹ Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving)

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN MUTATIES IN HET GROEPSVERMOGEN

in duizenden euro's	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Herwaarde- ringsreserve	Herwaardering voor verkoop beschikb.fin.act.	Reserve omrekenings- verschillen	Cash-flow hedge reserve	Algemene reserve	Onverdeelde winst	Totaal	Minderheids- belang	Totaal Eigen Vermogen
Stand per 1 januari 2012	9.488	12.212	16.709	28.411	509	6.181	-7.092	236.327	53.481	356.226	1.645	357.871
Stelselwijziging IAS19R Employee Benefits (na latente belastingen)								6.051		6.051		6.051
Gewijzigde stand per 1 januari 2012	9.488	12.212	16.709	28.411	509	6.181	-7.092	242.378	53.481	362.277	1.645	363.922
Nettoresultaat									28.404	28.404	2.214	30.618
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten				4.462	3.146	-3.176	336	-8.322		-3.554	-70	-3.624
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	4.462	3.146	-3.176	336	-8.322	28.404	24.850	2.144	26.994
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								53.481	-53.481	0		0
Dividenduitkeringen	91	-91						-21.667		-21.667		-21.667
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-773		-773	-318	-1.091
Verworven minderheidsbelang in het kader van overnames									0		56.923	56.923
Gerealiseerde herwaardering				-793				793		0		0
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								1.743		1.743		1.743
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-6.236		-6.236		-6.236
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								4.235		4.235		4.235
Geactiveerde ontwikkelingskosten			-1.543					1.543		0		0
Stand per 31 december 2012	9.579	12.121	15.166	32.080	3.655	3.005	-6.756	267.175	28.404	364.429	60.394	424.823
Nettoresultaat									37.232	37.232	4.421	41.653
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten				-1.375	237	-3.482	2.699	-2.920		-4.841	-1.568	-6.409
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	-1.375	237	-3.482	2.699	-2.920	37.232	32.391	2.853	35.244
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								28.404	-28.404	0		0
Dividenduitkeringen	81	-81						-18.017		-18.017		-18.017
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-904		-904	-1.432	-2.336
Verworven minderheidsbelang									0		-449	-449
Gerealiseerde herwaardering				-4.943				4.943		0		0
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								1.950		1.950	32	1.982
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-5.411		-5.411		-5.411
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								3.139		3.139		3.139
Mutatie wettelijke reserve voor deelnemingen waarvoor wel economisch eigendom is verworven, maar niet juridisch eigendom			-856					856		0		0
Geactiveerde ontwikkelingskosten			7.696					-7.696		0		0
Stand per 31 december 2013	9.660	12.040	22.006	25.762	3.892	-477	-4.057	271.519	37.232	377.577	61.398	438.975

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

in duizenden euro's	Toelichting	2013	2012 ¹
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		67.376	49.441
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen		45.219	42.080
Aandelen- en optieregelingen niet resulterend in een kasstroom		1.982	1.743
Resultaat desinvesteringen		-510	-198
Mutatie in voorzieningen		4.105	552
Mutatie in werkkapitaal		-8.717	4.766
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		109.455	98.384
Betaalde interest		-11.665	-11.433
Betaalde vennootschapsbelasting		-19.237	-11.702
Netto-kasstroom uit operationele activiteiten	(A)	78.553	75.249
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Dividend ontvangen van niet-geconsolideerde deelnemingen		544	484
Investerings in materiële vaste activa		-21.205	-26.481
Desinvesteringen in materiële vaste activa		2.356	1.200
Saldo van investeringen en desinvesteringen in vastgoedbeleggingen		128	-466
Verwerving van dochterondernemingen	35	-15.544	-95.810
Verwerving van overige deelnemingen		0	-249
Investing in immateriële vaste activa		-16.848	-14.113
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	(B)	-50.569	-135.435
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend		-20.353	-22.758
Inkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		-5.411	-6.236
Verkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		3.139	4.235
Opgenomen langlopende schulden		312.314	70.591
Aflossingen van langlopende schulden		-259.000	0
Mutatie kortlopend bancaire krediet		-44.322	55.461
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	(C)	-13.633	101.293
Netto-toename in liquide middelen	(A+B+C)	14.351	41.107
Omrekeningsverschillen		-1.203	-3.239
Mutatie liquide middelen		13.148	37.868
Saldo liquide middelen per 1 januari		66.465	28.597
Saldo liquide middelen per 31 december		79.613	66.465

¹ Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving)

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

ALGEMEEN

De geconsolideerde jaarrekening van TKH Group N.V. (hierna “TKH”) is opgesteld in overeenstemming met de door de Europese Commissie goedgekeurde International Financial Reporting Standards (“IFRS”), die van toepassing zijn op het boekjaar dat aanvangt op 1 januari 2013.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening van TKH. Ten aanzien van de enkelvoudige resultatenrekening is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek 2 BW. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de waardering op reële waarde van onroerend goed, voor verkoop beschikbare financiële activa, derivaten en op aandelen gebaseerde betalingen. Alle transacties in financiële instrumenten worden verantwoord op transactiedatum.

NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

De volgende aanpassingen van standaarden en nieuwe interpretaties zijn van kracht sinds 1 januari 2013:

- IFRS 13 Fair Value Measurement
- IAS 19R Employee Benefits
- Aanpassing op IAS 1: Presentation of Items of Other Comprehensive Income
- Aanpassing op IFRS 7: Disclosures Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- IFRIC 20: Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine

De toepassing van deze nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en IFRIC-interpretaties hebben geen materiële gevolgen voor de jaarrekening, met uitzondering van IAS1, IFRS 13 en de aanpassing op IAS 19. De impact van IAS 19R is hierna nader toegelicht onder “aanpassing van vergelijkende cijfers”.

In IAS 1 is de classificatie van items in het Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gewijzigd. De wijzigingen betreffen een presentatiewijziging en hebben geen effect op de financiële positie en performance

van TKH. Volgens IFRS 13 Fair Value Measurement is het bepalen van de reële waarde vereist voor een aantal posten in de jaarrekening. TKH beoordeelt periodiek de significante waarderingswijzigingen. Indien er voor het bepalen van de reële waarde gebruikgemaakt wordt van externe informatie, beoordeelt TKH de bewijsstukken die van deze derden zijn verkregen teneinde te verifiëren of deze waarderungen voldoen aan de vereisten van de IFRS, met inbegrip van het niveau van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderungen worden ingedeeld. Meer informatie over de veronderstellingen voor het bepalen van de reële waarde is opgenomen in de volgende toelichtingen:

- Toelichting 4: Materiële vaste activa
- Toelichting 5: Vastgoedbeleggingen
- Toelichting 6: Overige financiële vaste activa
- Toelichting 11: Voor verkoop aangehouden activa
- Toelichting 18: Schulden aan kredietinstellingen
- Toelichting 20: Financiële instrumenten

TKH heeft niet gekozen voor een vroege invoering van de volgende nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en nieuwe IFRIC-interpretaties waarvan de toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2014:

- IAS 27 Separate Financial Statements
- IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures
- Aanpassing op IFRS 1: Government loans
- IFRS 9 Financial Instruments¹
- IFRS 10 Consolidated Financial Statements
- IFRS 11 Joint Arrangements
- IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities
- Aanpassing op IAS 19 Employee Benefits (uitgave door de IASB op 21 november 2013)
- Aanpassing op IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- Aanpassing op IAS 36: Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets
- Aanpassing op IAS 39: Novation of Derivatives and

Continuation of Hedge Accounting

- Aanpassing op IFRS 10, 11 en 12: Transition Guidance
- Aanpassing op IFRS 10, 12 en IAS 27: Investment Entities
- IFRIC 21: Levies

TKH verwacht dat de toepassing van deze nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en nieuwe IFRIC-interpretaties in toekomstige boekjaren geen materiële gevolgen zullen hebben voor haar jaarrekening op basis van de huidige activiteiten van de onderneming, met uitzondering van IFRS 9. Omdat IFRS 9 nog aan wijzigingen onderhevig zal zijn, is het niet mogelijk om hier een betrouwbare schatting van te maken.

AANPASSING VAN VERGELIJKENDE CIJFERS

Vanaf 1 januari 2013 is de gewijzigde standaard IAS 19 Employee Benefits (IAS 19R) van toepassing. IAS 19R moet met terugwerkende kracht worden toegepast waardoor de vergelijkende cijfers zijn aangepast. IAS 19R bevat de volgende belangrijke wijzigingen voor de jaarrekening van TKH:

- De mogelijkheid om actuariële winsten en verliezen uit te stellen is vervallen. De actuariële winsten en verliezen worden direct in het “Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten” verantwoord.
- De interestkosten op de bruto-pensioenverplichting en het verwacht rendement op fondsbeleggingen worden niet meer als onderdeel van het bedrijfsresultaat gepresenteerd, maar onder financiële baten en lasten.
- Het rendementspercentage op het belegd vermogen is gelijk gesteld aan de disconteringsvoet.

¹ Effectief voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2015

Toepassing van IAS 19R heeft de volgende impact op activa, passiva en eigen vermogen:

in duizenden euro's	01-01-2012	Impact IAS 19R	Aangepaste balans 01-01-2012
Actieve belastinglatentie	10.157	-2.017	8.140
Voorzieningen voor pensioenen	12.412	-8.068	4.344
Eigen vermogen	356.226	6.051	362.277

in duizenden euro's	31-12-2012	Impact IAS 19R	Aangepaste vergelijkende cijfers 2012
Actieve belastinglatentie	13.050	921	13.971
Voorzieningen voor pensioenen	12.121	3.680	15.801
Eigen vermogen	367.119	-2.690	364.429

De impact op het resultaat en het “Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten” over 2012 kan als volgt worden samengevat:

in duizenden euro's	Jaarrekening 2012	Impact IAS 19R	Aangepaste vergelijkende cijfers 2012
Personeelskosten	241.620	409	242.029
Totaal bedrijfslasten	1.052.532	409	1.052.941
Bedrijfsresultaat	49.850	-409	49.441
Financiële baten en lasten	-12.059	-57	-12.116
Belasting over resultaat	9.722	-117	9.605
Nettoresultaat	30.967	-349	30.618
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten	4.837	-8.461	-3.624
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode	35.804	-8.810	26.994

CONSOLIDATIE

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de jaarrekeningen van alle dochterondernemingen, waarover TKH de beslissende zeggenschap heeft. Van zeggenschap is sprake indien TKH het financiële en operationele beleid van een entiteit kan sturen teneinde voordelen te verkrijgen uit haar activiteiten. Voor een overzicht van geconsolideerde entiteiten wordt verwezen naar pagina 156.

De resultaten van de verworven dochterondernemingen worden in het jaar van verwerving verantwoord vanaf het moment dat feitelijke zeggenschap is verkregen tot de datum waarop deze eindigt. Onderlinge transacties en balanssaldi zijn geëlimineerd in de consolidatie.

SEGMENTATIE

De informatie wordt gesegmenteerd naar de operationele segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions waarover afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is die regelmatig wordt geëvalueerd door de hoogste operationele besluitvormer. De Raad van Bestuur beslist over de toewijzing van middelen en beoordeelt de prestaties van de Solutions. Deze prestaties worden gerapporteerd en beoordeeld tot aan het niveau van het bedrijfsresultaat. De Solutions zijn gebaseerd op de product-/marktcombinaties die door de TKH-ondernemingen bediend worden. De waarderingsgrondslagen die voor deze geconsolideerde overzichten zijn gehanteerd gelden ook voor de bedrijfssegmenten. De transactie-prijzen voor leveringen tussen segmenten worden bepaald op zakelijke basis. De resultaten, activa en verplichtingen van

een segment omvatten zowel posten die rechtstreeks tot dat segment behoren als posten die redelijkerwijs en consistent aan dat segment kunnen worden toegerekend. Naast de informatie over de bedrijfssegmenten wordt selectief informatie verschaft per geografische regio.

VREEMDE VALUTA

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de respectievelijke functionele valuta's van de entiteiten van de groep, tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. De bij omrekening optredende valuta-koersverschillen op monetaire posten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Niet monetaire activa en verplichtingen die in een vreemde valuta luiden en op basis van historische kostprijs worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per transactiedatum. Niet monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta die tegen reële waarden worden opgenomen, worden omgerekend tegen de wisselkoers die golden op de datum dat de reële waarden werden bepaald. De activa en passiva van buitenlandse dochterondernemingen met een andere functionele valuta dan de euro worden naar euro's omgerekend tegen de per balansdatum geldende valutakoersen. De winst- en verliesrekeningen van buitenlandse dochterondernemingen worden omgerekend tegen de over het verslagjaar geldende gewogen gemiddelde maandoersen. De bij de omrekening ontstane verschillen worden ten gunste of ten laste van de reserve omrekeningsverschillen (eigen vermogen) gemuteerd. Deze omrekeningsverschillen worden in de winst- en verliesrekening als opbrengst of kosten verwerkt in de periode dat de activiteiten worden gedinvesteerd.

BEDRIJFSCOMBINATIES

De acquisitie van dochterondernemingen wordt verwerkt volgens de overnamemethode. De overnamesom wordt bepaald op de reële waarde, zijnde het totaal van de reële waarde per overnamedatum van de verworven activa, werkelijke of veronderstelde verplichtingen en aandeelgerelateerde instrumenten die zijn uitgegeven door TKH aan de voormalige eigenaren in ruil voor zeggenschap over de overgenomen onderneming. Acquisitiegerelateerde kosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht. De identificeerbare activa en verplichtingen worden gewaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum, met uitzondering van:

- uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen of activa verband houdend met personeelsbeloningen worden verwerkt en gewaardeerd overeenkomstig IAS 12 Income Taxes respectievelijk IAS 19R Employee Benefits
- verplichtingen en vermogensinstrumenten gerelateerd aan op aandelen van de overgenomen onderneming gebaseerde betalingen, of ter vervanging verstrekte rechten gerelateerd aan op aandelen van TKH gebaseerde betalingen, worden verwerkt en gewaardeerd overeenkomstig IFRS 2 Share-based Payment op de overnamedatum;
- activa (of verkoopgroepen) die zijn geclassificeerd als aangehouden voor verkoop conform IFRS 5 Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations worden verwerkt en gewaardeerd overeenkomstig deze standaard.

Goodwill vertegenwoordigt het positieve verschil tussen de overnamesom en het belang van TKH in de netto-reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van de dochteronderneming die is opgenomen per de overnamedatum. Een negatief verschil wordt verwerkt als bate (korting op de overname) in de winst- en verliesrekening. Minderheidsbelangen in het groepsresultaat en het vermogen van de groep worden afzonderlijk vermeld.

Verworven minderheidsbelangen worden verwerkt als “transacties met eigenaren” in hun capaciteit als eigenaar en er wordt uit hoofde van dergelijke transacties geen goodwill opgenomen. De aanpassingen van de minderheidsbelangen uit hoofde van transacties waarbij geen sprake is van zeggenschap zijn gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming. Indien de minderheidsaandeelhouder een recht heeft om haar aandelen aan TKH te verkopen volgens een contractueel overeengekomen formule (“putoptie”), wordt een verplichting opgenomen voor de te kopen aandelen. De verplichting is bepaald op de verwachte contante waarde van de toekomstige kasuitstroom. De consolidatie wordt opgesteld op basis van het economisch eigendom dat TKH heeft verworven. Er is een wettelijke reserve gevormd voor het aandeel in het eigen vermogen van de deelneming waarvoor het economisch eigendom wel is verworven, maar het juridische eigendom nog niet. Aanpassingen na balansdatum op de waarde van verplichting uit hoofde van de putopties, maar ook voor earn-out-verplichtingen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Acquisities van dochterondernemingen die plaatsvonden vóór 1 januari 2010 worden verwerkt in overeenstemming met de oude IFRS 3 Business Combinations. Dit betekent dat de aanpassingen op de waarde van de verplichting uit hoofde van de putopties,

maar ook voor earn-out-verplichtingen direct in de goodwill worden verwerkt. Voor acquisities ná 1 januari 2010 worden wijzigingen in de reserveringen voor te betalen earn-out en afwikkeling van de putoptie direct via het resultaat verwerkt. Advieskosten voor acquisities worden direct als kosten verantwoord.

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Goodwill

Goodwill, zijnde het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel in de netto-vermogenswaarde (op basis van reële waarde van verkregen activa minus passiva) van verworven deelnemingen, wordt geactiveerd.

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet afgeschreven, maar minimaal jaarlijks beoordeeld op eventuele bijzondere waardeverminderingen. Een bijzondere waardevermindering wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt zodra deze zich voordoet, en wordt nadien niet meer teruggedraaid. Bij verkoop van een deelneming wordt de goodwill meegenomen in de bepaling van de winst of verlies op de verkoop.

Overige immateriële vaste activa

Uitgaven voor onderzoek worden als last in de winst- en verliesrekening genomen wanneer zij worden gemaakt. De uitgaven voor ontwikkeling worden geactiveerd indien aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Een actief is gecreëerd dat identificeerbaar is;
- Het waarschijnlijk is dat het actief toekomstige economische voordelen zal genereren;
- De ontwikkelingskosten betrouwbaar kunnen worden gemeten.

Ontwikkelingskosten worden niet geactiveerd indien deze rechtstreeks door derden worden vergoed en waarvan TKH niet de eigendomsrechten verkrijgt.

De overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd op historische kosten minus afschrijvingen. De afschrijvingen zijn lineair op basis van de verwachte economische levensduur. De verwachte economische levensduur is als volgt:

- Geactiveerde ontwikkelingskosten: 3-5 jaar;
- Patenten, licenties en handelsrechten: 3-10 jaar;
- Verworven klantbestanden: 7-17 jaar;
- Verworven merknamen: 10-15 jaar;
- Verworven intellectual property: 5-10 jaar.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

Lease

Een lease-overeenkomst wordt geclassificeerd als financiële lease indien de overeenkomst vrijwel alle aan de eigendom van een actief verbonden risico's en voordelen overdraagt. Alle andere lease-overeenkomsten worden geclassificeerd als operationele lease. Activa die als financiële lease zijn verworven, worden gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Leasebetalingen onder een operationele lease worden in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben. Baten voortvloeiend uit het aangaan van een operationele lease worden verantwoord over de contractduur.

Vaste bedrijfsmiddelen

Grond en gebouwen, dienstbaar aan de bedrijfsuitoefening, worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde is gebaseerd op de marktwaarde. De marktwaarden worden ontleend aan de meest recente taxatierapporten. Waarderingen worden met voldoende regelmaat uitgevoerd zodat de opgenomen waarde niet materieel afwijkt van de reële waarde per balansdatum. In de taxatie wordt de resterende verwachte economische levensduur bepaald. De herwaardering wordt afgeschreven over de verwachte resterende economische levensduur. De herwaardering van vaste bedrijfsmiddelen wordt verwerkt in de herwaarderingsreserve, rekening houdend met een voorziening voor latente belastingen. Indien de herwaarderingsreserve van een specifiek actief negatief zal worden, dan wordt het saldo als kosten verantwoord. Een herwaardering die een afwaardering, die ten laste van de winst- en verlies is verwerkt, doet opheffen wordt rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verantwoord. De afschrijvingen op geherwaardeerde bedrijfsgebouwen zijn lineair en worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Onder de overige vaste bedrijfsmiddelen zijn machines, inventarissen, transportmiddelen en materiële vaste activa in uitvoering opgenomen. Deze bedrijfsmiddelen zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs minus de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De andere vaste bedrijfsmiddelen worden afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

De verwachte economische levensduur is als volgt:

- Terreinen: oneindig;
- Bedrijfsgebouwen: 30-33 jaar;
- Machines en installaties: 5-15 jaar;
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 3-10 jaar.

Afhankelijk van het soort actief wordt rekening gehouden met een restwaarde van 0 tot 10%.

VASTGOEDBELEGGINGEN

De vastgoedbeleggingen betreffen bedrijfspanden en woonhuizen die niet voor de eigen bedrijfsuitoefening worden gebruikt. Deze activa zijn gewaardeerd op reële waarde. Winsten en verliezen door verandering in de reële waarde worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode dat de waardeverandering zich voordoet.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Deelnemingen

Deelnemingen waarin TKH invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft, worden gewaardeerd volgens de “equity-methode”, maar niet lager dan nihil, tenzij TKH verplicht is verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. De “equity-methode” houdt in dat het aandeel in de winst of het verlies van de deelneming wordt opgenomen in het resultaat. Het belang in de deelneming wordt bepaald op het TKH-aandeel in de netto-activa van de deelneming, samen met de bij overname betaalde goodwill, en verminderd met een eventuele bijzondere waardevermindering. Dividend van deelnemingen wordt opgenomen wanneer de aandeelhouder het recht heeft verkregen om de dividendbetaling te ontvangen.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Beursgenoteerde aandelen die worden verhandeld in een actieve markt worden geclassificeerd als voor verkoop beschikbare financiële activa en gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde is ontleend aan de beurskoers op balansdatum. Winsten en verliezen door wijzigingen in de reële waarde worden verwerkt in het overzicht van het totaalresultaat en toegevoegd aan de herwaarderingsreserve voor voor verkoop beschikbare financiële activa. Indien het actief wordt gedisinvesteerd, dan worden de cumulatieve winsten of verliezen die zijn opgenomen in de herwaarderingsreserve gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening. Dividend wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening wanneer de aandeelhouder het recht heeft verkregen om de dividendbetaling te ontvangen.

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

Materiële en immateriële activa worden minimaal jaarlijks beoordeeld op indicaties van eventuele bijzondere waardeverminderingen. Bij een dergelijke indicatie wordt de realiseerbare waarde van het actief bepaald om de hoogte van de bijzondere waardevermindering vast te stellen. Indien het actief niet zelfstandig kasstromen genereert, dan wordt de realiseerbare waarde van de kleinste kasstroomgenererende eenheid bepaald waartoe het actief behoort. De realiseerbare waarde is het hoogste van de directe opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen. De hierbij gehanteerde disconteringsvoet is gebaseerd op een marktrente voor belastingen, rekening houdend met de inherente onzekerheid verbonden aan het actief. Indien de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, dan wordt het actief tegen de lagere realiseerbare waarde opgenomen. De opgetreden bijzondere waardevermindering wordt direct in de winst- en verliesrekening als last verantwoord, tenzij de waardevermindering betrekking heeft op een geherwaardeerd actief. In dat geval wordt de waardevermindering eerst in mindering gebracht op de herwaarderingsreserve. Wanneer een bijzondere waardevermindering ophoudt te bestaan, dan wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de herziene realiseerbare waarde - met uitzondering van de goodwill -, maar nooit hoger dan de boekwaarde die zou zijn opgenomen indien de bijzondere waardevermindering niet had plaatsgevonden. De verhoging wordt direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Indien deze verhoging betrekking heeft op een geherwaardeerd actief waarbij de afwaardering niet in de winst- en verliesrekening is verwerkt, dan wordt de verhoging in de herwaarderingsreserve verwerkt.

VOORRADEN

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs, of -indien lager- tegen de netto-opbrengstwaarde. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten. De kostprijs voor grond- en hulpstoffen is gebaseerd op de gemiddelde inkoopprijs vermeerderd met de kosten om de voorraden in de betreffende staat te krijgen. De kostprijs van halffabrikaten en gereed product bestaat uit de directe materiaal- en loonkosten, alsmede een opslag voor de indirecte productiekosten.

ONDERHANDEN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

Indien de uitkomsten van een onderhanden project in opdracht van derden op betrouwbare wijze kan worden bepaald, dan worden de opbrengsten en kosten verantwoord naar rato van voltooiing op balansdatum. De mate van voltooiing wordt berekend op basis van de gemaakte en aan het project gerelateerde kosten voor verrichte prestaties ten opzichte van de totale verwachte projectkosten, behalve indien dit niet representatief is voor de mate waarin de prestaties zijn verricht. Meer- en minderwerk zijn inbegrepen indien deze betrouwbaar kunnen worden bepaald en verrekening waarschijnlijk is. Voor zover de uitkomsten van een onderhanden project niet betrouwbaar kan worden gemeten, worden de opbrengsten verantwoord voor de gemaakte projectkosten mits het waarschijnlijk is dat de voordelen gerealiseerd zullen worden. Projectkosten worden als kosten verantwoord in de periode dat deze voordoen. Indien de verwachte projectkosten hoger zijn dan de projectopbrengst, dan wordt het verwachte verlies direct voorzien en in mindering gebracht op het onderhanden werk. Onderhanden projecten, bestaande uit het saldo van gemaakte kosten, genomen winsten en verliezen verminderd met gefactureerde bedragen, worden als vordering gepresenteerd indien dit saldo positief is. Indien het saldo van gemaakte kosten, genomen winsten en verliezen verminderd met gefactureerde bedragen op een project negatief is, dan wordt deze voor het betreffende project als verplichting gepresenteerd.

VORDERINGEN

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, dat over het algemeen gelijk is aan de nominale waarde onder aftrek van voorzieningen voor oninbaarheid.

LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's. Liquide middelen en bankschulden die onder één saldo- en rentecompensatieovereenkomst met een bank vallen, worden gesaldeerd gepresenteerd.

VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA

Vaste activa worden gerubriceerd als ‘voor verkoop aangehouden’ indien hun boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd door middel van een verkooptransactie in plaats van door voortgezet gebruik. De herrubricering vindt plaats wanneer de activa beschikbaar zijn voor onmiddellijke verkoop

en verkoop zeer waarschijnlijk is. Voor verkoop aangehouden vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Op voor verkoop aangehouden vaste activa wordt niet afgeschreven.

HERWAARDERINGSRESERVE

Het gerealiseerde deel met betrekking tot de afschrijvingen op de herwaardering op materiële vaste activa valt vrij ten gunste van de algemene reserves. Bij verkoop van het gehewardeerde actief, wordt de herwaarderingsreserve eveneens overgeboekt naar de algemene reserves.

VOORZIENINGEN

Algemeen

De voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen voortvloeiend uit gebeurtenissen uit het verleden die waarschijnlijk tot uitgaven zullen leiden en waarvan de hoogte redelijkerwijs en betrouwbaar kan worden ingeschat. Voorzieningen worden opgenomen tegen de beste inschatting van het management. Langlopende voorzieningen worden tegen contante waarde opgenomen, met uitzondering van de voorziening voor belastingen.

Pensioenen

Premies voor toegezegde-bijdragenregelingen worden als lasten verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben. De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. De pensioenaanspraken worden gediscoonteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De pensioenaanspraken en de kosten van de toegezegd-pensioenen zijn gebaseerd op de “projected unit credit method”, waarbij per balansdatum actuariële berekeningen worden opgesteld. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van TKH benadert. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten die nooit zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief, dan wordt de opname van het actief beperkt

tot de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies (“asset ceiling”). Dit wordt per pensioenregeling beoordeeld. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn. De interestkosten op de bruto-pensioenverplichting en het verwacht rendement op fondsbeleggingen worden als onderdeel van de financiële baten en lasten gepresenteerd. Het rendementspercentage op het belegd vermogen is gelijk gesteld aan de disconteringsvoet. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd, dan wordt het gedeelte van de daaruit voortvloeiende wijziging in pensioenaanspraken met betrekking tot de verstreken diensttijd of de winst of het verlies op die wijziging direct verwerkt in het resultaat.

Jubileumuitkeringen

De nettoverplichting uit hoofde van jubileumuitkeringen is het bedrag van de toekomstige beloning dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van de werknemers in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de “projected unit credit”-methode en wordt gediscoonteerd tot de contante waarde. De disconteringsvoet is gelijk aan die van de toegezegd-pensioenregeling.

LATENTE BELASTINGEN

Latente belastingen hebben betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardebepalingen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet-aftekbare goodwill en voor deelnemingen die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. Latente belastingvorderingen worden uitsluitend gewaardeerd indien het waarschijnlijk is dat deze kunnen worden gerealiseerd. De latente belastingen zijn berekend tegen de belastingtarieven waarvoor ze naar verwachting worden gerealiseerd. Wijzigingen in de latente belastingen worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verwerkt. Uitzondering hierop vormen wijzigingen in de belastingtarieven op gevormde latenties op herwaarderingen, die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt.

RENTEDRAGENDE SCHULDEN

Rentedragende schulden zijn bij opname gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van toerekenbare transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN

De overige schulden zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, dat over het algemeen gelijk is aan de nominale waarde.

DERIVATEN

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen wanneer TKH een contract afsluit voor een dergelijk instrument. Derivaten worden opgenomen tegen de reële waarde op contractdatum en worden op navolgende rapporteringsdata eveneens tegen de dan geldende reële waarde opgenomen. Veranderingen in de reële waarde van derivaten, die zijn aangewezen en effectief zijn als afdekkingsinstrument voor toekomstige kasstromen, worden direct in het eigen vermogen verwerkt. Het ineffectieve deel wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord. Wanneer de kasstroom van een vaststaande toezegging of een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname van een actief of verplichting, dan wordt op het moment van opname de hieraan verbonden winsten of verliezen van het afdekkingsinstrument, dat was opgenomen onder het eigen vermogen, verwerkt in de waardering van het actief of de verplichting. Bij afdekkingstransacties die niet leiden tot de opname van een actief of verplichting worden de in het eigen vermogen verwerkte winsten of verliezen in de winst- en verliesrekening verwerkt in dezelfde periode waarin ook de onderliggende afgedekte transactie in de winst- en verliesrekening wordt verwerkt. Veranderingen in de reële waarde van derivaten die niet zijn te kwalificeren als afdekkingsinstrument worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Hedge accounting wordt niet langer meer toegepast indien het afdekkingsinstrument is beëindigd, verkocht of uitgeoefend of niet langer meer kwalificeert als afdekkingsinstrument. De tot dat moment in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve winsten of verliezen op dat afdekkingsinstrument worden in de winst- en verliesrekening verantwoord wanneer de verwachte transactie plaatsvindt. Indien de afgedekte transactie naar verwachting niet meer zal plaatsvinden, dan worden de cumulatieve winsten of verliezen vanuit het eigen vermogen overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

De bedrijfsopbrengsten van TKH bestaan uit goederen, projecten en diensten die binnen Telecom, Building en Industrial Solutions aan klanten worden aangeboden als afzonderlijk product / dienst of als totaaloplossing. De bedrijfsopbrengsten

omvatten de netto-omzet, de mutatie in de voorraad gereed product en onderhanden werk alsmede overige bedrijfsopbrengsten. Netto-omzet is de opbrengst van in het verslagjaar aan derden geleverde goederen en diensten onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen. De mutaties in de voorraad gereed product en goederen in bewerking hebben betrekking op de productiebedrijven binnen TKH.

Producten en goederen

De levering van goederen wordt als omzet verantwoord indien de volgende voorwaarden zijn vervuld:

- De wezenlijke risico's en voordelen van eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper;
- TKH niet de betrokkenheid en feitelijke zeggenschap over de verkochte goederen behoudt die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar;
- Het bedrag van de opbrengst kan betrouwbaar worden gemeten;
- Het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar TKH zullen vloeien;
- De reeds gemaakte of nog te maken kosten verbonden aan de transactie betrouwbaar kunnen worden gemeten.

Onderhanden projecten

Omzet op onderhanden projecten in opdracht van derden wordt verantwoord conform de waarderingsgrondslag zoals opgenomen onder "onderhanden projecten in opdracht van derden" (zie hiervoor).

Diensten

Diensten betreffen voornamelijk projectmanagement, installatie, service en onderhoud. Indien het resultaat van een transactie waarbij diensten worden verricht betrouwbaar kan worden geschat, dan worden de opbrengsten met betrekking tot die transactie opgenomen naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. Het resultaat van een transactie kan betrouwbaar worden geschat indien alle volgende voorwaarden zijn vervuld:

- Het bedrag van de opbrengst betrouwbaar kan worden gemeten;
- Het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar TKH zullen vloeien;
- De mate waarin de diensten op balansdatum zijn verricht, op betrouwbare wijze kan worden bepaald;
- De reeds gemaakte of nog te maken kosten verbonden aan de transactie betrouwbaar kunnen worden gemeten.

De winstneming naar rato van verrichte prestaties wordt als volgt bepaald:

- Installaties betreffen relatief geringe vergoedingen met een snelle doorlooptijd. Derhalve worden installatie-vergoedingen verantwoord na oplevering.
- Service- en onderhoudsvergoedingen worden verantwoord naar rato van voltooiing.

BEDRIJFSLASTEN

Algemeen

De aan de productie bestede kosten en de overige met de gewone bedrijfsuitoefening verband houdende kosten, die ten grondslag liggen aan de bedrijfsopbrengsten, worden als bedrijfslasten verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden in de winst- en verliesrekening verantwoord over dezelfde periode als de hieraan gerelateerde kosten. De subsidie wordt in mindering gebracht op de hieraan gerelateerde kosten. Subsidies verband houdend met vaste activa worden verwerkt als vooruitontvangen bedragen en ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht over de verwachte economische levensduur van het betreffende actief.

Op aandelen gebaseerde betalingen

De op aandelen gebaseerde betalingen worden in eigen vermogensinstrumenten afgewikkeld en worden op de datum van toekenning gewaardeerd op reële waarde. De reële waarde wordt bepaald met behulp van een optiewaarderingsmodel dat rekening houdt met marktgerelateerde voorwaarden verbonden aan de toekenning en beperkingen in de uitoefenbaarheid. De reële waarde wordt ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht, verdeeld over de periode tussen toekenning en het moment dat de aandelenopties onvoorwaardelijk worden, waarbij aanpassing plaatsvindt voor het verwachte aantal uit te oefenen opties.

FINanciële baten en lasten

Als financiële baten en lasten worden opgenomen de op het verslagjaar betrekking hebbende rente van en aan derden. Rente wordt opgenomen volgens de effectieve rentemethode. De rentebaten en rentelasten van bankrekeningen die behoren tot één en dezelfde rentecombinatie worden gesaldeerd. Het rentesaldo van de rentecombinatie wordt verantwoord onder rentebaten c.q. rentelasten.

Koersverschillen op verkoop- en inkooptransacties worden onder financiële baten en lasten gepresenteerd. Rentelasten direct verband houdende met de constructie van materiële vaste activa worden geactiveerd.

BELASTINGEN

De belasting is berekend over het resultaat voor belastingen, rekening houdend met de in de verschillende landen geldende belastingtarieven en fiscale regelgeving. De winstbelasting wordt in de resultatenrekening opgenomen, tenzij deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

Naast de over het verslagjaar direct verschuldigde of te vorderen belastingen, zijn tevens de mutaties in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen begrepen, alsmede correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

MINDERHEIDSBELANG DERDEN

Hieronder wordt opgenomen het aandeel van derden in de resultaten en het vermogen van de dochterondernemingen volgens de grondslagen van TKH.

KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het nettoresultaat aangepast voor posten van de winst- en verliesrekening die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar en mutaties in balansposten en posten van de winst- en verliesrekening waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten. De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen.

De verkrijgingsprijs van acquisities wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van liquiditeiten plaatsvindt, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

2 Schattingen en veronderstellingen

Bij de totstandkoming van de geconsolideerde jaarrekening van TKH moet het management bepaalde schattingen maken en aannames doen. Deze schattingen en aannames zijn van invloed op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van niet uit de balans blijken activa en passiva op balansdatum en op de baten en lasten in de verslagperiode waarover wordt gerapporteerd. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen. Alle veronderstellingen, verwachtingen en prognoses die gebruikt worden als basis voor schattingen in de geconsolideerde jaarrekening vormen een zo goed mogelijke afspiegeling van de vooruitzichten van TKH. Het management is van mening dat voor de veronderstellingen, verwachtingen en prognoses een redelijke basis bestaat. Schattingen hebben betrekking op bekende en onbekende risico's, onzekerheden en andere factoren die ertoe kunnen leiden dat de toekomstige resultaten en prestaties wezenlijk verschillen van die welke geraamd waren.

Belangrijke schattingen betreffen:

Prijs-, krediet-, rente- en valutarisico

Toelichting 20 bevat informatie over deze risico's.

Goodwill

In toelichting 1 en 3 is informatie opgenomen over de waardering van goodwill en het toetsen daarvan op bijzondere waardevermindering.

Aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa

In de jaarrekening is een materieel bedrag opgenomen voor aan acquisitie gerelateerde immateriële activa. De eerste waardering tegen reële waarde van deze activa wordt bepaald aan de hand van waarderingsmodellen. De uitkomsten zijn voornamelijk afhankelijk van de gehanteerde uitgangspunten (zoals groeipercentages, royalty fees, economische levensduur) en toekomstverwachtingen.

Materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa

TKH beschikt over onroerend goed in zowel eigen gebruik als aangehouden voor verkoop. Het onroerend goed is gewaardeerd tegen reële waarde op basis van taxaties door onafhankelijke taxateurs.

Onderhanden projecten

TKH verricht projecten in opdracht van derden waarop tussentijds winst wordt verantwoord. De tussentijdse winstneming is gebaseerd op de verwachte winst op het

project en de geschatte mate van gereedheid. Bij deze bepaling wordt gebruik gemaakt van voorcalculaties die per onderdeel van een project gespecificeerd zijn. Op basis van realisatie en inschattingen van projectleiders en controllers worden periodiek per project nieuwe schattingen opgesteld die als uitgangspunt worden gehanteerd voor de te verantwoorden kosten en opbrengsten.

Pensioenen

Toelichting 1 en 16 bevatten de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de berekening van de pensioenlasten en de pensioenvoorziening. In toelichting 16 is tevens een gevoeligheidsanalyse op de contante waarde van de bruto-pensioenverplichting opgenomen bij wijziging van de disconteringsvoet, inflatie, levensverwachting en indexatie.

Overige voorzieningen

In de jaarrekening zijn voorzieningen opgenomen voor onder meer verplichtingen uit hoofde van garanties, claims, earn-out-overeenkomsten, verstrekte putopties aan minderheidsaandeelhouders, activa van deelnemingen, jubileumuitkeringen en bijzondere waardeverminderingen. Deze voorzieningen zijn gebaseerd op schattingen ontleend aan aanwezige informatie.

3 Immateriële vaste activa

in duizenden euro's	Goodwill		Ontwikkelingskosten		Merkenamen, klantbestanden en intellectueel property		Patenten, licenties en handelsrechten		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Stand per 1 januari	216.288	144.332	20.913	14.321	97.771	38.676	7.685	6.899	342.657	204.228
Activeringen en toevoegingen			11.364	8.964			5.483	5.149	16.847	14.113
Reclassificatie uit materiële vaste activa			412				90		502	0
Acquisities	8.386	72.228	931	3.074	11.151	71.910	102	904	20.570	148.116
Amortisatie			-5.329	-5.019	-16.601	-12.815	-3.138	-3.042	-25.068	-20.876
Bijzondere waardeverminderingen	-179	-18		-427				-2.280	-179	-2.725
Aanpassing goodwill	-2.430								-2.430	0
Aanpassing i.v.m. earn-out-verplichting	35	100							35	100
Aanpassing i.v.m. verplichting voor putopties gehouden door minderheidsaandeelhouders	394	-414							394	-414
Omrekeningsverschillen	-2.114	60	-272		-1.791		-26	55	-4.203	115
Stand per 31 december	220.380	216.288	28.019	20.913	90.530	97.771	10.196	7.685	349.125	342.657
Som der amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	3.088	2.909	23.739	18.410	54.587	37.986	12.017	8.879	93.431	68.184
Historische aanschafwaarde	223.468	219.197	51.758	39.323	145.117	135.757	22.213	16.564	442.556	410.841

De toevoeging voor merkenamen, klantbestanden en intellectuele property betreft de reële waarde die is toegekend aan deze immateriële activa van geacquireerde ondernemingen.

De goodwill is toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden op basis van de operationele entiteiten. Op business-segmentniveau is de goodwill als volgt verdeeld:

in duizenden euro's	Disconteringsvoet	2013	2012
Telecom Solutions	10,0% - 12,8%	32.108	32.108
Building Solutions	9,6% - 12,6%	147.506	143.351
Industrial Solutions	10,0% - 12,1%	40.766	40.829
		220.380	216.288

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende onderdelen waarin goodwill is geactiveerd is de hogere van de reële waarde minus verkoopkosten of de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstroomprognoses. Deze prognoses zijn ontleend aan de interne businessplannen die jaarlijks worden opgesteld en een horizon van drie tot vijf jaar kennen. Deze businessplannen bevatten financiële budgetten en worden opgesteld door lokaal management en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Kasstromen ná de financiële budgetteringsperiode worden geëxtrapoleerd rekening houdend met een jaarlijks groeipercen- tage van 3%. Een disconteringsvoet vóór belastingen variërend van 9,6% tot 12,8% is gebruikt om de toekomstige kasstromen te berekenen. De disconteringsvoet is gebaseerd op de WACC van TKH aangevuld met additionele risico-opslagen geldend voor het kasstroomgenererende onderdeel.

Inherent aan de gehanteerde berekeningsmethodiek, kan een wijziging van de aannames tot een andere conclusie ten aanzien van bijzondere waardevermindering leiden. Als de werke- lijke disconteringsvoet 1% hoger zou zijn geweest dan waarvan is uitgegaan, dan zou dit niet resulteren in een bijzondere waardevermindering.

Indien de toekomstige bedrijfsopbrengsten 10% lager zouden uitvallen dan gepland, dan zou sprake zijn van een bijzondere waardevermindering van € 2,0 miljoen. In deze gevoeligheids- analyse is overigens geen rekening gehouden met eventuele kostenbesparingen om de winst- gevendheid op niveau te houden. De marktkapitalisatie van TKH bedroeg op 31 december 2013 € 965 miljoen en was daarmee beduidend hoger dan de waarde van de netto-activa van TKH.

In 2013 is een bijzondere waardevermindering van € 0,2 miljoen verantwoord dat betrekking heeft op een merk en bijbehorend portfolio in het segment vision & security systems dat niet langer zal worden voortgezet.

TKH had bij overname van Augusta Technologie A.G. ("Augusta") een overeenkomst met het management gesloten op basis waarvan het management haar te verwerven aandelen uit hoofde van optierechten aan TKH zou aanbieden. Dientengevolge had TKH in 2012 een verplichting van € 2,9 miljoen opgenomen voor de financiële afwikkeling met de optie- gerechtigden. In 2013 zijn de opties uitgeoefend, waarbij Augusta nieuwe aandelen aan het management heeft uitgegeven en TKH deze aandelen van het management heeft verworven. Per saldo heeft dit geresulteerd in een kasuitstroom van € 0,5 miljoen. De resterende verplich- ting van € 2,4 miljoen is in mindering gebracht op de betaalde goodwill voor Augusta.

4 Materiële vaste activa

in duizenden euro's	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2012					
Actuele boekwaarde	100.746	38.208	22.461	6.250	167.665
Mutaties over 2012					
Investerings	7.035	12.000	10.134	-2.688	26.481
Acquisities	4.688	2.841	3.270	416	11.215
Desinvesteringen	-137	-138	-727		-1.002
Herwaarderings via niet-gerealiseerde resultaten	5.272				5.272
Afschrijvingen	-3.783	-5.585	-8.518		-17.886
Bijzondere waardeverminderingen		-390	-9		-399
Omrekeningsverschillen	-152	-129	54	-90	-317
Reclassificatie van vastgoedbeleggingen	532				532
Totaal van de mutaties	13.455	8.599	4.204	-2.362	23.896
Stand per 31 december 2012					
Historische aanschafwaarde	142.657	194.342	124.653	3.523	465.175
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-71.358	-147.535	-97.988	365	-316.516
Boekwaarde op basis van historische kostprijs	71.299	46.807	26.665	3.888	148.659
Som der ongerealiseerde herwaarderings	42.902				42.902
Actuele boekwaarde	114.201	46.807	26.665	3.888	191.561
Mutaties over 2013					
Investerings	2.619	8.658	10.042	-114	21.205
Acquisities			121		121
Desinvesteringen	-1.216	-371	-259		-1.846
Herwaarderings via niet-gerealiseerde resultaten	-1.835				-1.835
Afschrijvingen	-4.395	-6.330	-9.210		-19.935
Omrekeningsverschillen	-385	-121	-91	-15	-612
Reclassificatie naar immateriële vaste activa			-502		-502
Reclassificatie van vastgoedbeleggingen	366				366
Overige reclassificaties	-625		625		0
Totaal van de mutaties	-5.471	1.836	726	-129	-3.038
Stand per 31 december 2013					
Historische aanschafwaarde	126.881	203.000	134.695	3.409	467.985
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-51.425	-154.357	-107.304	350	-312.736
Boekwaarde op basis van historische kostprijs	75.456	48.643	27.391	3.759	155.249
Som der ongerealiseerde herwaarderings	33.274				33.274
Actuele boekwaarde	108.730	48.643	27.391	3.759	188.523

Gebouwen en terreinen worden eens per 3-5 jaar getaxeerd door onafhankelijke taxateurs. Hierbij wordt een rotatieschema gehanteerd. De waarderingsmethode stemt overeen met internationaal aanvaardbare waarderingsmethoden. De getaxeerde waarden zijn bepaald aan de hand van de volgende methoden:

- **Comparatieve methode**

Deze methode vergelijkt het object met soortgelijke verkoop- en/of verhuurtransacties indien voldoende transactiegegevens bekend zijn. De methode steelt op de beoordeling van de markt, de locatie en de onroerende zaak zelf.

- **Huurwaardekapitalisatiemethode**

Deze methode bepaalt de onderhandse verkoopwaarde aan de hand van de bruto-markthuurlaure van de verhuurbare vloeroppervlakten van de gebouwen en/of terreinen, verminderd met onroerende zaakgebonden zakelijke lasten en relateert dit aan een onder de huidige marktomstandigheden reëel geacht netto-rendement. Dit rendement steelt op de beoordeling van de markt, de locatie en de onroerende zaak zelf. Het rendement varieert voor de onroerende zaken van 8 tot 12%.

Indien mogelijk, wordt de waarde gebaseerd op het gemiddelde van de twee bovengenoemde waarderingsmethoden. De comparatieve methode is in de praktijk voor fabrieksterreinen en -hallen, afhankelijk van de lokatie, minder toepasbaar.

Onder de materiële vaste activa bevinden zich activa gehouden onder financiële lease met een boekwaarde van € 1,3 miljoen. De bijbehorende financiële schuld, opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen, bedraagt € 1,2 miljoen. Gebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 0,2 miljoen zijn als onderpand verstrekt ter zekerheidstelling van bancaire faciliteiten.

5 Vastgoedbeleggingen

in duizenden euro's	2013	2012
Stand per 1 januari	3.480	3.370
Investerings	22	466
Desinvesteringen	-150	
Reclassificatie naar bedrijfsgebouwen en terreinen	4	-532
Reclassificatie van voor verkoop aangehouden activa	11	7.165
Waardeveranderingen in de reële waarde	-37	194
Omrekeningsverschillen	-11	-18
Stand per 31 december	10.103	3.480

De wijze van taxatie is vergelijkbaar met bedrijfsgebouwen en terreinen, waarbij eveneens gebruik wordt gemaakt van de comparatieve en/of huurwaardekapitalisatiemethode. De vastgoedbeleggingen worden eens per 3-5 jaar getaxeerd door onafhankelijke taxateurs.

6 Financiële vaste activa

in duizenden euro's	Overige deelnemingen		Voor verkoop beschikbare financiële activa		Overige financiële activa		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Stand per 1 januari	6.025	5.867	9.915	6.770	1.055		16.995	12.637
Verwerving van een belang		44					0	44
Verwerving van financiële vaste activa in overnames						1.055	0	1.055
Aandeel in resultaat deelneming, exclusief ontvangen dividend van voor verkoop beschikbare financiële activa	930	-483					930	-483
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			237	3.145			237	3.145
Ontvangen dividend	-33	-68					-33	-68
Vekoop en/of liquidatie van overige deelnemingen		205					0	205
Verwerving van een controlerend belang		467					0	467
Overige mutaties	-90	-7			-244		-334	-7
Stand per 31 december	6.832	6.025	10.152	9.915	811	1.055	17.795	16.995

Onder voor verkoop beschikbare financiële vaste activa is een 5,06% belang in N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek "Nedap" gerubriceerd. De volgende van belang zijnde overige deelnemingen worden rechtstreeks of indirect door TKH gehouden

Naam overige deelneming	Plaats	Land	Eigendom en zeggenschap		Activiteit
			2013	2012	
Speed Elektronik Vertrieb GmbH	Schwelm	Duitsland	25,0%	25,0%	Telecom Solutions
IMI Technology Co. Inc.	Anyang-si	Zuid-Korea	8,8%	8,8%	Building Solutions
INC Ltd.	Taipei	Taiwan	33,3%	33,3%	Telecom/Building Solutions
JenDiagnost GmbH	Kahla	Duitsland	25,0%	25,0%	Building Solutions
Linjator AB	Visby	Zweden	40,0%	40,0%	Telecom Solutions
NET Italia S.r.l.	Brescia	Italië	49,0%	49,0%	Building Solutions
Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform Co. Ltd.	Jiangyin	PR China	12,5%	12,5%	Telecom Solutions
Star Industry	Hong Kong	PR China	40,0%	40,0%	Building Solutions

In het overzicht hiernaast zijn de samengevatte financiële gegevens weergegeven op basis van de meest recent beschikbare informatie.

in duizenden euro's	Activa	Verplichtingen	Omzet	Nettoresultaat
Samengevatte financiële gegevens van de materiële overige deelnemingen	73.946	28.282	41.188	6.908

7 Voorraden

in duizenden euro's	2013	2012
Grond- en hulpstoffen	42.511	44.807
Goederen in bewerking	21.223	24.350
Gereed product en handelsgoederen	121.713	127.501
	185.447	196.658

In de winst- en verliesrekening is een bedrag van € 523,8 miljoen verantwoord voor kosten van grond-, hulpstoffen en gereed product (2012: € 498,6 miljoen). Een deel van de voorraden is afgewaardeerd naar lagere netto-opbrengstwaarde. De boekwaarde van deze afgewaardeerde voorraad bedraagt € 10,8 miljoen. De totale afwaardering op de voorraden, op grond van ouderdomsanalyses, die in 2013 in de winst- en verliesrekening is verantwoord, bedraagt € 1,5 miljoen (2012: € 2,9 miljoen).

8 Vorderingen

De vorderingen bestaan uit de volgende posten:

in duizenden euro's	2013	2012
Handelsdebiteuren	135.879	130.479
Voorziening dubieuze debiteuren	-6.902	-5.927
	128.977	124.552
Derivaten 20	224	
Overige vorderingen en overlopende activa	23.331	26.610
	152.532	151.162

TKH past non-recourse factoring toe waarbij de eigendom van de vordering en de daaraan verbonden risico's worden overgedragen aan een factoringmaatschappij. Ultimo 2013 is voor een bedrag van € 38,8 miljoen (2012: € 34,5 miljoen) aan vorderingen verkocht.

Onderstaand volgt de ouderdomsanalyse van de debiteuren waarvan de betalingstermijn is verstreken, maar die niet afgewaardeerd zijn. De weergegeven termijnen zijn vanaf vervaldatum.

in duizenden euro's	2013	2012
60 - 90 dagen	3.230	3.589
90 - 180 dagen	3.335	2.034
180 - 365 dagen	1.586	864
Ouder dan 365 dagen	528	
	8.679	6.487

Het verloop van de voorziening dubieuze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

in duizenden euro's	2013	2012
Stand per 1 januari	5.927	4.614
Toevoeging	1.239	1.281
Vrijval	-12	-87
Acquisitie	174	950
Onttrekking	-432	-840
Omrekeningsverschillen	6	9
Stand per 31 december	6.902	5.927

Onderstaand volgt de ouderdomsanalyse van de voorziening dubieuze debiteuren. De weergegeven termijnen zijn vanaf vervaldatum.

in duizenden euro's	2013	2012
60 - 90 dagen	845	801
90 - 180 dagen	1.476	1.626
180 - 365 dagen	1.509	733
Ouder dan 365 dagen	3.072	2.767
	6.902	5.927

9 Onderhanden projecten in opdracht van derden

in duizenden euro's	2013	2012
Nog te vorderen van opdrachtgevers, opgenomen onder vorderingen	78.272	48.380
Verschuldigd aan opdrachtgevers, opgenomen onder kortlopende schulden	-38.735	-31.940
	39.537	16.440
Onderhanden projecten inclusief genomen winsten en verliezen	235.535	220.595
Af: gefactureerde bedragen	-195.998	-204.155
	39.537	16.440

De bedragen zullen naar verwachting binnen 12 maanden worden afgewikkeld.

Per 31 december 2013 zijn aanbetalings- en performancegaranties verstrekt aan opdrachtgevers ten bedrage van € 40,9 miljoen (2012: € 23,3 miljoen). Deze garanties zijn opgenomen onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen (toelichting 21).

10 Liquide middelen

in duizenden euro's	2013	2012
Brutobedrag aan kas- en banksaldi	109.020	84.833
Saldocompensatie met kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-29.407	-18.368
Kas- en banksaldi	79.613	66.465

De kas- en banksaldi zijn direct opvraagbaar. Een belangrijk deel van de liquide middelen, namelijk een bedrag van € 63,1 miljoen, behoort Augusta Technologie AG toe waarin TKH een 62,36% belang heeft.

11 Voor verkoop aangehouden activa

in duizenden euro's	2013	2012
Stand per 1 januari	7.165	7.165
Reclassificatie naar vastgoedbeleggingen	5 -7.165	
Stand per 31 december	0	7.165

De voor verkoop aangehouden activa betreffen bedrijfspanden in Nederland. De betreffende panden staan te koop vanwege verhuizing van de activiteiten en worden daardoor niet meer gebruikt voor operationele activiteiten. Gezien de grootte van één complex, de courantheid van de panden en het trage herstel van de vastgoedmarkt in de betreffende regio's, wordt verwacht dat de verkopen niet binnen een jaar worden afgerond. Om deze reden zijn de bedrijfspanden tegen de reeds opgenomen boekwaarden gereclassificeerd naar vastgoedbeleggingen. Op grond van lopende onderhandelingen en inschattingen van taxateurs worden de boekwaarden nog altijd als realiseerbaar beschouwd.

12 Eigen vermogen

Het geconsolideerd eigen vermogen is gelijk aan het enkelvoudige eigen vermogen. Voor de specificatie wordt verwezen naar het geconsolideerde overzicht van de mutaties in het eigen vermogen en de toelichting op het eigen vermogen in de enkelvoudige balans.

13 Dividend

Voor nadere details wordt verwezen naar de vennootschappelijke jaarrekening.

14 Voorzieningen

in duizenden euro's	2013	2012
Latente belastingen	15 59.850	62.654
Pensioenen	16 18.852	15.801
Overige langlopende voorzieningen	24.727	20.923
Overige kortlopende voorzieningen	8.197	5.417
	111.626	104.795

De voorzieningen voor belastingen en pensioenen zijn overwegend langlopend.

De specificatie en het verloop van de overige voorzieningen zijn als volgt:

in duizenden euro's	Garantie	Earn-out	Putopties minderheids- aandeelhouders	Personeels- verplichtingen	Verlieslatende contracten	Reorganisatie	Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2013	3.355	823	18.360	1.317	277	1.972	236	26.340
Toevoeging	3.346		669	84		5.540	1.265	10.904
Acquisities	76	2.880						2.956
Betaling voor acquisities uit voorgaande jaren		-29	-656					-685
Onttrekking	-1.501			-21	-139	-3.411	-1.346	-6.418
Vrijval			-754					-754
Correctie op de betaalde goodwill		35	394					429
Reclassificatie			378	28		44		450
Omrekeningsverschillen	-62	-242				-2	8	-298
Stand per 31 december 2013	5.214	3.467	18.391	1.408	138	4.143	163	32.924

in duizenden euro's	2013	2012
Looptijd van de overige voorzieningen korter dan 1 jaar	8.197	5.417
Looptijd langer dan 5 jaar	8.054	7.274

GARANTIEVERPLICHTINGEN

De voorziening voor garantieverplichtingen is gerelateerd aan contractueel verstrekte garanties bij geleverde producten en diensten. De voorziening dient om mogelijke lasten te dekken als geleverde producten en diensten niet beantwoorden aan de overeengekomen kwaliteiten, bij normaal gebruik. De voorziening is gebaseerd op schattingen die aan de hand van historische garantiegegevens met betrekking tot vergelijkbare producten en diensten zijn gemaakt. Over het algemeen wordt verwacht dat de voorziene verplichting zich in de komende één tot drie jaar zal voordoen.

PUTOPTIES MINDERHEIDSAANDEELHOUDERS

TKH bezit optierechten op een aantal minderheidsbelangen van lokaal management in deelnemingen van TKH. Daarnaast heeft TKH een verplichting de aandelen af te nemen indien het lokaal management deze aandelen aanbiedt. Voor deze verplichting is een voorziening getroffen. De verplichting is bepaald op de verwachte contante waarde van de toekomstige kasuitstroom. Het betreffen de hiernaast genoemde optierechten en -verplichtingen:

De verwachte looptijd van deze verplichtingen is gelijkgesteld aan de periode vanaf 31 december 2013 tot aan de eerste mogelijkheid van uitoefening. Het te betalen bedrag is afhankelijk van de toekomstige resultaten van de genoemde deelnemingen. Het jaar van de kasuitstroom is afhankelijk van een besluit tot uitoefening door TKH of de optiegerechtigde.

De voorzieningen met een langlopend karakter zijn contant gemaakt. De toename van de voorziening als gevolg van het verstrijken van tijd en wijziging in disconteringsvoet is gering. De kortlopende voorzieningen zijn niet contant gemaakt, omdat het effect niet materieel is.

EARN-OUT

Bij diverse acquisities zijn contractuele afspraken gemaakt over een te betalen earn-out indien bepaalde targets worden gerealiseerd. De verplichting uit hoofde van de earn-out is bepaald op de verwachte reële waarde van de toekomstige kasuitstroom. De looptijd is contractueel vastgelegd en vervalt voor een bedrag van € 0,5 miljoen binnen één jaar. Een bedrag van € 2,0 miljoen heeft een looptijd van 5 jaar.

Naam dochteronderneming	Percentage	Optie uitoefenbaar vanaf
EKB Zuid B.V.	10,0%	1 januari 2011
EFB Nordics A/S	10,0%	1 januari 2014
USE System Engineering B.V.	25,0%	1 januari 2014
Ithaca	25,0%	1 november 2016
Mextal B.V.	10,0%	1 januari 2016
Pantaflex B.V.	5,6%	1 januari 2017
Dewetron America Inc. ¹	20,0%	1 januari 2017
Flexposure B.V.	30,0%	1 januari 2019
KLS Netherlands B.V.	42,5%	27% vanaf 1 januari 2015, 1,3% vanaf 1 januari 2017, 13,5% vanaf 1 januari 2019 en 0,7% vanaf 1 januari 2020
Parking + Protection B.V.	49,0%	25% vanaf 1 januari 2016, 24% vanaf 1 januari 2019

¹ Gehouden via de deelneming Augusta Technologie AG, waarin TKH per 31 december 2013 een belang van 62,36% houdt.

PERSONEELSVERPPLICHTINGEN

De voorziening voor personeelsverplichtingen heeft voornamelijk betrekking op toegezegde jubileumregelingen en heeft een langere looptijd.

VERLIESLATENDE CONTRACTEN

Dit betreft een huurcontract met een lagere onderverhuurprijs. De voorziening heeft een looptijd van 1 jaar.

REORGANISATIEVOORZIENING

De reorganisatievoorziening heeft voornamelijk betrekking op de afvloeiing van werknemers. De toevoeging aan de reorganisatievoorziening heeft betrekking op het geïnitieerde efficiency-programma in het vierde kwartaal van 2013 met als doel een jaarlijkse besparing van circa € 5 miljoen. De looptijd is korter dan 1 jaar.

OVERIGE VOORZIENINGEN

De overige posten betreffen voorzieningen voor claims, geschillen, garantstellingen die naar verwachting worden aangesproken en overige contractuele verplichtingen. Deze bestaan uit bedragen waarbij het aannemelijk is dat veroordeling door een onafhankelijke partij tot schadeloosstelling plaats zal vinden. De opgenomen voorzieningen zijn gebaseerd op best estimates, gemaakt op basis van de aanwezige informatie, en zullen grotendeels binnen een termijn van maximaal 1 jaar aflopen. Er is geen actief opgenomen voor verwachte vergoedingen die verband houden met getroffen voorzieningen.

15 Latente belastingen

De actieve en passieve belastinglatentie hebben betrekking op de onderstaande posten. Het verloop is eveneens weergegeven:

in duizenden euro's	Herwaardering onroerend goed	Immateriële vaste active	Voorraden en onderhan- den projecten	Fiscale afwaardering leningen	Jubileum- en pensioen- voorziening	Verrekenbare verliezen en tax credits	Financiële instrumenten	Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2012	-9.863	-12.902	-7.635	-7.774	-3	4.612	2.393	117	-31.055
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. eigen vermogen	-1.004						-142		-1.146
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. niet-gerealiseerde resultaten					2.938				2.938
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. resultaat	-267	163	42	-2.115	210	1.360		-21	-628
Acquisities		-19.402				610			-18.792
Stand per 31 december 2012	-11.134	-32.141	-7.593	-9.889	3.145	6.582	2.251	96	-48.683
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. niet-gerealiseerde resultaten	459						-984		-525
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. resultaat	1.264	4.092	651	1.027	-233	-1.522		6	5.285
Acquisities		-3.210	-167						-3.377
Stand per 31 december 2013	-9.411	-31.259	-7.109	-8.862	2.912	5.060	1.267	102	-47.300

Bepaalde actieve en passieve belastinglatenties zijn gesaldeerd in overeenstemming met de binnen IFRS hiervoor geldende grondslagen.

De belastinglatenties zijn als volgt in de balans verwerkt:

in duizenden euro's	2013	2012
Actieve belastinglatentie opgenomen onder vaste activa	12.550	13.971
Passieve belastinglatentie opgenomen onder voorzieningen	14 -59.850	-62.654
	-47.300	-48.683

TKH heeft fiscaal verrekenbare verliezen die niet zijn gewaardeerd omdat realisatie onzeker is. Deze fiscaal verrekenbare verliezen kunnen worden verrekend met toekomstige winsten. Op basis van de huidige fiscale regelgeving hebben deze compensabele verliezen de volgende looptijden:

in duizenden euro's	2013	2012
Looptijd onbeperkt	6.444	3.741
Looptijd langer dan 10 jaar	4.838	350
Looptijd tussen de 5 en 10 jaar	2.067	3.664
Looptijd korter dan 5 jaar	1.375	987
	14.724	8.742

16 Pensioenen

TOEGEZEGDE-BIJDRAGENREGELINGEN

In Nederland valt het merendeel van de werknemers onder de bedrijfstakpensioenregelingen van Metalektro en Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze regelingen kwalificeren zich als een toegezegde-bijdragenpensioenregeling. Uit de vierde kwartaalberichten van Metalektro (PME) en Metaal en Techniek (PMT) blijkt dat ultimo 2013 sprake is van een dekkingsgraad van respectievelijk 103,8% en 104,4% op basis van de door hen gehanteerde grondslagen. PME heeft aangekondigd de pensioenaanspraken op 1 april 2014 te verlagen met 0,5%. Daarnaast betalen werkgevers en werknemers vanaf 2009 een hogere premie om bij te dragen aan het herstel van PME. Als de positie van het fonds aan het eind van 2014 voldoende is verbeterd, dan heeft PME de ruimte om de pensioenverlaging te compenseren. Indien de dekkingsgraad in 2014 niet verbeterd, dan is een nieuwe verlaging van de pensioenen niet direct aan de orde. Vanaf 1 januari 2015 is namelijk een nieuwe wet- en regelgeving van toepassing.

TOEGEZEGD-PENSIOENREGELINGEN

De groep heeft toegezegd-pensioenregelingen en excedent-regelingen voor voornamelijk Nederlandse werknemers. De regelingen verschillen per onderneming en betreffen middel-loonregelingen. Voor deze pensioenregelingen heeft TKH een collectief pensioencontract gesloten met externe pensioenverzekeraar Nationale Nederlanden welke voldoet aan de Nederlandse pensioenwetgeving. TKH heeft geen directe invloed op Nationale Nederlanden. De pensioenovereenkomst betreft een zogenaamd garantiecontract. Een onderdeel hiervan is dat rentewinstdeling plaatsvindt op basis van een eigen gesepareerd beleggingsdepot. De ontwikkeling van de rentestand en de koersontwikkeling van de beleggingsportefeuille vormen de basis voor de overrente die TKH toekomt. Nationale Nederlanden garandeert de opgebouwde pensioenen levenslang uit te keren aan de betreffende deelnemers, uiteraard onder de voorwaarde dat TKH heeft voldaan aan de premiebetalingsverplichting. Een tegenval-lende ontwikkeling van de beleggingsportefeuille tast deze uitkeringsgarantie van Nationale Nederlanden niet aan en resulteert niet in enige verplichtingen voor TKH. De gekozen beleg-gingsmix is gebaseerd op een beleggingsplan dat tussen TKH en Nationale Nederlanden is over-eengekomen. De beleggingsdoelstelling is tweeledig. Allereerst zal de rentegevoeligheid van de beleggingen zo goed mogelijk worden afgestemd op de rentegevoeligheid van de pensioenver-plichtingen. Daarnaast wordt, door middel van een actief beleggingsbeleid gestreefd naar een optimaal beleggingsresultaat dat ligt boven het rendement van corresponderende bench-marks. Daarbij worden beleggingsrestricties ten aanzien van de samenstelling van de beleg-gingsportefeuille in acht genomen, zoals in het beleggingsplan is vastgelegd. Nationale Nederlanden en TKH evalueren jaarlijks de beleggingsmix en performance, waarbij wordt afge-wogen of de beleggingsmix nog overeenstemt met de duur van de pensioenverplichtingen. De looptijd van de bruto-verplichting is per 31 december 2013 gemiddeld 21 jaar.

In 2013 is de pensioenregeling als gevolg van wijzigingen in pensioenwetgeving aangepast. De pensioenleeftijd is verhoogd van 65 naar 67 jaar en de jaarlijkse opbouwpercentage is gemaxi-meerd op 2,15%. Daarnaast is het personeelsbestand door reorganisatie afgebouwd. Beide zaken hebben geresulteerd in verlaging van de pensioenkosten met betrekking tot verstreken diensttijd voor een bedrag van € 0,9 miljoen.

PMT heeft in 2013 extra maatregelen genomen waardoor de dekkingsgraad vanaf begin 2014 waarschijnlijk verder zal stijgen. Zo is de premie van 2014 op hetzelfde niveau gebleven als in 2013, terwijl reeds eerder tot een verlaging van het opbouwpercentage in 2014 was besloten. De werknemers van de buitenlandse dochterondernemingen zijn over het algemeen aange-sloten bij een door de industrie of de overheid in dat land uitgevoerde pensioenregeling. De dochtermaatschappijen zijn alleen verplicht een bepaald percentage van de salariskosten aan de betreffende pensioenbeheerder af te dragen.

in duizenden euro's	2013	2012
Voor toegezegde-bijdragenregelingen is een last verwerkt van	6.067	6.326

De actuariële berekeningen zijn uitgevoerd door actuarissen van Towers Watson. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van de actuariële berekeningen:

	2013	2012
Disconteringsvoet	3,6%	3,5%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	3,6%	3,5%
Algemene procentuele salarisstijging	2,0%	2,0%
Procentuele salarisstijging door carrière-ontwikkeling ¹	5,0 - 0%	1,5%
Levenskostenaanpassing voor actieve deelnemers	1,5%	1,5%
Levenskostenaanpassing voor inactieve deelnemers	1,5%	1,5%
Inflatie	2,0%	2,0%

¹ Vanaf 2013: voor < 30 jaar 5,0%, 30-39 jaar 4,0%, 40-49 jaar 3,0%, 50-54 jaar 1,5% en ouder dan 54 jaar 0%.

De disconteringsvoet is gebaseerd op de door Towers Watson ontwikkelde Rate:Link-methode. De Rate:Link-methode is bepaald aan de hand van alle beschikbare informatie over AA bonds.

In de balans zijn de volgende bedragen met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen opgenomen:

in duizenden euro's	2013	2012
Contante waarde van de brutoverplichting	81.993	79.994
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-63.141	-64.193
	18.852	15.801
Netto-actuariële winsten die niet in de balans zijn opgenomen (asset ceiling)	0	0
Netto-pensioenverplichting opgenomen onder voorzieningen	18.852	15.801

In de winst- en verliesrekening zijn de volgende bedragen met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen opgenomen:

in duizenden euro's	2013	2012
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	2.464	1.266
Rentekosten	2.808	2.806
Rentekosten over "asset ceiling"		329
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	-2.321	-2.977
Administratiekosten	135	121
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-881	
Pensioenlast in de winst- en verliesrekening	2.205	1.545

De mutatie in de contante waarde van de bruto-verplichting is als volgt:

in duizenden euro's	2013	2012
Stand per 1 januari	79.994	52.985
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	2.464	1.266
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-881	
Rentekosten	2.808	2.806
Bijdragen van deelnemers	597	617
Actuariële (winsten) / verliezen verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten	-1.109	23.444
Betaalde vergoedingen	-1.880	-1.578
Acquisities		454
Stand per 31 december	81.993	79.994

Het werkelijk rendement op fondsbeleggingen bedroeg € 2,6 miljoen negatief (2012: € 8,6 miljoen positief). TKH verwacht in 2014 bijdragen van € 2,7 miljoen (inclusief werknemersbijdragen) aan de toegezegd-pensioenregelingen te betalen.

De bedragen over het boekjaar en de voorafgaande verslagperioden zijn als volgt:

in duizenden euro's	2013	2012	2011	2010
Contante waarde van de bruto-verplichting	81.993	79.994	52.985	52.170
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-63.141	-64.193	-54.912	-50.611
Tekort / (overschot)	18.852	15.801	-1.927	1.559
Winst / (verlies) door ervaringsaanpassingen op de bruto-verplichting	933	157	1.227	1.663
Winst / (verlies) door aanpassingen van de disconteringsvoet op de bruto-verplichting	1.576	-22.339	2.603	-3.303
Winst / (verlies) door aanpassingen van de demografische uitgangspunten op de bruto-verplichting	-505	-980	-1.636	3.504
Winst / (verlies) door ervaringsaanpassingen op de fondsbeleggingen	-4.684	5.706	3.282	3.927
Winst / (verlies) op de reële waarde van de fondsbeleggingen door "asset ceiling"		6.415		

De mutatie in de reële waarde van de fondsbeleggingen is als volgt:

in duizenden euro's	2013	2012
Stand per 1 januari	64.193	54.912
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	2.321	2.977
Administratiekosten	-135	-121
Beleggings(verliezen) / -winsten verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten	-4.683	5.679
Bijdragen van werkgever	2.500	1.638
Bijdragen van deelnemers	597	617
Betaalde vergoedingen	-1.652	-1.509
Stand per 31 december	63.141	64.193

De mutatie in de netto-actuariële winsten die niet in de balans zijn opgenomen ("asset ceiling") is als volgt:

in duizenden euro's	2013	2012
Stand per 1 januari		-6.271
Rentekosten over "asset ceiling"		-329
Actuariële winst verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten		6.600
Stand per 31 december	0	0

De fondsbeleggingen worden beheerd door een pensioenverzekeraar en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2013	2012
Aandelen	21,0%	24,4%
Vastrentende waarden	78,9%	75,4%
Liquiditeiten en korte termijn deposito's	0,1%	0,2%
	100,0%	100,0%

Wijziging van de uitgangspunten heeft gevolgen voor de hoogte van de contante waarde van de bruto-verplichting. In het onderstaande overzicht is impact op de bruto-verplichting weer-gegeven bij een absolute wijziging van uitgangspunten met 1%:

	+1%	-1%
Disconteringsvoet	-13.516	18.033
Algemene procentuele salarisstijging	2.042	-1.775
Levensverwachting (+1 jaar en -1 jaar)	2.075	-2.104
Indexatie	9.173	-7.472

18 Schulden aan kredietinstellingen

in duizenden euro's	Looptijd	Rente	2013	2012
			Bedrag	Bedrag
Leningen opgenomen onder langlopende schulden	4,8 jaar	Euribor + opslag	260.000	205.000
Termijnlening opgenomen onder kortlopende schulden		Euribor + opslag		50.000
Bancair krediet opgenomen onder kortlopende schulden	< 1 jaar	Euribor + opslag	15.242	9.564
Liquide middelen			-79.613	-66.465
Netto-rentedragende schulden			195.629	198.099

Voor de verkregen financieringen zijn geen bijzondere zekerheden verleend.

19 Handelsschulden en overige te betalen posten

in duizenden euro's	2013	2012
Schulden aan leveranciers	139.778	125.870
Vooruitontvangen bedragen	1.117	2.161
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	18.848	16.119
Derivaten	5.215	9.007
Overige schulden en overlopende passiva	48.513	62.538
	213.471	215.695

20 Financiële instrumenten en risico's

ALGEMEEN

Belangrijke financiële risico's waaraan TKH onderhevig is, zijn het renterisico, valutarisico en prijsrisico. Het financiële beleid van TKH is erop gericht om op de korte termijn de effecten van koers- en renteschommelingen op het resultaat te beperken en om op lange termijn de markt-wisselkoersen en markttrentes te volgen. TKH maakt gebruik van derivaten om de financiële

17 Langlopende schulden

in duizenden euro's		2013	2012
Schulden aan kredietinstellingen	18	260.000	205.000
Geamortiseerde kosten voor het afsluiten van de kredietfaciliteit		-1.442	-2.555
		258.558	202.445

risico's die verbonden zijn aan bedrijfsactiviteiten te beheersen. De onderneming neemt met derivaten geen speculatieve posities in.

Voor de financiële risico's en de beheersing daarvan wordt tevens verwezen naar het verslag van de Raad van Bestuur op pagina 60-65.

KAPITAAL- EN LIQUIDITEITSRISICO

In oktober 2013 heeft TKH met een groep van banken de gecommiteerde revolving- en standby-kredietfaciliteit vernieuwd en verhoogd naar € 350 miljoen. De oude termijnlending van € 50 miljoen is afgelost. De revolving- en standby-faciliteit heeft een hoge flexibiliteit ten aanzien van trekkingen en terugbetalingen. Deze faciliteit loopt tot medio oktober 2018. Voorts zijn er ongecommiteerde faciliteiten met verschillende banken die in totaal € 285 miljoen bedragen. Per 31 december 2013 heeft TKH vrij beschikbare kredietfaciliteiten van totaal € 279 miljoen (2012: € 255 miljoen), waarbij de beschikbare liquiditeiten van € 63 miljoen bij Augusta niet zijn meegerekend. In de berekende beschikbare kredietruimte is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per dochteronderneming wordt centraal bepaald.

In de kredietovereenkomsten zijn de volgende financiële convenanten overeengekomen, welke op kwartaalbasis worden gemeten:

	Voorwaarde	Realisatie 31-12-2013	Realisatie 31-12-2012
Netto rentedragende schuld / EBITDA (debt leverage)	< 3,0	1,5	1,6
Interest coverage ratio	> 4,0	10,8	9,8

Bij de bepaling van de financiële convenanten, de debt leverage-ratio en de interest coverage-ratio, is met de bankengroep overeengekomen dat de balans en winst- en verliesrekening van Augusta volledig mag worden meegeconsolideerd. TKH hanteert voor de debt leverage als interne doelstelling maximaal 2,0. TKH opereert ultimo 2013 binnen de door banken gestelde ratio's.

Het onderstaand overzicht geeft het liquiditeitsrisico ultimo 2013 weer van de financiële verplichtingen van TKH:

in duizenden euro's	Gemiddelde interest	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 3 maanden	> 3 maanden < 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Financiële activa		231.921	231.921	231.921			
Liquide middelen	0,2%	79.613	79.653	79.653			
Langlopende schulden	2,6%	-258.558	-292.171	-1.681	-5.042	-285.448	
Schulden aan kredietinstellingen	1,5%	-15.242	-15.299	-15.299			
Handelsschulden		-139.778	-139.778	-139.778			
Overige schulden exclusief derivaten		-48.513	-48.513	-48.513			
Renteswaps (derivaten)		-4.927	-7.151	-560	-1.269	-5.322	
Valutatermijncontracten (derivaten)		-64	-64	-35	35	-64	
		-155.548	-191.402	105.708	-6.276	-290.834	0

De kasstromen in dit overzicht zijn niet contant gemaakt. Bij de bepaling van de kasstromen is rekening gehouden met de rentestanden en wisselkoersen ultimo het boekjaar. De kasstroom

voor renteswaps is gebaseerd op de vastgelegde gefixeerde rente ten opzichte van de variabele rente per balansdatum.

RENTERISICO

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming te beperken en daarmee tevens de netto-rentelasten te optimaliseren. Langlopende financiering is aangetrokken tegen variabele rente en wordt eventueel gefixeerd door middel

van renteswaps. De volgende tabel geeft een overzicht van de voor afdekkingsdoeleinden afgesloten renteswaps.

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	Gemiddelde contractrente		Nominale hoofdsom		Reële waarde	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Looptijd korter dan 1 jaar	3,40%	4,41%	26.680	50.000	-286	-1.443
Looptijd tussen 1 en 2 jaar		3,49%		25.000		-1.025
Looptijd tussen 2 en 5 jaar	2,03%	2,30%	95.000	70.000	-4.641	-6.252
Looptijd langer dan 5 jaar						
			121.680	145.000	-4.927	-8.720

Op deze swaps is cash-flow hedge-accounting toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren.

In de analyse hiernaast van de gevoeligheid van opgenomen leningen en daaraan gerelateerde renteswaps voor rentebewegingen wordt uitgegaan van een onmiddellijke verandering van 1% in de rentetarieven voor alle valuta en looptijden ten opzichte van het niveau op 31 december 2013, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden. Een verhoging van de rentetarieven met 1% zou resulteren in:

VALUTARISICO

TKH's beleid is om de valutarisico's die voortvloeien uit inkopen af te dekken indien deze risico's niet in de markt kunnen worden doorberekend. Verkooptransacties in vreemde valuta worden volledig afgedekt indien het materiële transacties betreffen. Inkooptransacties in vreemde valuta worden alleen ingedekt indien de verkoopprijs reeds gefixeerd is. De voornaamste valuta's die dit risico veroorzaken zijn de USD, CNY en CAD. Valutatermijntransacties worden gebruikt om de invloed van schommelingen in wisselkoersen te beperken. De instru-

- een rentelast van circa € 1,0 miljoen als gevolg van een bankschuld aangehouden tegen variabele rente.
- een toename van de reële waarde van de financiële instrumenten met circa € 4,1 miljoen als gevolg van de afgesloten renteswaps. Deze toename zou in de hedging-reserves onder het eigen vermogen moeten worden verwerkt.

menten hebben grotendeels een looptijd van minder dan een jaar. Naast het valutarisico op in- en verkooptransacties bestaat er een valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van TKH's netto-investeringen in entiteiten die in andere valuta luiden dan in euro. Dit risico ziet met name op de valuta's USD, CNY, CAD, AUD en PLN. Deze risico's worden gedeeltelijk afgedekt door investeringen in lokale valuta te financieren. Het restant wordt niet afgedekt. De boekwaarden van monetaire activa en passiva zijn als volgt naar valuta te specificeren:

in duizenden euro's	Euro		USD		Overige valuta's		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Vorderingen	190.081	142.485	23.316	15.428	17.407	41.629	230.804	199.542
Liquide middelen	58.198	49.565	5.278	6.779	16.137	10.121	79.613	66.465
Langlopende schulden	-256.778	-202.445			-1.780		-258.558	-202.445
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-9.983	-53.364	-1.068	-2.949	-4.191	-3.251	-15.242	-59.564
Handelsschulden en overige te betalen posten	-228.799	-213.132	-8.567	-6.534	-14.840	-27.969	-252.206	-247.635
	-247.281	-276.891	18.959	12.724	12.733	20.530	-215.589	-243.637

Per balansdatum heeft TKH de volgende valutatermijncontracten afgesloten:

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	Gemiddelde contractkoers		Nominale waarde in vreemde valuta		Reële waarde	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Cash-flow hedges van balans posities						
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,34	1,32	3.736	469	75	1
Koop JPY met afwikkeling binnen 3 maanden		104,60		67.254		-50
Koop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	8,15	8,06	19.116	25.344	-74	-100
Cash-flow hedges						
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,34	1,34	681	1.450	15	-19
Verkoop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	1,35	1,31	6.453	2.428	110	19
Koop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	1,35		600		10	
Koop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	8,22	8,18	44.129	18.618	-125	-38
Koop CNY met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	8,28	8,12	37.646	36.819	-75	-100
					-64	-287

Tijdsverschillen tussen de afwikkeling van termijntransacties en verkoop- en inkoopcontracten worden ondervangen door gebruik te maken van vreemde valuta bankrekeningen of door het doorrollen van termijncontracten.

Het translatierisico op de financiële instrumenten bij een daling van de euro ten opzichte van alle overige vreemde valuta met 10% per 31 december 2013, waarbij alle andere variabelen

constant worden gehouden, zou naar verwachting een effect van € 2 miljoen negatief hebben op het resultaat. Bij deze berekening is rekening gehouden met afgesloten valutatermijncontracten. Het effect hiervan op het eigen vermogen per 31 december is groter vanwege de netto-investeringen in buitenlandse deelnemingen die een andere functionele valuta-eenheid voeren. De impact hiervan bedraagt circa € 4 miljoen negatief.

PRIJSRISICO

Een belangrijke grondstof in de producten van TKH betreft koper. Het prijsrisico op koper wordt beperkt door verkoopprijzen continu af te stemmen met de ontwikkeling in de inkooprijzen, waarbij prijsontwikkelingen worden doorberekend naar klanten. Belangrijke grondstoffen zoals koper, staal, aluminium en pvc worden op termijn ingekocht om geen prijsrisico op de verkoop van gereed product te lopen, indien:

KREDIETRISICO

De financiële activa van de groep bestaan voornamelijk uit kas- en banksaldi, handelsdebiteuren en overige vorderingen. Het kredietrisico voor liquiditeiten staat uit op grote internationale systeembanken. De kredietrisico's betreffen met name handelsdebiteuren. Het betreft echter een risico dat verspreid is over een groot aantal klanten dat opereert in diverse landen en in verschillende markten. Op balansdatum waren er geen concentraties van kredietrisico bij debiteuren voor materiële bedragen. Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekeringsbedrijven. Daarnaast is een deel van het risico overgedragen aan factoringmaatschappijen. Dit betreft met

CASH-FLOW HEDGING

Voor de derivaten wordt cash-flow hedge-accounting toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren. Het verloop van de cash-flow hedge-reserve is als volgt:

in duizenden euro's	2013	2012
Stand per 1 januari	-6.756	-7.092
Winsten / (verliezen) op cash-flow hedges	2.845	141
Overboeking naar resultatenrekening	-146	195
Stand per 31 december	-4.057	-6.756

De onderstaande tabel geeft de waarderingsmethodieken en boekwaarden van de financiële instrumenten weer die tegen reële waarden zijn opgenomen in de balans:

in duizenden euro's	Hiërarchie		Activa		Verplichtingen	
			2013	2012	2013	2012
Materiële vaste activa - bedrijfsgebouwen en terreinen	4	Level 3	108.730	114.201		
Vastgoedbeleggingen	5	Level 3	10.103	3.480		
Voor verkoop aangehouden activa	11	Level 3		7.165		
Voor verkoop beschikbare financiële activa	6	Level 1	10.152	9.915		
Renteswaps	20	Level 2	12		4.939	8.720
Valuta termijncontracten	20	Level 2	212		276	287
			129.209	134.761	5.215	9.007

De boekwaarde van de vorderingen op handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de reële waarde, omdat de eventuele oninbaarheid tot uitdrukking wordt gebracht in een verantwoordende reële waarde-aanpassing. De boekwaarde van de liquide middelen, handelsschulden en

- Een verkoopcontract tegen een gefixeerde prijs is afgesloten,
- Uitlevering niet binnen een maand plaatsvindt, en
- Een belangrijke hoeveelheid grondstof voor de productie nodig is.

TKH heeft gedurende het boekjaar in beperkte mate gebruik gemaakt van derivaten om prijsrisico's op de vrije voorraden af te dekken.

name vorderingen aan afnemers in de subsegmenten connectivity en manufacturing systems. Deze afnemers zijn voornamelijk gevestigd in Nederland, Frankrijk, Duitsland en Azië. Daarnaast worden voor leveringen aan veelal buitenlandse afnemers gebruik gemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credits'. Het maximale kredietrisico waaraan TKH onderhevig is, komt overeen met de boekwaarde van de in de balans opgenomen financiële activa, inclusief derivaten met een positieve marktwaarde. Er zijn geen significante overschrijdingen van debiteurbetaaltermijnen die niet grotendeels zijn afgedekt door een verzekering of garantie en waarvoor geen voorziening is opgenomen.

REËLE WAARDEN

TKH hanteert de volgende hiërarchie voor het bepalen van de reële waarde van de financiële instrumenten:

- Level 1 Prijsnoteringen op actieve markten voor identieke activa en verplichtingen.
- Level 2 Andere inputs dan in level 1 opgenomen genoteerde prijzen die direct of indirect voor het actief of de verplichting waarneembaar zijn. TKH maakt voor derivaten gebruik van waarderingsopgaven van financiële instellingen. Deze opgaven worden gecontroleerd op basis van rentevoeten, rentecurves en valutakoersen die regelmatig worden gepubliceerd.
- Level 3 Berekeningen die als input variabelen gebruiken die een belangrijk effect hebben op de reële waarde en die niet zijn gebaseerd op beschikbare markt noteringen. Hierbij maakt TKH gebruik van waarderingen door onafhankelijke taxateurs.

overige te betalen posten benadert de reële waarde, met name vanwege de korte looptijd van deze financiële instrumenten. De reële waarde van de rentedragende langlopende schulden, waarvan de faciliteit en bijbehorende prijsstelling is vernieuwd in oktober 2013, benadert de

geamortiseerde kostprijs omdat het een variabele rente draagt en de renteswap op reële waarde is gewaardeerd. De derivaten zijn gewaardeerd tegen reële waarde. De materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa betreffen onroerend goed dat gelegen is in verschillende regio's van Nederland, Duitsland, China en Polen. Het merendeel betreffen

bedrijfspanen met kantoor, magazijn- en productiefuncties. Indien in alle regio's sprake zou zijn van een daling van de marktwaarde met 10%, dan zou dit een negatief effect hebben op het netto-resultaat van € 0,8 miljoen en € 8,2 miljoen op het eigen vermogen. Het verloop van de waarde van de activa die zijn ingedeeld naar level 3 is in de betreffende toelichting opgenomen.

21 Verplichtingen die niet uit de balans blijken

Met betrekking tot de beschikbaarheid van enkele belangrijke grondstoffen zijn raamovereenkomsten afgesloten. Hiervoor gelden geen langetermijn-afnameverplichtingen.

in duizenden euro's	2013	2012
Bankgaranties afgegeven aan derden	45.664	25.711
Investeringsverplichting uit hoofde van materiële vaste activa in bestelling	867	834
Operationele lease- en huurverplichtingen		
TKH heeft verplichtingen inzake de operationele lease van auto's en de huur van bedrijfspanen. Minimale operationele lease- en huurverplichtingen opgenomen als kosten in het jaar	13.857	14.199
Per balansdatum heeft TKH de volgende uitstaande operationele lease- en huurverplichtingen:		
Vervaltermijn binnen 1 jaar	16.893	14.209
Tussen 2 tot en met 5 jaar	38.208	26.964
Vervaltermijn na 5 jaar	3.904	3.090
	59.005	44.263

CLAIMS

TKH en haar geconsolideerde deelnemingen zijn bij enkele rechtsgedingen betrokken. Op grond van thans beschikbare informatie en ingewonnen juridisch advies verwacht TKH dat eventuele

nadelige invloeden uit de afloop van deze rechtsgedingen in voldoende mate in de overige voorzieningen zijn opgenomen of door verzekeringen zijn gedekt.

22 Bedrijfsopbrengsten

in duizenden euro's	2013	2012
Omzet uit verkoop van goederen en producten	826.064	760.776
Omzet uit projecten in opdracht van derden	369.565	339.402
Overige bedrijfsopbrengsten	2.216	2.204
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.197.845	1.102.382

TKH heeft geen individuele klanten die 10% of meer van de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten vertegenwoordigen.

23 Gesegmenteerde informatie

TKH is georganiseerd in 3 business segmenten: Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De Solutions zijn gebaseerd op de product-/marktcombinaties die door de TKH-ondernemingen bediend worden. Op pagina 156-158 is voor de dochterondernemingen

weergegeven in welke Solutions zij opereren. In het jaarverslag op pagina 48-55 is een nader overzicht van de activiteiten per business-segment weergegeven. Op basis van de segmenten rapporteert TKH haar business-segmentinformatie.

Operationele segmenten

	Telecom Solutions		Building Solutions		Industrial Solutions		Niet gealloceerde opbrengsten en kosten		Totaal	
in duizenden euro's	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten										
Externe bedrijfsopbrengsten	156.833	167.125	489.936	436.851	551.044	497.627	32	779	1.197.845	1.102.382
Intersegment bedrijfsopbrengsten									0	0
Totaal bedrijfsopbrengsten	156.833	167.125	489.936	436.851	551.044	497.627	32	779	1.197.845	1.102.382
Resultaat										
EBITA voor eenmalige baten en lasten	14.100	14.738	39.379	22.535	58.465	59.898	-12.143	-11.353	99.801	85.818
ROS	9,0%	8,8%	8,0%	5,2%	10,5%	12,0%			8,3%	7,8%
Eenmalige lasten	-531	-402	-6.647	-7.567				-4.214	-7.178	-12.183
Bijzondere waardevermindering		-170	-179	-2.874		-273		-1	-179	-3.318
Amortisatie	-1.017	-1.009	-18.241	-14.417	-5.674	-5.450	-136		-25.068	-20.876
Segment bedrijfsresultaat	12.552	13.157	14.312	-2.323	52.791	54.175	-12.279	-15.568	67.376	49.441
Financiële baten en lasten									-15.176	-12.116
Resultaat deelnemingen									1.441	-67
Waardeverandering voorziening voor earn-out en put-opties										
minderheidsaandeelhouders									85	2.965
Belastingen over resultaat									-12.073	-9.605
Nettoresultaat									41.653	30.618

	Telecom Solutions		Building Solutions		Industrial Solutions		Eliminatie en overig		Totaal	
in duizenden euro's	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Overige informatie										
Investeringsen ¹	3.522	4.891	35.487	161.708	19.408	33.502	348	290	58.765	200.391
Afschrijvingen en amortisatie ¹	4.008	3.292	26.370	21.927	13.683	12.933	469	218	44.530	38.370
Bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst- en verliesrekening		170	179	2.874		273		1	179	3.318
Medewerkers	687	706	1.967	1.936	2.125	2.067	23	27	4.802	4.736
Balans										
Activa	138.541	128.539	518.569	503.005	384.261	369.682	29.121	25.624	1.070.492	1.026.850
Voor verkoop aangehouden activa								7.165		7.165
Overige deelnemingen	346	324	1.222	1.241	5.264	4.460			6.832	6.025
Geconsolideerde totale activa									1.077.324	1.040.040
Verplichtingen	34.274	36.303	115.309	115.947	171.303	147.856	317.463	315.111	638.349	615.217

¹ In immateriële en materiële vaste activa

in duizenden euro's	Vaste activa ¹		Bedrijfsopbrengsten		Verdeling medewerkers	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Geografische gebieden						
Nederland	200.565	195.161	285.032	290.025	39%	40%
Europa (overig)	258.468	259.410	596.073	521.521	38%	39%
Azië	69.673	71.955	214.610	203.286	18%	19%
Noord-Amerika	21.060	16.148	69.927	50.816	4%	1%
Overige en eliminaties	4.817	1.049	32.203	36.734	1%	1%
	554.583	543.723	1.197.845	1.102.382	100%	100%

¹ Vaste activa exclusief actieve belastinglatentie

24 Personeelskosten

in duizenden euro's	2013	2012
Lonen en salarissen	194.759	176.804
Sociale lasten	34.729	31.484
Pensioenlasten	7.836	7.814
Inleenkrachten	22.570	18.611
Overige personeelskosten	8.745	7.316
	268.639	242.029

26 Afschrijvingen

in duizenden euro's	2013	2012
Afschrijvingen op materiële vaste activa	19.935	17.886
Resultaat op desinvestering van materiële vaste activa	-510	-198
Veranderingen in reële waarde van vastgoedbeleggingen	37	-194
	19.462	17.494

28 Bijzondere waardeverminderingen

in duizenden euro's	2013	2012
Bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa	179	2.725
Bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa		399
Verlieslatende contracten		194
	179	3.318

25 Op aandelen gebaseerde betalingen

Voor een toelichting op de op aandelen gebaseerde betalingen wordt verwezen naar de enkelvoudige jaarrekening.

27 Amortisatie

in duizenden euro's	2013	2012
Amortisatie van immateriële vaste activa	8.467	8.061
Amortisatie van immateriële vaste activa uit acquisities als gevolg van 'purchase price allocations'	16.601	12.815
	25.068	20.876

Er is een bijzondere waardevermindering verantwoord voor met name verlieslatende activiteiten die niet meer zullen worden voortgezet, dan wel worden gedesinvesteerd.

29 Overige bedrijfskosten

Onder overige bedrijfskosten zijn onder andere opgenomen algemene, verkoop-, huisvestings- en fabricagekosten.

30 Onderzoeks- en ontwikkelingskosten

In de totale bedrijfslasten over het boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

in duizenden euro's	2013	2012
Uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling	33.803	23.553
Af: Geactiveerde ontwikkelingskosten	-11.364	-8.964
Bij: Amortisatie van ontwikkelingskosten	5.329	5.019
Onderzoek- en ontwikkelingskosten verantwoord in het resultaat	27.768	19.608
Overheidssubsidies voor trainingskosten	-967	-894

32 Belastingen

in duizenden euro's	2013	2012
Acute belasting	17.358	8.977
Latente belasting	-5.285	628
Totaal belastingen over resultaat	12.073	9.605

De belastingdruk wordt berekend volgens de per land geldende tarieven. De belastinglast over het jaar kan als volgt worden aangesloten met het resultaat voor belastingen:

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	2013		2012	
Resultaat voor belastingen	53.726		40.223	
Belasting berekend tegen het Nederlands belastingtarief	13.432	25,0%	10.056	25,0%
Correctie vanwege belastingeffect voor:				
Fiscale deelnemingsvrijstelling	-360	-0,7%	17	0,0%
Fiscaal niet aftrekbare kosten	904	1,7%	1.562	3,9%
Voordelen uit fiscale faciliteiten	-5.080	-9,5%	-4.449	-11,1%
Verliezen waarover geen actieve belastinglatentie is opgenomen / (opname) van actieve belastinglatentie over verrekenbare verliezen uit het verleden, dan wel winsten gecompenseerd met fiscale verliezen uit het verleden	1.364	2,5%	2.624	6,5%
Vaststelling van de aangiften vennootschapsbelasting over voorgaande jaren	167	0,3%	-657	-1,6%
Verschillen in belastingtarieven voor buitenlandse dochterondernemingen	1.646	3,1%	452	1,0%
Effectieve belastingdruk	12.073	22,4%	9.605	23,7%

31 Financiële baten en lasten

in duizenden euro's	2013	2012
Koers- en omrekeningsverschillen, inclusief het effect van gerealiseerde cash-flow hedges	-860	-266
Geamortiseerde transactiekosten	-1.051	-360
Afboeking van geactiveerde transactiekosten vanwege herfinanciering	-1.600	
Verwacht rendement op fondsbeleggingen in toegezegd-pensioenregelingen	2.321	2.649
Rentekosten in toegezegd-pensioenregelingen	-2.757	-2.706
Overige rentebaten	3.132	4.033
Overige rentelasten	-14.361	-15.466
	-15.176	-12.116

33 Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	2013	2012
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (x 1.000)	37.862	37.512
Effect van aandelenopties (x 1.000)	111	111
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (verwaterd; x 1.000)	37.973	37.623
Nettoresultaat	41.653	30.618
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-4.421	-2.214
Winst toekomend aan de aandeelhouder	37.232	28.404
Nettoresultaat	41.653	30.618
Amortisatie van aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa	16.601	12.815
Belastingen over de amortisatie	-4.621	-3.646
Winst voor amortisatie	53.633	39.787
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-4.421	-2.214
Winst voor amortisatie toekomend aan de aandeelhouders	49.212	37.573
Winst voor amortisatie	53.633	39.787
Waardeverandering voorziening voor earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders	-85	-2.965
Herstructureringskosten uit hoofde van efficiencyprogramma's	7.066	7.969
Acquisitiekosten	113	4.214
Afboeking geactiveerde financieringskosten vanwege herfinanciering	1.600	
Bijzondere waardeverminderingen	179	3.318
Bijzondere waardeverminderingen in resultaat deelnemingen		200
Belastingeffect over bijzondere waardeverminderingen en herstructurering	-2.195	-2.825
	60.311	49.698
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-4.421	-2.214
Winst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toekomend aan de aandeelhouders	55.890	47.484
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €) ¹	1,48	1,27
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ¹	1,30	1,00
Gewone winst per aandeel (in €)	0,98	0,76
Verwaterde winst per aandeel (in €)	0,98	0,75

¹ Niet IFRS-verplichte toelichting.

34 Verbonden partijen

HANDELSTRANSACTIES

Gedurende het jaar hebben geen belangrijke handelstransacties met niet-geconsolideerde verbonden partijen plaatsgevonden. Voor zover deze transacties zich hebben voorgedaan, zijn ze afgerekend tegen marktprijzen, rekening houdend met kortingen voor volumes en de bestaande relatie tussen de partijen. Voor product- en conceptontwikkeling buiten TKH die van strategisch belang kunnen zijn, is, in ruil voor exclusiviteit, in sommige gevallen een achtergestelde financiering ter beschikking gesteld. De reële waarde van deze leningen bedraagt ultimo 2013 € 1,6 miljoen (2012: € 1,0 miljoen).

REMUNERATIEVERSLAG

Dit rapport van de Remuneratie Commissie beschrijft het beloningsbeleid en de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. Het beloningsbeleid wordt opgesteld door de Remuneratie Commissie en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. In de Algemene Vergadering van 28 april 2005 is het beloningsbeleid vastgesteld. Toekomstige materiële wijzingen in het beleid zullen aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd. De Remuneratie Commissie kent een reglement waarbinnen zij handelt. In dit reglement is onder andere geregeld dat voldaan wordt aan de bepalingen zoals gesteld in de Nederlandse Corporate Governance Code.

Beloningsbeleid

Het beleid is gericht op het marktconform belonen ten behoeve van het aantrekken, motiveren en binden van gekwalificeerde leidinggevendenden van een beursgenoteerde onderneming, rekening houdend met de omvang en de speciale kenmerken van TKH. Het beloningspakket wordt op basis van door externe deskundigen verstrekte gegevens periodiek getoetst op marktconformiteit. De samenstelling van het beloningspakket is zodanig dat zowel de korte als de lange termijn doelstellingen van de onderneming worden ondersteund. De Remuneratie Commissie maakt met ingang van 2010 aan de hand van de gestelde targets, scenario-analyses met betrekking tot de te realiseren STI en LTI.

Remuneratie

De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een basissalaris (TVI), een pensioentoezegging en een variabele beloningscomponent die bestaat uit een jaarlijkse prestatiebonus (STI), en een lange termijn incentive (LTI) in de vorm van een aandelenregeling. De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur is voor het laatst in 2011 extern getoetst aan marktconformiteit en op basis hiervan aangepast.

Basissalaris (Totaal Vast Inkomen: TVI)

Het basissalaris wordt vastgesteld, licht onder de mediaan van de arbeidsmarktreferenties.

Prestatiebonus (Short Term Incentive: STI)

De variabele beloning vormt een belangrijk onderdeel van het beloningspakket voor de Raad van Bestuur. De prestatiebonus is gericht op te realiseren doelstellingen. Jaarlijks worden doelstellingen en criteria geformuleerd op basis waarvan de prestatiebonus kan worden behaald. De mate waarin doelstellingen en criteria worden gerealiseerd bepalen de hoogte van de prestatie-

bonus. De prestatiebonus is gemaximaliseerd op 60% van het basissalaris (TVI). De Raad van Commissarissen, op voordracht van de Remuneratie Commissie, stelt op basis van de gerealiseerde doelen en criteria de hoogte van de prestatiebonus vast. De realisatie van 50% van de maximum bonus is gebaseerd op EBITA-targets en 30% is gebaseerd op autonome omzetgroei-targets. De overige 20% van de maximale bonus wordt bepaald door de realisatie van persoonlijke doelstellingen. Realisatie 'at target' leidt tot uitkering van een bonus van 40% van het TVI. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid om van de gestelde targets af te wijken indien bijzondere omstandigheden aan de orde zijn. De realisatie van doelstellingen over 2013 heeft geleid tot uitkering van 83% van de maximale prestatiebonus voor de leden van de Raad van Bestuur gelijk aan 53% van het basissalaris (TVI).

De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid de variabele beloning die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de leden van de Raad van Bestuur. Uitbetaling van de variabele beloning aan de leden van de Raad van Bestuur geschiedt onder de voorwaarde van juistheid van de relevante (financiële) gegevens. Dit is in lijn met de nieuwe Claw Back-wetgeving die vanaf 1 januari 2014 van kracht is. Er is geen "change of control"-paragraaf opgenomen in de arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van Bestuur.

Aandelenregeling (Long Term Incentive: LTI)

In het kader van de meerjarendoelstellingen is een aandelenregeling van kracht die voorziet in een langetermijn incentive. De regeling maakt het mogelijk voor de leden van de Raad van Bestuur om op basis van vooraf gestelde meerjarendoelstellingen aandelen-om-niet te verkrijgen, op voorwaarde dat de leden van de Raad van Bestuur eenzelfde aantal aandelen voor eigen rekening aanschaffen tegen de dan geldende beurskoers. De ontwikkeling van de ROCE en de ROS evenals de koersontwikkeling van het aandeel TKH ten opzichte van de voor TKH relevante AscX-index leiden ertoe dat tot toekenning van aandelen kan worden overgegaan. De geformuleerde meerjarendoelstellingen voor de Raad van Bestuur hangen samen met de in dit jaarverslag geformuleerde TKH-doelstellingen (pag 9). Bepaald is dat jaarlijks maximaal 32.000 (certificaten van) aandelen per lid van de Raad van Bestuur kunnen worden toegekend. De betreffende aandelen dienen als langetermijn belegging te worden aangehouden en mogen gedurende een periode van drie jaar niet worden verkocht. De toekenning van de aandelen geschiedt binnen een maand na bekendmaking van de jaarcijfers. Op grond van gerealiseerde doelstellingen over 2012 zijn in maart 2013 aan de heer J.M.A. van der Lof 23.781 (certificaten van) aandelen toegekend en aan de heer E.D.H. de Lange 17.835 (certificaten van) aandelen, waar tegenover de leden van de Raad van Bestuur ieder eenzelfde aantal aandelen hebben aangeschaft tegen de op dat moment geldende beurskoers. Aan de heer Dehn zijn 6.068 (certificaten van) aandelen toegekend, waar tegenover de heer Dehn 4.309 (certificaten van) aandelen heeft aangeschaft tegen de op dat moment geldende beurskoers. Voor de heer Dehn geldt als speciale regeling dat voor de eerste drie jaren van zijn arbeidsovereenkomst er een vrijstelling van de financiële tegenprestatie (aanschaf aandelen TKH voor eigen rekening) geldt van maximaal € 35.000,- netto per jaar. In de tabel op pagina 133 zijn de toegekende aandelen omgerekend naar de waarde van de toekenning op basis van de beurskoers op moment van toekenning en vervolgens gebruteerd voor de af te dragen inkomstenbelasting.

Peer group

De Remuneratie Commissie raadpleegt onafhankelijke beloningsadviseurs om de beloningsgegevens van ondernemingen uit de referentiegroep af te stemmen op de omvang van TKH. De arbeidsmarktreferentiegroep bestaat uit de volgende ondernemingen: Aalberts, Accel, Draka-Prysmian, Gamma Holding, Group Schneider (Frankrijk), Imtech, Leoni (Duitsland), Kendrion, Nedap, TenCate en Wavin.

Pensioen

De Remuneratie Commissie ziet er op toe dat voor de leden van de Raad van Bestuur een pensioen van toepassing is dat algemeen gangbaar is en dat consistent is met de voorzieningen die worden geboden voor vergelijkbare functies. Daarnaast omvatten de pensioenvoorzieningen het recht op uitkering in het geval van slechte gezondheid of invaliditeit en een weduwen- en wezenpensioen in het geval van overlijden. Een en ander op voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die welke van toepassing zijn voor deelnemers aan het collectieve pensioensfonds zijnde medewerkers van de onderneming.

Persoonlijke leningen

De vennootschap verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan leden van de Raad van Bestuur.

Bezoldigingsbeleid voor Raad van Commissarissen

De Algemene Vergadering heeft in 2011 de bezoldiging van de commissarissen vastgesteld. De bezoldiging van een commissaris is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 42.500,- en die van de leden van de Raad van Commissarissen € 32.500,-. De jaarlijkse vergoeding voor de lidmaatschap van de Audit en Remuneratie Commissie van de Raad van Commissarissen bedraagt € 7.000,- voor de voorzitter en € 5.000,- voor ieder lid. Aan de lidmaatschap van de Selectie- en Benoemingscommissie is vooralsnog geen vergoeding verbonden. Aan de leden van de Raad van Commissarissen worden geen optierechten toegekend.

BELONING KEY-MANGEMENT

Raad van Bestuur	TVI		Variabel inkomen (STI)		Aandelenregeling (LTI) ¹		Pensioen		Sub-totaal		Crisisheffing ²			Totaal
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
in duizenden euro's														
J.M.A. van der Lof MBA	412	408	219	200	848	865	112	111	1.591	1.584	187	207	1.778	1.791
E.D.H. de Lange MBA	309	306	164	150	503	514	43	42	1.019	1.012	77	84	1.096	1.096
A.E. Dehn	254	242	134	119	175	76	35	33	598	470	18	5	616	475
Totaal bezoldiging	975	956	517	469	1.526	1.455	190	186	3.208	3.066	282	296	3.490	3.362

¹ Zie de toelichting onder "aandelenregeling". De opgenomen LTI in het boekjaar heeft betrekking op de realisatie van de doelstellingen in het jaar voorafgaand aan het boekjaar en betreft het gebruteerde bedrag op basis van de netto-toegekende waarde.

AANDELENBEZIT BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

Van de Raad van Bestuur hield ultimo 2013 de heer J.M.A. van der Lof 190.647 (certificaten van) aandelen, de heer E.D.H. de Lange 110.286 (certificaten van) aandelen en de heer A. Dehn 13.687 (certificaten van) aandelen. Gedurende het boekjaar heeft de heer J.M.A. van der Lof 47.562 (certificaten van) aandelen verkocht en de heer De Lange 35.670 (certificaten van) aandelen tegen een koers van € 19,90 in overeenstemming met de aandelenregeling. Daarnaast hebben de de heren Van der Lof, De Lange en Dehn respectievelijk 23.781, 17.835 en 4.309 (certificaten van) aandelen gekocht tegen een koers van € 19,90 uit hoofde van de aandelenregeling. Van de Raad van Commissarissen hield niemand ultimo 2013 (certificaten van) aandelen TKH.

VOORSCHRIFTEN BENOEMING EN ONTSLAG BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Algemene Vergadering, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering kan een lid van de Raad van Bestuur schorsen of ontslaan met een volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen die meer dan de één derde van het geplaatste kapitaal van de vennootschap vertegenwoordigen. Een lid van de Raad van Bestuur kan te allen tijde door de Raad van Commissarissen worden geschorst.

De commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering. Voor een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen geldt dat de Raad van Commissarissen een door de Centrale Ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht plaatst, tenzij de Raad van Commissarissen bezwaar maakt tegen de aanbeveling op grond van de verwachting dat de persoon ongeschikt zal zijn voor de vervulling van de taak van commissarissen of dat de Raad van Commissarissen niet naar behoren zal zijn samengesteld. Ter bevordering van een gelijkmatig benoemingsproces heeft de Raad van Commissarissen een rooster van aftreden opgesteld. Bij de herbenoeming vindt een toetsing plaats aan de profielschets. De zittingsduur voor de leden van de Raad van Commissarissen bedraagt maximaal 3 termijnen van 4 jaren.

² Op grond van art. 32bd Wet LB 1964 is 16% eindheffing verschuldigd over het loon waarover belasting is geheven, voor zover dit loon meer dan € 150.000 bedraagt. Deze crisisheffing betreft een werkgeverslast die in aangifte loonbelasting van maart in het daaropvolgend jaar zal worden afgedragen. De crisisheffing is in de totale bezoldiging opgenomen.

Raad van Commissarissen			Totaal	
in euro's	Vaste vergoeding	Vergoeding commissies	2013	2012
H.J. Hazewinkel RA, <i>voorzitter</i>	42.500	5.000	47.500	47.500
ir. M.E. van Lier Lels, <i>vice-voorzitter</i>	32.500	7.000	39.500	41.250
P. Morley Msc.	32.500	5.000	37.500	37.500
drs. P.P.F.C. Houben	32.500	7.000	39.500	37.750
ir. R. van Iperen	32.500		32.500	32.500
Totaal bezoldiging	172.500	24.000	196.500	196.500

35 Acquisities

Gedurende 2013 heeft TKH de volgende belangen verworven:

Naam deelneming	Land	Juridische eigendom en zeggenschap	Consolidatie vanaf	Activiteit
3D3 Solutions Ltd. ¹	Canada	100,0%	30 april 2013	Vision & Security Systems (Building)
Park Assist Holdings Pty Ltd	Australië / USA	100,0%	29 juli 2013	Vision & Security Systems (Building)
Activa van Compricon B.V.	Nederland	N.v.t.	15 mei 2013	Indoor Telecom, Building Technologies

¹ Acquisitie via de deelneming Augusta Technologie AG, waarin TKH per 31 december 2013 een belang van 62,36% houdt.

Augusta Technologie AG

Gedurende de eerste helft van 2013 heeft TKH haar belang in Augusta Technologie AG uitgebreid door 150.343 aandelen te verwerven voor € 23,00 per aandeel. Het merendeel is verworven van het managementteam als gevolg van de uitoefening van hun aandelenopties en daaropvolgende verkoop aan TKH zoals ten tijde van de overname van Augusta onderling contractueel overeengekomen. Deze verwerving is verwerkt als een transactie binnen eigen vermogen en de betaalde meerprijs boven de intrinsieke waarde van de aandelen is derhalve in mindering op eigen vermogen gebracht.

3D3 Solutions Ltd.

Op 30 april 2013 heeft TKH via haar deelneming Augusta Technologie AG alle aandelen in 3D3 Solutions Ltd. located in Vancouver / Canada verworven. 3D3 Solutions is een jonge en innovatieve producent van hardware en software op het gebied van driedimensionale scanning. De winstgevendende onderneming realiseerde in 2012 een omzet van € 1,2 miljoen met een EBITDA-marge van 17%. Er zijn 10 medewerkers werkzaam bij 3D3 Solutions. De geacquireerde onderneming is bij de overname gefuseerd met de deelneming LMI Technologies Inc. De koopsom is betaald in liquiditeiten en bevat een earn-outcomponent voor een periode van 3 jaar. De maximale koopsom zal USD 3,2 miljoen bedragen. De transactie is verantwoord volgens de “purchase method of accounting”. Er is € 1,2 miljoen goodwill betaald vanwege verwachte synergievoordelen en winstverwachtingen. De aan de overname gerelateerde kosten, bestaande uit acquisitie- en integratiekosten, zijn zeer beperkt.

Park Assist Holdings Pty Ltd

Op 29 juli 2013 heeft TKH alle aandelen verworven in Park Assist Pty Ltd., gevestigd in New York City (USA). Park Assist is een innovatief vision-technologiebedrijf dat zich richt op technologie-oplossingen op het gebied van parkeerbeheer, met vestigingen in New York City (USA), Australië en Verenigd Koninkrijk. Met de overname van Park Assist breidt TKH haar geografische positie in Noord-Amerika en Australië uit en verwerft TKH specifieke video analytics-technologie voor de parkeermarkt. Park Assist maakt in haar oplossingen gebruik van eigen ontwikkelde video analytics-technologie, gericht op het monitoren van parkeerplaatsen en op het stroomlijnen van verkeer in parkeergarages. De combinatie van de technologieën van Park Assist en TKH-groep maakt het mogelijk in te spelen op de trend ten aanzien van gedifferentieerde parkeertarieven. Park Assist realiseerde met 36 medewerkers (FTE) een omzet van ruim € 15 miljoen over 2012. De activiteiten maken binnen TKH deel uit van het subsegment vision & security systems binnen het business-segment Building Solutions. De koopsom is betaald in liquiditeiten. Verwacht wordt dat de overname van Park Assist vanaf 2014 positief zal bijdragen aan de winst per aandeel van TKH. In 2013 is er geen bijdrage in het resultaat van TKH vanwege investeringen in product-innovaties, uitbreiding van de internationale organisatie en integratie in TKH.

Compricon

Medio mei heeft TKH via haar dochterbedrijf Intronic Barneveld B.V. de activiteiten van de failliet verklaarde onderneming Compricon overgenomen. De koopsom voor de overgenomen activa en activiteiten is betaald in liquiditeiten. De activiteiten van Compricon zijn geïntegreerd in de organisatie van Intronic. Een deel van het personeel van Compricon is overgegaan naar Intronic.

De geacquireerde en meegeconsolideerde ondernemingen hebben in 2013 met € 3,7 miljoen in de omzet bijgedragen aan het resultaat van TKH. De impact op de nettowinst was nihil. Indien de acquisities per 1 januari hadden plaatsgevonden dan zou de som de bedrijfsopbrengsten van TKH € 1.201,1 miljoen en de nettowinst € 39,6 miljoen hebben bedragen. In de genoemde nettowinstbedragen is rekening gehouden met financieringslasten en amortisatie van aan

immateriële vaste activa gerelateerd aan de acquisitie.

De transacties waarbij een meerderheidsbelang is verkregen zijn verantwoord volgens de "purchase method of accounting".

De samenstelling van de verworven gecombineerde netto-activa is als volgt:

in duizenden euro's	Park Assist Holdings Pty Ltd			Overige acquisities			Totaal van de acquisities		
	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde
Immateriële vaste activa	984	9.565	10.549	49	1.586	1.635	1.033	11.151	12.184
Materiële vaste activa	109		109	12		12	121		121
Voorraden	491		491	176		176	667		667
Vorderingen	2.242		2.242	96		96	2.338		2.338
Liquide middelen / (kortlopende bankschulden)	-994		-994	150		150	-844		-844
Overige voorzieningen	-76		-76				-76		-76
Langlopende schulden	-148		-148				-148		-148
Latente belastingen		-2.870	-2.870	-167	-340	-507	-167	-3.210	-3.377
Overige schulden	-2.700		-2.700	-105		-105	-2.805		-2.805
Verkregen netto-activa	-92	6.695	6.603	211	1.246	1.457	119	7.941	8.060
Betaalde goodwill			7.180			1.206			8.386
Koopsom			13.783			2.663			16.446
Bankschulden / (liquiditeiten) verkregen			994			-150			844
Nettobetaling			14.777			2.513			17.290
Af: Earn-out, voorzien maar nog niet uitbetaald			-1.982			-898			-2.880
Earn-outregelingen uit voorgaande jaren						685			685
Uitbreiding controlerend belang in Augusta door verwerving van minderheidsbelang						449			449
Betaling in liquiditeiten			12.795			2.749			15.544

De kleinere acquisities zijn hierin gecombineerd weergegeven in verband met de beperkte omvang van deze geacquireerde ondernemingen ten opzichte van TKH.

De reële waarde-aanpassingen betreffen voornamelijk verkregen immateriële activa zoals intellectuele eigendommen, klantbestanden en merknamen. De reële waarde van de vorderingen wijkt niet materieel af van de contractuele waarde.

De betaalde goodwill is toerekenbaar aan de kennis en kunde van het personeelsbestand, verwachte synergievoordelen door samenwerking binnen de TKH-groep en de aansluiting met de strategische ontwikkeling van TKH. De verantwoorde goodwill uit de acquisities is fiscaal niet

afte trekbaar. De voorwaardelijke vergoedingen uit hoofde van earn-out is ingeschat op basis van verwachte toekomstige resultaten. Deze voorwaardelijke vergoedingen zijn ten laste van de goodwill gevormd (zie Noot 14). De werkelijke in de toekomst te betalen vergoeding zal positief of negatief afwijken op grond van de toekomstige realisatie. Op grond van scenario-analyses wordt de mogelijke afwijking ingeschat op maximaal € 1 miljoen positief of negatief.

TKH heeft in totaal € 0,1 miljoen aan acquisitiekosten in het operationeel resultaat verantwoord voor externe advies- en juridische kosten. Deze kosten zijn met name gerelateerd aan de acquisitie van Park Assist.

36 Transacties in natura

Er hebben geen materiële transacties in natura plaatsgevonden.

37 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die van wezenlijk belang zijn voor het inzicht in de jaarrekening en de afgelopen tussentijdse periode.

38 Servicekosten vergoed aan externe accountants

De kosten van de externe accountant Deloitte zijn verantwoord onder overige bedrijfskosten en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

in duizenden euro's	Deloitte Accountants B.V.		Overige onderdelen Deloitte		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Onderzoek van de jaarrekening	348	352	394	350	742	702
Adviesdiensten op fiscaal terrein		35				35
Andere niet-controlediensten	4	4			4	4
	352	391	394	350	746	741

ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2013

ENKELVOUDIGE BALANS

Per 31 december voor winstbestemming

in duizenden euro's	Toelichting	2013	2012 ¹
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	2	71.396	76.725
Materiële vaste activa	3	736	614
Financiële vaste activa	4	607.012	610.232
Totaal van de vaste activa		679.144	687.571
Vlottende activa			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		61.745	53.435
Overige vorderingen		309	1.545
Totaal van de vlottende activa		62.054	54.980
Totaal activa		741.198	742.551
Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		9.660	9.579
Agio		12.040	12.121
Wettelijke reserve		22.006	15.166
Herwaarderingsreserve		25.762	32.080
Herwaarderingsreserve voor verkoop beschikbare financiële activa		3.892	3.655
Omrekeningsreserve		-477	3.005
Hedging reserve		-4.057	-6.756
Algemene reserve		271.519	267.175
Onverdeelde winst		37.232	28.404
Totaal van het eigen vermogen	5	377.577	364.429
Langlopende verplichtingen			
Langlopende schulden	8	258.558	202.445
Voorziening		34.463	37.605
Totaal van de langlopende verplichtingen		293.021	240.050
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan kredietinstellingen	8	36.497	103.448
Schulden aan groepsmaatschappijen		33.180	21.866
Overige kortlopende schulden	9	823	12.002
Voorzieningen		100	756
Totaal van de kortlopende verplichtingen		70.600	138.072
Totaal passiva		741.198	742.551

¹ Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving)

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

in duizenden euro's	2013	2012 ¹
Enkelvoudig resultaat	-12.134	-13.677
Resultaat deelnemingen	49.366	42.081
Nettoresultaat	37.232	28.404

¹ Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving)

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

TKH maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening van TKH gelijk zijn aan die van de geconsolideerde jaarrekening. Hierbij worden geconsolideerde deelnemingen gewaardeerd

volgens de vermogensmutatiemethode, waarbij voor invulling van de vermogenswaarde de waarderingsgrondslagen worden gehanteerd die in de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. Voor een beschrijving van deze grondslagen wordt verwezen naar de grondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening. Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel in de resultaten van deze deelnemingen.

2 Immateriële vaste activa

in duizenden euro's	Goodwill		Merkmamen, klantenbestanden en intellectual property		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Stand per 1 januari	52.516	46.381	24.209	27.723	76.725	74.104
Acquisities		6.266		962	0	7.228
Desinvestering binnen de groep	-830				-830	0
Amortisatie			-4.514	-4.476	-4.514	-4.476
Aanpassing i.v.m. earn-out-verplichting	35	100			35	100
Aanpassing i.v.m. verplichting voor putopties gehouden door minderheidsaandeelhouders	-20	-231			-20	-231
Stand per 31 december	51.701	52.516	19.695	24.209	71.396	76.725
Som der amortisaties en bijzondere waardeverminderingen			17.585	13.071	17.585	13.071
Historische aanschafwaarde	51.701	52.516	37.280	37.280	88.981	89.796

De toevoeging voor merkmamen en klantbestanden betreft de reële waarde die is toegekend aan deze immateriële activa van geacquireerde ondernemingen.

3 Materiële vaste activa

in duizenden euro's	Andere vaste bedrijfsmiddelen	
	2013	2012
Actuele boekwaarde per 1 januari	614	580
Mutaties		
Investeringsen	332	301
Desinvesteringen	-44	-109
Afschrijvingen	-166	-158
Totaal van de mutaties	122	34
Stand per 31 december		
Historische aanschafwaarde	1.847	1.604
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-1.111	-990
Actuele boekwaarde	736	614

4 Financiële vaste activa

in duizenden euro's	Geconsolideerde deelnemingen	Overige deelnemingen	Voor verkoop beschikbare activa	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Actieve belastinglatentie	Totaal
Stand per 1 januari 2012	246.605	4.315	6.770	219.515	2.901	480.106
Stelselwijziging IAS19R Employee Benefits (na latente belastingen)	5.445				-202	5.243
Stand per 1 januari 2012	252.050	4.315	6.770	219.515	2.699	485.349
Mutaties uit hoofde van:						
Verwerving en / of oprichting van nieuwe deelnemingen, belangen	-306	467				161
Kapitaalstorting	11.137					11.137
Resultaat	42.081	-353				41.728
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			3.145			3.145
Ontvangen dividend	-41.246					-41.246
Herwaarderingen	4.463					4.463
Mutatie in cash-flow hedge-reserves	194				-47	147
Liquidatie	70				-241	-171
Verstrekte financiering minus aflossingen					15	15
Actuariële verliezen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-6.670				432	-6.238
Reclassificatie				114.815		114.815
Omrekeningsverschillen	-3.073					-3.073
Stand per 31 december 2012	258.700	4.429	9.915	334.330	2.858	610.232
Mutaties uit hoofde van:						
Resultaat	49.366	907				50.273
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			237			237
Ontvangen dividend	-52.247					-52.247
Herwaarderingen	-1.376					-1.376
Mutatie in cash-flow hedge-reserves	-206				-968	-1.174
Liquidatie	467				-216	251
Verstrekte financiering minus aflossingen				7.326		7.326
Actuariële verliezen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-3.659				702	-2.957
Omrekeningsverschillen	-3.482	-71				-3.553
Stand per 31 december 2013	247.563	5.265	10.152	341.656	2.376	607.012

Op pagina 156-158 is een overzicht opgenomen van de rechtstreeks of indirect gehouden belangen in dochterondernemingen.

5 Eigen vermogen

Voor het verloopoverzicht wordt verwezen naar het geconsolideerde overzicht van de mutaties in het eigen vermogen op pagina 105.

MAATSCHAPPELIJK KAPITAAL

	2013		2012
	X 1.000	€ '000	€ '000
Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit:			
gewone aandelen	59.984		
cumulatief preferente financieringsaandelen	10.000		
converteerbare cumulatief preferente financieringsaandelen	10.000		
cumulatief preferente beschermingsaandelen	60.000		
Elk nominaal € 0,25	139.984	34.996	34.996
prioriteitsaandelen	4		
Elk nominaal € 1,00	4	4	4
		35.000	35.000
Waarvan niet geplaatst		25.340	25.421
Geplaatst kapitaal ¹		9.660	9.579

¹ 4.000 prioriteits- en 38.624.494 (certificaten van) aandelen

In 2013 is een stock-dividend van 322.480 (certificaten van) aandelen ten laste van het agio uitgekeerd. Het geplaatst kapitaal is met hetzelfde aantal (certificaten van) aandelen toegenomen. De op naam gestelde gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, overgedragen aan het Administratiekantoor dat certificaten van aandelen uitgereikt aan de uiteindelijke kapitaalverschaffers. Het Administratiekantoor is de rechthebbende tot uiteindelijke kapitaalverschaffers. Het Administratiekantoor is de rechthebbende tot de aandelen en oefent ook het stemrecht uit, tenzij het Administratiekantoor hiertoe volmacht heeft gegeven aan de certificaaathouders. De certificaaathouders hebben het recht om een volmacht te krijgen om op de aandelen waartegenover de door hen gehouden certificaten staan, stem uit te brengen. Het Administratiekantoor blijft stemgerechtigd ten aanzien van de aandelen waarvan de certificaaathouders niet ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn. De hiervoor bedoelde volmacht kan door het bestuur van het Administratiekantoor in verschillende in de wet genoemde gevallen worden beperkt, uitgesloten of herroepen (zie tevens Corporate Governance Code TKH). In dat geval kan het bestuur van het Administratiekantoor besluiten de volmachten te beperken, uit te sluiten of te herroepen, waardoor het (weer) het stemrecht op alle gecertificeerde aandelen kan uitoefenen. De verhouding tussen het Administratiekantoor en de certificaaathouders wordt beheerst door de administratievoorwaarden. De beschermende werking van de certificering berust op de 1%-regeling. De certificaten mogen voor gewone aandelen worden verwisseld, maar niet voor meer dan 1% per houder van het totaal in de vorm van

gewone aandelen geplaatste kapitaal. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar onmiddellijk, maar ook naar middellijk gehouden aandelen. Dit geldt overigens niet bij de overdracht van gewone aandelen aan de vennootschap zelf. Voor elke overdracht van preferente financieringsaandelen, converteerbare preferente financieringsaandelen en preferente beschermingsaandelen is goedkeuring vereist van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur kan zodanige goedkeuring slechts verlenen onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

Aan de prioriteitsaandelen zijn geen bijzondere rechten toegekend.

Door de vennootschap is aan de Stichting Continuïteit TKH een optie verleend tot het nemen van preferente beschermingsaandelen tot maximaal 50% van het bedrag van ten tijde van de plaatsing van preferente beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen respectievelijk 100% van het bedrag van de ten tijde van de plaatsing van preferente beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen indien de beperking van de royalementsmogelijkheid komt te vervallen hetgeen plaatsvindt indien en zodra de Raad van Bestuur van de vennootschap daartoe besluit en een verklaring daaromtrent deponert bij het Handelsregister.

AGIO

De agioreserve is fiscaal geheel vrij uitkeerbaar.

WETTELIJKE RESERVE

in duizenden euro's	2013	2012
De wettelijke reserve is gevormd voor:		
Geactiveerde ontwikkelingskosten	21.626	13.930
Aandeel in het eigen vermogen van de deelneming waarvoor het economisch eigendom wel is verworven, maar het juridische eigendom nog niet	380	1.236
	22.006	15.166

De wettelijke reserve is niet uitkeerbaar.

6 Dividend

Het dividend over 2012 werd tijdens de Algemene Vergadering vastgesteld op € 0,65 per (certificaat van) gewoon aandeel. Het dividend werd naar keuze in contanten of (certificaten van) aandelen vastgesteld. Het dividend op de prioriteitsaandelen werd vastgesteld op € 0,05 per aandeel. In totaal werd in 2013 € 18.017.484 dividend betaald en ten laste gebracht van de overige reserves. Daarnaast is uit hoofde van stockdividend een bedrag van € 80.720 ten laste van de agioreserve gebracht.

7 Op aandelen gebaseerde betalingen

Aandelen optieregeling afgewikkeld in eigen vermogensinstrumenten

Aan het management van de vennootschap en de groepsmaatschappijen worden optierechten op (certificaten van) gewone aandelen TKH toegekend. De rechten kunnen nooit eerder worden uitgeoefend dan na bekendmaking van de jaarcijfers van de vennootschap na een wachttijd van drie kalenderjaren, volgend op het jaar waarin de rechten zijn toegekend. De voorwaarden voor deelname zijn, mede ter voorkoming van misbruik van voorwetenschap, in een intern reglement

HERWAARDERINGSRESERVES

De herwaarderingsreserves zijn niet uitkeerbaar.

HEDGINGRESERVE EN OMREKENINGSRESERVE

De hedgingsreserve en de reserve omrekeningsverschillen zijn wettelijke reserves die niet uitkeerbaar zijn.

Na de balansdatum 31 december 2013 is door de Raad van Bestuur een voorstel winstbestemming gedaan, waar voor wordt verwezen naar de "Overige gegevens" op pagina 146. Het voorstel winstbestemming is niet in de balans verwerkt en er zijn geen gevolgen voor de winstbelasting.

vastgelegd en zijn door de deelnemers schriftelijk geaccepteerd. Ultimo 2013 heeft de vennootschap 639.057 ingekochte (certificaten van) aandelen in portefeuille ter afdekking van de optierechten. Deze (certificaten van) aandelen zijn ingekocht tegen een gemiddelde koers van € 14,00. De totale inkoopwaarde bedraagt hiermee € 8.946.355.

Overzicht van de uitstaande optierechten:

	Jaar van toekenning	Uitoefenprijs in €	Aantal per 01-01-2013	Toekenning gedurende het jaar	Verlopen gedurende het jaar	Ingetrokken gedurende het jaar	Vervallen gedurende het jaar	Uitoefening gedurende het jaar	Aantal per 31-12-2013	Uitoefenperiode
E.D.H. de Lange MBA	2008	15,21	4.500					-4.500	0	2011-2013
	2009	7,42	6.000						6.000	2012-2014
	Subtotaal		10.500	0	0	0	0	-4.500	6.000	
Overige werknemers	2008	15,21	44.635				-500	-44.135	0	2011-2013
	2009	7,42	69.293				-500	-40.420	28.373	2012-2014
	2010	13,79	149.409				-650	-81.593	67.166	2013-2015
	2011	18,90	182.107				-8.499		173.608	2014-2016
	2012	18,23	208.632				-7.850		200.782	2015-2017
	2013	19,76		203.674					203.674	2016-2018
	Subtotaal		654.076	203.674	0	0	-17.999	-166.148	673.603	
	Totaal		664.576	203.674	0	0	-17.999	-170.648	679.603	

Aan de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen worden geen optierechten toegekend. De opties toegekend aan E.D.H. de Lange zijn toegekend voor prestaties in de periode voorafgaand aan de benoeming tot lid van de Raad van Bestuur.

Deze reële waarde is bepaald aan de hand van een binomiaal waarderingsmodel en op basis van de volgende uitgangspunten:

	2013	2012
Reële waarde op de waarderingsdatum (in €)	3,90	4,06
Verwachte volatiliteit	32,9%	35,8%
Verwacht dividend	3,5%	3,5%
Risicovrije rentevoet	0,72%	1,4%
Verwachte looptijd van de optie (in jaren)	4,0	4,0

OVERIGE OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Op grond van de aandelenregeling zijn aan de leden van de Raad van Bestuur (certificaten van) aandelen om niet toegekend. Het aantal toegekende (certificaten van) aandelen bedroeg voor J.M.A. van der Lof 23.781 stuks, voor E.D.H. de Lange 17.835 stuks en voor A. Dehn 6.068 stuks. De leden van de Raad van Bestuur heeft op hetzelfde tijdstip respectievelijk 23.781, 17.835 en

De gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum van de aandelenopties gedurende het boekjaar was € 20,23. Gedurende het boekjaar zijn optie toegekend op 6 maart 2013. De geschatte reële waarde van de opties toegekend in 2013 bedraagt € 794.329.

Bij de verwachte looptijd van de opties is rekening gehouden met geldende restricties ten aanzien van de uitoefening, vertrekkansen van werknemers, alsmede met mogelijke overwegingen van optiehouders. TKH heeft in totaal een last van € 816.843 (2012: € 816.486) verantwoord voor deze op aandelen gebaseerde betalingen die zijn afgewikkeld in eigen vermogensinstrumenten.

4.309 (certificaten van) aandelen tegen de actuele beurskoers van € 19.90 aangeschaft, een en ander volgens de aandelenregeling. Ten gevolge van deze regeling heeft TKH een last van € 1.526.000 (2012: € 1.454.000) in de winst- en verliesrekening verantwoord.

8 Schulden aan kredietinstellingen

in duizenden euro's	2013	2012
Leningen opgenomen onder langlopende schulden	260.000	205.000
Gecommitteerde kredietfaciliteit opgenomen onder kortlopende schulden	-1.442	-2.555
Bancair krediet opgenomen onder kortlopende schulden	36.497	103.448
Netto-rentedragende schulden	295.055	305.893

Voor een nadere toelichting over de faciliteiten, condities en gestelde zekerheden wordt verwezen naar Noot 10, 17, 18 en 20 van de geconsolideerde jaarrekening.

9 Overige kortlopende schulden

in duizenden euro's	2013	2012
Belastingen en sociale premies	-5.864	348
Overige schulden en overlopende passiva	6.687	11.654
	823	12.002

10 Verplichtingen die niet uit de balans blijken

De vennootschap heeft zich op grond van artikel 2:403, lid 1f BW hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van alle Nederlandse dochterondernemingen waarvan de vennootschap 100% van de aandelen zowel direct als indirect houdt. De daartoe strekkende verklaringen zijn ter inzage gelegd ten kantore van het Handelsregister waar de rechtspersoon, waarvoor de aansprakelijkheidsstelling is geschied, zijn zetel heeft.

De onderneming heeft zich voor een totaalbedrag van € 19,0 miljoen (2012: € 34,0 miljoen) formeel garant gesteld voor bankkredietfaciliteiten, verstrekt aan enkele buitenlandse deelnemingen. Op deze kredietfaciliteit is ultimo 2013 voor € 3,7 miljoen (2012: € 3,2 miljoen) een beroep gedaan.

De vennootschap en de meerderheid van de 100% in eigendom zijnde Nederlandse dochterondernemingen vormen voor de vennootschapsbelasting een fiscale eenheid. Dientengevolge is de vennootschap aansprakelijk voor de vennootschapsbelasting van deze dochterondernemingen.

11 Ondertekening van de jaarrekening

Haaksbergen, 11 maart 2014

RAAD VAN BESTUUR

J.M.A. van der Lof MBA, *voorzitter*
E.D.H. de Lange MBA
A.E. Dehn

RAAD VAN COMMISSARISSEN

H.J. Hazewinkel RA, *voorzitter*
ir. M.E. van Lier Lels, *vice-voorzitter*
P. Morley Msc.
drs. P.P.F.C. Houben
ir. R. van Iperen

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire regeling betreffende de bestemming van de winst

Aangezien in het verslagjaar geen preferente beschermingsaandelen en preferente financieringsaandelen hebben bestaan noch zijn uitgegeven, zoals bedoeld in artikelen 33.1, 3, 4, 5, 6 lid b en c, 8, 9 en 12 staan hieronder slechts weergegeven de artikelen omtrent de winstbestemming die betrekking hebben op de uitstaande aandelen.

Artikel 33 van de statuten luidt als volgt:

2. De vennootschap kan aan aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
- 6 a. Uit de na toepassing van de vorige leden overblijvende winst wordt, zo mogelijk, op de prioriteitsaandelen uitgekeerd vijf procent (5%) van hun nominaal bedrag. Op de prioriteitsaandelen zal geen verdere uitkering geschieden. Vervolgens wordt, zo mogelijk, op de preferente financieringsaandelen van iedere serie respectievelijk de converteerbare preferente financieringsaandelen van iedere serie een dividend uitgekeerd gelijk aan een percentage berekend over het bij de eerste uitgifte van de desbetreffende serie effectief op de preferente financieringsaandelen van de desbetreffende serie respectievelijk converteerbare preferente financieringsaandelen van de desbetreffende serie gestorte bedrag inclusief eventueel agio, en welk percentage is gerelateerd aan het gemiddelde effectieve rendement op 'staatsleningen algemeen met een looptijd van 7-8 jaar', berekend en bepaald op de wijze als in artikel 30.6 sub b vermeld.
7. Indien in enig boekjaar de winst niet toereikend is om de hiervoor in lid 6 van dit artikel bedoelde uitkeringen te doen, vindt in de daarop volgende boekjaren het in lid 6 en lid 10 bepaalde eerst toepassing nadat het tekort is ingehaald. De Raad van Bestuur is bevoegd onder goedkeuring van de

Raad van Commissarissen te besluiten een bedrag gelijk aan het in de vorige zin bedoelde tekort uit te keren ten laste van de reserves, met uitzondering van de reserves die als agio gevormd zijn bij de uitgifte van preferente financieringsaandelen respectievelijk converteerbare preferente financieringsaandelen. Bij de toepassing van het bepaalde in dit lid worden de houders van de series preferente financieringsaandelen en converteerbare preferente financieringsaandelen gelijk behandeld.

10. Van de overblijvende winst, zal de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen zoveel reserveren als hij nodig oordeelt. Voor zover de winst niet met toepassing van de vorige zin wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering, hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering, hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding van hun bezit aan gewone aandelen.
11. Onverminderd het bepaalde in artikel 7, lid 1, kan de Raad van Bestuur, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, telkens acht jaren na de dag van uitgifte aan de Algemene Vergadering het voorstel doen tot intrekking met terugbetaling als in artikel 7, lid 1 bedoeld van elke serie van preferente financieringsaandelen respectievelijk van elke serie van converteerbare preferente financieringsaandelen, mits die series tegelijkertijd worden ingetrokken.

Voor overige bepalingen uit de statuten verwijzen wij naar de website van TKH: www.tkhgroup.com. Een besluit tot wijziging van de statuten of tot ontbinding van de vennootschap kan door de Algemene Vergadering slechts worden genomen op voorstel van de Raad van Bestuur, welk voorstel de goedkeuring van de Raad van Commissarissen behoeft en met een meerderheid van ten minste twee/derde van de uitgebrachte stemmen in een algemene vergadering, waarin ten minste de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is.

Voorstel winstbestemming

in duizenden euro's

Nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders € 37.232

Met inachtneming van artikel 33 van de statuten stellen wij voor aan de houders van (certificaten van) aandelen een dividend uit te keren van € 0,75 per (certificaat van) aandeel. De betaalbaarstelling van het dividend vindt plaats op 6 juni 2014.

Het dividend op 4.000 prioriteitsaandelen is vastgesteld op € 0,05 per aandeel van € 1,00.

CONTROLE-VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en Raad van Commissarissen van TKH Group N.V.

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TKH Group N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ("IFRS-EU") en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van TKH Group N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek.

Onze opdracht

Wij hebben de jaarrekening 2013 van TKH Group N.V. te Haaksbergen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2013, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013 en de toelichting waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2013 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Controlestandaarden. Onze verantwoordelijkheden onder deze standaarden worden nader beschreven in de paragraaf "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van TKH Group N.V. zoals bepaald in de Nederlandse wet- en regelgeving en hebben voldaan aan onze andere verantwoordelijkheden zoals voorgeschreven in deze voorschriften. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

De kernpunten van onze controle

De kernpunten van onze controle zijn die aangelegenheden die, in onze professionele oordeelsvorming, het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. Deze aangelegenheden zijn een selectie uit de zaken die wij met het bestuur en de raad van commissarissen hebben gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles dat wij met hen hebben besproken. Onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze aangelegenheden zijn opgezet in het kader van onze controle van de jaarrekening als geheel. Wij geven geen afzonderlijk oordeel over deze individuele aangelegenheden. Ons oordeel over de jaarrekening is niet aangepast als gevolg van de hieronder beschreven belangrijkste controle-aangelegenheden.

Waardering goodwill en immateriële vaste activa

De jaarlijkse toetsing van de waardering van goodwill en immateriële vaste activa is in belangrijke mate afhankelijk van inschattingen door management en is derhalve als aandachtspunt voor de controle opgenomen. Wij hebben de veronderstellingen die het management heeft gehanteerd in het impairmentmodel voor goodwill en immateriële vaste activa kritisch beoordeeld en getoetst, inclusief de daartoe

behorende liquiditeitsprognoses, gehanteerde rentepercentages en de sensitiviteitsaannames. Wij hebben bij deze werkzaamheden gebruik gemaakt van waarderingsspecialisten. De impairmenttoets en daarin gehanteerde aannames zijn beschreven in toelichtingen 1 en 3 van de jaarrekening.

Opbrengstverantwoording, inclusief het gekozen tijdstip van opbrengstverantwoording

In overeenstemming met algemeen aanvaarde controlestandaarden en mede op basis van de diversiteit van omzetcategorieën hebben wij de juistheid en volledigheid van de omzetverantwoording als aandachtspunten voor de controle geïdentificeerd. Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen beoordeeld ten aanzien van de opbrengstverantwoording, inclusief het gekozen tijdstip van opbrengstverantwoording, opbrengstverantwoording op bruto of netto basis, de verwerking van kortingen, incentives en commissies en de verantwoording van transacties met meerdere componenten. Daarnaast hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, zoals marge-analyses, gegevensgerichte steekproeven op transacties en beoordeling van contracten.

Waardering van onderhanden projecten en voorraden

Er bestaat een risico dat voorraden incourant zijn vanwege technische of economische veroudering. Daarnaast is de kostprijs van de geproduceerde voorraden bij een aantal groepsmaatschappijen in grote mate afhankelijk van de koperprijs danwel andere grondstofcomponenten die aan schommelingen onderhevig zijn. Voorts wordt bij een aantal groepsmaatschappijen op projectbasis geproduceerd waardoor er sprake is van onderhanden projecten. Derhalve hebben wij de waardering van onderhanden projecten, waaronder de tussentijdse resultaatneming alsmede de waardering van voorraden, als aandachtspunt voor de controle benoemd. Onze werkzaamheden omvatten een mix van organisatiegerichte en gegevensgerichte werkzaamheden die op het niveau van de

groepsmaatschappij uitgevoerd worden, afhankelijk van de aard en de omvang van de verantwoorde voorraden en projecten.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening van de vennootschap is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De toepassing van deze veronderstelling is passend tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen dan wel hiervoor geen realistisch alternatief heeft. In het kader van onze controle van de jaarrekening kunnen wij ons verenigen met de toepassing door het bestuur van de continuïteitsveronderstelling bij het opmaken van de jaarrekening van de vennootschap. Het bestuur heeft geen onzekerheid van materieel belang geïdentificeerd die gerede twijfel kan doen ontstaan over het vermogen van de vennootschap om haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit voort te zetten. Daarom worden er geen onzekerheden van deze aard in de jaarrekening van de vennootschap vermeld. Op basis van onze controle van de jaarrekening van de vennootschap hebben ook wij een dergelijke onzekerheid van materieel belang niet geïdentificeerd. Echter, noch het bestuur, noch de accountant kan het vermogen van de vennootschap om haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit voort te zetten garanderen.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en de getrouwe weergave van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS-EU en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het Verslag Raad van Bestuur in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als noodzakelijk is om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze controle heeft tot doel om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten en om een oordeel te geven op basis van onze controle. Een

redelijke mate van zekerheid is een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat eventuele materiële afwijkingen altijd worden ontdekt bij een controle die overeenkomstig de Nederlandse controlestandaarden is uitgevoerd. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en worden van materieel belang geacht indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed zullen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. Bij een controle die in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden wordt uitgevoerd passen wij gedurende de gehele planning en uitvoering van de controle professionele oordeelsvorming toe en hebben we een professioneel kritische instelling. Daarnaast omvat onze controle:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het selecteren van controlewerkzaamheden naar aanleiding van deze risico's en het uitvoeren ervan, en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico dat een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude niet wordt ontdekt is groter dan het risico als gevolg van fouten, aangezien bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de redelijkheid van de door het bestuur gemaakte schattingen en de daarmee samenhangende toelichtingen in de jaarrekening.
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen, en of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.
- Het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de vennootschap en bedrijfsactiviteiten binnen de vennootschap om een oordeel te geven over de jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het

toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole en dragen de eindverantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij zijn verplicht met de raad van commissarissen te communiceren over, onder andere, de geplande scope en timing van de controle en significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. Wij zijn ook verplicht om aan de raad van commissarissen te bevestigen dat wij de relevante ethische voorschriften inzake onafhankelijkheid hebben nageleefd, en om met hen alle relaties en andere zaken, die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden, te communiceren en, indien van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

VERKLARING BETREFFENDE HET VERSLAG RAAD VAN BESTUUR EN DE OVERIGE GEGEVENS

Op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het Verslag Raad van Bestuur en de overige gegevens vermelden wij:

- Dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het Verslag Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- Dat het Verslag Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Amsterdam, 11 maart 2014
Deloitte Accountants B.V.

drs. B.E. Savert RA CPA

STICHTING CONTINUÏTEIT TKH

De Stichting Continuïteit TKH ('Stichting Continuïteit'), gevestigd te Haaksbergen heeft ten doel het behartigen van de belangen van de vennootschap en alle aan de vennootschap verbonden ondernemingen, op zodanige wijze dat deze belangen zo goed mogelijk worden gewaarborgd, en dat invloeden welke de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of identiteit van de vennootschap en haar ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. TKH heeft aan de Stichting Continuïteit door middel van een call-optie het recht verleend cumulatief preferente beschermingsaandelen te verwerven in de vennootschap tot maximaal 50% van het bedrag aan ten tijde van de plaatsing van de beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen, respectievelijk 100% indien de beperking van de roeyementsmogelijkheid komt te vervallen.

De beschermingsaandelen zullen niet langer dan strikt noodzakelijk uitstaan. In het geval dat zich een daadwerkelijke of dreigende concentratie van zeggenschap bij aandeelhouders van TKH voordoet die als ongewenst wordt beschouwd en niet in het belang van TKH en de met haar verbonden ondernemingen is, stelt dit de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van de vennootschap in staat hun standpunt ten aanzien van deze concentratie van zeggenschap te bepalen, mogelijke alternatieven te overwegen en te onderzoeken en deze, indien vereist, uit te werken.

TKH heeft Stichting Continuïteit het recht toegekend een enquêteprocedure te starten indien de Stichting van mening is dat er gegronde redenen zijn om te twijfelen aan het beleid en de gang van zaken van TKH en meent dat zij door het toegekende recht in te roepen, handelt ter behartiging van de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen.

De Stichting Continuïteit heeft in 2013 één keer vergaderd. Op uitnodiging van het bestuur van de Stichting was hierbij tevens de voorzitter van de Raad van Bestuur van TKH aanwezig. In de vergadering besteedde het bestuur aandacht aan de opnieuw af te sluiten stand-by kredietovereenkomst voor de Stichting. De kredietfaciliteit is uitsluitend ter financiering van verwerving van cumulatief preferente beschermingsaandelen, een en ander voor zover dienstig aan het doel van de Stichting. Voort is haar jaarrekening besproken evenals het rooster van aftreden en de werkwijzen en processen bij het uitoefenen van de call-optie. De Stichting heeft in de vergadering opnieuw geconstateerd dat het wenselijk is om de bestaande beschermingsstructuur te handhaven. Daarbij is in aanmerking genomen dat er zowel bescherming is doordat de aandelen van de vennootschap zijn gecertificeerd als door middel van de call-optie die aan Stichting Continuïteit TKH is verleend tot het nemen van cumulatief preferente beschermingsaandelen. Vanwege de per januari 2013 ingegane wetswijziging met betrekking tot het enquêterecht heeft de Stichting de bestaande overeenkomst met de vennootschap hieraan getoetst. De conclusie is getrokken dat de wetswijziging geen aanleiding vormt om de bestaande overeenkomst aan te passen. De Raad van Bestuur heeft ter vergadering een toelichting gegeven op de algemene gang van zaken bij TKH, de financiële berichtgeving en de aandeelhouders binnen de TKH-groep.

Het Stichtingsbestuur wordt gevormd door:
de heer prof. mr. H.M.N. Schonis, *voorzitter*
mevrouw mr. S. Drion
de heer mr. P.M. Runderkamp
de heer drs. L.P.E.M. van den Boom

Haaksbergen, 18 maart 2014
Stichting Continuïteit TKH
Het Bestuur

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

De Raad van Bestuur van TKH Group NV en het Bestuur van de Stichting Continuïteit TKH verklaren hiermede, ieder voor zich, en naar hun gezamenlijk oordeel dat de Stichting Continuïteit een van TKH Group NV onafhankelijk rechtspersoon is in de zin van artikel 5:71 lid 1 sub c Wet op het Financieel Toezicht.

Haaksbergen, 18 maart 2014
TKH Group NV
Raad van Bestuur

Haaksbergen, 18 maart 2014
Stichting Continuïteit TKH
Het Bestuur

VERSLAG STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR VAN AANDELEN TKH

Overeenkomstig de bepalingen van artikel 9 van de Administratievoorwaarden voor de aandelen van TKH Group N.V., laatstelijk gewijzigd d.d. 14 mei 2007, berichten wij als volgt.

- De werkzaamheden in het verslagjaar 2013 hielden uitsluitend verband met de administratie van aandelen waartegenover certificaten zijn uitgegeven.
- Het nominaal bedrag van de in administratie genomen gewone aandelen van TKH Group N.V. bedroeg per 31 december 2013 € 9.610.344,50 waartegenover 38.441.378 certificaten van aandelen ad € 0,25 nominaal zijn uitgegeven.

De Stichting Administratiekantoor TKH Group (hierna: 'de Stichting') heeft tot doel het tegen toekenning van royeerbare certificaten op naam ten titel van beheer verwerven en administreren van gewone aandelen in het kapitaal van de te Haaksbergen gevestigde naamloze vennootschap TKH Group N.V. De Stichting dient de aan de aandelen verbonden rechten op zodanige wijze uit te oefenen dat de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd. Administrateur van de stichting is het Hollandsch Administratiekantoor B.V. te Amsterdam.

VERGADERINGEN VAN HET BESTUUR

Het bestuur van de Stichting is in het boekjaar drie maal bijeen geweest.

In de vergadering van 12 maart 2013 heeft het bestuur een toelichting gekregen van de Raad van Bestuur van de vennootschap op het jaarverslag 2012 en zijn de agendapunten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) 2013 besproken. Daarbij is onder meer stilgestaan bij het voorstel door de vennootschap aan de Algemene Vergadering te besluiten tot invoering van het beperkte structuurregime. Tevens is in deze

vergadering de samenstelling van het bestuur van de Stichting besproken, gezien het verstrijken van de statutaire zittingstermijn van de heer Den Boogert per 30 juni 2013. Het bestuur heeft op zijn website een oproep aan certificaathouders gedaan om namen van kandidaten aan te dragen. Er zijn geen namen van kandidaten aangedragen. Het bestuur heeft daarop de heer Den Boogert voor een volgende periode van vier jaar herbenoemd als bestuurslid van de Stichting Administratiekantoor. In de vergadering is tevens ingegaan op de bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code die de certificering van aandelen raken. Wederom is de conclusie bereikt dat het onder alle omstandigheden verlenen van een stemvolmacht aan certificaathouders niet in overeenstemming is met de doelomschrijving van de Stichting. In dit verband is vastgesteld dat de wet - in casu artikel 2:118a BW - prevaleert boven de desbetreffende bepalingen van de Code. In lijn met deze wettelijke bepaling wordt aan een certificaathouder volmacht gegeven om zelfstandig en naar eigen inzicht stem uit te brengen op een aandeelhoudersvergadering, maar heeft het bestuur het recht de volmacht te beperken, uit te sluiten of te herroepen in de door de wet omschreven gevallen.

Voorafgaand aan de Algemene Vergadering is het stichtingsbestuur op 7 mei 2013 bijeengewoest ter voorbereiding van deze aandeelhoudersvergadering. In het kader van die voorbereiding heeft het stichtingsbestuur aan de vennootschap de vraag voorgelegd of het agendapunt 'Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan om te besluiten tot uitgifte van cumulatief preferente beschermingsaandelen' zou kunnen vervallen. Aan de Stichting Continuïteit is immers reeds een optie toegekend tot het nemen van cumulatief preferente beschermingsaandelen. Ook uit de door het stichtingsbestuur ontvangen steminstructies was van het bestaan van weerstand tegen dit agendapunt gebleken. De vennootschap heeft daarop geconcludeerd dat dit agendapunt zou kunnen worden geschrapt. De overige agendapunten van de Algemene

Vergadering zijn buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur van de vennootschap besproken en vervolgens heeft het stichtingsbestuur zijn voorgenomen stemgedrag voorlopig, in afwachting van de beraadslagingen in de Algemene Vergadering, bepaald.

In de AvA 2013 zijn de houders van certificaten van aandelen in het kapitaal van de vennootschap in de gelegenheid gesteld zelfstandig stem uit te brengen op de met de door hen gehouden certificaten corresponderende aandelen, rekening houdende met de wettelijke bepalingen. Ter vergadering was 99,6% van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigd. 66,5% van de certificaathouders heeft aan de Stichting volmacht gevraagd voor het zelfstandig uitbrengen van stem op de met de door hen gehouden certificaten corresponderende aandelen. De Stichting heeft tijdens de Algemene Vergadering 2013 stem uitgebracht op de resterende 33,1% van het ter vergadering vertegenwoordigde geplaatste kapitaal. Op voornoemde Algemene Vergadering heeft de Stichting na overweging van alle relevante factoren gestemd ten gunste van alle agendapunten die ter stemming zijn gebracht.

In de vergadering van 24 september 2013 heeft de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de gepubliceerde halfjaarcijfers 2013. Het rooster van aftreden 2014 is eveneens besproken waaruit geconcludeerd werd dat in 2014 er geen bestuurders statutair aftredend zijn. De Stichting heeft wederom de relevantie van het hebben van een website besproken. Geconstateerd is dat de website informatief is en dat deze regelmatig wordt bezocht. Deze vergadering van de Stichting vond plaats bij TKH Parking Solutions in Houten. Het bestuur heeft na afloop van de vergadering een presentatie gekregen door de directie van TKH Parking Solutions over algemene ontwikkelingen binnen het Parking-cluster en over de technologische mogelijkheden binnen het cluster voor de parkeermarkt.

BEZOLDIGING VAN HET BESTUUR VAN DE STICHTING

De bezoldiging voor de onafhankelijke leden van de Stichting is laatstelijk in 2007 gewijzigd. De bezoldiging voor de voorzitter is € 10.000,- per jaar en die van een bestuurder € 8.000,- per jaar (excl. BTW). Een extra honorarium wordt toegekend indien van het bestuur extra inspanningen worden geleverd.

De kosten van de Stichting hebben in 2013 € 32.419,- bedragen (2012: € 30.384,-).

Het bestuur van de Stichting bestaat uit drie onafhankelijke bestuursleden en wordt thans gevormd door:

de heer F.H. Schreve, voorzitter
de heer prof. mr. M.W. den Boogert
de heer ir. H.L.J. Noy

De bestuursleden oefenen de hierna vermelde functies uit. De voorzitter van het bestuur, de heer F.H. Schreve (1942) is onafhankelijk bestuurslid.

De heer Schreve is onder meer voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van Koninklijke Ten Cate N.V., Raad van Bestuur van Heidemij/Arcadis N.V. en Rabobank International. De heer Schreve bekleedt de volgende functies:

- voorzitter Raad van Toezicht Sint Lucas Andreas Ziekenhuis te Amsterdam
- vice-voorzitter gemeenschappelijke raad bij de Amsterdamse ziekenhuizen OLVG/SLAZ
- lid Raad van Commissarissen HVC N.V.
- voorzitter Stichting Preferente Aandelen H.E.S. Beheer N.V.

De heer prof. mr. M.W. den Boogert (1943), is onafhankelijk bestuurslid.

De heer Den Boogert bekleedt de volgende functies:

- (emeritus) hoogleraar Effectenrecht - Rijksuniversiteit Groningen,
- lid Raad van Advies en Toezicht Nederlands Arbitrage Instituut,
- voorzitter Arbitragecommissie DSI,

- lid Commissie Vennootschapsrecht Ministerie van Veiligheid en Justitie,
- plaatsvervangend lid Fusiecommissie SER
- vice-voorzitter Stichting Beheer SNS REAAL.

De heer Den Boogert heeft bestuurslidmaatschappen bij Stichting ING Aandelen en bij een aantal stichtingen met een beschermingsfunctie bij een beursvennootschap.

De heer ir. H.L.J. Noy (1951) is onafhankelijk bestuurslid.

De heer Noy was tot mei 2012 voorzitter Raad van Bestuur en CEO van het beursgenoteerde Arcadis NV.

De heer Noy bekleedt de volgende functies:

- commissaris Koninklijke BAM Groep NV
- president-commissaris Fugro NV,
- bestuurslid van de Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO),
- bestuurslid van de Stichting ING aandelen,
- buitengewoon raadslid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid.

CONTACTGEGEVENS

De Stichting houdt kantoor op het adres van de vennootschap.

Tevens is de Stichting via haar website te bereiken:

www.stichtingadministratiekantoortkh.com of via email: stak@tkhgroup.com.

Haaksbergen, 18 maart 2014

Stichting Administratiekantoor TKH Group

Het bestuur

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

De Raad van Bestuur van TKH Group NV en het bestuur van de Stichting Administratiekantoor TKH Group verklaren hiermede, ieder voor zich, en naar hun gezamenlijk oordeel dat de Stichting Administratiekantoor TKH Group een van TKH Group NV onafhankelijke rechtspersoon is in de zin van artikel 5:71 lid 1 sub d Wet op het financieel toezicht.

Haaksbergen, 18 maart 2014

TKH Group NV

Raad van Bestuur

Haaksbergen, 18 maart 2014

Stichting Administratiekantoor TKH Group

Het bestuur

OVERZICHT PERSBERICHTEN 2013

6 maart 2013 Jaarcijfers 2012: sterk operationeel resultaat in vierde kwartaal

De omzet steeg in 2012 met € 41,3 miljoen naar € 1.102,4 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa en eenmalige baten en lasten (EBITA) daalde met 6,4% naar € 86,2 miljoen in 2012. De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders bedroeg in 2012 € 47,8 miljoen, een daling van 20,9%. De winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten bedroeg € 1,28.

6 mei 2013 Trading update Q1 2013

De omzet in het eerste kwartaal steeg met 10,2% naar € 285,3 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) daalde met 5,2% naar € 19,2 miljoen in het eerste kwartaal van 2013. De nettowinst voor amortisatie toekomend aan aandeelhouders bedroeg in het eerste kwartaal 2013 € 10,1 miljoen, een daling van 18,5%.

29 juli 2013 TKH breidt geografische positie uit voor parkeeroplossingen

TKH maakt bekend dat zij overeenstemming heeft bereikt met betrekking tot de overname van 100% van de aandelen in Park Assist, gevestigd in New York City (USA). Park Assist is een innovatief vision-technologiebedrijf dat zich richt op technologie-oplossingen op het gebied van parkeerbeheer, met vestigingen in New York City (USA), Australië en Verenigd Koninkrijk. Met de overname van Park Assist breidt TKH haar geografische positie in Noord-Amerika en Australië uit en verworft ze specifieke video analytics-technologie voor de parkeermarkt, hetgeen een fraaie toevoeging is aan haar bestaande technologieën voor parkeeroplossingen. Park Assist realiseert met 36 medewerkers (FTE) een omzet van ruim € 15 miljoen op jaarbasis. De activiteiten zullen binnen TKH deel uitmaken van het subsegment vision & security systems binnen het business-segment Building Solutions.

21 augustus 2013 Halfjaarcijfers 2013: Goede winstverbetering in 2e kwartaal

De omzet steeg in het eerste halfjaar met 11,6% naar € 587,1 miljoen. De bijdrage van acquisities in de totale omzet bedroeg 11,1%. Autonoom steeg de omzet met 1,3%.

Grondstofprijzdalingen hadden een negatief effect op de omzet van 0,9%. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg met 28,4% naar € 42,7 miljoen in de eerste helft van 2013. De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders bedroeg in het eerste halfjaar 2013 € 22,9 miljoen. De nettowinst over het eerste halfjaar 2013 steeg naar € 19,4 miljoen, een stijging van 29,1%.

6 november 2013 Trading update derde kwartaal 2013

De omzet in het derde kwartaal 2013 steeg met 11,0% naar € 306,3 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg met 20,5% naar € 23,7 miljoen in het derde kwartaal van 2013. Het kostenniveau in relatie tot de gerealiseerde omzet daalde van 35,0% in het derde kwartaal van 2012 naar 32,9% in 2013. Dit is mede het gevolg van de in de tweede helft van 2012 ingezette efficiency-programma's. De nettowinst voor amortisatie toerekenbaar aan aandeelhouders nam met 35,6% toe naar € 12,6 miljoen (Q3 2012: € 9,3 miljoen).

WERKMAATSCHAPPIJEN Benelux

Alphatronics BV

J. Herrebrugh
Watergoorweg 71
3861 MA Nijkerk
T 033 245 99 44
E info@alphatronics.nl
I www.alphatronics.nl

BB-LightConcepts BV

M. Bekker
Fabriekstraat 16-04
7005 AR Doetinchem
T 0314 39 23 48
E info@bb-lightconcepts.nl
I www.bb-lightconcepts.nl

Capable BV

M.W.C. van Tilburg
Weidehek 109
4824 AT Breda
T 076 541 64 56
E info@capable.nl
I www.capable.nl

Capassy BV

J. van de Sande
Guldenweg 109
4879 NL Etten-Leur
T 076 564 48 80
E info@capassy.com
I www.capassy.com

Commend Benelux BV

J. Bressers
De Lind 3
4841 KC Prinsenbeek
T 076 200 01 00
E info@commend.nl
I www.commend.nl

EKB Groep BV

M.N.A. van Leuven MBA
M. de Lange
Wijkmeerweg 31
1948 NT Beverwijk
T 0251 26 19 20
E info@ekb.nl
I www.ekbgroep.nl

Eldra BV

H.H. Oortwijn, J.P. Smeyer
Branskamp 7
6014 CB Ittervoort
T 0475 56 67 67
E verkoop@eldra.nl
I www.eldra.nl

bv Elspec

ir. D.W.S. Gigengack
Bedrijvenweg 14
1424 PX De Kwakel
T 0297 33 03 00
E salessup@elspec.nl
I www.elspec.nl

Flexposure BV

G. Uljee
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10
E info@flexposure.nl
I www.flexposure.nl

Funea Broadband Services BV

R.C.D.J. Knetsch
Gouden Rijderstraat 1
4903 RD Oosterhout
T 0162 47 58 00
E info@funea.com
I www.funea.com

Intronics Groep

M. Swolfs
Koolhovenstraat 1E
3772 MT Barneveld
T 0342 40 70 40
E info@intronics.nl
I www.intronics.nl

tevens vestigingen in:

Elsloo (Nederland), België en Spanje

Isolectra BV

W. Hulst, A. Fial
Rivium Boulevard 101
2909 LK Capelle a/d IJssel
T 010 285 52 85
E info@isolectra.nl
I www.isolectra.nl

tevens vestigingen in:

SpeeQ - Capelle a/d IJssel

Jobarco BV

M. Ditmar
Verbreepark 15
2731 BR Benthuisen
T 079 331 93 13
E info@jobarco.com
I www.jobarco.com

Keyprocessor BV

G. van den Hoek
Paasheuvelweg 20
1105 BJ Amsterdam Z.O.
T 020 462 07 00
E info@keyprocessor.com
I www.keyprocessor.com

KLS Netherlands

B. Draaijer, W. Borghuis
Buitenvaart 1401
7905 SJ Hoogeveen
T 036 82 00 101
E info@klsnetherlands.nl
I www.klsnetherlands.nl

Mextal BV

E.P.J. Kruijswijk, F. Stravers
De Tienden 48
5674 TB Nuenen
T 040 290 75 10
E info@mextal.com
I www.mextal.com

Pantaflex BV

A.H.M. Ruigrok
Weg en Bos 86
2661 GX Bergschenhoek
T 010 524 92 49
E info@pantaflex.nl
I www.pantaflex.nl

Parking+Protection BV

H.F.J. van Engelen
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10
E info@parking-protection.nl
I www.parking-protection.nl

Scanton BV

P. Dingemans
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10
E info@scanton.nl
I www.scanton.nl

Siqura BV

T.W.M. Overwijn, R. Decker
Zuidelijk Halfroond 4
2801 DD Gouda
T 0182 592 333
E sales.nl@tkhsecurity.com
I www.siqura.com

Tevens vestigingen in:

Frankrijk, Duitsland, Italië, Spanje, UK, Midden-Oosten, China en Azië (overig)

Techno Specials NV

F. Bobbaerts
Ottergemsesteenweg Zd 731a
9000 Gent, België
T +32 9 325 82 12
E info@technospecial.be
I www.technospecials.be

Texim Europe BV

A. Koens
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T 053 57 33 333
E info@texim-europe.com
I www.texim-europe.com

tevens vestigingen in:

België, Duitsland, Oostenrijk en Groot Brittannië

TKH Innovations

Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10

TKH Logistics BV

F. Teesselink
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T 053 85 05 000
E info@tkhlogistics.nl
I www.tkhlogistics.nl

TKH Parking Solutions BV

J. Baartmans
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10
E info@tkhparking.com
I www.tkhparking.com

BV Twentsche Kabelfabriek

J.M.A. van der Lof MBA,
H.H. Oortwijn, W. Bank
Spinnerstraat 15
7481 KJ Haaksbergen
T 053 57 32 255
E info@tkf.nl
I www.tkf.nl

Tevens vestigingen in:

Duitsland, Frankrijk en Nordics

USE System Engineering BV

J.H.M. van der Kuil
Industriestraat 77
7482 EW Haaksbergen
T 053 574 14 56
E ease@usetechology.nl
I www.usetechology.nl

VDG Security BV

T. Grijpink
Radonstraat 10-14
2718 TA Zoetermeer
T 079 36 38 111
E info@vdg-security.com
I www.vdg-security.com

VMI Holland BV

H.J. Voortman,
G.C.G. Roncken, A. Dalstra
Gelriaweg 16
8161 RK Epe
T 0578 67 91 11
E sales@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

Tevens vestigingen in:

Duitsland, Rusland, USA, Brazilië, China en Maleisië

Duitsland

Aasset Security GmbH

L. Bergschneider
Max-Planck-Straße 15 a-c
40699 Erkrath
Duitsland
T +49 211 2470160
E info@aasset.de
I www.aasset.de

Advanced Security Products AG

L. Bergschneider
Lüttringhauser Straße 9
42897 Remscheid
Duitsland
T +49 2191/374 9883
E info@grundig-security.com
I www.grundig-cctv.com

Augusta Technologie AG

B. Hausmann
Willy-Brandt-Platz 3
81829 München
Duitsland
T +49 89 435 71 15 50
E info@augusta-ag.com
I www.augusta-ag.com

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Oostenrijk, Canada

Allied Vision Technologies GmbH

F. Grube
Taschenweg 2a
07646 Stadtroda
Duitsland
T +49 364286770
E info@alliedvisiontec.com
I www.alliedvisiontec.com

Tevens vestigingen in:
USA, Canada, Singapore, China

HE System Electronic GmbH

A. Barnert, A. Radtke
Reitweg 1
90587 Veitsbronn
Duitsland
T +49 911 975 810
E info@he-system.com
I www.he-system.com

EFB Elektronik GmbH

H. Schreitter, M. Greving,
R. Ohle
Striegauerstraße 1
33719 Bielefeld
Duitsland
T +49 521 40 41 80
E info@efb-elektronik.de
I www.efb-elektronik.de

Tevens vestigingen in:
Denemarken, Turkije
en Hong Kong

Ernst & Engbring GmbH

L. Klick
Industriestraße 9
45739 Oer-Erkenschwick
Duitsland
T +49 2368 69 010
E info@eue-kabel.de
I www.eue-kabel.de

• EEB Kabeltechnik GmbH

Holunderweg 2
03149 Forst (Lausitz)
Duitsland
T +49 3562 692 41 80
E info@eeb-kabel.de
I www.eeb-kabel.de

NET GmbH

J.P. Heinrichs
Lerchenberg 7
86923 Finning
Duitsland
T +49 8806 923 40
E info@net-gmbh.com
I www.net-gmbh.com

Tevens vestigingen in:
Italië, USA, Japan

Schneider Intercom GmbH

D. Witte
Zentrale Düsseldorf
Heinrich Hertz Strasse 40
40699 Erkrath-Unterfeldhaus
Duitsland
T +49 211 88 28 50
E info@schneider-intercom.de
I www.schneider-intercom.de

Schrade Kabel und Elektrotechnik GmbH

M. Niemczyk, J. Rettenmeier
Carl-Benz Strasse 1
89604 Allmendingen
Duitsland
T +49 7391 70 740
E info@schrade-kabel.de
I www.schrade-kabel.de

TKF GmbH

A. Baitz
Potsdamerstrasse 14B
14513 Teltow
Duitsland
T +49 3328 33 66 03 20
E info-de@tkf.eu
I www.ace-fibreoptic.com

TKD Kabel GmbH

W. Engst, J. Neumann
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
Duitsland
T +49 2157 897 90
E nettetal@tkd-kabel.de
I www.tkd-kabel.de

• TKD Kabel, Standort Iserlohn

Zollhausstrasse 6
58640 Iserlohn
Duitsland
T + 49 2371 43 50
E iserlohn@tkd-kabel.de

• TKD Kabel, Standort Pliezhausen

Karl-Benz-Strasse 20
72124 Pliezhausen
Duitsland
T +49 7127 81 04 01
E pliezhausen@tkd-kabel.de

Tevens vestigingen in:
USA, Frankrijk, Polen, China,
Italië

TKH Deutschland GmbH & Co Kg

L. Klick, N. Heinemann
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
Duitsland
T +49 2157 89 77 80

VMI-AZ Extrusion

G. Roncken
Bahnhofstraße 6
93486 Runding
Duitsland
T +49 9971 761 390
E sales@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

Europa overige

TKH France

P. Vincent
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 169 79 14 41

Aasset Security International

R. Scetbon, F. Alioui
153 rue Michel Carré
95100 Argenteuil
Frankrijk
T +33 130 76 30 30
E info@aasset-security.com
I www.aasset-security.com

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Italië en Groot
Britannië

TKH Security Solutions France

153 rue Michel Carré
95100 Argenteuil
Frankrijk
T +33 1 64 54 15 90
E sales.fr@tkhsecurity.com
I www.tkhsecurity.com

CAE Groupe

P. Vincent, O. Boileau
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 169 79 14 14
E contact@cae-groupe.fr
I www.cae-groupe.fr

CAE Data

P. Prost
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 169 79 14 14
E contact@cae-groupe.fr
I www.cae-groupe.fr

ID Cables

S. Leroux
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 169 79 14 04
E contact@id-cables.fr
I www.id-cables.fr

Multimedia Connect

O. Parizot
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 39 80
Econtact@multimedia-connect.fr
I www.multimedia-connect.com

MAN

P. Henaut
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 41

Ithaca

P. Chapon, C. Lopez
170 Route de l'Oasis
20110 Casablanca
Marokko
T +212 22 98 66 66

Tevens vestiging in:
Taiwan

KC Industrie Srl

G. Amadei
Via Dante Alighieri 33
29010 Villanova sull'Arda
Italië
T + 39 523 83 78 99
E info@kcindustrie.it
I www.kcindustrie.it

Azië en Noord- en Zuid-Amerika

Dewetron GmbH

O. Dohrau
Parkring 4
8074 Graz-Grambach
Oostenrijk
T +43 316 30700
E info@dewetron.com
I www.dewetron.com

Tevens vestigingen in:
Italië, Duitsland, China en USA

C&C Partners Sp.z.o.o.

M. Niemczyk, A. Hejdysz,
R. Wojciechowski
ul. 17 Stycznia 119-121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 525 55 55
E info@ccpartners.pl
I www.ccpartners.pl

C&C Technology Sp.z.o.o.

ul. 17 Stycznia 119-121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 525 5500

TKH Kabeltechniek Sp.z.o.o.

M. Niemczyk, R. Wojciechowski
ul. 17 Stycznia 121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 528 5200
E info@tkhkabeltechniek.pl
I www.tkhkabeltechniek.pl

TKH Nordic

Annebergsvägen 3
64541 Strängnäs
Zweden
T +46 159 35 00 10
E info@vmc.se
I www.vmc.se

VMI South America

R. Araujo
Rodovia Presidente
Dutra, KM 316, Sentido RJ
CEP 27580-000
Itatiaia RJ, Brazil
T +55 24 210 89 425
E raraujo@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

IMI Technologies Inc.

T. Arden
1673 Cliveden Avenue
Delta British Columbia
Canada V3M 6V5
T +1 6046 361 011
I www.imi3D.com

Tevens vestigingen in:
Nederland, Ierland en USA

TKH Building Solutions Shanghai Ltd.

V. Sung
1104-1105, 11th floor
No. 509 Wuning Road
Putuo District
Shanghai 200063
China
T +86 21 3133 57 63
E info@tkhchina.com
I www.tkhchina.com

Twentsche (Nanjing) Fibre Optics Ltd (TFO)

Xia Li
No.2 Xinke 4 Road
New & High Technology
Industry Development Zone
Pukou Nanjing 210061
China
T +86 25 5884 48 88
E marketing@tfo.com.cn
I www.tfo.com.cn

VMI Ltd.

C. Sun
Internal 41 No 50
Beijing Zhong Road ETDZ
Yantai, Shandong, 264000
China
T +86 535 630 16 11
E vmii@vmi.com.cn
I www.vmi.com.cn

VMI Yantai Ltd.

Xu Kangyuan
No.886 Yongfu Yuan road
Fushan High & New Tech
Industrial Park
Yantai, Shandong 265500
China
T +86 535 630 01 39
E vmii@vmi.com.cn
I www.vmi.com.cn

Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd.

V. Sung
Jiangsu Yangtze Intern.
Mettalurgical
Industrial Park ChuangYe Road
Jinfeng Zhangjiagang 215625
Jiangsu Province - China
T +86 512 5857 11 88
E sales.list@cablemaker.net
I www.cablemaker.net

TKH Asia

J. Baartmans
60 Alexandra Terrace
#02-10 The Comtech
Lobby B
118502 Singapore

Isolectra Far East

A. Varma
60 Alexandra Terrace
#02-10 The Comtech Lobby B
118502 Singapore
T +65 6272 23 71
E enquiry@isoelectra.com.sg
I www.isoelectra.com.sg

Isolectra Communications Technology Sdn Bhd

Z. Abidin Bin Abas
18, Jalan Astaka U8/83
Seksyen U8 Bukit Jelutong
40150 Shah Alam
Selangor Darul Eshan
Maleisië
T +60 3 7846 99 88
E ism@isoelectra.com.my
I www.isoelectra.com.my

Park Assist

D. Cohen, R. Joffe
575 8th Avenue Suite 1914
New York, NY 10018
USA
T +1 877 899 7275
T +1 877 899 7275
E usa@parkassist.com
I www.parkassist.com

VMI Americas

A. Kroeze
4670 Allen Road
Stow, Ohio 44224 - USA
T +1 330 929 68 00
E sales@vmi-usa.com
I www.vmi-group.com

DEELNEMINGEN

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
Alphatronics B.V.	Nijkerk	Nederland	100,0%		•	
BB Lightconcepts B.V.	Doetinchem	Nederland	100,0%		•	
B.V. Twentsche Kabelfabriek	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•	•	•
bv Elspec	De Kwakel	Nederland	100,0%		•	•
Capable B.V.	Breda	Nederland	100,0%			•
Capassy B.V.	Etten-Leur	Nederland	100,0%			•
Commend Benelux B.V.	Prinsenbeek	Nederland	75,0%		•	
EKB Groep B.V.	Beverwijk	Nederland	100,0%			•
EKB Zuid B.V. ²	Someren	Nederland	90,0%			•
Eldra B.V.	Ittervoort	Nederland	100,0%		•	•
Eminent Europe B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%	•	•	•
Flexposure B.V. ²	Beesd	Nederland	70,0%		•	
Funea Broadband Services B.V.	Oosterhout	Nederland	100,0%	•		
Intronics Barneveld B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%	•	•	•
Isolectra B.V.	Capelle a/d IJssel	Nederland	100,0%		•	
Jobarco B.V.	Benthuizen	Nederland	100,0%			•
Keyprocessor B.V.	Amsterdam	Nederland	100,0%		•	
KLS Netherlands B.V. ²	Hoogeveen	Nederland	57,5%			•
LMI Technologies B.V.	Heerlen	Nederland	62,4%		•	
Mextal B.V. ²	Nuenen	Nederland	90,0%		•	
Pantaflex B.V. ²	Bergschenhoek	Nederland	94,4%			•
Parking + Protection B.V. ²	Beesd	Nederland	51,0%		•	
Scanton Parking+ B.V.	Beesd	Nederland	100,0%		•	
SecurityWorks B.V.	Nijkerk	Nederland	90,0%		•	
Siqura B.V.	Gouda	Nederland	100,0%		•	
Solinq B.V.	Weert	Nederland	100,0%		•	
Speeq B.V.	Capelle a/d IJssel	Nederland	100,0%		•	
Texim Europe B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•	•	•
TKH Care Solutions B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%		•	
TKH Logistics B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•	•	•
TKH Parking Solutions B.V.	Beesd	Nederland	100,0%		•	
USE System Engineering B.V. ²	Haaksbergen	Nederland	75,0%		•	
VDG Security B.V.	Zoetermeer	Nederland	100,0%		•	
VMI Holland B.V.	Epe	Nederland	100,0%			•
Intronics Belgium N.V.	Herentals	België	100,0%	•	•	•
Techno Specials N.V.	Gent	België	100,0%	•	•	•
Texim Europe BVBA	Brussel	België	100,0%	•	•	•

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
EFB Nordics A/S	Ballerup	Denemarken	100,0%	•	•	
Aasset Germany GmbH	Erkrath	Duitsland	100,0%		•	
Allied Vision Technologies GmbH	Stadtroda	Duitsland	62,4%		•	
ASP AG	Erkrath	Duitsland	90,0%		•	
Augusta Technologie AG	München	Duitsland	62,4%		•	•
Dewetron Elektronische Messgeräte GmbH ³	Wernau	Duitsland	62,4%			•
EEB Kabeltechnik GmbH	Forst	Duitsland	100,0%			•
EFB Elektronik GmbH	Bielefeld	Duitsland	100,0%	•	•	•
Ernst & Engbring GmbH	Oer-Erkenschwick	Duitsland	100,0%			•
HE System Electronic GmbH & Co. KG ³	Veitsbronn	Duitsland	62,4%			•
IV-Tec GmbH	Freiburg	Duitsland	100,0%		•	
New Electronic Technology GmbH	Finning	Duitsland	100,0%		•	
Schneider Intercom GmbH	Erkrath	Duitsland	95,0%		•	
Schrade Kabel- und Elektrotechnik GmbH	Allmendingen	Duitsland	100,0%			•
Schreinermaier Kabelkonfektionen GmbH	Kaarst-Büttgen	Duitsland	100,0%	•	•	
Texim Europe GmbH	Quickborn	Duitsland	100,0%	•		•
TKD Kabel GmbH	Nettetal	Duitsland	100,0%			•
TKF GmbH	Teltow	Duitsland	100,0%	•		
VMI-AZ Extrusion	Runding	Duitsland	100,0%			•
Aasset France SAS	Argenteuil	Frankrijk	100,0%		•	
Multi Media Connect SA	Ville la Grand	Frankrijk	100,0%		•	
CAE Data SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•	•	•
ECCTV	Argenteuil	Frankrijk	100,0%		•	
ID Cables SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•	•	•
HPM Cables Sarl	Chaon	Frankrijk	90,0%	•	•	•
TKF SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•		
TKH Securite France SA	Wissous	Frankrijk	100,0%		•	
Aasset Italia	Conegliano	Italië	90,0%		•	
KC Industrie Sarl	Villanova sull' Arda	Italië	94,5%			•
TKD Italia S.r.l.	Ozzano Dell Emilia	Italië	70,0%			•
TKH Norge A/S	Oslo	Noorwegen	100,0%	•	•	
Dewetron Elektronische Messgeräte GmbH ³	Graz	Oostenrijk	62,4%			•
EFB Elektronik Austria GmbH	Wenen	Oostenrijk	100,0%	•	•	•
C&C Partners Telecom Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%	•	•	
C&C Technology Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%		•	
TKD Polska Sp. z o.o.	Warschau	Polen	100,0%			•
TKH Kabeltechniek Polska Sp. z o.o.	Leszno	Polen	100,0%			•
Intronics Espana SA	Malaga	Spanje	100,0%	•	•	•
Siqura S.L.	Madrid	Spanje	100,0%		•	

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
EFB Elektronik Ltd	Istanbul	Turkije	100,0%	●	●	
Aasset UK Ltd.	Milton Keynes	UK	100,0%		●	
Siqura Ltd.	Rotherham	UK	100,0%		●	
VMC Elteknik AB	Strängnäs	Zweden	100,0%	●	●	
Multi Media Connect (Aust) Pty Ltd.	Tuggerah	Australië	85,0%		●	
Park Assist Holdings Pty Ltd.	Tuggerah	Australië	100,0%		●	
VMI South America Ltda.	Sao Paulo	Brazilië	100,0%			●
3D3 Solutions Ltd. ³	Vancouver	Canada	62,4%		●	
Vision Technologies Inc. ³	Burnaby	Canada	62,4%		●	
LMI Technologies Inc.	Vancouver	Canada	62,4%		●	
Dewetron China Ltd. ³	Shanghai	China	85,0%			●
TKD China Co. Ltd.	Zhangjiagang	China	100,0%			●
TKH Building Solutions Shanghai Co. Ltd.	Shanghai	China	100,0%		●	
Twentsche (Nanjing) Fibre Optics Co. Ltd.	Nanjing	China	100,0%	●		
VMI (Yantai) Machinery Co. Ltd.	Yantai	China	100,0%			●
VMI Ltd.	Yantai	China	100,0%			●
Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd.	Zhangjiagang	China	100,0%		●	
Isolectra Communications Technology Sdn Bhd	Shah Alam	Maleisië	100,0%	●	●	
Ithaca ²	Casablanca	Marokko	75,5%		●	
NET Japan Co. Ltd.	Yokohama	Japan	90,0%		●	
Multi Media Connect (N.Z.) Pty Ltd.	Paraparaumu	N. Zeeland	85,0%		●	
CMF Taiwan	Taiwan	Taiwan	60,0%		●	
Allied Vision Technologies Pte. Ltd. ³	Boston	Singapore	62,4%		●	
Isolectra Far East Pte Ltd.	Singapore	Singapore	100,0%	●	●	
Allied Vision Technologies Inc. ³	Boston	USA	62,4%		●	
Dewetron America Inc. ³	Wakefield	USA	80,0%			●
Kaweflex Wire and Cable Inc.	Cincinnati	USA	100,0%			●
LMI Technologies Inc. ³	Detroit	USA	62,4%		●	
NET USA Inc.	Highland	USA	90,0%		●	
Park Assist LLC	New York	USA	100,0%		●	
TKH Security Solutions USA Inc.	Germantown	USA	100,0%		●	
VMI Americas Inc.	Stow	USA	100,0%			●

¹ Economisch eigendom is gelijk aan de zeggenschap, tenzij anders vermeld.

² Economisch eigendom is 100%.

³ Indirect belang gehouden via Augusta Technologie AG.

GRI-INDEX

Nr.	GRI beschrijving	Pag.	Onderdeel
Strategie en analyse			
G4-1	Een verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	3	Voorwoord voorzitter RvB
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam van de organisatie.	8	Profiel
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	8, 48-55	Profiel, Overzicht per business segment
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	166	colofon
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is, met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesities.	13	TKH-wereldwijd
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	56-59	Corporate Governance Code
G4-8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	22-25, 48-55, 102-145	Verslag Raad van Bestuur, Overzicht per business segment, jaarrekening
G4-9	Omvang van de organisatie.	8	Profiel
G4-10	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	38-42	MVO (People)
G4-11	Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	38-42	MVO (People)
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	29-35	MVO (inleiding)
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie.	29-35	MVO (inleiding)
G4-14	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	60-66	Risicoparagraaf
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven.	60-66, 29-46	Risicoparagraaf, MVO (MVO-normen en richtlijnen, People (gedragscode); Profit (code of supply), Positioning (mensenrechten))
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.	29-35	MVO (inleiding)
Vaststelling van materiële onderwerpen en afbakening			
G4-17	a. Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. b. Overzicht van alle in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken opgenomen ondernemingen die niet onder dit verslag vallen.	102-145, 156-158	Jaarrekening / Deelnemingen
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag.	102-145, 29-35	Jaarrekening, MVO (inleiding)
G4-19	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	34	MVO (materialiteitsmatrix)
G4-20	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening binnen de organisatie.	34	MVO (materialiteitsmatrix)
G4-21	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening buiten de organisatie.	34	MVO (materialiteitsmatrix)
G4-22	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	36-37	MVO (Planet)
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	36-37	MVO (Planet)
Overleg met belanghebbenden			
G4-24	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	32-33	MVO (stakeholdersdialoog)
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	32-33	MVO (stakeholdersdialoog)
G4-26	Benadering voor het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie van het overleg per type en groep belanghebbenden en of zij specifiek zijn betrokken in het kader van het verslaggevingsproces.	32-33	MVO (stakeholdersdialoog)
G4-27	De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving. Vermeld per onderwerp/vraagstuk door welke groep belanghebbenden dit naar voren is gebracht.	32-33	MVO (stakeholdersdialoog)

Nr.	GRI beschrijving	Pag.	Onderdeel
Verslagprofiel			
G4-28	Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	29, 147-148	MVO (inleiding), Controle-verklaring (externe accountant)
G4-29	Datum van het meest recente, vorige verslag (indien van toepassing).	166	Colofon
G4-30	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).	102-145	Jaarrekening
G4-31	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.	166	Colofon
G4-32	a. De gekozen 'in overeenstemming met'-optie. b. De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie.	29-35	MVO (inleiding)
G4-33	a. Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag.	29-35	MVO (inleiding)
Bestuursstructuur			
G4-34	De bestuursstructuur van het hoogste bestuurslichaam die verantwoordelijk is voor de besluitvorming over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen.	16-20, 21, 56-59	Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen, Corporate Governance Code
Ethiek en integriteit			
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.	56-59, 29-46	Corporate Governance Code, MVO (inleiding, en onder alle 4 P's)
Materiële onderwerpen Managementaanpak en indicatoren			
Economische prestaties			
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	34, 36-46	MVO (materialiteitsmatrix en alle 4 P's)
Milieu prestatie indicatoren			
Materiaal			
G4-EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit afval uit externe bronnen.	36-37	MVO (Planet)
Energie			
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie.	36-37	MVO (Planet)
G4-EN6	Energiereductie van het energieverbruik.	36-37	MVO (Planet)
Emissie			
G4-EN15	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1).	36-37	MVO (Planet)
Afvalwater en afval			
G4-EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingmethode.	36-37	MVO (Planet)
Producten en diensten			
G4-EN27	Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie.	44-46	MVO (Positioning) *
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-EN29	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuweten	44-46	MVO (Positioning)
Leverancier milieu assessment			
G4-EN32	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op milieucriteria.	43, 44-46	MVO (Profit, Positioning) *
Milieu klachtenprocedures			
G4-EN34	Aantal milieuklachten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures	44-46	MVO (Positioning)
Arbeidsomstandigheden en indicatoren voor volwaardig werk			
Arbeidsomstandigheden			
G4-LA1	Totaal aantal (nieuwe) werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	38-42	MVO (People)
Arbeid- en managementrelaties			
G4-LA4	Minimale opzegtermijn(en) in verband met operationele veranderingen, inclusief of dit wordt gespecificeerd in collectieve overeenkomsten.	38-42	MVO (People)

* Wordt op de middellange termijn over gerapporteerd

Nr.	GRI beschrijving	Pag.	Onderdeel
Gezondheid en veiligheid			
G4-LA6	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen naar geslacht en regio.	38-42	MVO (People)
Training en onderwijs			
G4-LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan scholing, naar werknemerscategorie en geslacht.	38-42	MVO (People)
G4-LA10	Programma's voor competentie management en 'een leven lang leren', waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.	38-42	MVO (People)
G4-LA11	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht over prestatie- en loopbaanontwikkeling, naar geslacht en werknemerscategorie.	38-42	MVO (People)
Diversiteit en gelijke kansen			
G4-LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere diversiteitsindicatoren.	38-42	MVO (People)
Gelijke beloning voor vrouwen en mannen			
G4-LA13	Verhouding tussen basissalaris van mannen en vrouwen per werknemerscategorie op elke belangrijke bedrijfslocatie.	38-42	MVO (People)
Leverancier assessment inzake arbeidsomstandigheden			
G4-LA14	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	44-46	MVO (Positioning)
Arbeidspraktijken klachtenprocedures			
G4-LA16	Aantal klachten over arbeidsomstandigheden ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	38-42	MVO (People)
Mensenrechten			
Leveranciers assessment inzake mensenrechten			
G4-HR10	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op 'mensenrechten' criteria.	44-46	MVO (Positioning) *
Mensenrechten klachtenprocedures			
G4-HR12	Aantal klachten over mensenrechten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures	38-42, 44-46	MVO (People, Positioning) *
Maatschappelijk			
Anti-corruptie			
G4-SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures.	60-65	Risicoparaagraaf
Concurrentiebelemmerend gedrag			
G4-SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel-, en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken	44-46	MVO (Positioning)
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en -regelgeving.	44-46	MVO (Positioning)
Klachtenprocedures voor impact op de samenleving			
G4-S11	Aantal klachten over impact op de samenleving ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	44-46	MVO (Positioning)
Productverantwoordelijkheid			
Gezondheid en veiligheid consumenten			
G4-PR1	Percentage van significante product- en service categorieën waarvoor de impact voor gezondheid en veiligheid wordt beoordeeld in het kader van verbetering.	44-46	MVO (Positioning)
Etikettering van producten en diensten			
G4-PR5	Resultaten van klanttevredenheidsonderzoek.	44-46	MVO (Positioning)
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-PR9	Bedrag van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en regelgeving inzake de levering en het gebruik van producten en diensten.	44-46	MVO (Positioning)

* Wordt op de middellange termijn over gerapporteerd

TIEN JAREN-OVERZICHT

in miljoenen euro's	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Geconsolideerde winst- en verliesrekening										
Totaal van de bedrijfsopbrengsten	1.198	1.102	1.061	894	726	997	838	685	548	460
Kosten grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	699	652	649	545	430	628	528	421	320	265
Personeelskosten	261	234	210	174	158	186	158	136	120	104
Afschrijvingen	19	17	15	14	16	17	12	10	12	13
Overige bedrijfskosten	119	113	95	88	81	90	74	64	56	45
Totaal bedrijfslasten	1.098	1.016	969	821	685	921	772	631	508	427
EBITA voor eenmalige baten en lasten	100	86	92	73	41	76	66	54	40	33
Eenmalige baten en lasten	-7	-12	-2	0	-12	0	0	0	0	0
EBITA	93	74	90	73	29	76	66	54	40	33
Bijzondere waardevermindering	0	3	0	0	4	-3	0	0	0	0
Amortisatie	26	21	13	11	9	6	3	0	0	0
Bedrijfsresultaat	67	50	77	62	16	73	63	54	40	33
Financiële baten en lasten en resultaat deelnemingen	-13	-12	-7	-7	-11	-8	-5	-4	-3	-3
Waardeverandering voorziening voor earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	54	41	70	55	5	65	58	50	37	30
Belastingen	12	10	16	14	2	15	12	15	3	10
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belasting	42	31	54	41	3	50	46	35	34	20
Buitengewoon resultaat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nettoresultaat	42	31	54	41	3	50	46	35	34	20
Minderheidsbelang derden	5	3	1	1	0	0	1	0	-1	0
Toerekenbaar aan aandeelhouders	37	28	53	40	3	50	45	35	33	20

Kengetallen	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
EBITA in % van het totaal van de bedrijfsopbrengsten (ROS) ¹	8,3	7,8	8,7	8,2	5,6	7,6	7,9	7,8	7,2	7,2
Rentabiliteit in % van het eigen vermogen (ROE) ¹	13,7	11,7	16,5	13,9	6,4	16,3	15,5	16,0	13,9	12,3
EBITA in % van het gem. geïnvesteerd vermogen (ROCE)	15,9	15,9	21,5	20,0	9,8	16,5	15,3	17,1	14,3	13,4
Nettoresultaat in % van het totaal van de bedrijfsopbrengsten ¹	5,0	4,5	5,6	5,0	2,5	5,0	4,9	5,2	4,8	4,3

¹ Voor eenmalige baten of lasten. In 2013 zijn eenmalige lasten uit hoofde van herstructureringen en bijzondere waardeverminderingen van respectievelijk € 7,2 miljoen en 0,2 miljoen verantwoord. De eenmalige baten en lasten 2012 betreffen herstructurerings- en acquisitiekosten van € 12,1 miljoen, vrijval van de voorzieningen voor earn-out en put-opties van € 3,0 miljoen, alsmede de belastingbaten hierover van € 2,8 miljoen. In 2011 bedroegen de acquisitiekosten € 2,0 miljoen. In 2009 bedroeg de bijzondere waardevermindering van € 3,7 miljoen voor belastingen en de herstructureringslasten van € 12,2 miljoen. In 2008 betreft dit de gedeeltelijke terugname van de impairment van per saldo € 3,6 miljoen (voor belastingen) en de bijzondere belastingbaten van € 2,5 miljoen.

in miljoenen euro's	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Geconsolideerde balans										
Immateriële vaste activa	349	343	204	168	167	169	149	45	24	24
Materiële vaste activa	199	195	171	157	151	165	146	124	125	123
Financiële vaste activa	30	31	23	19	10	9	8	7	18	16
Totaal vaste activa	578	569	398	344	328	343	303	176	167	163
Vorraden	185	197	165	138	115	140	145	120	104	85
Vorderingen	234	201	187	165	146	225	202	156	119	92
Effecten en liquide middelen	80	66	29	23	44	10	10	10	6	7
Totaal vlottende activa	499	464	381	326	305	375	357	286	229	184
Voor verkoop aangehouden activa	0	7	7	7	9	3	1	3	0	0
Totaal activa	1.077	1.040	786	677	642	721	661	465	396	347
Eigen vermogen	378	364	356	317	281	292	264	221	187	160
Minderheidsbelang derden	61	60	2	2	1	1	1	2	0	0
Groepsvermogen	439	424	358	319	282	293	265	223	187	160
Voorzieningen	112	105	75	54	64	60	68	37	46	41
Langlopende schulden	259	202	124	55	72	126	86	26	26	26
Kredietinstellingen	15	60	4	32	41	71	88	53	29	37
Overige kortlopende schulden	252	249	225	217	183	171	154	126	108	83
Totaal passiva	1.077	1.040	786	677	642	721	661	465	396	347

Overige gegevens										
in euro's (tenzij anders vermeld)	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Solvabiliteit (in%)	41	41	46	47	44	41	40	48	47	46
Investerings materiële vaste activa	19	25	22	21	11	32	29	18	12	11
Afschrijvingen op materiële vaste activa	19	17	15	14	17	17	13	12	12	13
Kasstroom uit operationele activiteiten	79	75	47	55	152	53	38	19	30	17
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar (x 1.000)	37.985	37.658	37.284	36.885	36.293	35.290	34.638	33.715	32.732	32.364
Nettoresultaat per aandeel van € 0,25	0,98	0,76	1,44	1,10	0,07	1,43	1,30	1,06	0,80	0,61
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie per aandeel	1,48	1,27	1,63	1,21	0,49	1,34	1,34	1,06	0,80	0,61
Dividend per aandeel	0,75	0,65	0,75	0,61	0,50	0,66	0,66	0,53	0,41	0,31
Hoogste koers in het verslagjaar	26,40	20,86	23,80	19,61	13,95	17,41	23,41	16,48	10,36	7,85
Laagste koers in het verslagjaar	18,55	15,41	13,24	12,52	6,35	7,04	13,62	9,28	7,43	4,28
Slotkoers	25,40	19,50	16,95	19,61	13,95	8,00	14,96	16,03	9,30	7,50

VERKLARENDE BEGRIPPENLIJST

Bandbreedte Overdrachtscapaciteit van een medium uitgedrukt in het aantal bits per seconde. De beschikbare transmissiecapaciteit is voor koper maximaal 1 gigabit per seconde en voor glasvezel maximaal 600 gigabit per seconde.

Besturingssystemen systemen voor het sturen, regelen en beheersen van industriële processen, waarvan de intelligentie van het systeem bestaat uit computers, PLC's (Programmable Logical Controllers) of CNC's (Computerised Numerical Controllers).

Breedbandaansluiting een verzamelnaam voor een verbinding met een hoge transportcapaciteit. Technisch kan een dergelijke verbinding worden opgebouwd m.b.v. een coax-modem, een adsl-modem of met behulp van een Fiber To the Home-aansluiting. Deze laatste oplossing biedt op dit moment de snelste (internet)verbinding met een transportsnelheid van minimaal 10 megabits per seconde symmetrisch is het vele malen sneller dan verbindingen met ADSL- en COAX-modems.

Building Solutions oplossingen op het gebied van efficiënte elektrotechniek voor toepassing binnen gebouwen tot aan technische systemen die, gekoppeld aan software, efficiency-oplossingen aanbieden voor de zorg-, parkeer-, infra- en de security-sector.

Datacommunicatie communicatie van digitale informatie tussen computers.

Elektrotechniek / elektronica houdt zich bezig met actieve en niet-lineaire componenten (transistoren, elektronenbuizen en andere halfgeleiders). In elektrische netwerken worden actieve componenten met weerstanden, condensatoren, spoelen, samen-gevoegd tot schakelingen.

Extramurale zorg een vorm van intensieve thuiszorg voor mensen met een verzorgingshuisindicatie die niet zijn opgenomen in een instelling. Het doel is om zelfstandig wonende ouderen met een verzorgingshuisindicatie zodanig zorg te bieden zodat verhuizing naar een intramurale omgeving kan worden uitgesteld of worden voorkomen.

Fibre-to-the-Home het laatste stuk van het netwerk naar de gebruiker wordt voorzien van glasvezelkabel.

Glasvezelkabel kabel met een of meer gecoate geleiders van zeer zuiver glas voor de overdracht van signalen op een draadgolf van licht; toegepast in de data- en telecommunicatie.

Glasvezelproductie glasvezel wordt geproduceerd in een 25 meter hoge trektoren onder geconditioneerde ultrazuivere omstandigheden.

ICT (Informatie- en Communicatietechnologie) er vindt momenteel een snel voortschrijdende integratie plaats tussen de informatietechnologie (ofwel de computer) en de data- en telecommunicatie.

Indoor telecom telecommunicatiefaciliteiten binnenshuis.

Industrial Solutions geavanceerde oplossingen voor productieautomatisering, auto- en truckbandenbouwsystemen evenals industriële toepassingen op het gebied van speciaalkabel en kabeltoebehoren.

Installatiekabel kabel voor installaties voor stroomvoorziening met een spanning van maximaal 1.000 volt.

Intramurale zorg gezondheidszorg die gedurende een onafgebroken verblijf van meer dan 24 uur geboden wordt in een zorginstelling, zoals een ziekenhuis, verpleeghuis, verzorgingshuis of een instelling voor verstandelijk gehandicapten.

Kabeltoebehoren producten met een rechtstreekse relatie tot kabel en het installeren van kabel. Hierbij kan gedacht worden aan bevestigingsmaterialen (kabelrupsbanden, wartels, kabelschoenen, verbinders), codering- en markeringssystemen (merkers, krimpkousen, verbinders) en gereedschap (knippen, strippen, versperen van kabelschoenen).

LEAN een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen waarbij wordt gekeken naar de waarde-toevoeging in een productieproces. De daadwerkelijke klantvraag wordt daarbij leidend binnen het productieproces.

Mechatronica is een technische discipline die bestaat uit de combinatie van de ingenieursdisciplines: elektrotechniek, werktuigbouwkunde, meten en regeltechniek en besturingstechniek.

Operational Excellence het nastreven van uitstekende prestaties van operationele processen. Dit gebeurt door middel van een hoge efficiency en optimaal kwaliteitsniveau van de processen, een gering uitval- en afvalpercentage, reductie van productiekosten, volledige controle over de processtromen, een innovatieve en flexibele organisatie evenals het optimaal kunnen voldoen aan klantwensen.

Outdoor telecom telecommunicatiefaciliteiten buitenshuis.

Passieve en actieve componenten in de tele- en datacommunicatie wordt een onderscheid gemaakt tussen componenten die al dan niet een elektrische voeding nodig hebben.

Point of Presence (POP) Dit is het centrum (het hart) van het netwerk waar alle verbindingen tot stand komen en actieve apparatuur is geïnstalleerd en wordt beheerd.

Preform is een glazen buis en kan vergeleken worden met een groot model van een glasvezel. De preform is veel korter en dikker dan de glasvezel, maar verder een exacte kopie. De glasvezel ontstaat door deze preform uit te trekken. Dit geschiedt door het uiteinde van de preform in een oven te

verhitten tot boven 2.000°C. Hierbij verschijnt in eerste instantie aan de onderzijde van de oven een glasdruppel. Deze wordt opgevangen en vervolgens wordt er steeds sneller aan het glas getrokken tot een vezel ontstaat met de gewenste diameter. De afmetingen van preforms zijn tegenwoordig zodanig dat uit een enkele preform duizenden kilometers glasvezel getrokken kunnen worden.

Speciaalkabel kabel voor specifieke toepassingen of voor de klant op maat gemaakt. Dergelijke kabels zijn vaak hoogflexibel, chemisch bestendig of combineren verschillende soorten glasvezels met koperen aders.

Systeemconcepten TKH specialiseert zich in toenemende mate op het integreren van losse componenten tot totale systemen. Dergelijke systemen bieden de klant een grote toegevoegde waarde en bedrijfszekerheid.

Technologie het op systematische manier toepassen van nieuwe, natuurwetenschappelijke of andere georganiseerde kennis ten behoeve van praktische doeleinden.

Technologie - Vision & security Cameratechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie waardoor bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. TKH zet visionetechnologie in bij onder andere medische oplossingen, industriële automatisering (bandenbouw, automa-

tive, robot en logistiek) en beveiligingsoplossingen. Met security-technologie kan de bebouwde omgeving worden beheerst en gecontroleerd op het gebied van veiligheid, comfort, communicatie en efficiency en omvat alarmering, mission critical communicatiesystemen, toegangs- en registratiesystemen en evacuatiesystemen.

Technologie – Communicatie

Onze communicatietechnologieën richten zich op beeldoverdracht, spreek- en luisterverbindingen, guiding- en licht-systemen, beveiliging en aansturing. Voor beveiliging in gebouwen wordt deze technologie veelal gecombineerd met onze vision- & securitytechnologieën. Wij bevorderen hiermee onder andere de efficiency, veiligheid en bewaking in tunnels, parkeergarages, extramurale en intramurale zorg, vliegvelden, voetbalstadions, scholen en financiële instellingen en voldoen aan de hoogste eisen van de Europese richtlijnen ten aanzien van veiligheid.

Technologie – Connectivity Een compleet portfolio aan connectivity-oplossingen voor energiedistributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals glasvezelsystemen voor data- en communicatienetwerken. Met onze connectivity-technologie kunnen we klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivity-systemen ontwikkelen voor vele toepassingen in hightech-omgevingen zoals industriële, marine- & offshore-, olie en gas en medische sector.

Technologie – Productiesystemen Technologieën voor het besturen en monitoren van industriële processen

evenals complete productiesystemen voor de productie van auto- en vrachtwagenbanden, blikverwerkende industrie en zorgindustrie. Engineering en assemblage van systemen, besturings- en analysesoftware en connectivity- en visiontechnologie zijn de basisbouwstenen voor de onderscheidende TKH-productiesystemen. Met deze technologieën kunnen we inspelen op de vraag van enkele gespecialiseerde industrieën zoals de bandenbouw-, robot-, medische en machinebouw.

Telecommunicatie-infrastructuur

het geheel van kabels, stekkers, kasten, enzovoort dat nodig is voor het verbinden van telefoon-, internet-, gsm-centrales.

Telecommunicatienetwerk netwerken voor het transport van spraak en digitale informatie tussen computers.

Telecom Solutions oplossingen vanaf basisinfrastructuur tot aan home networking-toepassingen, voor zowel de outdoor telecom als indoor telecom (ICT)-markten.

Totaaloplossing door op te treden als 'one-stopshop'-leverancier voor projecten leveren de werkmaatschappijen van TKH een compleet pakket aan producten, inclusief advies, projectmanagement, Installatie, scholing en onderhoud.

Transmissiecapaciteit het aantal informatie-eenheden dat door een ader of een vezel kan worden verzonden.

Verticale markt is een markt waarin producten en diensten worden aangeboden die specifiek zijn voor een

industrie, handel, beroep of andere groep van klanten met specifieke behoeften. Het onderscheidt zich van een horizontale markt, waarin leveranciers een breed scala van goederen en diensten aan te bieden aan een grote groep klanten met een breed scala van behoeften.

Vertical – Fibre Optic Networks

TKH ontwikkelt, produceert en levert een compleet glasvezelnetwerk, waartoe naast glasvezelkabels ook connectoren, buizen, moffen, fibre management systemen, security systemen, robotsystemen en overige accessoires behoren. Alles kan plug-and-play worden geïnstalleerd waardoor projecten efficiënt en tijdig kunnen worden afgerond. Waar nodig helpen we klanten met trainingen en geven ondersteuning tijdens het engineeringproces, in de aanleg van de netwerken en bij het onderhoud.

Vertical – Tunnel & Infra TKH levert voor de tunnel- en infrastructuursector innovatieve communicatie- en securityoplossingen waaronder geïntegreerde beeld-, intercom-, omroep- en camerasystemen en brandveilige connectivity-systemen. Onze oplossingen voldoen aan de hoge eisen voor tunnelveiligheid waardoor tunnels veilig en tijdig open kunnen worden gesteld. Daarnaast voldoen wij aan de meest strenge projectvoorwaarden voor zowel ontwerp als uitvoering en garandeert dat aan alle systeemeisen wordt voldaan.

Vertical – Parking Binnen Parking ontwikkelt en produceert TKH innovatieve parkeersystemen. Vanaf zelfontwikkelde video analytics-technologie, gericht op het monitoren van parkeer-

plaatsen en het stroomlijnen van verkeer in parkeergarages tot aan geïntegreerde toegangscontrole-, intercom- en camerasystemen. Parkeergarages kunnen vanaf elke werkplek en op elk tijdstip worden beheerd. Daarnaast beschikt TKH over een landelijk opererende serviceorganisatie. Wij dragen zorg voor professioneel projectmanagement en bieden ondersteuning en advies bij ontwerp en realisatie van parkeerprojecten.

Vertical – Care Door een combinatie van elektrotechniek en ICT biedt TKH in de zorgsector intelligente oplossingen op het gebied van observatie, bewaking, beeldcommunicatie, sociale alarmering en videocare voor intramurale zorg en thuiszorg. Uitgangspunt hierbij is dat de bewaking en alarmering individueel afgestemd kan worden op de zorgvraag van de cliënt of bewoner. Voor de farmaceutische industrie ontwikkelt TKH volledig geautomatiseerde logistieke systemen voor medicijndistributie. Daarnaast levert TKH totaaloplossingen in verzorgings- en verpleeghuizen, gehandicaptenzorg, GGZ en ziekenhuizen.

Vertical – Marine, Oil & Gas Platforms en schepen zijn complexe systemen. TKH levert innovatieve en brandveilige connectivity systemen evenals geïntegreerde security-, intercom- en communicatiesystemen voor toepassingen op schepen en platforms. Veel oplossingen zijn gericht op efficiency met een gunstige return on investment voor de klant.

Vertical – Industrial Machine Vision Vision-technologie bestaat uit

cameratechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. Binnen Industrial Machine Vision wordt vision-technologie ingezet voor industriële processen om deze te bewaken, te controleren of bij te sturen. Wij leveren aan de robotindustrie, machinebouw, de medische en automotive industrie.

Vertical – Tyre building industrie

Met tientallen jaren ervaring, heeft TKH de productie-technologie voor bandenbouw geëvolueerd en verfijnd die nodig is om superieure personenauto-, vrachtwagen, bus- en off-the-road- (OTR) banden te produceren. TKH ontwerpt, produceert, levert en installeert deze innovatieve bandenbouw-systemen waarmee banden met specifieke eigenschappen te maken zijn en maakt van de vraag van de klant een gezamenlijke uitdaging met een hoog rendement op de investering bij onze klanten.

4G is de vierde generatie van mobiele telecommunicatiestandaarden. Het is de opvolger van de 3G-standaard. De snelheid van 4G is 100 Mbit/seconde. Er is – onder andere vanwege hoge eisen aan de snelheid – momenteel nog maar één standaard die volgens de ITU aan de voorwaarden voldoet om 4G te mogen heten: LTE Advanced.

Vormgeving

Monter, Amsterdam

Fotografie

Alexander Fianke, Haaksbergen

Tekst pagina's 67-100

Roy van de Graaf, Amsterdam

Wilt u meer informatie over het duurzaamheidsprogramma van TKH, neem contact op met Renate Dieperink MBA, Compliance Officer, via r.dieperink@tkhgroup.com. Kijk voor actuele informatie over duurzaamheid op www.tkhgroup.com.

31 maart 2014

TKH Group NV

Spinnerstraat 15

Postbus 5

7480 AA Haaksbergen

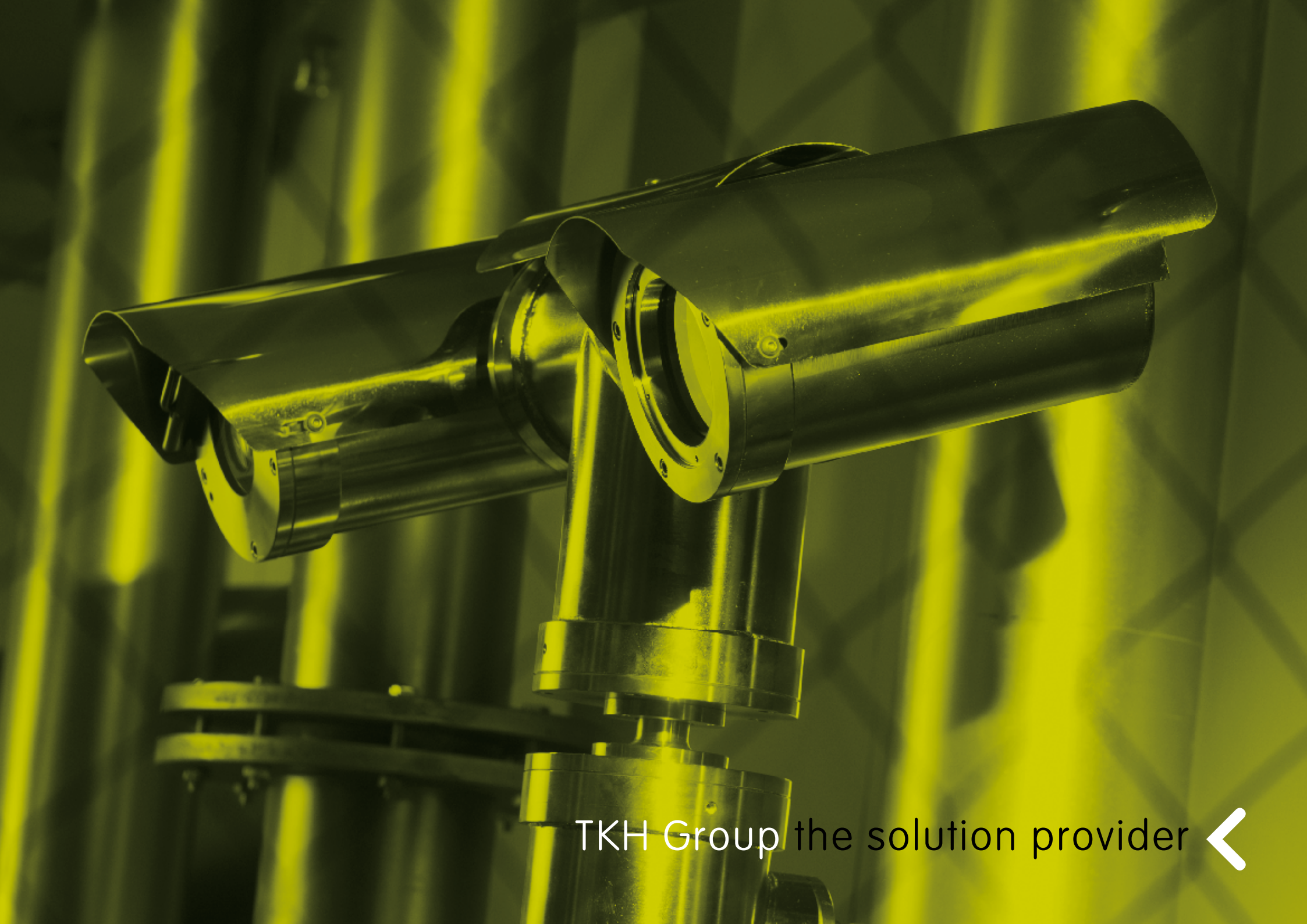
T 053 573 29 00

F 053 573 21 80

E info@tkhgroup.com

I www.tkhgroup.com

There is also an English version available.



TKH Group the solution provider <