



TKH-KERntechnologieën

Binnen TKH onderscheiden wij ons met onze vier kerntechnologieën, die op een disruptieve manier een hogere efficiency en een betere veiligheid en beveiliging kunnen realiseren voor onze klanten. Doordat de kerntechnologieën ook nog eens goed op elkaar aansluiten in de vorm van geïntegreerde totaaloplossingen, worden unieke proposities verkregen. In dit jaarverslag worden onze vier kerntechnologieën, vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen, vanuit verschillende invalshoeken belicht.

TKH GROUP JAARVERSLAG 2015

Inhoud

Voorwoord	3
Kerngegevens	4
Highlights 2015	5

Over TKH

Profiel	6
TKH Wereldwijd	7
Kerntechnologieën	8
Solutions	10
Verticale groeimarkten	12

Waardecreatie

Missie	16
Business-segmenten	16
Waardecreatiemodel	17
Trends, kansen & risico's	18
Strategie en doelstellingen	21
Stakeholders	24

Raad van Bestuur

Raad van Bestuur	26
Verslag Raad van Bestuur	27
Financiële gang van zaken	29
Ontwikkelingen per Solutions-segment	31
Dividendbeleid en dividendvoorstel	34
Acquisities, investeringen en desinvesteringen	35
Personeel en organisatie	36
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	39
Vooruitzichten	58

Raad van Commissarissen

Raad van Commissarissen	60
Verslag Raad van Commissarissen	61
Remuneratieverslag	65

Governance

Corporate Governance	67
Risicobeheersing	72
Bestuursverklaring	78
Het aandeel TKH	79
Overzicht persberichten 2015	81
Stichting Administratiekantoor TKH Group	82
Stichting Continuïteit TKH	84

Kerntechnologieën

Vision & Security	88
Communicatie	98
Connectivity	105
Productiesystemen	115

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening	122
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	127
Enkelvoudige jaarrekening	164
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	166

Overige gegevens

Statutaire regeling betreffende de bestemming van de winst	171
Voorstel winstbestemming	171
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	172
Werkmaatschappijen	176
Deelnemingen	179
Tien jaren-overzicht	182
Over het MVO-verslag	184
GRI-index	186
Verklarende begrippenlijst	189

HET MAKEN VAN DE JUISTE KEUZES



Wij zijn enthousiast over de samenwerkingen, zowel intern als extern, die we in het afgelopen jaar verder gestalte hebben kunnen geven in onze focus op onze kerntechnologieën en de gekozen verticale groei-markten. De toename van de winst, vooral gedragen door onze activiteiten binnen Building Solutions, is een duidelijk bewijs van het belang van goede keuzes, doorzettingsvermogen en vertrouwen om zaken die onmogelijk lijken mogelijk te maken.

Hiermee is een flinke stap gezet in de verbetering van onze marge en tegelijkertijd is er meer evenwicht gekomen in de winst uit de verschillende business-segmenten binnen TKH. De cycliciteit van de winst is hierdoor verder teruggebracht, waarmee we de soliditeit van TKH als investering en waardecreator verder hebben versterkt.

De uitgangspositie met onze unieke technologieën is bijzonder en geeft TKH steeds meer onderscheidend vermogen. De waardecreatie voor onze aandeelhouders en onze klanten staat hierbij voorop. Voor TKH is het belang om te investeren in R&D ons DNA geworden. De groei van onze uitgaven op het gebied van R&D hebben

ons onderscheidend vermogen in de afgelopen jaren fors versterkt. We leveren daarmee de best mogelijke systemen en producten die onze klanten efficiënter en veiliger maken. Systemen en producten die inspelen op belangrijke maatschappelijke trends, waardoor TKH minder afhankelijk is van algemene economische ontwikkelingen.

In het katern van dit jaarverslag komen de kerntechnologieën in samenhang met de gekozen verticale groei-markten uitgebreid aan bod. Er is voor gekozen om per technologie-segment de trends en marktkansen te beschrijven, wat het onderscheidende vermogen is van TKH en waar we op inspelen. Het enthousiasme van de mensen die met passie hun verhaal vertellen waarom ze in hun segment en samen met collega's in de groep succesvol zijn, is inspirerend te noemen. Uit alles spreekt het belang van het maken van de juiste keuzes en de innovatie als groeimotor voor het succes van TKH.

Het belang van MVO neemt een steeds belangrijkere plaats in de organisatie en de strategie van TKH in. Enerzijds is dit vanuit het maatschappelijk belang evenals het belang van onze stakeholders en anderzijds

doordat MVO ook vele kansen biedt om technologieën te ontwikkelen die leiden tot een betere maatschappij. In het verslagjaar werden opnieuw belangrijk stappen gezet om MVO verder te verankeren in onze organisatie en de gestelde doelstellingen te realiseren.

Wij zijn onze medewerkers, opdrachtgevers, samenwerkingspartners, Raad van Commissarissen en certificaat- en aandeelhouders erkentelijk voor het vertrouwen en de ondersteuning om TKH verder te kunnen ontwikkelen 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)

	2015	2014 ⁷	2013	2012	2011
Exploitatie					
Omzet ¹	1.375	1.345	1.198	1.102	1.061
EBITA ²	151	136	100	86	90
Nettoresultaat	88	86	42	31	54
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie ²	102	89	60	50	59
Kasstroom uit operationele activiteiten	182	95	79	75	47
Netto-investeringen ³	39	34	19	25	22
Afschrijvingen op materiële vaste activa ⁷	21	20	19	17	15
Balans					
Eigen vermogen ^{4, 7}	530	500	439	425	358
Vreemd vermogen	721	694	638	615	428
Vaste activa ⁷	630	556	578	569	398
Vlottende activa	621	635	499	464	380
Verhoudingsgetallen					
Eigen vermogen/balanstotaal %	42,4	41,9	40,7	40,8	45,6
Eigen vermogen/vaste activa	0,8	0,9	0,8	0,7	0,9
EBITA/totaal van de bedrijfsopbrengsten % (ROS) ²	11,0	10,0	8,3	7,8	8,5
EBITA/gem. geïnvesteerd vermogen % (ROCE) ²	22,1	21,2	15,9	15,9	21,5
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie/totaal van de bedrijfsopbrengsten % ²	7,4	6,6	5,0	4,5	5,6
Nettoresultaat/Eigen vermogen % ⁴	19,3	17,8	13,7	11,7	16,5
Medewerkers (in FTE)					
Aantal ultimo	5.387	5.030	4.802	4.736	4.062
Per gewoon aandeel van € 0,25 ⁵					
Eigen vermogen	12,70	12,08	11,56	11,28	9,60
Nettoresultaat	2,07	2,14	0,98	0,76	1,44
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie ^{2, 6}	2,40	2,23	1,48	1,27	1,63
Kasstroom uit operationele activiteiten	4,35	2,29	2,07	2,00	1,27
Dividend	1,10	1,00	0,75	0,65	0,75
Hoogste koers	40,50	27,18	26,40	20,86	23,80
Laagste koers	25,35	22,13	18,55	15,41	13,24
Koers ultimo	37,44	26,36	25,40	19,50	16,95
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo (x 1.000)	41.724	41.400	37.985	37.658	37.284

In euro's (tenzij anders vermeld)

- Tot en met 2013 is de 'wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking' gerubriceerd onder bedrijfsopbrengsten. Vanaf 2014 wordt deze post onder de bedrijfslasten gepresenteerd.
- Voor eenmalige baten en lasten. In 2014 is een eenmalige pensioenbete van € 9,4 miljoen opgenomen. 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 in 2012 betreffen herstructurerings- en acquisitiekosten van € 12,2 miljoen, vrijval van financiële verplichtingen voor earn-out en put-opties van € 3,0 miljoen, alsmede de belastingbete hierover van € 2,8 miljoen. In 2011 bedroegen de acquisitiekosten € 2,0 miljoen.
- In vaste bedrijfsmiddelen (materiële vaste activa).
- Inclusief minderheidsbelang derden.
- Kengetallen zijn berekend op basis van bij derden uitstaande gewone aandelen.
- Op basis van gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen.
- Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen in voorgaande perioden (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving) voor de jaren 2015 en 2014. De jaren 2011 t/m 2013 zijn niet aangepast.

Highlights 2015

Omzet

Stijging omzet met 2,2% naar € 1.375,2 miljoen, autonome omzetsdaling 2,6%.

€1.375 MLN

EBITA

Stijging EBITA voor eenmalige baten en lasten met 12,1% door acquisities en focus op verticale groeimarkten.

€151,5 MLN

Nettowinst

Stijging nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten met 15,7%.

€ 99,9 MLN

EBITA Building Solutions

Stijging EBITA Building Solutions met 49,9% - door de forse stijging van het resultaat binnen Building Solutions is er meer evenwicht ontstaan in het totale TKH-resultaat.

+49,9%

Acquisitie

Acquisitie Commend Group, effectief vanaf januari 2015, afronding van merger squeeze-out Augusta Technologie AG in maart 2015.

ROS

Stijging ROS naar 11,0%. Verhoging middellange termijn doelstelling ROS naar 11-12% en ROCE naar 20-22%.

11,0%

Verticale groeimarkten

Het aandeel van de verticale groeimarkten in de totale TKH-omzet bedraagt inmiddels € 697 miljoen (50,7%).

50,7%

Innovaties

Het aandeel innovaties in de omzet is uitgekomen op 23,5%.

23,5%

Dividendvoorstel

Dividendvoorstel € 1,10 per (certificaat van) gewoon aandeel.

€1,10

OVER TKH

Profiel	6
TKH Wereldwijd	7
Kerntechnologieën	8
Solutions	10
Verticale groeimarkten	12

Profiel

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

Hiermee draagt TKH bij aan een veilige omgeving en efficiënte en betrouwbare processen bij haar klanten.

De TKH kerntechnologieën -vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen- worden met elkaar verbonden tot totaalsystemen en totaaloplossingen in de drie Solutionssegmenten. TKH streeft hierbij een vergaande synergie en samenwerking na tussen haar bedrijfsonderdelen.

TKH heeft grondige kennis van processen en technieken en heeft inzicht in markten en processen van haar klanten. Door het optimaal benutten van onze kennis op het gebied van R&D, engineering, marketing, procesontwikkeling, projectmanagement en logistiek kunnen we op maat gesneden oplossingen bieden aan onze klanten.

TKH streeft naar sterke marktposities gebaseerd op hoofdzakelijk eigen hoogwaardige technologieën en dienstverlening met een uitgebreide regionale en internationale spreiding. TKH is met haar bedrijven wereldwijd actief. De groei concentreert zich op Europa, Noord-Amerika en Azië. Over 2015 behaalde TKH met 5.387 medewerkers een omzet van € 1,4 miljard.

OMZET

€1.375 MLN

EBITA

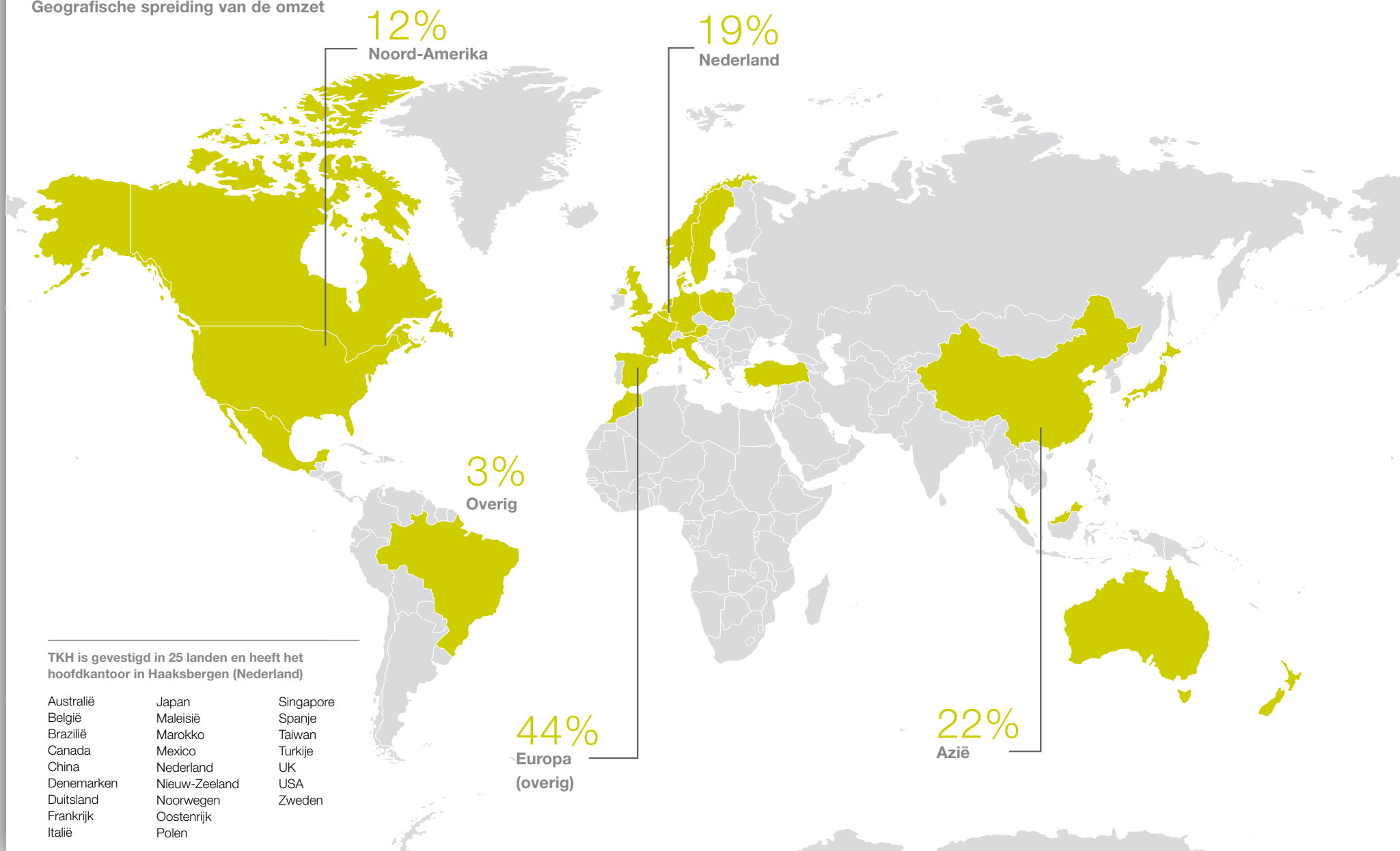
€151,5 MLN

AANTAL MEDEWERKERS

5.387 FTE

TKH Wereldwijd

Geografische spreiding van de omzet



Onze vier kerntechnologieën

De TKH-kerntechnologieën –vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen– worden met elkaar verbonden tot totaalsystemen en –oplossingen. 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.

Door de applicatiekennis worden de technologieën tot de beste op maat gesneden totaaloplossingen ontwikkeld voor specifieke verticale (groei-)markten. Doordat de basistechnologieën voor meerdere applicaties ingezet kunnen 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. Wij dragen hiermee bij aan een veiligere omgeving en efficiënte en betrouwbare processen bij onze klanten.

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 securitytechnologie 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 communicatiesystemen, toegangs- en registratiesystemen en evacuatiesystemen.

Communicatie



Onze communicatietechnologie richt zich op beeldoverdracht, spreek- en luisterverbindingen, guiding- en lichtsystemen, beveiliging en aansturing. Voor beveiliging in gebouwen wordt de communicatietechnologie veelal gecombineerd met de vision- & securitytechnologiebouwstenen uit de groep. Via onze technologieën bevorderen wij onder andere de efficiency, veiligheid en bewaking in tunnels, parkeer garages, extramurale en intramurale zorg, vliegvelden, voetbalstadions, scholen en financiële instellingen. Wij voldoen aan de hoogste eisen van de Europese richtlijnen ten aanzien van veiligheid.

Connectivity



Met onze connectivitytechnologie 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 klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivitysystemen ontwikkelen voor de meest uiteenlopende toepassingen in hightech-omgevingen zoals de industriële, marine- & offshore-, olie- en gas- en medische sector. Wij hebben geavanceerde connectivitytechnologie voor contactloze energie- en datadistributie. Het transport van energie en data is gecombineerd in één kabelsysteem, een basisstation en contactloze aansluitpunten.

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 visie technologie zijn de basisbouwstenen voor de onderscheidende productiesystemen die TKH levert.



Onze solutions

TKH richt zich met haar segmentatie op de business-segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De business-segmenten zijn georiënteerd naar de markten waarin zij worden toegepast. Wij richten ons met name op zeven, gedefinieerde verticale groeimarkten waarin onze specialistische kennis en kunde nog beter tot hun recht komen. In de drie business-segmenten worden de TKH-kerntechnologieën samengevoegd tot totaaloplossingen.

Telecom Solutions



Telecom Solutions ontwikkelt, produceert en levert systemen voor outdoor basis-infrastructuur 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.

Telecom Solutions zijn te onderscheiden in twee subsegmenten: Indoor telecom & copper networks en fibre network systems.

Indoor telecom & copper networks

Home networking-systemen, -breedband-connectivity, IPTV-softwareoplossingen, koperkabels, connectivity-systemen en componenten, actieve randapparatuur.

Fibre network systems

Glasvezel, glasvezelkabels, connectivity-systemen en componenten, actieve randapparatuur.

OMZETAANDEEL

12%

ROS

9,5%

Building Solutions



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 kennis concentreert zich op vision- & securitytechnologie, communicatie- en connectivitytechnologie 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 toegangscontrolesystemen voor een aantal specifieke sectoren, waaronder ouderenzorg, parkeren, scheepsbouw, olie- en gasindustrie, tunnels en bij de beveiliging van gebouwen en terreinen.

Building Solutions zijn te onderscheiden in twee subsegmenten: vision & security systems en connectivity systems.

Vision & security systems

Visiontechnologie, systemen voor CCTV, video-/audio-analyse en -detectie, intercom, toegangscontrole en -registratie, centrale controlekamerintegratie, zorgsystemen.

Connectivity systems

Speciaalkabel(-systemen) voor scheepsbouw, spoorwegen, infrastructuur, windenergie evenals installatie- en energiekabel voor nichemarkten, gestructureerde bekabelingsystemen en connectivitysystemen voor contactloze energie- en datadistributie.

OMZETAANDEEL

42%

ROS

11,1%

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.

Industrial Solutions zijn te onderscheiden in twee subsegmenten: connectivity systems en manufacturing systems.

Connectivity systems

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

Manufacturing systems

Geavanceerde bandenbouwproductiesystemen voor de auto- en truckbandenbouw-industrie, canwashers, testapparatuur, producthandlingsystemen voor de medische industrie en machinebesturingssystemen.

OMZETAANDEEL

46%

ROS

13,5%

Onze zeven verticale groeimarkten

TKH richt zich op zeven gedefinieerde verticale groeimarkten –fibre optic networks, parking, care, tunnel & infra, marine- oil & gasindustrie, machine vision en tire building industry- waarin onze specialistische kennis en kunde nog beter tot hun recht komen.

Het zijn markten waarin we bovengemiddeld kunnen groeien vanwege trends die leiden tot een hoge prioriteit voor investeringen in de TKH-kerntechnologieën. Door nauw contact met onze klanten, kennen we deze markten goed en weten wij wat er speelt en wat de wensen zijn. Daarbij wordt met name een hoog rendement op de investering bij onze klanten nagestreefd. De komende 3-5 jaar verwachten we een groei te kunnen realiseren in de zeven verticale groeimarkten van € 300 tot € 500 miljoen.

Fibre optic networks



TKH ontwikkelt, produceert en levert een compleet glasvezelnetwerk, waartoe naast glasvezelkabels ook connectoren, buizen, verbindingstukken, fibre managementsystemen, 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 we ondersteuning tijdens het engineeringsproces, in de aanleg van de netwerken en bij het onderhoud.

Growth drivers

- De invloed van informatie- en communicatietechnologie op ons dagelijkse leven.
- Stormachtige ontwikkeling E-learning, gaming, social media; 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 dichterbij elkaar gebracht.
- Hoge prioriteit bij telecom-operators om netwerken te upgraden.
- Diverse Europese landen hebben investeringsplannen aangekondigd voor uitrol FttH-projecten – succesvolle FttH-projecten bewijzen een hoog rendement op de investering.

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 video-care 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. Daarnaast levert TKH totaaloplossingen in verzorgings- en verpleeghuizen, gehandicaptenzorg, GGZ en ziekenhuizen. Voor de farmaceutische industrie ontwikkelt TKH volledig geautomatiseerde logistieke systemen voor medicijnverpakking en -distributie.

Growth drivers

- Levensverwachting wordt steeds hoger en de zorguitgaven stijgen fors door meer en betere, maar ook duurdere zorg.
- Veranderende bekostiging van de gezondheidszorg; verschuiving van overheid naar zorginstellingen en -verzekeraars.
- Innovatie in de zorg zet door en is nodig om de zorgvraag te kunnen beantwoorden.
- Schaarste goed geschoold personeel. Mantelzorgers zijn samen met de cliënt en de zorgprofessionals gelijkwaardige partners.
- Veranderende en complexe regelgeving.
- Schaalvergroting per apotheek (meer patiënten en recept-regels) - serviceverlening, bijvoorbeeld via 24-uurskluis.
- Toename van centraal gereedmaken van geneesmiddelen op een externe locatie - acceptatie van robotisering bij apotheekgroothandel.

Tunnel & infra



TKH levert voor de tunnel- en infrastructuursector innovatieve communicatie- en security-oplossingen waaronder geïntegreerde beeld-, intercom-, omroep- en camera-systemen evenals brandveilige connectivitysystemen en connectivitysystemen voor contactloze energie- en data-overdracht. 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.

Growth drivers

- De komende jaren veel investeringen in tunneltechnologie in Europa voor nieuwe en bestaande tunnels.
- Door de strikte wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid worden voortdurend hogere eisen gesteld aan de technische installaties.
- Toenemende vraag naar technologieën om aan hoge eisen te kunnen voldoen: evacuatie - communicatie - detectie - identificatie - veiligheid.
- Opdrachtgevers verschuiven verantwoordelijkheden naar de opdrachtnemers - alliantievorming tussen opdrachtgever en -nemer waardoor partijen een gemeenschappelijk belang hebben bij de kostenbeheersing.
- Beschikbaarheid infrastructuur -tunnels, vliegvelden en wegen- neemt toe door de geavanceerde TKH-technologieën die leiden tot minder en efficiënter onderhoud.

Parking



TKH ontwikkelt en produceert 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. Parkeergarages kunnen vanaf elke werkplek en op elk tijdstip worden beheerd. Wij dragen zorg voor professioneel projectmanagement en bieden ondersteuning en advies bij ontwerp en realisatie van parkeerprojecten.

Growth drivers

- Opbrengsten parkeergarages onder druk door te lage toe- en doorstroom - behoefte om OPEX te verlagen.
- Verhoging bezettingsgraad en inkomsten door gedifferentieerd parkeertarief.
- Verhoging comfort en gemak voor parkeerders.
- Inzetten van technologieën ter verbetering van veiligheid, toegang en betaalmogelijkheden.
- Opkomst van 'frictionless' parkeren.
- De roep om het beschikbaar stellen van een 'visueel dashboard' met parkeerinformatie.



Marine, oil & gas

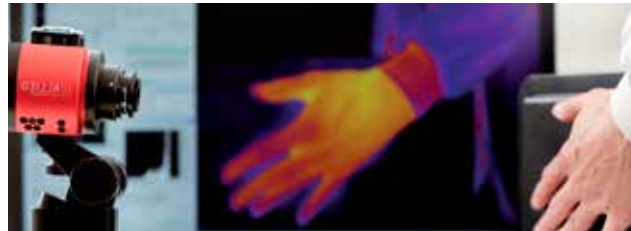


TKH levert voor de marine, olie- en gasindustrie innovatieve en brandveilige connectivity-systemen evenals geïntegreerde security- en communicatie-systemen voor toepassingen op schepen en platforms. Veel oplossingen zijn gericht op beveiliging, veiligheid en efficiency met een gunstige 'return on investment' voor de klant.

Growth drivers

- Verdubbeling volume zeevaart in 2030 – daardoor vraag naar steeds grotere vrachtschepen en roep om efficiënt extern sitebeheer.
- Toename bouw hoogwaardige schepen, cruiseschepen en luxe jachten.
- Toename van op afstand aansturen van onbemande operaties op platforms.
- Veel aandacht voor veiligheid middels speciale 'zone'-certificering.
- Aanpassen supply chain vanwege beperkte opslagmogelijkheden ter plekke en hoge kosten van stilstand.
- Hoge eisen aan systeembeschikbaarheid onder gevarieerde omgevingsfactoren zoals extreme temperaturen, luchtvochtigheid, olie, zoutwater.

Industrial machine vision

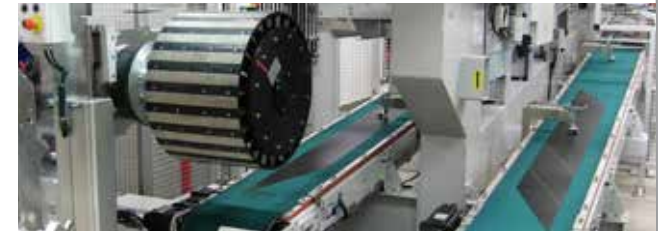


Visionstechnologie bestaat uit cameratechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. Binnen Machine Vision wordt visionstechnologie ingezet voor industriële processen om deze te bewaken, te controleren of bij te sturen. Wij leveren aan de robot-industrie, machinebouw, de medische en automotive industrie.

Growth drivers

- Vraag naar visionstechnologie neemt toe dankzij automatiseringstrend en robotisering in fabrieken – vraag naar efficiëntere productieprocessen.
- Toename miniaturisering bemoeilijkt kwaliteitsbeoordeling en inspecties van producten door menselijk oog.
- Door strenge regelgeving ten aanzien van bestrijding van namaak van levensmiddelen en medicijnen hebben farmaceutische en voedselproducenten traceerbaarheid hoog op hun agenda.
- Toekomstige verordeningen in het kader van traceerbaarheid en verificatie van producten.
- Voortdurende ontwikkeling van nieuwe applicaties waar visionstechnologie op wordt ingezet.

Tire building industry



Met tientallen jaren ervaring, heeft TKH de productietechnologie 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 bandenbouwsystemen waarmee banden met specifieke eigenschappen te maken zijn en maakt van de vraag van de klant een gezamenlijke uitdaging.

Growth drivers

- Hoge prioriteit bandenbouwindustrie voor vervanging bestaande technologie met nadruk op hoge productiviteit, efficiency, afvalreductie, kwaliteitsverbetering en kleinere batches.
- Het aantal bandenmaten voor personenauto's in het afgelopen decennium is meer dan vertienvoudigd – dit vraagt om flexibeler productiemethoden.
- De trend naar steeds grotere bandenafmetingen en naar veiligere, kwalitatief betere banden.
- Innovaties zijn noodzakelijk om de werkkapitaalbehoefte in de supply chain van de bandenbouwindustrie terug te dringen.
- Ruim 70% van het bestaande machinepark aan bandenbouwsystemen is ouder dan 15 jaar.
- Door de hoge grondstofprijzen is er behoefte aan een efficiënter materiaalverbruik bij de productie van de banden.
- Door stijgende loonkosten stijgt de vraag naar systemen met een hogere productiviteit en operatoronafhankelijkheid.

REFERENTIEPROJECTEN

In dit jaarverslag lichten we enkele referentieprojecten toe die wij in het verslagjaar hebben uitgevoerd bij onze klanten. Tevens worden enkele interne, toonaangevende projecten toegelicht.

15 **COMMUNICATIE:** Schneider Intercom

School-noodoproepsystemen - Duitse scholen.

VISION & SECURITY: Park Assist

M4 Parking Guidance System - Dubai, Verenigde Arabische Emiraten.

25 **COMMUNICATIE:** Commend Group

Toegang-, communicatie- en oproep-managementsysteem – Davos Klosters, Zwitserland.

VISION & SECURITY: Allied Vision - inspectiesystemen, Duitsland.

59 **CONNECTIVITY:** BV Twentsche Kabelfabriek (TKF)

Inrichting fabriek voor de productie van hoogwaardige subsea-kabelsystemen – Lochem, Nederland.

PRODUCTIESYSTEMEN: VMI Group

Nieuw truckbandenbouw-systeem MILEXX.

66 **CONNECTIVITY:** Twentsche (Nanjing) Fibre Optic (TFO)

Uitbreiding productiecapaciteit glasvezel – Nanjing, China.

VISION & SECURITY: BB-Lightconcepts / Park Assist

LED-verlichtingssysteem in combinatie met parkeergeleiding – Katwijk, Nederland.

85 **VISION & SECURITY, CONNECTIVITY, COMMUNICATIE:**

C&C Partners

IT-netwerksysteem / Multimedia Connect; toegangscontrole-, beveiligings- en video-analysesysteem – Wroclow, Polen.

VISION & SECURITY: Keyprocessor

Geïntegreerd beveiligings- en monitoringsysteem – Duitsland.



SCHNEIDER INTERCOM

SCHNEIDER INTERCOM, onderdeel van Commend Group, heeft het afgelopen jaar in vele Duitse scholen haar school-systeem geïnstalleerd. Via een noodoproep door student of docent wordt direct contact gemaakt met een control center. In het geval van een geverifieerde alarm weten de hulpdiensten onmiddellijk waar het alarm is geactiveerd. Het systeem kan ook gebruikt worden als intercom of schoolradio.

Park Assist heeft haar M4 Parking Guidance System (PGS) geïnstalleerd in vijf van de winkelcentra van Majid Al Futtaim (Dubai, Verenigde Arabische Emiraten). De op een sensorsysteem gebaseerde camera's worden gebruikt om parkeerders te begeleiden naar beschikbare parkeerplaatsen en hen te helpen hun auto terug te vinden bij terugkomst van het winkelen of dineren. Majid Al Futtaim City Centre Deira, City Centre Mirdif en City Centre Bahrain maken inmiddels gebruik van het Park Assist-systeem voor ruim 10.000 parkeerplaatsen.

PARK ASSIST



WAARDECREATIE

Missie	16
Business-segmenten	16
Waardecreatiemodel	17
Trends, kansen & risico's	18
Strategie & doelstellingen	21
Stakeholders	24

Missie

TKH wil een innovatieve, toonaangevende technologie-speler 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.

Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn, die continu de klantverwachtingen overtreft door 'best in class'-oplossingen aan te bieden en een solide investering voor aandeelhouders.

Business-segmenten

TKH richt zich met haar segmentatie op de business-segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De business-segmenten zijn georiënteerd op de markten waarin zij opereren. Wij richten ons met name op zeven verticale groeimarkten 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. Voor de werkmaatschappijen bevordert deze structuur de interne synergie waardoor kennis en ervaring binnen de groep optimaal worden uitgewisseld en marktkansen beter worden benut. 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.

TELECOM

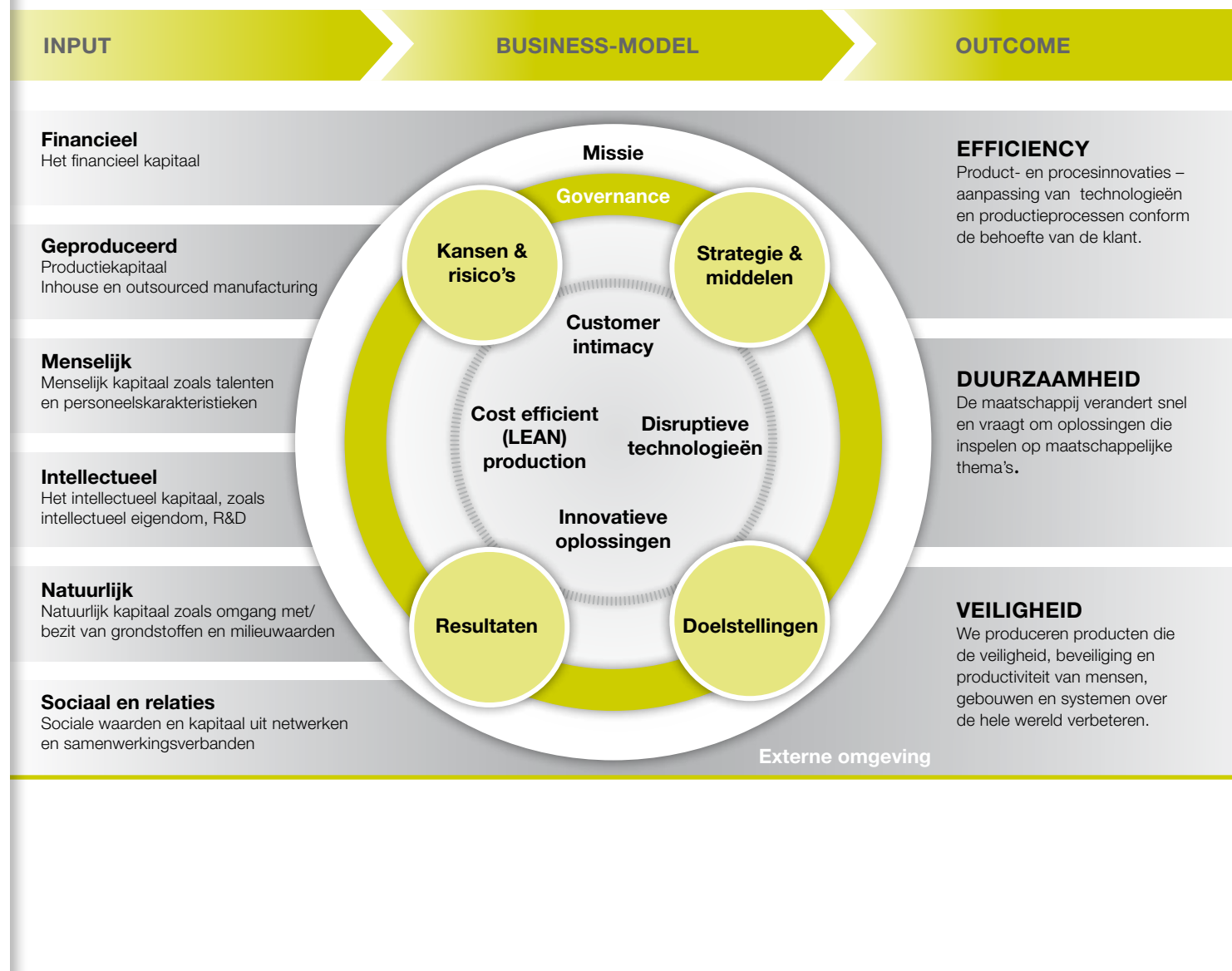
BUILDING

INDUSTRIAL

Waardecreatiemodel

Voor het inzichtelijk maken hoe waarde binnen de TKH-groep wordt gecreëerd volgen we het waardecreatiemodel van het IIRC (International Integrated Reporting Council). Het model geeft inzicht in de relaties en kapitalen die we aanwenden bij de uitvoering van onze bedrijfsvoering. We kijken welke financiële en verschillende vormen van niet-financiële waarde van invloed zijn bij de ontwikkeling van onze kerntechnologieën en solutions-segmenten, en hoe dit is gekoppeld aan onze missie, strategie en gestelde doelen.

Ons businessmodel is gebaseerd op een continu, dynamisch proces. Het uitgangspunt is de behoefte, wensen en eisen van onze klant en wij denken daarin graag mee. Wij zijn door de jaren heen getransformeerd tot technologiebedrijf en richten ons via gedegen R&D-roadmaps op de ontwikkeling van onze vier kerntechnologieën. Door deze technologieën goed op elkaar aan te sluiten worden unieke innovatieve totaaloplossingen gecreëerd die voor meerdere markten geschikt zijn. Door het toevoegen van specifieke applicatiekennis zijn wij de specialist in gedefinieerde zeven verticale groeimarkten en kunnen wij maatwerk bieden maar ook, door gebruik te maken van basis-technologieplatformen, de best mogelijke oplossing qua kostprijs en efficiency. Onze productiemethodiek is gebaseerd op onder meer LEAN en Six Sigma zodat efficiency en duurzaamheid in onze operatie zit verankerd. De betrokkenheid en inbreng van alle medewerkers speelt hierbij een doorslaggevende rol. Dit model stimuleert het ondernemerschap binnen onze groep en motiveert ons om onze winstgevendheid continu te kunnen verbeteren.



Trends, kansen & risico's

Ondernemen is onlosmakelijk verbonden met risico's, maar het biedt ook kansen. Voor het identificeren van deze kansen en risico's stellen we een SWOT-matrix op. Het verschaft ons inzicht in onze interne en externe positie aan de hand van markt-, concurrentie- en omgevingsanalyses. Via een uitgebreid risico-beheersingssysteem is het voor ons mogelijk om vroegtijdig significante risico's te identificeren om hier vervolgens alert op te kunnen reageren. Het is onze overtuiging dat een effectief beheer van de risico's en het doelgericht benutten van kansen, essentieel is voor het succesvol uitvoeren van onze strategie.



In economisch opzicht

Voor de komende jaren zijn de groeivoorzichten in de wereldeconomie positief. De vooruitzichten worden omgeven door terughoudendheid en onzekerheid over de economische groei in Azië waarvan het negatieve effect op de wereldeconomie moeilijk is in te schatten. De impact voor TKH van een terughoudende Aziatische economie is vooral verbonden aan de investeringen binnen het industriële segment in kapitaalgoederen die zijn weerslag heeft op wereldwijde investeringen. Bedrijven moeten derhalve nog steeds scherp letten op de kosten en vooral blijven innoveren om marktaandeelgroei te realiseren evenals omzet- en winstgroei.

In de markt

Ondernemingen moeten excelleren in hun kennis van specifieke klantwensen en zich onderscheiden met innovatieve productontwerpen en services. Het belang van het kunnen aanbieden van geïntegreerde totaaloplossingen en korte doorlooptijden groeit en biedt concurrentievoordeel. De 'product life cycle' wordt steeds korter wat ook noodzaakt om sneller en beter te innoveren om de concurrentiepositie te behouden of te verbeteren. Producten worden bovendien

steeds meer gepersonaliseerd. De seriegrootte wordt als gevolg daarvan steeds kleiner en in de engineeringfase wordt rekening gehouden om producten modulair op te kunnen bouwen. Door processen – van toeleverancier tot aan de klant – digitaal te verbinden, wordt een grotere efficiëntie gegenereerd.

Technologische ontwikkelingen

We zijn constant online en veel objecten zijn verbonden met het internet. Ze vormen samen het 'internet of things': smart homes-toepassingen zoals beveiliging, energieverbruik en aansturing van apparatuur in en om gebouwen. De vraag naar zorgvuldig ontworpen en effectief beheerde netwerkverbindingen en snelle draadloze netwerken groeit hierdoor alsmaar. Industrie 4.0 is de industriële kant van 'internet of things'. De productiviteit wordt verhoogd middels 'smart factories' met intelligente, efficiënte 'zero-defect'-processen en nieuwe productie-technologieën. Deze 'slimme' fabrieken dragen bij aan een efficiënter energie- en grondstoffenverbruik en een betere interactie tussen producent, ketenpartners en klanten. Via visiontechnologie wordt grote hoeveelheden data gegenereerd voor een efficiënter en zorgvuldiger productieproces waardoor machines zelflerend



en zelfsturend zijn. Het leidt tot een veiligere omgeving en tot efficiëntere productie. Analyses worden betrouwbaarder en productiesystemen leveren sneller en betere producten af. Visiotechnologie speelt ook een belangrijke rol in de snelle opkomst van de robotisering.

Sociaal en menselijk

De leeftijdsopbouw en de samenstelling van de beroepsbevolking verandert. Naarmate de bevolking ouder wordt, leidt dit tot meer chronische en lifestyle-gerelateerde ziektes. De zorgstelsels hebben moeite om toegang tot en kwaliteit van de zorg te verhogen terwijl de zorgkosten toenemen. Vanwege vergrijzing vloeit belangrijke kennis uit ondernemingen en door schaarste aan goedgeschoold technisch personeel kan dit onvoldoende worden aangevuld. Samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen wordt urgenter naast de noodzaak om als bedrijf zelf mensen op te leiden. In 2020 bestaat de helft van de medewerkers uit Millennials (Generatie 'Y'). Deze generatie is eraan gewend om de hele dag bereikbaar te zijn en om informatie te delen via sociale netwerken. Werk en privé-leven worden geïntegreerd in nieuwe levensstijlen en vraagt van ondernemingen om hierin mee te gaan.

Duurzaamheid

Door het hoge verbruik van grondstoffen raken hulpbronnen uitgeput. Stijgende grondstofprijzen zijn het gevolg. Circulaire economie, dat gericht is op het maximaliseren van herbruikbaarheid van producten en grondstoffen om hiermee waardevernietiging te minimaliseren, speelt hierop in. Het zorgt ervoor dat al bij de ontwerpfasen van een product of systeem nagedacht wordt over de wijze van recycling of demonteren na de levensduur ervan. Bovendien vragen overheden en regeringen in toenemende mate om maatregelen te nemen in het drastisch terugbrengen van de CO₂-uitstoot. In de keten wordt middels samenwerkingsverbanden gewerkt aan duurzame oplossingen. Technologieën spelen een belangrijke rol bij het invullen van duurzaamheidsvraagstukken zoals de kwaliteit van leven, energiebesparingen en veiligheid.



SWOT-analyse

Sterkte

- Focus op in huis ontwikkelde kerntechnologieën die met elkaar verbonden kunnen worden tot totaalssystemen, inclusief engineering, service en onderhoud.
- Sterke posities in gedefinieerde verticale groeimarkten door onderscheidende technologie en hoog aandeel innovaties.
- Bescherming technologie- en IP-rechten middels patenten.
- Schaalgroottevoordeel door spreiding technologieën over meerdere product-/marktcombinaties en geografische markten.
- Nichespeeler met grote flexibiliteit om specifieke klantoplossingen aan te kunnen bieden.
- Partnerships met leveranciers van specifieke technologiecomponenten of -oplossingen.
- Goede reputatie en financiële slagkracht.
- Hoge flexibiliteit productiecapaciteit door uitbesteding van meer dan 70% van kapitaalintensieve productie.
- Succesvol acquisitiebeleid en goede integratie van geacquireerde bedrijven in de organisatie.
- Organisatiemodel waar lokaal ondernemerschap en innovatief vermogen voorop staan.
- Kwaliteit en betrokkenheid van de medewerkers.

Zwakte

- Beperkte mondiale positie in aantal subsegmenten.
- Afhankelijkheid overheidsmaatregelen in enkele markten waaronder zorg, bouw en infra.
- Naamsbekendheid in een aantal geografische markten.

Kansen

- Blijvende toename vraag naar technologisch hoogwaardige totaaloplossingen, gericht op efficiency, veiligheid en comfort.
- Tendens 'outsourcing' technologie bij klanten.
- Opkomst van 'Internet of Things' & 'Industry 4.0'.
- Robotiseringstrend biedt kansen voor visiontechnologie.
- Bovenmiddelde groei mogelijkheden in gedefinieerde verticale groeimarkten, zowel geografisch als ten aanzien van marktaandeel.
- Groot deel oplossingen verkeren nog in beginstadium van levenscyclus.
- Vergroting software-aandeel in oplossingen en servicecomponent.
- Interessante werkgever door profilering ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Toenemende aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Bedreigingen

- Geopolitieke wereldwijde situatie.
- 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'.
- Faillissementsrisico's bij toeleveranciers en afnemers.

Sterke punten die kunnen worden gebruikt om een bedreiging af te wenden.

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

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 groeimarkten.
- afhankelijkheid overheidsinvesteringen beperken door in te zetten op gedefinieerde verticale groeimarkten die gedreven worden door investeringen met een hoog rendement.
- opbouwen naamsbekendheid door toename van referentieprojecten in markten waarin naamsbekendheid beperkt is en het nastreven van een intensieve marktpositionering.

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

Sterke punten die gebruikt kunnen worden om kansen te benutten.

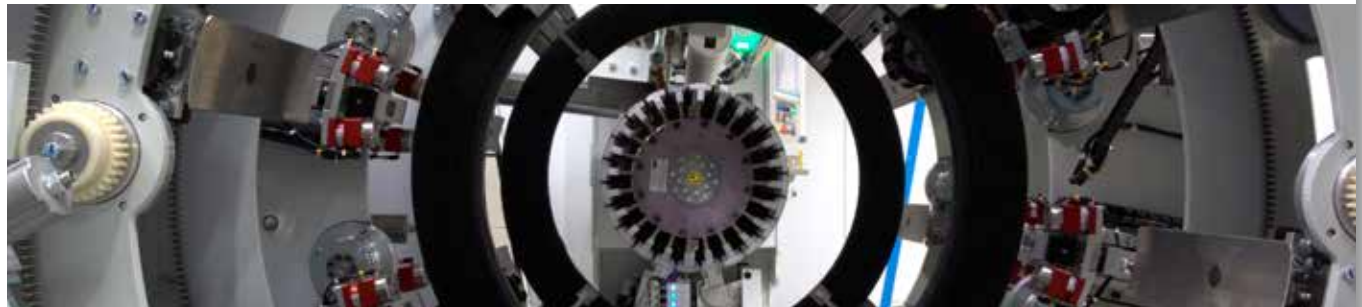
- de financiële slagkracht benutten voor verdere investeringen in technologische ontwikkeling waarmee autonome groei

in kansrijke marktsegmenten waarin TKH opereert kan worden gerealiseerd.

- de Europese positionering, schaalgrootte en innovaties van TKH benutten om optimaal te profiteren van markt-aandeelgroei mogelijkheden op basis van het onderscheidend vermogen van TKH.

Strategie & doelstellingen

Als onderdeel van het strategieproces hebben we vier speerpuntgebieden geïdentificeerd: kern-technologieën & innovaties, groei & schaalgrootte, financiële slagkracht en duurzaamheid. Aan de hand van deze pijlers geven wij onze strategische richting aan en hebben we concrete doelstellingen geformuleerd hoe we invulling geven aan dit strategische proces.



Continue aandacht voor vernieuwing zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt. Met onze vier kerntechnologieën -vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen- spelen we in op groeitrends en kunnen wij door middel van combinaties van deze technologieën, totaaloplossingen aanbieden. Daarbij wordt een hoog rendement op de investering bij onze klanten nagestreefd. 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 voorgaande jaren zijn geïntroduceerd. Meer dan 30% van het portfolio bevindt zich in een vroeg stadium van de productlevenscyclus. Wij richten ons vooral op eigen ontwikkeling van onze kerntechnologieën, maar werken op het gebied van ontwikkeling ook nauw samen met derden. Daar waar met derden wordt samengewerkt streven wij 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 wij opereren.

KERntechnologieën

4
vision & security
communicatie
connectivity
productiesystemen

INNOVATIES

>15%
geïntroduceerd in de
voorgaande 2 jaren

PORTFOLIO

>30%
in een vroeg stadium van
de levenscyclus

Groei & schaalgrootte



Binnen onze business-segmenten hebben we zeven verticale groeimarkten gedefinieerd waar wij de komende 3 - 5 jaar een groei verwachten te realiseren van € 300 tot € 500 miljoen. Wij concentreren ons hierbij op een toonaangevende positie in nichemarkten. 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 Europa, Azië en Noord-Amerika maar ook op andere delen in de wereld wanneer het activiteiten binnen onze verticale groeimarkten betreffen.

De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven met een sterke positie in segmenten die voor de TKH-groep belangrijk zijn. Wij streven 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 op acquisitiemogelijkheden die aansluiten bij onze vier kerntechnologieën en de daarmee samenhangende verticale groeimarkten. In de komende periode ligt vooral de focus op autonome groei en een optimale integratie van de geacquireerde ondernemingen in de TKH-organisatie, waarbij samenwerking en het bundelen van de kracht van de kerntechnologieën gericht op de verticale groeimarkten centraal staat.

VERTICALE GROEIMARKTEN

7 fibre optic networks, parking, care, tunnel & infra, marine, oil & gas, machine vision en tire building industry

FOCUS GEOGRAFISCHE GROEI

EUROPA
AZIË
NOORD-AMERIKA

VERWACHTE GROEI VERTICALS

€300-€500
miljoen in de komende 3 - 5 jaar

Financiële slagkracht



Wij willen een bovengemiddelde jaarlijkse winstgroei per aandeel bereiken. Binnen de TKH-strategie benutten we daarom 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. Wij streven een solvabiliteitsratio na van tenminste 35% en een Net Debt/EBITDA-verhouding van maximaal 2,0. Door 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, is de middellange

ROS

11-12%

ROCE

20 -

Duurzaamheid



termijn ROS-doelstelling gezet op een bandbreedte van 11-12%. Voor de ROCE is de middellange termijn-doelstelling een bandbreedte van 20-22%. Voor 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.

22%

NET DEBT / EBITDA

<2,0



Bij de implementatie van de strategie en het bereiken van onze doelstellingen zijn wij ons bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheden en verplichtingen ten opzichte van alle relevante belangengroepen van de onderneming. Wij hebben daarbij het standpunt dat alleen wanneer een geïntegreerde aanpak van het MVO-beleid in de dagelijkse operatie wordt ingebed, een duurzame bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd. Om onze maatschappelijke, sociale en omgevingsverantwoordelijkheden zo optimaal mogelijk te kunnen waarborgen, richten wij ons op thema's die voor ons en onze stake-

holders materieel zijn, waarop onze impact materieel is en waarop we ook invloed kunnen uitoefenen. Wij houden rekening met het effect van onze activiteiten en bedrijfsvoering op vier onderdelen: People, Planet, Profit en Positioning. Zo willen wij een bijdrage leveren aan de klimaatproblematiek via energiereductie-programma's. Via efficiëntere grondstofketens een vermindering van de afvalstromen creëren. Een goede werkgever zijn voor onze medewerkers en ze een veilige werkomgeving bieden met voldoende ontwikkelingsmogelijkheden.

FOCUSGEBIEDEN

PEOPLE
PLANET
PROFIT
POSITIONING

AFVALREDUCTIE

>5%

OPLEIDING

>16 UUR/FTE

Onze stakeholders

Onze stakeholders zijn die groepen en individuen die direct of indirect de activiteiten van TKH en haar werkmaatschappijen beïnvloeden, of erdoor beïnvloed worden. We onderscheiden als strategische stakeholders onze medewerkers, klanten, leveranciers, analisten, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers. Evenals overheidsinstanties, onderwijs- en kennisinstellingen, maatschappelijke en brancheorganisaties (waaronder NGO's).

Vanuit onze bedrijfsvoering en onze plaats in de keten, zijn we regelmatig in gesprek met onze stakeholders. Door de dialoog aan te gaan met onze stakeholders, delen en toetsen we onze visie, onze strategie en onze verwachtingen met ze, met als uitgangspunt deze onderwerpen verder aan te kunnen scherpen in onze bedrijfsvoering. Bij de uitvoering van de stakeholderdialogen werken we veelal samen met onze werkmaatschappijen wanneer het klanten, leveranciers of medewerkers betreffen.

Stakeholdersdialoog

	Relevantie voor TKH	Relevantie voor de stakeholder/ belangrijkste verwachtingen	Beoogd resultaat van de dialoog
Medewerkers	Medewerkers zijn van cruciaal belang voor het succes van TKH. Zij zijn de ambassadeurs van de onderneming en ons belangrijkste maatschappelijk kapitaal.	Goed werkgeverschap. Ontwikkelingsmogelijkheden en een goed pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Een veilige en gezonde werkomgeving.	• Binden en boeien van onze medewerkers. • Vergroten van de betrokkenheid. • Ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden.
Klanten	Nemen producten en diensten af. Via samenwerking een duurzaam producten- en dienstenpakket ontwikkelen.	Producten en diensten aanbieden, tegen de juiste prijs-/kwaliteitverhouding, die de behoefte dekt en waarbij het klantbelang centraal staat. Goede ROI.	• Klantenbinding. • Vertalen van klantwensen in producten, systemen en (totaal-) oplossingen. • Ketenbenadering.
Leveranciers	Levering van diensten en producten ten behoeve van onze bedrijfsvoering.	Eerlijk en goed zakendoen, tegen een marktconforme vergoeding.	• Duurzame productontwikkeling. • Keteninitiatieven.
Aandeelhouders	Investering via aandelenbelang in TKH waarmee onze kapitaalpositie wordt versterkt.	Goed rendement op de investering middels goed dividendbeleid en waardecreatie.	• Communicatie over (strategische) ontwikkelingen. • Continueren vertrouwen en betrokkenheid.
Analisten	Aan de hand van analyse en onderzoek, profielen en ratings opstellen, waarmee de belegger een selectie kan maken voor de investeringen.	Eerlijke en transparante communicatie over ontwikkelingen.	• Optimale beeldvorming van onze onderneming.
Banken	Financiële dienstverlener aan de hand waarvan TKH onder meer haar groeiambities kan verwezenlijken.	Kredietwaardige onderneming die op een juiste wijze het risico t.o.v. het rendement afweegt en compliant is aan contractuele afspraken.	• Communicatie over (strategische) ontwikkelingen, investeringen en mogelijke bedrijfsrisico's.
Overheidsinstanties	Optreden als initiator, facilitator van (keten-) projecten en aanjager van duurzame oplossingen.	Versterken economische aantrekkelijkheid in de regio ten aanzien van vestigingslocatie en werkgelegenheid. Keteninitiatieven met een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid.	• Regionale en nationale betrokkenheid met wederzijdse belangen ten aanzien van continuïteit.
Onderwijs- en kennisinstellingen	Instroom van nieuwe talenten om daarmee o.a. schaarste aan vaktechnisch personeel op te kunnen vangen.	Het bieden van een uitdagende werkomgeving met ruime ontwikkelingsmogelijkheden. Verschaffen van stageplaatsen - opdoen van werkervaring.	• Invullend vacatures. • Ontwikkelingsmogelijkheden.
Maatschappelijke en brancheorganisaties (waaronder NGO's)	Beschikken over een uitgebreid netwerk en kennis van de posities in de keten. Expertise van specifieke sectoren.	Meedenken over en opstarten van samenwerkingsverbanden.	• Kennisuitwisseling en keteninitiatieven ontplooiën.

Communicatiemiddelen

- Internet / intranet.
- Personeelsmagazine.
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- Werkoverleg.
- Conferenties en seminars.
- Performancegesprekken.

- Internet.
- Evenementen symposia en vakbeurzen.
- Klanttevredenheidsonderzoek.

- Zakelijke contacten.
- Onderhandelingen.
- Code of supply & site-visits.

- Internet.
- Financiële berichtgeving, jaarverslag.
- AvA.
- Beleggersdagen.

- Internet.
- Financiële berichtgeving, jaarverslag.
- IR-bijeenkomsten.
- Capital Market Days.
- Rapportages.

- Internet.
- Financiële berichtgeving, jaarverslag.
- Halfjaarlijkse gesprekken.

- Internet.
- Netwerk- en themabijeenkomsten.

- Internet.
- Beurzen en seminars.
- Social media.

- Internet.
- Berichtgeving en rapportages.
- Jaarverslag.



COMMEND GROUP

Davos Klosters is een van de grootste alpine ski-resorts in Zwitserland. Commend Group leverde een toegang-, communicatie- en oproep-managementsysteem voor het toezicht op en centraal beheren van alle operationele activiteiten in het resort. Een uitstekende geluidskwaliteit was essentieel gezien de constante versturende omgevingsgeluiden. Het systeem moest ook een hoge beschikbaarheid bieden voor alle communicatie in zowel noodsituaties of anderszins.

Allied Vision heeft met haar vision-camera's een belangrijk aandeel geleverd in de hoogwaardige inspectiesystemen van haar klant GEFRA GmbH (Duitsland). Deze toonaangevende leverancier van inspectiesystemen zet visiontechnologie in om aan de hoge kwaliteitseisen te kunnen voldoen voor de automotive en luchtvaartindustrie.

ALLIED VISION



RAAD VAN BESTUUR

Raad van Bestuur	26
Verslag Raad van Bestuur	27
Financiële gang van zaken	29
Ontwikkelingen per Solutions-segment	31
Dividenbeleid en dividendvoorstel	34
Acquisities, investeringen en desinvesteringen	35
Personeel en organisatie	36
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	39
Vooruitzichten	58

Raad van Bestuur



J.M.A. (Alexander) van der Lof MBA
(1958), Voorzitter Raad van Bestuur en CEO

Alexander van der Lof trad in 1985 in dienst bij TKH-werkmaatschappij B.V. Twentsche Kabelfabriek (TKF) waar hij verschillende management- en directiefuncties bekleedde, waaronder die van commercieel directeur. Naast zijn loopbaan bij TKF was de heer Van der Lof een aantal jaren werkzaam als Secretaris van de Vennootschap bij TKH. In 1998 werd de heer Van der Lof benoemd tot Chief Financial Officer en trad hij toe tot de Raad van Bestuur van TKH. De heer Van der Lof is sinds 2001 voorzitter van de Raad van Bestuur en Chief Executive Officer (CEO) van TKH. De heer Van der Lof is binnen TKH verantwoordelijk voor het business-segment Industrial Solutions.



E.D.H. (Elling) de Lange MBA
(1965), Lid Raad van Bestuur en CFO

Elling de Lange trad in 1998 in dienst bij TKH als directielid van TKH-werkmaatschappij C&C Partners in Polen. Vanaf 2002 werd de heer De Lange benoemd tot financieel directeur van de Chinese Kabelproductie-bedrijven TFO en ZTC, waar hij vanaf 2003 de functie van algemeen directeur bekleedde. Vanaf 2006 werd hij tevens voorzitter van de Kabelproductiegroep Nederland-China. In 2008 is de heer De Lange benoemd tot lid Raad van Bestuur en Chief Financial Officer (CFO) van TKH. Voor zijn loopbaan bij TKH was de heer De Lange werkzaam in verschillende managementfuncties bij Ballast Nedam in Mexico, Hongarije, Saoedi Arabië en Bahrein. De heer De Lange is binnen TKH verantwoordelijk voor het business-segment Telecom Solutions.



A.E. (Arne) Dehn
(1969), Lid Raad van Bestuur

Arne Dehn is sinds 2011 in dienst bij TKH als lid Raad van Bestuur. De heer Dehn heeft de Duitse nationaliteit en heeft ruime internationale management-ervaring, onder andere opgedaan bij Honeywell Automation Controls Business waar hij eindverantwoordelijk was voor ESSER & Ackermann in Duitsland. De heer Dehn is binnen TKH verantwoordelijk voor het business-segment Building Solutions.

Verslag Raad van Bestuur

Het investeringsklimaat heeft een wisselend beeld laten zien in de verschillende werelddelen waarin TKH opereert. De terughoudendheid voor investeringen in China had een sterke negatieve impact op het segment Industrial Solutions.

De sterke dollar en de positieve economische ontwikkeling in Noord-Amerika hadden daarentegen een positieve invloed op het segment Building Solutions. Binnen Europa namen de investeringen in glasvezelnetwerken in Nederland af, maar namen de investeringen in glasvezelnetwerken in Oost-Europa en Duitsland daarentegen toe. Ook waren de eerste tekenen van een aantrekkende bouw- en constructiesector in Europa zichtbaar, terwijl binnen de industriële sector, met name bij de robot- en machine-industrie in Duitsland, de orderboeken terugliepen vanwege de impact van de investeringsterughoudendheid in China.

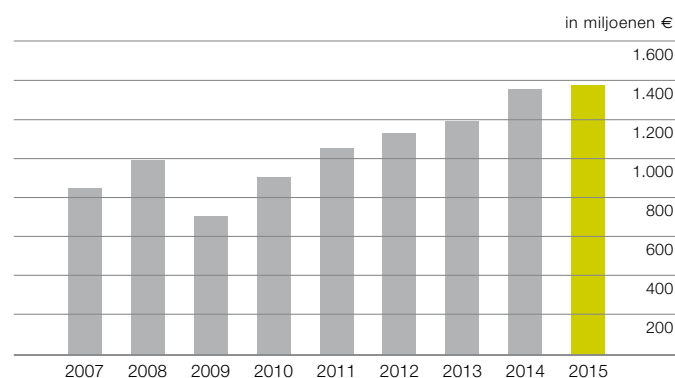
De focus op onze verticale groeiemarkten en de investeringen in de afgelopen jaren op het gebied van onze technologische

ontwikkelingen creëerde het fundament om vooral met het Building Solutions-segment in het afgelopen verslagjaar een goede prestatie neer te zetten. De EBITA steeg hier met 49,9% en de marge op de omzet (ROS) verbeterde naar 11,1%. Door de terughoudendheid voor investeringen in China kon het recordniveau aan winst in 2014 binnen het Industrial Solutions-segment in 2015 niet worden geëvenaard en daalde de EBITA hier met 7,4%. Desalniettemin realiseerde TKH als groep een EBITA-stijging voor eenmalige baten en lasten van 12,1%, en kon de ROS worden verbeterd naar 11,0% (2014: 10,0%). Door de forse stijging van de winst binnen Building Solutions verbeterde de balans van het resultaat tussen de verschillende business-segmenten en werd invulling gegeven aan een lang nagestreefd doel om de cycliciteit van de winst binnen TKH te reduceren. De autonome groei werd negatief beïnvloed door een gerichte afbouw van minder goed renderende omzet, in lijn met de strategische focus. Het gevolg van deze afbouw was dat dit een extra positief effect op de marge had voor TKH en de ROS-doelstelling versneld werd gerealiseerd.

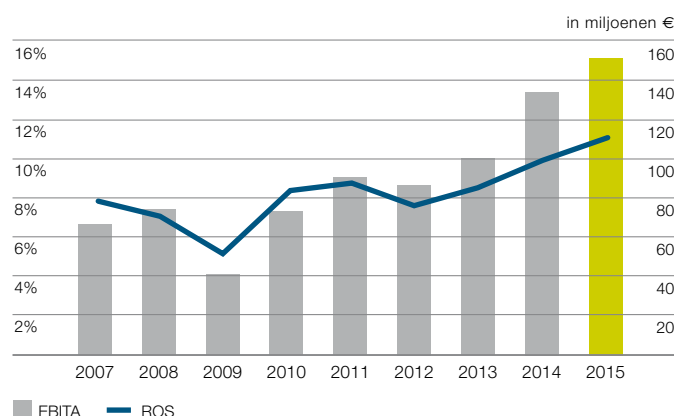
De strategische ontwikkeling van TKH heeft opnieuw veel aandacht gekregen in het verslagjaar. De focus op onze kerntechnologieën en de zeven verticale groeiemarkten helpt ons in het nastreven van ambitieuze groei doelstellingen. Vooral het samen werken naar gerichte doelen en ook het nut van samenwerken in verticale groeiemarkten te ondervinden, leidt tot steeds meer enthousiasme bij onze mensen. De omzetdoelstellingen in de verticale groeiemarkten hebben in het afgelopen jaar geleid tot de implementatie van verschillende groeiplannen, die de bouwstenen vormen om de groei te realiseren. Het feit dat meerdere groeibouwstenen per verticale markt gepositioneerd zijn, maakt ons ook minder kwetsbaar in onze ambitie om de groei doelstellingen waar te kunnen maken. Deze aanpak is een doorbraak in onze organisatie om meer gefundeerd onze groei te kunnen realiseren. Het heeft geleid tot de juiste analyses waarin we met onze technologische ontwikkeling moeten investeren. Het heeft ook een positief effect gehad op de voorbereidingen die we moesten treffen om marktposities te creëren en de juiste investeringen te doen in de commerciële organisatie. Onze 'disruptive' technologieën en concepten vragen om de juiste mensen, die klanten weten te overtuigen van de voordelen en tegelijkertijd kunnen aantonen dat de risico's van het overstappen op een nieuwe technologie beperkt zijn. Dit leidt ertoe dat ook bij klanten soms bestaande processen en culturen worden verstoord om de vernieuwing georganiseerd te krijgen. Met de juiste aanpak en kennis van zaken wordt door onze mensen hierin optimaal gemanoeuvreed om de beoogde marktposities te veroveren.

De organisatie heeft vele vorderingen gemaakt om de tractie te vergroten in de realisatie van de plannen. Ook het strak monitoren van de plannen heeft een positieve invloed gehad

Omzetontwikkeling



EBITA- en ROS-ontwikkeling



om tot de juiste organisatie te komen en, daar waar nodig, tijdig bij te kunnen sturen in de implementatie en realisatie van die plannen. Veel acties zijn gerelateerd aan onze verdere technologische ontwikkeling, waardoor de R&D-uitgaven ook in 2015 weer zijn toegenomen tot een bedrag van ruim € 46,5 miljoen (2014: € 41,9 miljoen). Veelbelovend is hierbij dat ondanks de toename van de R&D-uitgaven, het rendement op de omzet verder is gestegen. Dit betekent dat we ook het juiste rendement creëren met onze R&D-activiteiten en door onze technologische vernieuwing in staat zijn geweest om de marges te verbeteren en onze positie in interessantere marktniches te verstevigen. Het succes om ons met 'disruptive' technologieën te kunnen onderscheiden is een bijzonder sterk strategisch uitgangspunt, wat ons ook voor de toekomst een goed perspectief voor waardecreatie geeft.

De goede voortgang in onze strategische ontwikkeling heeft geleid tot een versnelling in de realisatie van onze doelstellingen op het gebied van ROS en ROCE. Mede op basis hiervan, en de potentie die we nog zien binnen de zeven verticale groeimarkten, is besloten om de doelstellingen verder naar boven bij te stellen. Voor de middellange termijn betekent dit dat we de ROS-doelstelling bijstellen naar een bandbreedte van 11-12% (was 10-11%) en de ROCE-doelstelling naar een bandbreedte van 20-22% (was 18-20%). Daarbij is het van groot belang een goede balans te behouden in de realisatie van de marge aan de ene kant en de benodigde investeringen in R&D om de continuïteit van TKH en haar waardecreatie-ontwikkeling voor de lange termijn te borgen, aan de andere kant.

Het perspectief voor de groeiscenario's per verticale groeimarkt op de middellange termijn is in de meeste markten verder verbeterd. De groei van de omzet in de verticale groeimarkten exclusief de bandenbouwindustrie-vertical, bedroeg in 2015 € 60 miljoen. Binnen de bandenbouwindustrie werd onze omzet negatief beïnvloed door

terughoudendheid voor investeringen in China, waar in 2014 nog ruim 60% van de orderintake werd gerealiseerd, terwijl dat in het afgelopen jaar minder dan 10% was. De beoogde omzetgroei in de bandenbouwindustrie in de komende jaren ligt echter goed op koers door onder meer de positieve ontwikkeling in onze positie bij de grote vijf bandenbouwproducenten.

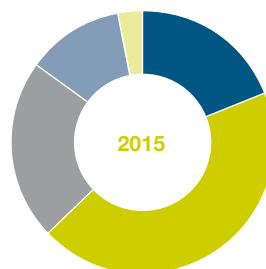
Het aandeel van de verticale groeimarkten in de totale TKH-omzet bedraagt inmiddels € 697 miljoen (50,7%). Aangezien de gemiddelde marge in deze verticale groeimarkten hoger ligt dan het gemiddelde van TKH, is dat een belangrijke driver voor de ROS-ontwikkeling binnen TKH. Op basis van de technologie-roadmaps en de geplande uitrol van de hieraan verbonden nieuwe business wordt verwacht dat de autonome omzetgroei in de komende twee jaar nog beperkt zal zijn binnen de verticale groeimarkten, maar dat vanaf 2018 groei zal materialiseren. Op basis van de

gedefinieerde groeiplannen en gerealiseerde ontwikkelingen, verwachten wij dat de omzet in de zeven verticale groeimarkten de komende 3-5 jaar met € 300 tot € 500 miljoen kan groeien.

De omzet buiten de verticale groeimarkten ontwikkelde zich in 2015 voorspoedig. Hier werd een groei gerealiseerd van 2,7%, ondanks de afbouw van activiteiten met een minder goed renderende omzet. Het belang van deze omzet is en blijft groot, aangezien dezelfde technologieplatformen worden ingezet als in de zeven verticale groeimarkten. De additionele schaalgrootte die we hiermee realiseren geeft een positief effect op de marge, vanwege het positieve volume-effect op de kostprijs per eenheid.

De internationalisatie van TKH komt goed tot uiting in het toenemende aandeel van de omzet buiten Nederland, dat steeg naar 81,2% (2014: 80,0%). Het aandeel van de omzet in Azië nam af door de eerdergenoemde terughoudendheid voor investeringen in de industriële sector. Het aandeel in Noord-Amerika nam toe, mede geholpen door de zwakke euro en door de waardering in deze markten voor de met onze technologieën te realiseren efficiency- en kwaliteitsverbeteringen.

Geografische omzetverdeling in %



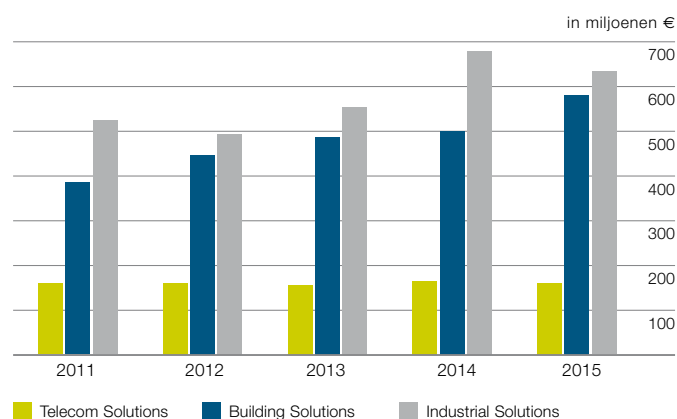
	2015	2014
Nederland	19	20
Europa (overig)	44	45
Azië	22	23
Noord-Amerika	12	7
Overige	3	5

Financiële gang van zaken

De omzet steeg in 2015 met € 29,5 miljoen (2,2%) naar € 1.375,2 miljoen (2014: € 1.345,7 miljoen). De bijdrage van acquisities in de omzet bedroeg 3,1%. Lagere grondstofprijzen hadden een negatief effect van 0,2% op de omzet (2014: 0,7%). Sterkere buitenlandse valuta ten opzichte van de euro hadden een positief effect van 1,9% op de omzet. Per saldo bedroeg de autonome omzetgroei 2,6% negatief. Dit werd mede veroorzaakt door een gerichte afbouw van minder goed renderende omzet, in lijn met de strategische focus.

De omzetgroei binnen Building Solutions was sterk met 16,9%. De omzet bij Telecom Solutions daalde licht met 0,8%, terwijl Industrial Solutions een daling van 7,8% liet zien. Over geheel 2015 daalde het aandeel van Industrial Solutions in de omzet van 51% naar 46%, terwijl het aandeel Building Solutions steeg van 37% naar 42%. Telecom Solutions bleef stabiel op 12%. De innovaties droegen wederom goed bij aan de omzet. Het aandeel innovaties in de omzet bedroeg 23,5% (2014: 22,8%).

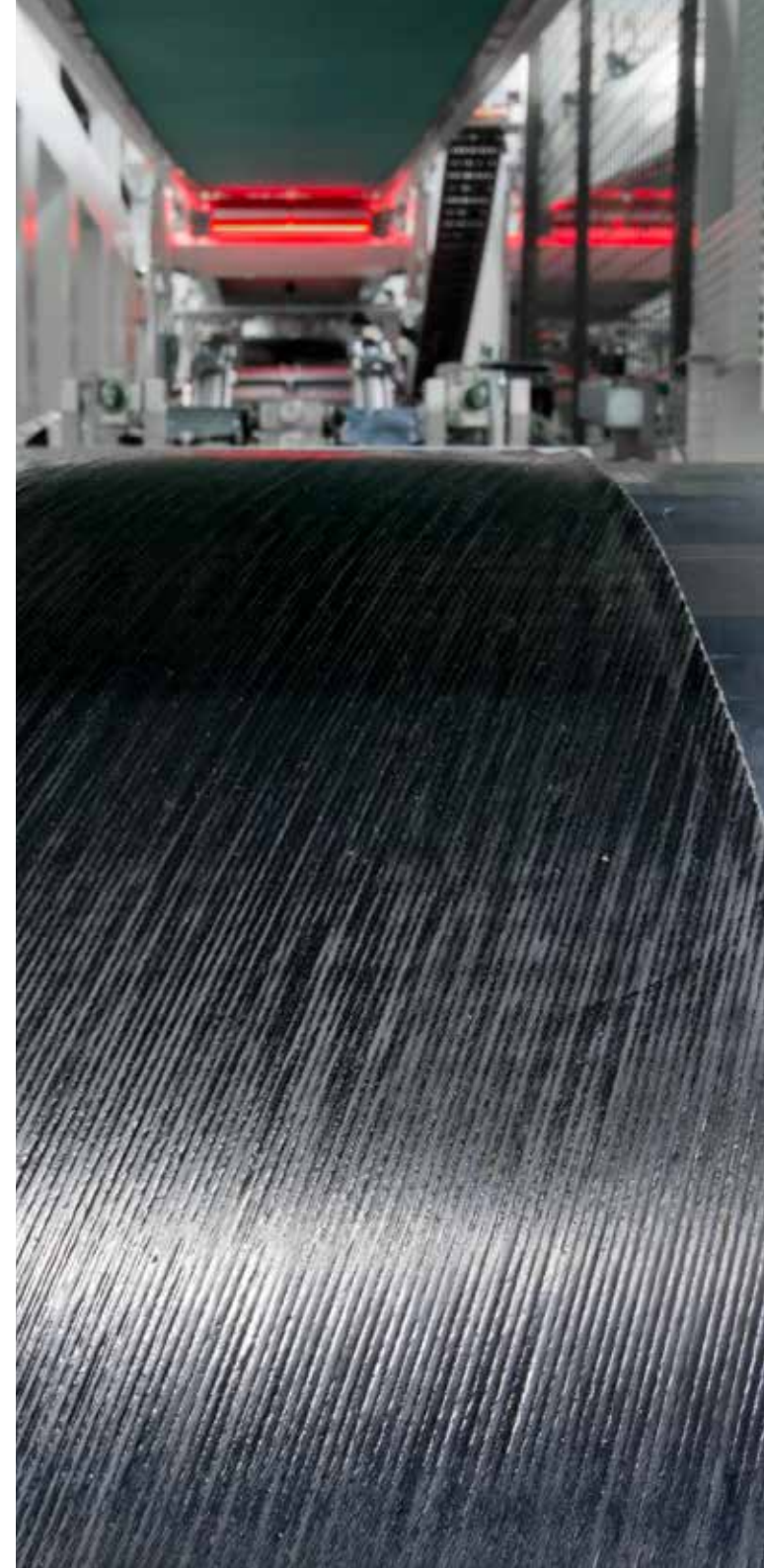
Omzet per solutions



De brutomarge steeg van 42,8% in 2014 naar 46,0% in 2015 dankzij de acquisitie van de Commend Group en een betere productmix. De bedrijfskosten (exclusief eenmalige pensioenen in 2014) in procenten van de omzet stegen ten opzichte van 2014 van 32,7% naar 34,9% in 2015. De toename was voornamelijk het gevolg van meer in-house productie en dus lagere uitbestedingen aan derden evenals een stijging van de R&D-kosten. De R&D-uitgaven stegen naar € 46,5 miljoen (2014: € 41,9 miljoen). De afschrijvingen bedroegen € 21,4 miljoen en lagen daarmee € 1,6 miljoen boven het niveau van 2014 door het hogere investeringsniveau in de laatste jaren.

Het bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa en eenmalige baten en lasten (EBITA) steeg met 12,1% van € 135,2 miljoen in 2014 naar € 151,5 miljoen in 2015. Binnen Building Solutions steeg de EBITA met 49,9%, door de acquisitie van de Commend Group, omzetgroei in vision & security systems en connectivity systems en de daarmee samenhangende verbeterde efficiency en bezettingsgraad op de productielocaties. De EBITA binnen Telecom Solutions nam met 8,8% toe. De EBITA van Industrial Solutions daalde ten opzichte van 2014 met 7,4%. De ROS steeg naar 11,0% (2014: 10,0%) en kwam daarmee uit aan de bovenkant van de door TKH voor de middellange termijn gecommuniceerde ROS-doelstelling (bandbreedte van 10-11%).

De amortisatielast nam toe met € 5,4 miljoen tot € 31,6 miljoen door de acquisitie van de Commend Group en hogere investeringen in met name R&D. Daarnaast werd een bijzondere waardevermindering verantwoord van € 1,8 miljoen uit hoofde van afwaarderingen op geactiveerde R&D-projecten en een vrijval van financiële verplichtingen voor earn-out en put-opties van € 0,3 miljoen, per saldo een eenmalige last van € 1,5 miljoen.



De financiële lasten daalden in 2015 met € 1,2 miljoen tot € 8,2 miljoen. De verbetering is het gevolg van lagere rente en lagere kredietopslagen evenals de in 2014 vervallen renteswaps. De valuta-effecten hadden een positieve impact van € 0,4 miljoen, terwijl dit in 2014 nog een negatieve impact had van € 0,9 miljoen. Het resultaat deelnemingen verbeterde met € 0,5 miljoen.

De belastingdruk bleef stabiel met 20,6% van de winst voor belastingen. De toepassing van de Nederlandse innovatiebox-faciliteit had net als voorgaande jaren een positief effect op de belastingdruk.

De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders bedroeg in 2015 € 99,9 miljoen (2014: € 86,4 miljoen), een stijging van 15,7%. De nettowinst over 2015 steeg naar € 88,3 miljoen (2014: € 85,5 miljoen). In 2014 was er een eenmalige pensioenbaten van netto € 9,4 miljoen. De winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten bedroeg € 2,40 (2014: € 2,23). De gewone winst per aandeel bedroeg € 2,07 (2014: € 2,14).

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg naar € 181,6 miljoen (2014: € 94,9 miljoen), mede dankzij een forse afbouw van het werkkapitaal, terwijl in 2014 nog sprake was van een toename. Ultimo 2015 daalde het werkkapitaal als percentage van de omzet naar 11,3% (2014: 13,8%). De netto-investeringen in materiële vaste activa bedroegen in 2015 € 37,2 miljoen (2014: € 33,7 miljoen). Een groot deel hiervan is gerelateerd aan investeringen in de productie-locaties, waaronder de uitbreiding van capaciteit voor de subsegmenten building connectivity systems, manufacturing systems, vision & security systems en fibre network systems. Daarnaast is € 25,4 miljoen geïnvesteerd in immateriële vaste activa, voornamelijk R&D, patenten, licenties en software (2014: € 22,5 miljoen). De uitgaven voor de acquisities bedroegen € 49,7 miljoen en hebben met name betrekking

op de overname van de Commend Group. Naast deze acquisitie is een 49%-deelneming in Commend Australië en het uitstaande minderheidsbelang derden in Commend Benelux en Schneider Intercom verworven. Voorts is in 2015 door middel van een squeeze-out-procedure het resterende minderheidsbelang in Augusta Technologie AG verworven. De verwerving van minderheidsbelang derden resulteerde in uitgaven van € 25,2 miljoen in 2015.

De netto-bankschuld, berekend overeenkomstig de bankconvenanten, nam ten opzichte van ultimo 2014 af met € 3,8 miljoen tot € 161,0 miljoen ultimo 2015. De solvabiliteit steeg licht naar 42,2% (2014: 41,9%). TKH opereert daarmee ruim binnen de met de banken overeengekomen financiële ratio's. De Net debt/EBITDA-ratio kwam uit op 0,9 en de interest coverage-ratio op 22,5.

Het aantal personeelsleden (FTE) ultimo 2015 bedroeg 5.387 (2014: 5.030). Daarnaast waren er 441 (FTE) tijdelijke arbeidskrachten werkzaam bij TKH. De stijging van het aantal personeelsleden was voor het grootste deel toe te rekenen aan de acquisitie van de Commend Group en de verdere versterking van de organisatie op het gebied van R&D en commercie in Building Solutions.



Ontwikkelingen per Solutions-segment

Telecom Solutions



De omzet binnen het segment Telecom Solutions daalde met 0,8% naar € 166,1 miljoen. De omzet daalde autonoom met 2,4%, terwijl valutakoersen een positief effect op de omzet hadden van 1,6%. De autonome daling is toe te rekenen aan het subsegment fibre network systems, dat achterbleef bij het sterke tweede en vierde kwartaal in 2014. De vraag naar glasvezel in Nederland daalde en kon onvoldoende worden gecompenseerd met de toename van de omzet in Polen, Duitsland en China.

De EBITA steeg met € 1,3 miljoen. De ROS verbeterde van 8,7% naar 9,5% door efficiëntieverbeteringen in de productie, kostenbesparingen en een verbeterde marge bij de internationale roll-out. Tevens zorgde een sterke vraag in China voor een toename van de marge.

Kengetallen Telecom Solutions

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2015	2014	verschil in %
Omzet	166,1	167,4	- 0,8
EBITA	15,8	14,5	+ 8,8
ROS	9,5%	8,7%	

Indoor telecom & copper networks

home networking-systemen, breedband connectivity, IPTV-softwareoplossingen, koperkabel, connectivity-systemen en componenten, actieve randapparatuur.

De omzet in dit subsegment steeg met 0,5%. In het eerste halfjaar steeg de omzet op het gebied van home networking systemen, vooral door hogere consumentenbestedingen in de Benelux. In het tweede halfjaar daalde de omzet als gevolg van een verdere afname van investeringen in passieve componenten voor kopernetwerken en een verdere verschuiving in prioriteit voor investeringen richting glasvezelnetwerken.

Fibre network systems

glasvezel, glasvezelkabel, connectivity systemen en componenten, actieve randapparatuur.

De omzet in dit subsegment daalde met 1,7%. De omzet in het tweede halfjaar steeg ten opzichte van het eerste halfjaar, als ook ten opzichte van het tweede halfjaar van vorig jaar. Binnen Nederland en Scandinavië namen de investeringen in glasvezelnetwerken sterk af doordat de telecom-operators voorlopig een pas op de plaats maken met de uitrol van

glasvezelnetwerken voor FTTH en zich momenteel concentreren op het benutten van de capaciteit van de bestaande glasvezel- en kopernetwerken. Daarentegen namen de investeringen in glasvezelnetwerken in Oost-Europa, Duitsland en China toe en kon het grootste deel van de terugval in vraag in Nederland en Scandinavië worden gecompenseerd. De aan het eind van het eerste kwartaal 2015 in bedrijf genomen additionele productiecapaciteit in China had een positief effect op de efficiency en de marge. Ook de schaarste in China op het gebied van glasvezel had een positief effect op de marge, waardoor per saldo het resultaat verder verbeterde. In Frankrijk werd een mooie opdracht binnengehaald voor een gerobotiseerde aansluiting van kabels (SAODF - Semi-Automatic Optical Distribution Frame) in de knooppunten van het netwerk.

OMZETAANDEEL INDOOR TELECOM & COPPER NETWORKS

5,3%

OMZETAANDEEL FIBRE NETWORK SYSTEMS

6,8%

Building Solutions



De omzet binnen het segment Building Solutions steeg met 16,9% naar € 581,6 miljoen. Acquisities hebben gezorgd voor een groei van 8,5%, terwijl valutakoersen een positief effect op de omzet hadden van 3,3%. Lagere grondstofprijzen hadden een negatief effect van 0,5% op de omzet. Per saldo bedroeg de autonome groei 5,6%. Deze groei werd met name gerealiseerd in de verticale groeimarkten vision, parkeren en marine, olie- en gas-industrie. Ook waren de eerste tekenen van een aantrekkelijke Europese bouw- en constructiesector zichtbaar.

De EBITA steeg met 49,9% naar € 64,6 miljoen, mede dankzij de acquisitie van Commend Group en door de omzetgroei in beide subsegmenten. De ROS steeg van 8,7% in 2014 naar 11,1% in 2015.

Kengetallen Building Solutions

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2015	2014	verschil in %
Omzet	581,6	497,6	+ 16,9
EBITA	64,6	43,1	+ 49,9
ROS	11,1%	8,7%	

Vision & Security systems

visiontechnologie, systemen voor CCTV, video-/audio-analyse en -detectie, intercom, toegangscontrole en -registratie, centrale controlekamerintegratie, zorg-systemen.

De omzet in dit subsegment steeg met 25,1%, waarin de acquisitie van de Commend Group (+14,9%) een belangrijk aandeel had. Valuta-effecten zorgden voor een stijging van de omzet met 3,4%. Autonoom groeide de omzet met 6,8%. De verticale groeimarkten hadden een positieve bijdrage in de omzetgroei. De hoge brutomarge in dit subsegment zorgde ervoor dat door de omzetgroei het resultaat meer dan evenredig kon toenemen. De innovaties en onderscheidende technologieën binnen dit subsegment spelen goed in op de behoeftes van klanten om veiliger en efficiënter te kunnen werken. Het aandeel van de omzet buiten Nederland nam fors toe door vele internationale projecten, vooral in Noord-Amerika. De terughoudendheid voor investeringen in de bouw- en constructiesector nam af. Binnen de Benelux was weer een toename te zien van het aantal nieuwe woningen. Het aantal grote projecten binnen de utiliteit en op het gebied van infra nam echter verder af. De uitgaven voor R&D werden verhoogd om de voorsprong op het gebied van onze technologie verder uit te bouwen.

OMZETAANDEEL VISION & SECURITY SYSTEMS

25,7%

Connectivity systems

speciaalkabel (-systemen) voor scheepsbouw, spoorwegen, infrastructuur, windenergie evenals installatie- en energiekabel voor nichemarkten.

De omzet in dit subsegment steeg met 6,1%, waarvan 3,1% toerekenbaar is aan valuta-effecten, terwijl lagere grondstofprijzen een negatief effect op de omzet hadden van 1,1%. Autonoom steeg de omzet met 4,0%, waarmee in het tweede halfjaar de autonome groei hoger lag dan in het eerste halfjaar. Ook hier hadden de verticale groeimarkten een positieve invloed en kon, ondanks een stabiel marktvolume in de bouw- en constructiesector, groei gerealiseerd worden. Met name de resultaten binnen de verticale groeimarkt marine, olie en gas leverden een goede bijdrage. Door een sterke focus op efficiencyverbeteringen werd de omzetgroei gerealiseerd met een lager kostenniveau, waardoor de EBITA kon verbeteren.

OMZETAANDEEL CONNECTIVITY SYSTEMS

16,6%

Industrial Solutions



De omzet binnen het segment Industrial Solutions daalde met 7,8% naar € 627,4 miljoen. Valutakoersen hadden een positief effect op de omzet van 1,0%. Door gemiddeld lagere grondstofprijzen daalde de omzet met 0,3%. Autonoom daalde de omzet met 8,5%. Door de investeringsterughoudendheid in China, dat met name zichtbaar was in de robot- en machine-industrie, waaronder de bandenbouwsystemen, liepen gedurende 2015 zowel de orderboeken als de omzet terug.

De EBITA daalde met 7,4% naar € 84,8 miljoen. Door een goede kostenbeheersing, een verbeterde efficiency en meer in-house productie, bleef de ROS stabiel op 13,5% (2014: 13,5%).

Connectivity systems

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

De omzet in dit subsegment daalde met 1,6%, mede door een negatief effect op de omzet van 0,6% voor doorberekende

lagere grondstofprijzen en valuta-effecten. Autonoom was er een lichte verbetering te zien in het tweede halfjaar. Een positieve ontwikkeling van de omzet werd gerealiseerd binnen de medische industrie. Binnen de robot- en machine-industrie was met name in Duitsland sprake van een lagere orderintake eveneens als gevolg van de investeringsterughoudendheid in China. Dit leidde er toe dat in het vierde kwartaal door klanten voorraden werden afgebouwd met een negatief effect op de omzet voor het connectivity-segment. De marge verbeterde licht door een hoger aandeel innovatieve kabeloplossingen voor medische apparatuur. Ook het grotere aandeel kabelsystemen droeg bij aan een betere marge. Voor de komende jaren wordt verwacht dat het aandeel van complete systemen in de omzet verder zal toenemen.

Manufacturing systems

geavanceerde bandenbouwproductiesystemen voor de auto- en truckbandenbouwindustrie, canwashers, test-apparatuur, producthandlingsystemen voor de medische industrie en machinebesturingssystemen

De omzet daalde met 11,2%. Deze daling was in lijn met de lagere orderintake in het subsegment manufacturing systems in de voorgaande kwartalen door terughoudendheid voor investeringen in de bandenbouwindustrie in China. De omzetafdaling in het tweede halfjaar bedroeg 16,6% en was daarmee beduidend hoger dan de daling in het eerste halfjaar (5,4%).

De orderintake binnen manufacturing systems voor het onderdeel bandenbouwsystemen bedroeg in het vierde kwartaal € 60 miljoen en cumulatief € 285 miljoen over 2015. Daarentegen werd de uitlevering van door Chinese klanten in 2014 bestelde machines voor een groot deel voltooid, waardoor het werkkapitaal aanzienlijk verbeterde. De orderintake werd buiten China breed gedragen zowel qua klanten als geografisch. De omzetgroei in de bandenbouwmarkt in de komende jaren ligt goed op koers door de ontwikkeling van onze positie bij de grote vijf bandenbouwproducenten. Bovendien zal de positie in de truckbandenmarkt worden verstevigd door de nieuwe generatie systemen voor vrachtwagenbandenbouw, onder de naam MILEXX. In het derde kwartaal werd besloten om de capaciteit voor de productie van bandenbouwsystemen in Polen uit te bereiden.

De omzetafdaling in bandenbouwsystemen werd enigszins gecompenseerd door enkele grote projecten uit meet- en regelsystemen voor onder meer de automotive en ruimtevaart-industrie. Daarnaast werd in 2015 een nieuwe generatie medicijndistributiesystemen succesvol gelanceerd, waarvan een verdere uitrol in 2016 zal plaatsvinden.

Kengetallen Industrial Solutions

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2015	2014	verschil in %
Omzet	627,4	680,7	- 7,8
EBITA	84,8	91,6	- 7,4
ROS	13,5%	13,5%	

OMZETAANDEEL CONNECTIVITY SYSTEMS

17,2%

OMZETAANDEEL MANUFACTURING SYSTEMS

28,4%

Dividendbeleid en dividendvoorstel

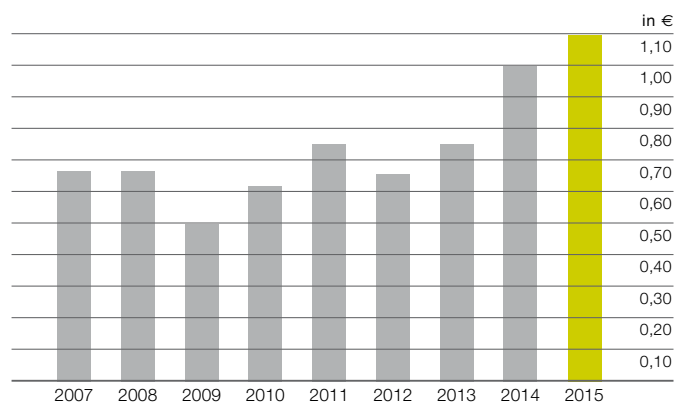
Dividendbeleid

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 groeidoeltellingen voor de komende jaren zal een pay-out tussen de 40% en 70% nagestreefd worden.

Dividendvoorstel

Aan de op 26 april 2016 te houden Algemene Vergadering zal worden voorgesteld een dividend van € 1,10 uit te keren per (certificaat van) aandeel (2014: € 1,00). Op basis van de uitstaande aandelen ultimo 2015 bedraagt de pay out-ratio respectievelijk 45,9% van de nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders en 52,0% 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 17 mei 2016 eindigt. De betaalbaarstelling van het dividend, contant dan wel in aandelen, vindt plaats op 20 mei 2016.

Dividend





Acquisities, investeringen en desinvesteringen

Het afgelopen verslagjaar heeft de focus vooral gelegen op autonome groei en integratie van de geacquireerde ondernemingen in de TKH-organisatie. Daarbij staat samenwerking en het bundelen van de kracht van de kerntechnologieën, gericht op de verticale groeiemarkten, centraal.

In januari 2015 is de overname van Commend Group afgerond. Hiermee heeft TKH een belang verworven van 74% in Commend International GmbH (Oostenrijk), waar de productie- en ontwikkelingsactiviteiten zijn ondergebracht. Tevens zijn de internationale verkooporganisaties van Commend in de VS, Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Spanje en Italië, alsmede een 49%-belang in Commend Australië verworven en heeft TKH haar bestaande belangen in de werkmaatschappijen Commend Benelux BV en Schneider Intercom GmbH vergroot naar 100%. De activiteiten van Commend Group versterken het subsegment vision & security systems, behorende tot het business-segment Building Solutions.

De merger squeeze-out van de minderheidsaandeelhouders in Augusta Technologie AG (Augusta) is in maart 2015 afgerond. De de-listing van Augusta is eind maart doorgevoerd.

Vanwege de focus op de kerntechnologieën, is in het afgelopen jaar aandacht besteed aan activiteiten die onvoldoende aansluiting kennen op de TKH-strategie. Dit heeft geleid tot het stoppen van de activiteiten van Scanton Parking⁺ op het gebied van conventionele parkeermanagementsystemen met een omzetwaarde van € 5 miljoen. Uitgezonderd hiervan zijn de service-activiteiten, die zijn ondergebracht bij onze werkmaatschappij Keyprocessor.

Investeringen in materiële vaste activa

In 2015 bedroegen de netto-investeringen in materiële vaste activa € 37,2 miljoen (2014: € 33,7 miljoen). De belangrijkste investeringen waren gerelateerd aan de productielocaties. De investeringen werden met name gedaan in de subsegmenten fibre network systems, building connectivity systems, vision en security systems en manufacturing systems. Een belangrijk deel van de investeringen had betrekking op uitbreiding van gebouw- en productiecapaciteit. Aanvullend op de in 2014 aangekondigde investering voor subsea-kabelsystemen (building connectivity systems) werd het portfolio en de productiecapaciteit ervan verruimd zodat de inbedrijfstelling van de productiecapaciteit nu gepland is in het eerste kwartaal 2016.

De afschrijvingen op materiële vaste activa bedroegen in 2015 € 21,4 miljoen (2014: € 19,8 miljoen).



Management Board

Alexander van der Lof MBA, *voorzitter* – TKH Group

Elling de Lange MBA – TKH Group

Arne Dehn – TKH Group

Renate Dieperink MBA – TKH Group

drs. Gertjan Sleeking RA – TKH Group

Harm Voortman MSc. – VMI Group



Staffunctionarissen TKH Group

Financiële zaken

drs. Gertjan Sleeking RA

Internal Auditor

mr. drs. Derk Postma RA

Juridische zaken

Maarten Fonkert

Personeel & Organisatie

Elling de Lange MBA

Renate Dieperink MBA

Secretaris van de vennootschap / MVO

Renate Dieperink MBA

Personeel en Organisatie

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 hoge eisen aan onze medewerkers, die een duidelijk beeld hebben wat van hen verwacht wordt en waaraan zij actief hun bijdrage kunnen leveren. Daarnaast is het onze plicht om een goede werkgever te zijn en onze medewerkers optimaal te motiveren om hun werk met enthousiasme uit te kunnen voeren. Wij bieden onze medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving en geven ze kansen zich te ontwikkelen.

TKH heeft een decentrale organisatiestructuur, gericht op de business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Deze organisatiestructuur maakt TKH flexibel zodat snel en alert ingespeeld kan worden op marktkansen en klantwensen. Korte communicatielijnen, gedelegeerde bevoegdheden en ondernemerschap zijn kenmerkend voor de werkwijze die bij TKH wordt gehanteerd. Een duidelijke gedragscode en controle op de werkwijze staan hierbij borg dat volgens de juiste principes en afspraken wordt gewerkt. Een strakke monitoring van overeengekomen doelstellingen aan de hand van een uitgebreid KPI-dashboard geeft een goed inzicht op het gebied van de implementatie van de afspraken. Het KPI-dashboard is opgedeeld in wekelijkse, maandelijkse en kwartaalinformatie en presenteert op een duidelijke wijze, over langere periodes een overzicht van de KPI's. Een goed referentiekader zoals budget en historische informatie geeft de mogelijkheid om afwijkingen van afspraken snel en adequaat te kunnen constateren. Trends en afwijkingen in positieve en negatieve zin worden uitgebreid besproken om ontwikkelingen te kunnen doorgronden en zo nodig te kunnen bijsturen in de uitvoering. Vanuit de top wordt gestimuleerd om deze werkwijze in alle geledingen van het bedrijf toe te passen. Via goede

en frequente overlegstructuren worden door middel van kwartaalbesprekingen, of zo nodig frequenter op maand- of weekbasis, uitgebreide rapportages en ontwikkelingen met het management van de werkmaatschappijen besproken om zodoende mogelijke risico's vroegtijdig te signaleren en de gewenste organisatorische maatregelen te kunnen nemen. De rapportages geven zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en zijn opgebouwd volgens een door TKH bepaalde structuur. Hierbij wordt gestimuleerd om op een transparante wijze zowel over positieve als negatieve zaken te rapporteren.

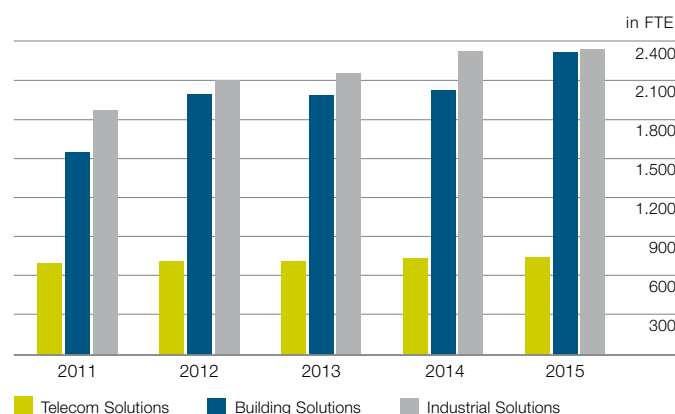
Belangrijk uitgangspunt in de topstructuur bij TKH en haar werkmaatschappijen is om een evenwichtige verhouding in de top van de onderneming te organiseren, waarbij er een goede balans is tussen persoonlijkheden, kennis en vaardigheden. Wederzijds respect is de basis om tot gedegen en afgewogen beslissingen te komen. Een goede balans tussen bijvoorbeeld de CEO en CFO is hierbij van groot belang. Onderlinge samenwerking en het gedrag binnen het management van de ondernemingen worden nauwlettend gemonitord. Door middel van medewerkerstevredenheids-onderzoeken en klant-tevredenheidsonderzoeken wordt regelmatig getoetst waar verbeterpotentieel ligt binnen de bedrijven. Gestimuleerd wordt om vanuit het management contacten te onderhouden met alle geledingen en stakeholders van het bedrijf. De Raad van Bestuur evenals het clustermanagement vergadert en bezoekt zo frequent mogelijk de locatie van de werkmaatschappij en geeft gelegenheid aan medewerkers om in contact te komen met de Raad van Bestuur door het geven van presentaties, projectbesprekingen of rondleidingen.

Vanuit haar marktbenadering heeft TKH zeven verticale groeimarkten gedefinieerd waar verwacht wordt dat hier een bovengemiddelde groei gerealiseerd kan worden.

Per verticale markt is er een lid van de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. Bij een aantal verticale groeimarkten is er een eindverantwoordelijke manager voor een desbetreffende verticale groeimarkt benoemd, die aan een lid van de Raad van Bestuur rapporteert. In het kader van het organiseren van de samenhang tussen bedrijven zijn er clusters van bedrijven georganiseerd die onder één verantwoordelijke manager zijn gebracht. Dit leidt tot efficiency in de organisatorische aansturing, aangezien binnen de clusters gezamenlijke activiteiten als product-ontwikkeling (R&D), marketing, communicatie en verkoop-ondersteunende activiteiten worden georganiseerd. Deze invulling leidt tevens tot consistentie in branding en klant-benadering met een duidelijke positionering richting de verticale groeimarkten.

De groei binnen TKH heeft ertoe geleid dat met ingang van 1 juli 2015 er een Management Board is gevormd. Deze Management Board bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur en daarnaast de CEO van VMI Group, Harm Voortman, de directeur Finance & Control van TKH, Gertjan Sleeking en de secretaris van de vennootschap van TKH, Renate Dieperink, met de portefeuille MVO, HR en PR.

Aantal medewerkers per Solution



Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan diversiteit in het management van de onderneming, in de zin van verdeling man/vrouw. Maandelijks vergadert deze Management Board en wordt de gang van zaken binnen de groep besproken. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de beslissingen die binnen de Management Board worden genomen en draagt de statutaire eindverantwoordelijkheid.

Met de introductie van de Management Board zijn de taken van het Strategic Committee geïntegreerd in de Management Board. Daarnaast is er per dezelfde datum een Strategic Sounding Board gevormd waarin de executie van de TKH-strategie wordt besproken en de strategie wordt getoetst. In de Strategic Sounding Board zijn de TKH-technologieën en verticale groeimarkten vertegenwoordigd. De leden van de Strategic Sounding Board vormen een goed klankbord om samen met de Management Board de strategie, mogelijke dilemma's, technologie- en portfolio-ontwikkelingen evenals business-development binnen de TKH-groep te bespreken. Dit platform biedt tevens de mogelijkheid om jong talent in een vroeg stadium bij de strategie-ontwikkeling en de executie van de strategie te betrekken en tevens invulling aan management development te geven. De Solution Boards zijn met voornoemde organisatie-wijzigingen komen te vervallen.

Om jong talent nauw bij de ontwikkelingen binnen de TKH-groep te betrekken en voor te bereiden op een volgende stap in hun carrière bieden we jaarlijks aan een 25-tal kandidaten een Management Development-programma aan in samenwerking met Universiteit Nyenrode. Kandidaten worden voorgedragen door de directie van de werkmaatschappijen binnen de TKH-groep aan de hand van voorafgestelde selectiecriteria. Vanuit de Raad van Bestuur wordt nauw contact onderhouden met de kandidaten van het MD-programma en wordt gezamenlijk deelgenomen aan verschillende sessies.





TKH kent een gedecentraliseerde aanpak van het HR-beleid waarbij het lokale management verantwoordelijk is voor de implementatie van het beleid binnen de door TKH gedefinieerde richtlijnen. Hierdoor kunnen werkmaatschappijen snel schakelen bij veranderende omstandigheden en worden passende organisatorische maatregelen genomen.

Medezeggenschap

De belangen van de werknemers worden behartigd op werkmaatschappijniveau door de lokale Ondernemingsraden en op TKH-groepsniveau door de Centrale Ondernemingsraad. Deze Raden zorgen voor doorlopende medezeggenschap in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden. Er is in het verslagjaar goed en intensief overleg geweest tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. Onderwerpen die zijn toegelicht waren de resultaat- en organisatie-ontwikkelingen, de strategie en het budget, investeringen, het TKH-jaarverslag en algemene HR-aspecten. Speciale thema's die behandeld zijn gedurende het verslagjaar waren de TKH-gedragscode en de communicatie naar en met de media. De Centrale Ondernemingsraad is in het kader van het hem toekomende adviesrecht geïnformeerd over de investeringsplannen voor uitbreiding van een productielocatie van VMI

Group in Polen. In het kader van het hem toekomend aanbevelingsrecht zijn de herbenoemingen in de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen behandeld. Middels studiedagen heeft de Centrale Ondernemingsraad actuele thema's behandeld die de Centrale Ondernemingsraad raken en is in algemene zin de medezeggenschapstructuur behandeld. Een vergadering van de COR 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.

Om de onderlinge band tussen de diverse Ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen van de Nederlandse werkmaatschappijen te versterken, organiseert TKH jaarlijks een OR-dag voor alle ondernemingsraadleden en personeelsvertegenwoordigingen. Deze dag wordt altijd op locatie bij een werkmaatschappij georganiseerd. De Raad van Bestuur geeft een presentatie over de ontwikkelingen bij TKH. Daarnaast worden actuele thema's behandeld en geeft de directie van de organiserende werkmaatschappij een toelichting op de onderneming, gevolgd door een rondleiding. Er wordt bovendien voldoende tijd ingeruimd voor informeel overleg, om hierdoor ook onderlinge kennis te kunnen uitwisselen. TKH acht het overleg met de Ondernemingsraden en Centrale Ondernemingsraad van groot belang en hecht veel waarde aan een open dialoog. Wij zijn van mening dat een actieve benadering van medezeggenschap de bedrijfsvoering oplettend houdt.

De Centrale Ondernemingsraad bestaat uit de volgende leden:

André Bezemer (Isolectra), *voorzitter*

Gerard Roolvink (TKF), *secretaris*

Aernout de Feiter (EKB)

Han ten Have (VMI)

Berrie Mennink (VMI)

Har Ritzen (Eldra)

Louis Scholten (TKF)

Onno Verkerk (Siquira)



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is sterk verankerd in onze dagelijkse operatie. Vanuit een strategische prioriteit worden MVO-ontwikkelingen steeds verder geïntegreerd in ons beleid. Ons MVO-beleid is toekomstgericht en geeft invulling aan zowel korte als middellange termijnplannen. Het maakt de organisatie bewust van de effecten van onze dagelijkse operatie op de maatschappij en op onze stakeholders.

MVO-missie

TKH wil als internationaal technologiebedrijf bijdragen aan een duurzame maatschappij. Dit betekent dat wij bij iedere bedrijfsbeslissing niet alleen het effect op de winstgevendheid meenemen, maar ook de eventuele gevolgen

voor de mensen in en bij onze organisatie, de impact ervan op het milieu evenals op onze reputatie.

TKH wil voortdurend zorgen dat haar technologische oplossingen en navenante dienstverlening voorzien in de hedendaagse behoefte en vraag, zonder dat toekomstige behoeftes en voorzieningen in gevaar komen. Sturing op gedefinieerde MVO-onderwerpen is voor TKH een belangrijk middel om duurzaamheid te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering. Binnen steeds meer waardeketens is TKH aanwezig als afnemer, producent, toeleverancier dan wel als samenwerkingspartner. Wij trachten bij al deze functies eenheid te garanderen ten aanzien van onze MVO-uitgangspunten.

Onze meerwaarde

Bij onze bedrijfsvoering richten we ons op de externe en interne omgevingsfactoren en analyseren hierin de trends (zie ook hoofdstuk Trends, kansen & risico's). Wij maken hierop een inschatting van de kansen en risico's en kijken hoe we een meerwaarde kunnen bieden voor onze stakeholders en de maatschappij in algemene zin. In onderstaande tabel is per trend weergegeven wat onze meerwaarde is op het gebied van MVO en hoe we dit intern hebben ingericht aan de hand van heldere en smart-gedefinieerde doelstellingen.

Trends in MVO

Trends	MVO-deelgebied	Onze meerwaarde	Kansen	Doelstelling	Mogelijke risico's
In economisch opzicht	Profit	Ambitieuze maar realistische financiële doelstellingen met een gedegen risicomanagementsysteem.	Een heldere strategie met concrete doelstellingen. Bij investeringen worden goede afwegingen gemaakt tussen rendement en mogelijke risico's.	- ROS: 11-12%. - ROCE: 20-22%. - Net Debt / EBITDA: max. 2,0.	Wereldwijde economische en geopolitieke ontwikkelingen.
	Positioning	Focus op vier kerntechnologieën en zeven verticale groeiemarkten.	Onze onderscheidende kerntechnologieën in samenhang met de gekozen verticale groeiemarkten zijn een belangrijke drijfveer om in te spelen op kansen in marktniches waar een hoge prioriteit voor investeringen aan de orde is.	- Verwachte groei verticale groeiemarkten voor de komende 3-5 jaar van € 300 - € 500 miljoen. - Gemiddeld 1 – 3 acquisities op jaarbasis met een omzet per acquisitie van € 10 - € 50 miljoen – acquisities sluiten aan op onze kerntechnologieën en de daarmee samenhangende verticale groeiemarkten.	- Afhankelijkheid overheidsmaatregelen in enkele markten. - Beperkt marktaandeel en naamsbekendheid in aantal subsegmenten. - Niet-succesvol integreren van geacquireerde ondernemingen.
In de markt	Positioning	Klanttevredenheid.	Door inzicht te krijgen in de tevredenheid en verwachting van onze klanten kunnen we op maat gesneden totaaloplossingen bieden waarmee de concurrentiepositie van beide kanten behouden blijft of verbetert.	Klanttevredenheidsonderzoek met een gemiddelde score boven de benchmark.	Imagoschade doordat wij niet voldoen aan de klantverwachting en daardoor achterblijvende resultaat- en omzetontwikkelingen.
	Positioning	Voorkomen klantenklachten.	De kwaliteit van onze producten en diensten is bepalend voor het succes van onze onderneming. Wij willen voorkomen dat klanten ontevreden zijn.	Totaal aantal klachten dat binnen 5 werkdagen wordt afgerond > 60%.	Imagoschade doordat onze producten niet voldoen aan de klantverwachting en daardoor achterblijvende resultaat- en omzetontwikkelingen.

Trends in MVO

Trends	MVO-deelgebied	Onze meerwaarde	Kansen	Doelstelling	Mogelijke risico's
In de markt	Positioning	Ketenbenadering.	Door samenwerking in de keten kunnen innovaties worden gestimuleerd en betrokkenheid vanuit leverancier en klant worden vergroot. Hierdoor kan ook sneller en beter ingespeeld worden op trends in de markt en kunnen duurzaamheidsaspecten worden gewaarborgd.	- Actieve deelname aan tenminste 3 keteninitiatieven ten aanzien van duurzaamheid. % ondertekende code of supply door leveranciers met een inkoopvolume > € 1 miljoen: 100% in 2017. - Site-visits in het jaar volgend op ondertekening code of supply: 100%.	- Afhankelijkheid van klanten en leveranciers. - Niet voldoen aan externe wet- en regelgeving. - Imago- en/of reputatieschade.
Technologische ontwikkelingen	Positioning	Uitgebalanceerd en duurzaam productenportfolio.	Onze kerntechnologieën spelen een belangrijke rol bij het invullen van duurzaamheidsvraagstukken zoals bij de kwaliteit van leven, energiebesparing, efficiency in productieprocessen en ten aanzien van de beveiligde omgeving.	Tenminste 15% van de omzet te laten bestaan uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.	- Snelheid van technologische ontwikkelingen en nieuwe technologieën van concurrenten met meer perspectief dan TKH-technologie. - Onvoldoende succesvolle (duurzame) innovaties weten te introduceren.
Sociaal en menselijk	People	Goed werkgeverschap, ethiek en integriteit.	Een goede werkgever willen zijn voor huidige en toekomstige medewerkers. De normen en waarden zijn vastgelegd in de TKH-gedragscode. Een klokkenluidersregeling stelt onze medewerkers in staat ongewenste situaties te melden.	- Medewerkerstevredenheidsonderzoek met een gemiddelde score tenminste conform de benchmark. - Alle medewerkers dienen de TKH-gedragscode te tekenen. - Geen overtredingen van de gedragscode.	- Schaarste aan goed gekwalificeerd personeel en het niet kunnen behouden van gekwalificeerd personeel. - Ongewenst of onethisch gedrag door medewerkers; imagoschade.
	People	Eenduidig ziekteverzuimbeleid.	Reduceren ziekteverzuim door pro-actief programma in het kader van duurzame inzetbaarheid. Gezondheidschecks aanbieden en medewerkers stimuleren om gezond te leven.	Ziekteverzuim is conform of onder het voor de branche geldende percentage.	Verminderde vitaliteit.
	People	Veiligheid op de werkvloer.	Via een actief veiligheidsprogramma trachten alle bedrijfsongevallen te voorkomen. Heldere veiligheidsinstructies opstellen en vergroten veiligheidsbesef.	Aantal ongevallen = 0	Afnemende aantrekkelijkheid als werkgever.
	People	Duurzame inzetbaarheid.	Zorgen voor productievere medewerkers, die duurzaam inzetbaar zijn en trots op het bedrijf. Medewerkers de kans geven zich te kunnen blijven ontwikkelen en hun wensen kenbaar te kunnen blijven maken. Aandacht voor mensen met een beperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt.	- Tenminste 16 uur per FTE/jaar wordt besteed aan opleidingen en trainingen. - Tenminste 90% van alle medewerkers krijgt een functionerings- en beoordelingsgesprek. - Ontwikkelingen ten aanzien van wettelijke quotumregeling volgen – vooruitlopend daarop het bestaande aantal mensen met een beperking of met afstand tot de arbeidsmarkt tenminste handhaven.	Niet of niet volledig aansluiten van wensen en eisen tussen werkgever en medewerkers hetgeen kan leiden tot conflicten, toenemende werkdruk en stress.
	Positioning	Maatschappelijk betrokken.	Uit oogpunt van onze maatschappelijke betrokkenheid ondersteunen we maatschappelijke initiatieven op het gebied van gezondheid, sport en cultuur.	0,2%-1,0% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten besteden aan maatschappelijke initiatieven.	Geen directe invloed op de geldstromen.
Duurzaamheid	Planet	Afvalreductie en recycling.	Door zuinig om te gaan met grondstoffen, een positief rendement behalen. Het risico van schaarste aan grondstoffen verkleinen.	5% afvalreductie per jaar van de meest relevante grondstoffen, afgezet tegen productievolumes. - Tenminste 50% van alle afval is gerecycled.	- Belangrijke grondstoffen zijn niet of beperkt beschikbaar. - Volatiliteit van grondstofprijzen.
	Planet	Energie- en CO ₂ -reductieprogramma.	Bijdragen aan klimaatdoelstellingen. Kostenreductie door energiebesparingen en efficiencyprogramma's.	- Huidig: 2015: 15% energie- en 10% CO₂-reductie (referentiejaar 2008). - Nieuw: 2020: 5% energie- en 2,5% CO₂-reductie (referentiejaar 2015). - Gemiddelde CO₂-norm nieuw aan te schaffen leaseauto's: <135 gram/km. 2020: <95 gram/km.	Imagoschade door niet tijdig onderkennen van impact van onze activiteiten op milieu en omgeving.
	Planet	Efficiency-programma's als LEAN / Six Sigma.	Alle verspillingen uit het productieproces halen waarbij gekeken wordt naar de waardetoevoeging in een productieproces.	Voorkomen van klachten die gerelateerd zijn aan milieu- en omgevingseisen.	Imagoschade door niet tijdig onderkennen van impact van onze activiteiten op milieu en omgeving.

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. Ons doel daarbij is om de kennis in de keten te vergroten om zodoende gezamenlijke initiatieven te kunnen ontwikkelen. Wij zijn op verschillende plekken in de keten actief. De manier waarop en de mate waarin wij invloed hebben in de keten is verschillend.

Input

- Met onze leveranciers van grondstoffen en halffabricaten worden gesprekken gevoerd over het duurzaam winnen van de grondstof en mogelijke alternatieve grondstoffen die onze productieprocessen verduurzamen maar ook efficiënter maken. Het recyclen van afval en restmateriaal is een onderwerp waarin voor meerdere partijen een win-win-situatie te behalen valt. Wij verwachten van onze leveranciers dat ook zij duurzaam handelen en hebben onze standpunten opgenomen in de code of supply. Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Door synergie-mogelijkheden binnen de groep optimaal te benutten, zodat de kennis en kunde in de organisatie wordt vergroot, kunnen we technologisch geavanceerde totaaloplossingen bieden, waarbij de klantwens centraal staat. Wij werken hiervoor ook samen met business-partners en benutten de verschillende kapitaalstromen in de keten.

Throughput

- Binnen ons business-model passen wij enkele operationele sturingsmodellen toe, die zijn ondergebracht in een 'operational excellence'-programma. Met dit programma streven wij optimale prestaties na van onze operationele processen met beoogde efficiency-effecten. Dit ondersteunt onze bedrijfsvoering op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Wij werken binnen onze productiebedrijven via het LEAN-principe. LEAN is een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen waarbij wordt gekeken

naar de waardetoevoeging in een productieproces. De daadwerkelijke klantvraag wordt daarbij leidend binnen het productieproces. Processen worden dagelijks besproken binnen de operationele omgeving om blijvend te verbeteren. Hierdoor wordt duurzaamheid steeds verder geïntegreerd binnen de operationele processen en ontstaat toegevoegde waarde voor onze klanten. Inkoopbehoeftes binnen de groep worden waar mogelijk gebundeld om hiermee schaalvoordeel te benutten.

Output

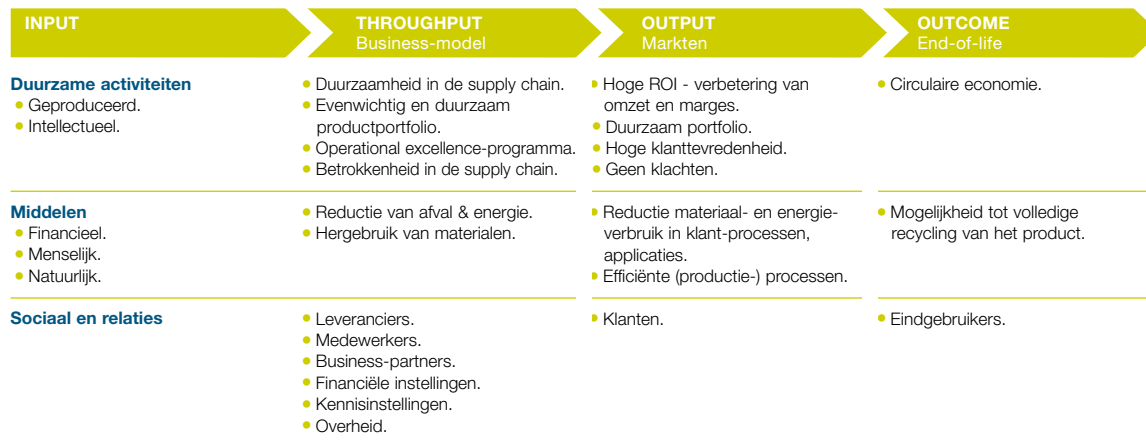
- Door het toevoegen van specifieke applicatiekennis zijn wij de specialist in gedefinieerde zeven verticale groeimarkten en kunnen wij maatwerk bieden maar ook, door gebruik te maken van basis-technologieplatformen, de best mogelijke oplossingen qua kostprijs en efficiency aanbieden voor de klant.

Outcome

- De schaarste aan materialen en fossiele brandstoffen zal verder toenemen. Door gebruikte producten, componenten en materialen niet zomaar weg te gooien, maar terug te leiden in de juiste waardeketens, ontstaat een samenleving met een gezonde economie.

Wij hebben het afgelopen verslagjaar pro-actief deelgenomen aan sectorinitiatieven, gericht op circulaire economie en keten-innovatieprogramma's. TKH is deelnemer in stuur- en werkgroepen van brancheorganisaties, zoals NEDEK (Nederlandse kabelproducenten) en Uneto-VNI (installatiebranche en de elektrotechnische detailhandel). Wij hebben ons aangesloten bij de FME, Nederlands grootste ondernemersorganisatie in de technologische industrie. Onze managers hebben zitting in besturen van regionale Industriële Kringen, lokale Bedrijven-terreinenverenigingen en bekleden functies bij maatschappelijke netwerkgroepen zoals internationale studentennetwerkgroepen.

Waardeketen TKH Group



Stakeholdersdialoog

TKH voert frequent overleg met stakeholders, die uiteenlopende belangen hebben in onze onderneming. Ons uitgangspunt is altijd dat wij waarde willen creëren voor onze stakeholders en aan de hand van hun input onze organisatie constant willen verbeteren. De gesprekken worden veelal samen met medewerkers uit de groep gevoerd, al naar gelang het thema. Wij werken samen met directieleden van de werkmaatschappijen, commercie en HR. De Raad van Bestuur is frequent betrokken bij stakeholdergesprekken en -bijeenkomsten. Nadere informatie over onze strategische aandeelhouders en de gehanteerde communicatiemiddelen is te vinden in het hoofdstuk 'Onze stakeholders'.

Gedurende het verslagjaar zijn er stakeholderdialogen gehouden waarin de strategie en ons beleid worden besproken. Deze gesprekken zijn in verschillende thema's te onderscheiden:

- Business-development.
- Goed werkgeverschap.
- Investor Relations.
- Keteninitiatieven.
- Toetsing van ons duurzaamheidsbeleid.

Business-development

Om concurrerend te zijn en te blijven, speelt duurzaamheid een steeds grotere rol in de organisatie. Onze klanten vragen van ons om mee te denken bij het invullen van hun duurzaamheidsvraagstukken. Wij zetten onze technologie- en productkennis in om hiermee een bijdrage te kunnen leveren in de waardeketen. In het verslagjaar zijn wij proactief gesprekken aangegaan met onze klanten om ons bij te praten over hun wensen en eisen ten aanzien van duurzaamheid zodat hierop gereageerd kan worden.

Met strategische leveranciers zijn gesprekken gevoerd in het kader van onze code of supply. Wij bespreken daarbij de

arbeidsomstandigheden en veiligheid op de locatie evenals de mogelijke impact van de activiteiten van de leverancier op het milieu. De keuze voor een leverancier zal in toenemende mate beïnvloed gaan worden door de vraag of de betreffende partij bijdraagt aan het bereiken van onze eigen duurzaamheids- en innovatiedoelstellingen. Daarmee zijn duurzaamheid en innovatie essentiële selectie-criteria geworden voor onze inkoop.

Goed werkgeverschap

- De medewerkers vormen ons belangrijkste kapitaal. 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. Via goede en frequente overlegstructuren worden door middel van kwartaalbesprekingen, of zo nodig frequenter, actuele ontwikkelingen met het management van de werkmaatschappijen besproken om zodoende mogelijke risico's vroegtijdig te signaleren.
- Als onderdeel van het performance managementproces worden de persoonlijke leer- en ontwikkelingsplannen elk jaar door de manager en medewerker geëvalueerd.
- Bestuurders binnen de organisatie hebben regulier overleg met de lokale ondernemingsraden. Op TKH-niveau is er frequent overleg met de Centrale Ondernemingsraad.
- In het verslagjaar is het TKH-intranet nieuw leven ingeblazen. Via het intranet willen wij onze interne communicatie verbeteren en een brede groep medewerkers ermee bereiken. Het intranet is een dynamische omgeving waarop onze werkmaatschappijen zelf informatie en nieuwsitems kunnen plaatsen.
- Nadere informatie over de communicatie met onze medewerkers staat vermeld in het hoofdstuk 'Personeel en Organisatie' en in paragraaf 'People' van dit hoofdstuk.

Investor Relations

Voor het onderhouden van de relaties en het communiceren met potentiële en huidige investeerders in onze onderneming hanteren we een actief Investor Relationsbeleid. Daartoe hebben we het afgelopen jaar de volgende communicatiemomenten ingezet.

- Roadshows en conferenties.
De CEO en CFO hebben deelgenomen aan roadshows en conferenties waarin gesprekken worden aangaan met (potentiële) investeerders en certificaat-/aandeelhouders. In toenemende mate vinden dergelijke gesprekken plaats op een TKH-locatie waarbij dit gecombineerd wordt met een rondleiding door een productieomgeving of in het TKH Experience Center. Hierdoor ontstaat er een beter begrip van onze activiteiten en daarmee onze strategie.
- Analistenbijeenkomsten.
TKH heeft regelmatig gesprekken met analisten die het aandeel en de onderneming volgen. Tijdens de jaar- en halfjaarcijfers is een analistenmeeting gehouden. Deze vindt plaats in het TKH Experience Center in Amsterdam waarbij na afloop van de meeting de mogelijkheid wordt geboden om een toelichting te krijgen op nieuwe technologische ontwikkelingen. Tijdens de trading updates is de Raad van Bestuur beschikbaar voor het beantwoorden van vragen en voor het verstrekken van een toelichting op het uitgegeven bericht. Bij alle gesprekken in het kader van Investor Relations worden de van toepassing zijnde beperkingen in acht genomen en wordt erop gelet dat relevante informatie gelijkelijk en gelijktijdig wordt verstrekt.
- In het verslagjaar zijn er enkele beleggersdagen georganiseerd in het TKH Experience Center in Amsterdam en bij onze werkmaatschappij VMI. Naast een algemene presentatie is een rondleiding onderdeel van het programma. Het doel van de beleggersdagen is om de (potentiële) aandeelhouder en beleggers meer inzicht te geven in de activiteiten van de TKH-groep en om ze een 'gevoel' te geven

bij onze organisatie. Hoewel contacten met certificaat- en aandeelhouders primair plaatsvinden in de Algemene Vergadering, zijn wij van mening dat contacten buiten deze vergadering om, voor zowel de vennootschap als aandeelhouders, van belang zijn. De Raad van Bestuur verneemt persoonlijk wat er leeft bij aandeelhouders. Bovendien willen wij met het organiseren van deze bijeenkomsten betrokken aandeel- en certificaathouderschap creëren.

- Investeerders in het aandeel TKH vragen ons in toenemende mate om aan te tonen hoe wij ons duurzaamheidsbeleid hebben ingericht. Wij gaan daarover de dialoog aan via 1-op-1-gesprekken tijdens roadshows of conferenties.

Keteninitiatieven

- Wij hebben het afgelopen verslagjaar pro-actief deelgenomen aan sectorinitiatieven, gericht op circulaire economie en keten-innovatieprogramma's. We zijn één van de deelnemers aan het keteninnovatieprogramma 'Kunststof en rubber in de ondergrondse infrastructuur'. Dit innovatietraject is onderdeel van het programma Nederland Circulair, waarin diverse maatschappelijke organisaties aan 7 thema's werken om circulair ondernemen in het Nederlandse bedrijfsleven te versnellen. Daarbij verbinden we ons aan de ambitie voor 100%-circulair materiaalgebruik in de ondergrondse infrastructuur voor 2040. Door te blijven samenwerken als ketenpartners bereiken we de innovatie die nodig is om deze ambitie waar te maken. We zijn als leverancier van kabelsystemen gesprekspartner voor Nederlandse Infrabedrijven die zich richten op de "Mission Statement Fair Infra" om de transitie naar duurzame energie te versnellen.

Toetsing duurzaamheidsbeleid

- Om de onderwerpen uit onze materialiteitsmatrix te toetsen ten aanzien van relevantie en volledigheid, hebben we een enquête uitgezet bij een groep strategische stake-

holders, waarbij rekening is gehouden dat de diversiteit aan stakeholders goed vertegenwoordigd was. Hiermee wordt een zo betrouwbaar mogelijk beeld verkregen vanuit diverse belangen en invalshoeken. Onder de paragraaf 'Materialiteitsmatrix' geven we een nadere toelichting op de uitkomsten van deze enquête en de effecten ervan.

- In 2015 zijn tevens stakeholdersdialogen gehouden in het kader van de MVO-prestatieladder. De uitkomsten van deze gesprekken zijn tevens meegenomen bij de toetsing van de materialiteitsmatrix en worden nader toegelicht in de betreffende paragraaf.

Dilemma's

Tijdens de gesprekken met stakeholders werd ons wederom duidelijk dat de uitgangspunten van stakeholders soms strijdig zijn met elkaar. Dit kan leiden tot dilemma's in onze besluitvorming. In bepaalde markten is prijs nog altijd van doorslaggevend belang en ontstaan er impliciet redenen om MVO-inspanningen te reduceren. Het is in dergelijke situaties een uitdaging om de stakeholder te overtuigen van het belang van duurzaamheid die daardoor de prijs-as overstijgt. Ook vraagt reductie van energie en CO₂-emissie een gedegen afstemming met het interne productieapparaat, dat weer gestuurd wordt vanuit de actuele vraag. We hebben het afgelopen verslagjaar strak gestuurd op energie- en CO₂-reductie waarmee vele besparingsplannen tot uitvoer zijn gebracht. Deze hebben hun bijdrage in de reductiedoelstellingen geleverd. Het wordt daarom steeds moeilijker om aan reductiedoelstellingen te kunnen blijven voldoen.

Uit de gesprekken met strategische leveranciers over onze duurzaamheidscriteria via de code of supply bleek in enkele gevallen dat dit vanuit onze werkmaatschappijen als lastig werd ervaren vanwege de jarenlange zakelijke relatie waarvoor nu een andere grondhouding gevraagd wordt. Ondanks dergelijke dilemma's doen wij geen concessies aan de inhoud zoals gesteld in de code of supply en gaan we op constructieve wijze de gesprekken aan.





Materialiteitsmatrix

De materialiteitsmatrix is opgebouwd uit onderwerpen die materieel zijn voor TKH en voor onze stakeholders. In de identificatie van materiële aspecten zijn enerzijds thema's uit de Guidelines van het GRI (Global Reporting Initiative) genomen, naast anderzijds de strategische thema's van TKH, bestaande interne MVO-projecten en algemene governance-uitgangspunten. Tevens zijn de resultaten van onderzoeken naar de belangen van stakeholders meegenomen evenals de uitkomsten van de dialogen met deze stakeholders.

Op de horizontale as worden de materiële onderwerpen ingeschaald die van belang zijn voor de TKH-organisatie. Op de verticale as worden deze onderwerpen ingeschaald die van belang zijn voor de stakeholders. Hoe groter de invloed dan wel de relevantie van een onderwerp, des te groter de materialiteit. Door het toekennen van een bepaalde waardering aan de onderwerpen wordt overzichtelijk gemaakt welke onderwerpen het meest relevant zijn. Jaarlijks wordt bij de beoordeling van de matrix een media- en een sectoranalyse uitgevoerd. Het doel daarvan is te achterhalen of de uitkomsten van onze materialiteitsmatrix nog bijsturing behoeft ten aanzien van wat sectorgenoten doen of wat in de media over ons wordt bericht. Naar aanleiding hiervan werd de bevestiging verkregen dat onze technologische kracht en innovatiedoelstelling als het meest materieel wordt beschouwd. Bij de relevantiebepaling vanuit TKH hebben wij tevens de uitkomsten van de jaarlijkse risico-evaluatie meegenomen. In het hoofdstuk 'Risicobeheersing' van dit jaarverslag worden de risico's die een belangrijk effect kunnen hebben op de financiële positie en ontwikkelingen van de onderneming verder toegelicht.

Om de thema's uit de materialiteitsmatrix te toetsen ten aanzien van relevantie en volledigheid, is in het verslagjaar een enquête uitgezet bij een groep strategische stakeholders, waarbij rekening is gehouden dat de diversiteit aan stake-

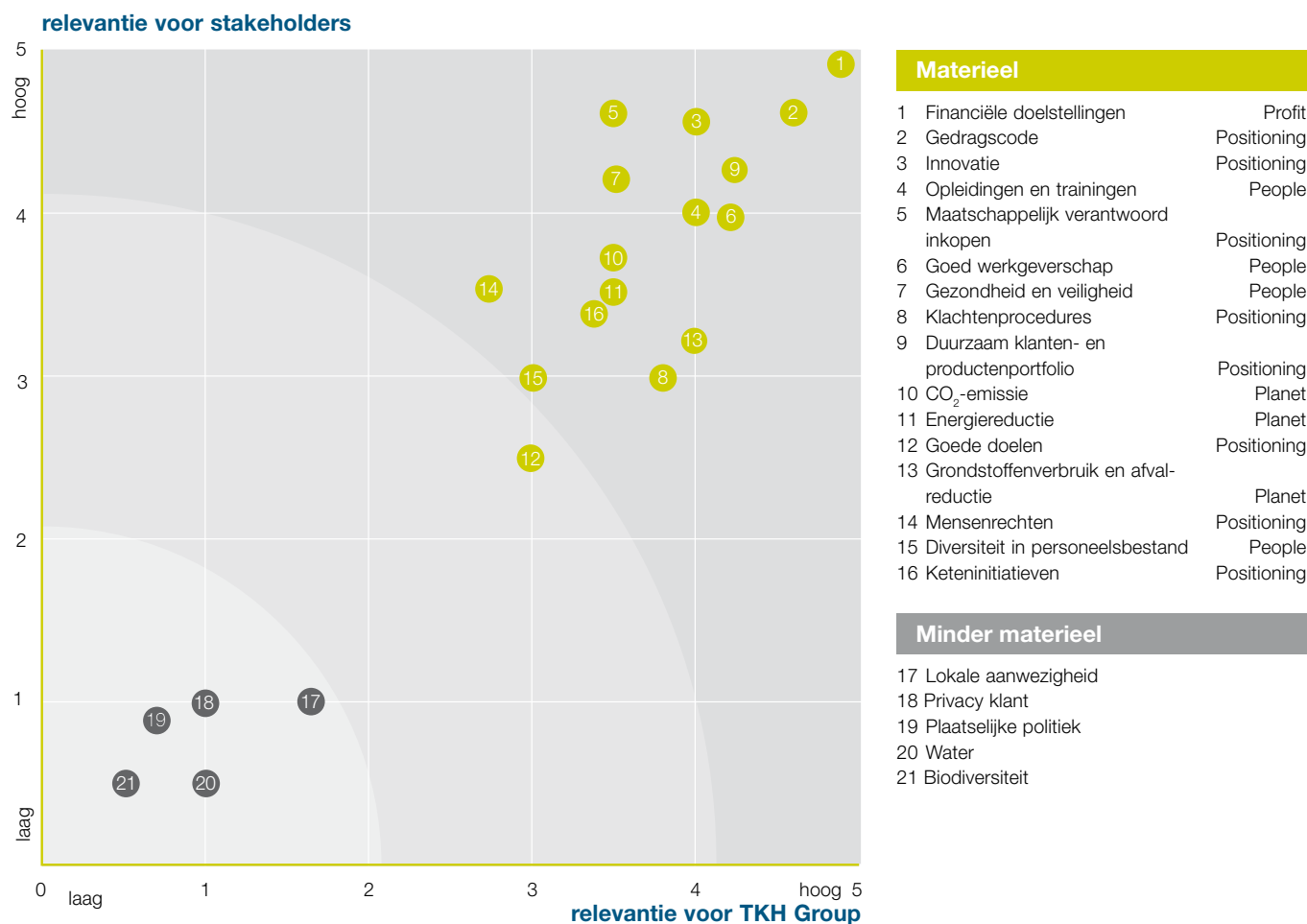
holders goed vertegenwoordigd was. Ten aanzien van alle onderwerpen in de matrix hebben we de respondenten gevraagd om aan te geven wat -naar hun inzicht- voor TKH de meest relevante thema's zijn dan wel wat als geheel niet relevant kan worden beschouwd. We hebben de stakeholders uitgenodigd aanvullende thema's te benoemen voor de matrix en hun visie te geven op de positie van TKH in de keten. De enquête werd afgesloten met een open vraag ten aanzien van mogelijke onderwerpen die eventueel nog meer onder de aandacht gebracht dienen te worden. De response op de enquête was 71% zodat de uitkomsten een getrouw beeld vertegenwoordigen. We hebben gekozen voor deze aanpak omdat dit de meest directe en concrete uitkomst oplevert.

80% van alle respondenten hebben aangegeven het thema innovaties als meest relevant voor TKH te zien, gevolgd door grondstoffenverbruik, afvalreductie en recycling (50%), reductie CO₂-emissie (43%) en gezondheid en veiligheid binnen de organisatie (36%). Volgens de respondenten is plaatselijke politiek, biodiversiteit, waterreductie en lokale aanwezigheid geheel niet dan wel minder relevant voor TKH om gericht hierop te sturen. De respondenten hebben aangegeven om gericht op circulaire economie te sturen en hebben aandacht gevraagd voor diversiteit. Voor TKH wordt een belangrijke rol voorzien in de keten vanwege onze inkoopkracht, maar ook door ons innovatief vermogen.

De uitkomsten van de enquête hebben een bevestiging gegeven van onze strategie en ons duurzaamheidsbeleid. Tevens hebben de uitkomsten geleid tot nieuwe inzichten ten aanzien van met name thema's die minder dan wel niet relevant worden geacht.

De materialiteitsmatrix, die is opgesteld in 2014, heeft betrekking op een meerjarige periode. We zullen dan ook de gestelde middellange termijn doelstellingen handhaven, om daarmee ook consistentie in ons beleid na te streven. Naar aanleiding

Materialiteitsmatrix TKH



van de gesprekken met de stakeholders hebben we de onderwerpen keteninitiatief en diversiteit personeelsbestand in de materialiteitsmatrix als materieel opgenomen. Tevens worden de onderwerpen die volgens de stakeholders een hoge attentiewaarde dienen te krijgen aan de orde gesteld tijdens kwartaalbesprekingen met onze werkmaatschappijen. Dit zijn de

thema's grondstoffenverbruik en afvalreductie (productiebedrijven) en gezondheid en veiligheid. De thema's die minder dan wel niet relevant worden geacht door zowel onze stakeholders als ook TKH, worden niet meer in het jaarverslag nader toegelicht. Dit zijn de onderwerpen: biodiversiteit, waterreductie, plaatselijke politiek, lokale aanwezigheid en

privacy klanten. Deze onderwerpen stonden in de matrix al vermeld als minder materieel. Er zal jaarlijks worden bekeken in hoeverre het wenselijk is hierop gericht te sturen.

MVO-doelstellingen

De materialiteitsmatrix is behulpzaam bij het bepalen van de meest materiële onderwerpen voor een duurzame bedrijfsvoering aan de hand waarvan vervolgens doelstellingen zijn gedefinieerd. De matrix wordt daarbij gebruikt als een sturingsmechanisme in relatie tot de gekozen doelstelling. In ons MVO-beleid hebben we voor die onderwerpen die gedefinieerd zijn als 'hoge impact met een hoge relevantie' uit de materialiteitsmatrix concrete doelen gedefinieerd. Voor de definities en bepaling van KPI's zijn onder meer de richtlijnen van GRI 4.0 gebruikt. Aan de hand van deze KPI's worden de prestaties van de ondernemingen geanalyseerd. Wij monitoren onze doelstellingen aan de hand van een dashboard in ons rapportagesysteem en evalueren de resultaten frequent gedurende het jaar aan de hand van de PDCA-cyclus. Hierdoor wordt ons MVO-dashboard een dynamisch model en kan tussentijdse bijsturing adequaat plaatsvinden. We benutten hierbij de kennis binnen de TKH-groep en organiseren uitwisselingsprogramma's tussen Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM)-managers, milieudeskundigen en HR-managers.

De ambitie is een geïntegreerde aanpak met een goede balans tussen korte en middellange termijnresultaten en daarbij de bedrijfsbelangen niet uit het oog verliezend. In de GRI-tabel in de bijlage van dit jaarverslag staat vermeld over welke indicatoren wij rapporteren.

In de hiernavolgende tabel zijn deze doelstellingen genoemd met daarbij de motivatie waarom deze doelstellingen van belang zijn en waar onze ambitie ligt. Tevens vermelden wij onze resultaten in 2015 en die van 2014. De doelstellingen en resultaten voor Profit staan vermeld in de hoofdstukken 'Strategie' en 'Verslag Raad van Bestuur'.

	Thema	KPI's	Doelstelling	Reikwijdte	Resultaat 2015 t.o.v. doelstelling	Resultaat 2014	Matrix-nr
People	Ontwikkelingsmogelijkheden	% medewerkers dat een functionerings- en beoordelingsgesprek krijgt.	Tenminste 90% van alle werknemers.	TKH-breed.	81% van alle werknemers. ●	79%.	6
		Aantal uren besteed aan opleidingen en trainingen (intern en extern) per FTE.	Tenminste 16 uur per jaar per FTE.	TKH-breed.	17 uur per FTE. ●	15,6 uur per FTE.	4
	Gezondheid en veiligheid.	Aantal ongevallen.	0 ongevallen.	Productiebedrijven.	Daling: 7,7% (geen van allen met blijvend letsel). ●	n.v.t.	7
		Totaal ziekteverzuim afgezet tegen aantal FTE.	Beter dan de branche (3,9%).	TKH-breed.	2,9%. ●	2,6%.	7
	Goed werkgeverschap.	Medewerkerstevredenheidsonderzoek.	Tenminste conform benchmark (7,3).	TKH-breed.	7,3. ●	7,3.	6
		Aantal medewerkers dat de TKH-gedragscode heeft ondertekend.	100%.	TKH-breed.	96%. ●	98%.	2
		Aantal overtredingen van de gedragscode.	0 overtredingen.	TKH-breed.	1 overtreding. ●	0.	2
	Diversiteit in personeelsbestand.	Aandacht voor mensen met beperking en afstand tot arbeidsmarkt.	Tenminste handhaven huidige aantal medewerkers.	TKH-breed.	33 medewerkers. ●	25 medewerkers.	15
Planet	Reductie energie-verbruik en emissie.	Totale energieverbruik afgezet in Kwh / omzet-volume.	15% reductie in 2015 met 2008 als referentiejaar.	TKH-breed waarbij een onderscheid geldt t.a.v. omvang.	Reductie energieverbruik: 20,3%. ●	23,5%.	11
		Carbon footprint (CO ₂ -uitstoot).	10% reductie in 2015 met 2008 als referentiejaar.	TKH-breed waarbij een onderscheid geldt t.a.v. omvang.	Reductie CO ₂ -emissie: 15,6%. ●	15,0%.	10
		Wagenpark: CO ₂ -norm, uitgedrukt in gram/km.	Gemiddelde CO ₂ -norm van nieuw aan te schaffen lease-auto's: <135 gram/km. In 2020: <95 gram/km.	Nederlandse bedrijven.	Bestaand: 106,6 gram/km. Nieuw: 91,1 gram/km. ●	Bestaand: 113,4 gram/km. Nieuw: 93,2 gram/km.	10
	Vermindering grondstofverbruik en afval.	Totale hoeveelheid afval van de meest relevante grondstoffen, afgezet tegen productievolumes.	5% reductie afval per jaar van de meest relevante grondstoffen.	Productiebedrijven.	Daling: 7,3%. ●	Daling: 10,25%.	13
		Recycling-% meest relevante grondstoffen.	Tenminste 50% van alle afval.	Productiebedrijven.	57,4%. ●	n.v.t.	13
Positioning	Customer Intimacy.	Inzicht krijgen in de tevredenheid en verwachtingen van onze klanten aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek.	Klanttevredenheidsonderzoek met een gemiddelde score boven benchmark.	TKH-breed.	8,0. ●	-	9
	Klachtenafhandeling.	% totaal aantal klachten dat binnen 5 werkdagen wordt afgerond.	> 60%.	TKH-breed waarbij onderscheid geldt t.a.v. bedrijfsvoering.	74%. ●	n.v.t.	8
		Aantal ontvangen klachten per jaar dat gerelateerd is aan milieu- en omgevingseisen.	0 klachten.	TKH-breed.	Geen klachten. ●	1 klacht.	8
	Maatschappelijk verantwoord inkopen.	Percentage ondertekende code of supply door leveranciers met een inkoopvolume vanaf € 1 miljoen.	100% in 2017.	Alle bedrijven die voldoen aan de criteria.	72%. ●	58%.	5
		% site-visites bij leveranciers die een code of supply hebben getekend.	100% in het jaar volgend op de ondertekening van de code of supply.	Alle bedrijven die voldoen aan de criteria.	79%. ●	n.v.t.	5
	Maatschappelijke betrokkenheid.	Bedrag aan sponsoring per jaar, afgezet als % van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten.	0,2% - 1,0% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten.	TKH-breed.	0,3% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten. ●	0,5% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten.	12

Ontwikkelingen MVO in 2015

De professionaliseringsslag, aan de hand van de invoering van de GRI 4.0-richtlijnen en de daarmee samenhangende communicatie over onze prestaties heeft ons het afgelopen jaar bij meerdere partijen op de kaart gezet. Tevens leidt de certificering van de MVO-prestatieladder ertoe dat we binnen de kabelsector vaker als gesprekspartner voor keten-initiatieven worden uitgenodigd. Hieruit blijkt dat een dergelijke certificering niet alleen intern grote toegevoegde waarde heeft maar ook zeker in extern perspectief.

Gedurende het verslagjaar heeft het rapportagemodel wederom veel aandacht gehad. De kwartaalrapportages van de werkmaatschappijen zijn aangepast aan de per KPI-gedefinieerde scope van werkmaatschappijen. Hierdoor is een efficiency-slag doorgevoerd in de rapportagestructuur richting de bedrijven. Tevens worden in de organisatie ieder jaar specifieke onderwerpen uit de materialiteitsmatrix onder de aandacht gebracht. Het afgelopen jaar was dit de TKH-gedragscode met speciale aandacht voor het voorkomen van fraude en corruptie. Een promotievideo over de gedragscode is daarbij ter onderbouwing bij werkmaatschappijen getoond. Tevens is een E-learning-tool ontwikkeld aan de hand waarvan de medewerkers door middel van het doorlopen van een vragenlijst een uitleg krijgen over de onderwerpen uit de code. Ze worden getraind in het maken van keuzes bij hun dagelijkse werkzaamheden die voldoen aan de in de gedragscode gestelde vereisten. De E-learning-tool wordt voornamelijk als pilot bij enkele Nederlandse werkmaatschappijen uitgerold.

De enquête die is uitgezet onder strategische stakeholders heeft concrete informatie opgeleverd. We hebben hiermee tevens een brede groep stakeholders bereikt. Positief is de bereidheid van de stakeholder om aan dergelijke onderzoeken mee te werken hetgeen in onze ogen de volwassenheid van het onderwerp onderstreept. De uitkomsten geven

een duidelijke richting aan hoe MVO binnen de TKH-groep verder kan worden ontwikkeld, onderstaft met een heldere prioritering en onderbouwing. De uitdaging blijft daarbij om onze bedrijfsvoering in balans te houden met de belangen van onze stakeholders.

Medio 2015 is een Management Board gevormd, bestaande uit de leden van de Raad van Bestuur, de CEO van VMI Group, de directeur Finance & Control van TKH en de secretaris van de vennootschap van TKH, waarbij laatstgenoemde onder andere verantwoordelijk is voor de portefeuille MVO. Hierdoor krijgt MVO frequente aandacht op strategisch niveau.

Het afgelopen verslagjaar is de pre-audit voor de MVO-prestatieladder bij werkmaatschappij TKF met goed gevolg doorlopen. Een compliment aan de organisatie die daarmee bevestigt dat het betreffende managementsysteem effectief wordt onderhouden. In verband met de positieve effecten in de markt, evenals de interne professionaliseringsslag die met een certificering van de MVO-prestatieladder wordt bereikt, is besloten om de MVO-prestatieladder en/of ISO 26000 bij meerdere werkmaatschappijen gefaseerd uit te rollen.

Na de implementatie van de code of supply in 2014 is in het verslagjaar concrete invulling gegeven aan de daaraan verbonden locatiebezoeken bij deze leveranciers. Daaruit ontstond al snel de behoefte aan duidelijke richtlijnen die tijdens de bezoeken konden worden doorlopen. Daarop is gereageerd middels het opstellen van een heldere checklist met onderwerpen die de code of supply aangaan en die tijdens het bezoek aan de orde dienen te komen.

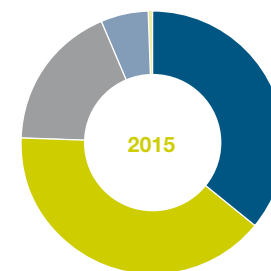
In de volgende paragrafen wordt gerapporteerd over specifieke indicatoren in het verslagjaar 2015 aan de hand van de door ons gehanteerde 4 P's: People, Planet, Profit en Positioning.

PEOPLE

GEVOLGEN VAN ONDERNEMEN VOOR ONZE MENSEN.

De TKH-strategie, met daarvan afgeleid, uitdagende maar realiseerbare doelen, richt zich op een marktgerichte, innovatieve benadering. In het verslagjaar heeft de nadruk gelegen op het verder ontwikkelen van de vier kerntechnologieën. Dit vraagt om gekwalificeerd personeel, waarbij wij uitgedaagd worden om dergelijke functies ingevuld te krijgen, wetende dat er een tekort is aan goed opgeleide technische specialisten. Er worden daarom diverse initiatieven ontplooid om medewerkers te blijven boeien en binden en om toekomstige medewerkers te enthousiasmeren voor TKH.

Geografische verdeling medewerkers in %



	2015	2014
Nederland	36	39
Europa (overig)	40	37
Azië	17	18
Noord-Amerika	6	5
Overig	1	1

Medewerkersbestand en diversiteit

TKH is een internationale groep ondernemingen, met een medewerkersbestand dat bestaat uit een groot aantal nationaliteiten. Ultimo 2015 bedroeg het aantal medewerkers (in FTE) 5.387 (2014: 5.030 FTE). De stijging is voornamelijk het gevolg van de acquisitie Commend. Daarnaast is geïnvesteerd in de R&D- en commerciële organisaties. Ultimo 2015 waren er 441 (FTE) tijdelijke arbeidskrachten werkzaam (2014: 483 FTE).

Van de medewerkers is 74% man en 26% vrouw. Het aantal vrouwen ten opzichte van het totaal personeelsbestand is licht toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Van het aantal nieuw aangestelde medewerkers bestond in 2015 66% uit vrouwelijke en 34% uit mannelijke medewerkers. Van de medewerkers die de onderneming hebben verlaten was 32% vrouw en 68% man. Het stimuleren van diversiteit, via het aantrekken en binden van verhoudingsgewijs meer vrouwen, blijft een aandachtspunt voor de middellange en lange termijn. Wij hebben geen onderscheid in de verhouding tussen het basissalaris van mannen en vrouwen per medewerkerscategorie. Voor het eerst in de historie van TKH is het aandeel medewerkers in Nederland niet meer het meest vertegenwoordigd. Dit kenmerkt de internationale groei van de TKH-onderneming. De toename van het aantal medewerkers buiten Nederland wordt voornamelijk veroorzaakt door de acquisitie van Commend Group. Dit verklaart tevens het groeiende aandeel van nieuwe medewerkers in Europa

(excl. Nederland) van 53% ten opzichte van het totaal aantal nieuwe medewerkers. Van het aantal nieuwe medewerkers in 2015 is 20% in dienst getreden in Nederland, 16% in Azië en 11% in Noord-Amerika.

Bij ons aanstellingsbeleid hebben wij oog voor mensen met een lichamelijke beperking en zetten wij ons in om voor deze groep tevens een aantrekkelijke werkomgeving te kunnen bieden. Wij richten werkplekken in voor deze medewerkers en nemen, waar mogelijk, beperkingen weg. We hebben werkplekken gecreëerd voor mensen met een Wajong-status (Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten) aan de hand van 'job carving'. Via het instrument 'job carving' worden de taken van een baan of van verschillende banen geanalyseerd en worden de meest eenvoudige taken eruit gelicht en samengevoegd tot een nieuwe baan. Het gaat dan bijvoorbeeld om ondersteunende of handmatige activiteiten. De medewerkers worden begeleid door een externe job coach, waarbij de dagelijkse aansturing van de groep gebeurt via leidinggevendenden binnen onze organisatie. In samenwerking met het UWV vullen we werkervaringsplekken in, die kunnen worden gezien als een tijdelijke arbeidsplaats voor langdurig werklozen of herintreders, met als doel werkervaring op te doen. Het aantal werkmaatschappijen in Nederland dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek aanbiedt is in het verslagjaar toegenomen. In totaliteit zijn er 33 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam binnen onze

organisatie. We volgen de ontwikkelingen ten aanzien van de wettelijke quotumregeling met interesse en hebben ons ten doel gesteld dat het bestaande aantal mensen met een beperking of met afstand tot de arbeidsmarkt dat binnen onze organisatie werkzaam is tenminste op het huidige niveau wordt gehandhaafd.

De opbouw naar leeftijdscategorie verschilt ten opzichte van vorig jaar door voornamelijk de acquisitie van Commend Group. Langer doorwerken is, onder invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen, voor medewerkers geen keuze meer maar een gegeven. Dit vraagt van onze medewerkers de nodige flexibiliteit, maar ook moeten wij als werkgever inspelen op de situatie dat de ouder wordende werknemer goed inzetbaar kan blijven. Het duurzaam inzetbaar hebben en houden van medewerkers is hierbij een belangrijk instrument. Duurzame inzetbaarheid richt zich overigens op jong en oud. Goed inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en op organisatie-ontwikkelingen. Wij streven met dit beleid na dat het verzuim verder omlaag gaat, kennis langer behouden blijft binnen onze organisatie en dat onze medewerkers gemotiveerd blijven. Het streven is om de huidige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand te handhaven.

Medewerkers in Nederland vallend onder de werking van een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO)

Het percentage medewerkers in Nederland dat onder een CAO valt, is ruim 78%. Bij die werkmaatschappijen waar geen CAO wordt toegepast, worden CAO-gerelateerde reglementen gehanteerd. TKH ziet toe op een juiste invulling en naleving ervan, onder meer ten aanzien van opzegtermijnen, concurrentiebedingen en winstdelingsregelingen waarbij de wettelijk gestelde termijnen en regelingen worden gehanteerd.

OPLEIDING EN TRAINING PER FTE

17 UUR

ZIEKTEVERZUIJ

2,9%

MEDEWERKERSTEVREDENHEIDS- ONDERZOEK

7,3

Performance-gesprekken

Jaarlijks bespreken leidinggevende en medewerker via beoordelings- en functioneringsgesprekken een aantal belangrijke onderwerpen die te maken hebben met prestaties, resultaten, (loopbaan)ontwikkeling en functioneren van de medewerker. Via de cyclus van beoordelings- en functioneringsgesprekken houden we goed zicht op het ontwikkel-potentieel van onze medewerkers. 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-gesprek te voeren halverwege het jaar en een beoordelings-gesprek aan het einde van het jaar. Via deze cyclus kan bewust worden gewerkt aan het ontwikkelen van de competenties die de medewerker nodig heeft voor de uitvoering van zijn taken. Het doel is dat voor alle medewerkers binnen de groep een beoordelingscyclus uitgevoerd wordt. Op dit moment heeft 80% van de medewerkers een beoordelings-/functioneringscyclus doorlopen waarmee de score licht is verbeterd ten opzichte van vorig jaar. We hebben daarmee de doelstelling nog niet gehaald dat tenminste 90% van de medewerkers een beoordelings-/functionerings-gesprek heeft. In enkele gevallen wordt dit veroorzaakt door organisatieaanpassingen waardoor een beoordelings- of functioneringsgesprek een lagere prioriteit heeft gekregen. Tevens is dit systeem bij recent toegetreden werkmaatschappijen nog niet altijd op een dergelijke wijze ingevoerd. Dit heeft onze aandacht.

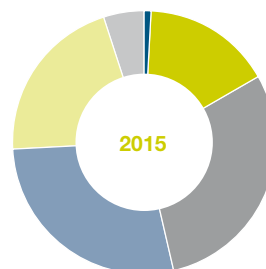
Aan de hand van een Performance & Talentmanagement-programma wordt inzicht verkregen in het totale personeelsbestand ten aanzien van competenties van medewerkers aan de hand van een zogenaamd 'talentenprofiel'. Het beoogde doel is om talenten te werven, ontwikkelen en behouden. Dit is niet aan een niveau of functie gebonden.

Opleidingen en kennisontwikkeling en -deling

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 technologische, innovatieve karakter heeft een grote aantrekkingskracht. TKH staat daarom steeds beter bekend als een interessante onderneming om voor te werken.

Wij besteden aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers om het vakmanschap te vergroten en de inzetbaarheid te verbreden. Voor het op peil houden van het kennis-niveau zijn opleidingen en trainingen onontbeerlijk. We organiseren 'in company'-opleidingen, met ondersteuning van externe professionals, zodat deze zoveel mogelijk aansluiten op de TKH-praktijk. Wij stimuleren dat een groot deel van het lerend vermogen via het werk zelf wordt ontwikkeld. Hiertoe behoren ook kennisuitwisselingen tussen onze

Medewerkersbestand verdeeld per leeftijdscategorie in %



	2015	2014
< 20 jaar	1	2
20 - 29 jaar	16	15
30 - 39 jaar	30	30
40 - 49 jaar	28	33
50 - 59 jaar	20	16
> 59 jaar	5	4





werkmaatschappijen. Daarnaast wordt, op kleinere schaal, externe trainingen en opleidingen gevolgd door medewerkers.

Met Nyenrode Business School in Breukelen is sinds enkele jaren een Management Development (MD)-programma ingericht voor jonge TKH-managers met groeipotentie. In 2015 is een groep jonge managers gestart met het MD-programma. Via het MD-programma wordt inzage verkregen in de competenties van de deelnemers die in potentie in aanmerking kunnen komen voor doorgroei naar een leidinggevende dan wel sleutelpositie binnen onze organisatie. Het streven binnen TKH is om managementfuncties zoveel mogelijk intern in te vullen. Ook in het verslagjaar zijn via interne doorstroming of door job rotation enkele senior managementfuncties ingevuld.

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 dat is besteed aan opleidingen in 2015 bedraagt € 2,1 miljoen (2014: € 1,6 miljoen). Uitgedrukt in uren hebben onze medewerkers gemiddeld 17 uur besteed aan opleidingen en trainingen (2014: 15,6 uur), daar waar

wij ten doel hebben gesteld tenminste 16 uur per FTE op jaarbasis. De doelstelling is daarmee behaald.

Om nieuwe talenten te kunnen werven onderhoudt TKH nauwe contacten met business schools en universiteiten. We hebben nauwe banden met onderwijsinstellingen die vakgerichte of managementopleidingen verzorgen. Wij bieden stageplaatsen aan om daarmee mogelijke talenten vroegtijdig aan ons te binden.

Wij vinden het belangrijk dat onze werkmaatschappijen van elkaar kunnen leren en stellen afzonderlijke werkmaatschappijen of clusters van werkmaatschappijen als benchmark voor de totale groep. Jaarlijks wordt een award toegekend aan het best presterende TKH-bedrijf. Criteria om genomineerd te worden is onder meer de financiële prestatie, winstgroei over een jaar, het innovatieve vermogen van de onderneming maar ook getoond ondernemerschap en business-ontwikkelingen. In het verslagjaar heeft VMI Group voor de derde keer in vijf jaar deze TKH-award in de wacht weten te slepen op basis van de prestaties in 2014, waarbij niet alleen de goede financiële resultaten maar zeker ook het innovatievermogen, de excellente productieverbetering en het ondernemerschap de doorslag gaf.

In de jaarlijkse internationale management conferentie voor directieleden en strategisch management is de TKH-strategie besproken evenals de technologische en business-ontwikkelingen in de verticale groeimarkten. Tevens is stilgestaan bij de gedragscode met speciale aandacht voor het signaleren en voorkomen van fraude en corruptie. Als speciaal thema is door een gastspreker een presentatie verzorgd over de ontwikkelingen op het gebied van 'Internet of Things' en de kansen die hierdoor ontstaan. Voorafgaand aan de conferentie werd wederom een 'in-house beurs' georganiseerd. Ruim 30 TKH-werkmaatschappijen hebben hun innovaties en technologieën gepresenteerd. Het doel hiervan is het



op pragmatische wijze delen van kennis over product-ontwikkelingen en marktkansen om hiermee synergie-mogelijkheden binnen de groep beter te benutten. De beurs werd tevens bijgewoond door een delegatie vanuit de Raad van Commissarissen en de Centrale Ondernemingsraad.

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 hierop te kunnen sturen. Het aantal geregistreerde bedrijfsongevallen in 2015 is ten opzichte van 2014 gedaald met 7,7%. Slechts in enkele gevallen was het ongeval aanleiding voor (kort) verzuim. Er was gelukkig geen enkele keer sprake van een ernstig ongeval met blijvend letsel. In de productieorganisaties heeft het veiligheidsbeleid hoge prioriteit. Er zijn passende maatregelen getroffen om het veiligheidsbewustzijn te verbeteren zoals het geven van voorlichtingen en het opstellen van heldere instructies ten aanzien van machineveiligheid. Er wordt streng op toegezien dat de voorschriften ten aanzien van het verplicht dragen van veiligheidschoenen en -kleding worden nageleefd.

Het aantal bedrijfshulpverleners -medewerkers die zijn opgeleid om bij gevaarlijke situaties medewerkers en gasten hulp te verlenen- is het afgelopen verslagjaar aanzienlijk uitgebreid. Er zijn op de productielocaties wederom meerdere ontruimingsoefeningen georganiseerd, veelal in samenwerking met de plaatselijke brandweer. De productiebedrijven zijn gecertificeerd voor het arbo-managementsysteem OHSAS 18001, waar een belangrijk element het waarborgen van veiligheid en arbo binnen de organisatie is.

Dat het veiligheidsbesef jaarlijks verbetert valt ook te concluderen uit de afname van het aantal preventieve veiligheidsmeldingen van 'gevaarlijke situaties' en 'bijna-ongevallen'. In 2015 waren er 68% minder meldingen ten opzichte van het aantal meldingen in 2014.

Het ziekteverzuimpercentage in 2015 bedroeg 2,9% en is daardoor licht gestegen ten opzichte van 2014 (2,6%). Het verzuim ligt overigens nog steeds ruim onder het voor de branche geldende verzuimpercentage van 4,0%. Bij verzuim-begeleiding zijn de directe leidinggevendenden primair verantwoordelijk voor de begeleiding van hun zieke medewerker. De verzuimbegeleiding richt zich hoofdzakelijk op het kortdurend en middellange verzuim. Tijdens het verzuim dient de leidinggevende frequent contact te onderhouden met betreffende medewerker met als doel hem of haar zo snel mogelijk in het arbeidsproces terug te laten keren. Medewerkers met gezondheidsklachten worden direct doorgestuurd naar de arbo-arts of -specialist. De medewerker wordt hierdoor sneller bijgestaan in de gezondheidsklacht en de onderneming heeft sneller zicht op de diagnose, behandelmethode en het herstel. Daarnaast bieden wij bedrijfsfysiotherapie aan in het kader van preventie van verzuim en om hiermee een bijdrage te leveren aan de optimalisatie van de arbeidsomstandigheden via onder meer werkplekscans. De inzetbaarheid en de arbeidsgeschiktheid van onze medewerkers blijft hiermee behouden of wordt bevorderd.

Goed werkgeverschap, ethiek en integriteit

Om goed werkgeverschap te kunnen meten voeren we medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) uit met een cyclus van circa 3 jaar. De onderzoeken geven belangrijke input omtrent motivatie, tevredenheid en verwachtingen van onze medewerkers. Bij vervolgonderzoeken worden tevens de effecten van verbeteracties gemeten. Wij voeren de onderzoeken uit in samenwerking met een gespecialiseerd onder-



zoeksbureau. De totale gemiddelde medewerkerstevredenheid is uitgekomen op 7,3. Dit ligt daarmee op het niveau van de benchmark. Uit de in het verslagjaar uitgevoerde onderzoeken scoort het aspect veiligheid wederom hoog (8,2), gevolgd door arbeidsomstandigheden en samenwerking (beide 7,5). Punt ter verbetering is de communicatie met een score van 6,6. De response was met 73% goed te noemen en ligt daarmee boven het sectorgemiddelde van rond de 70%. Voor ons is dit een teken dat onze medewerkers betrokken zijn bij de organisatie.

Gedragscode

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. Onze werkmaatschappijen onderschrijven deze kernwaarden. Het zijn de randvoorwaarden voor ons handelen en ze staan vermeld in de TKH-gedragscode. De gedragscode beschrijft hoe de medewerkers van TKH zich behoren te gedragen en zaken dienen te doen in uiteenlopende omstandigheden en situaties. 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 en ernaar te zullen handelen. Alle directies van de werkmaatschappijen hebben schriftelijk bevestigd de procedure rondom het beschikbaar stellen van de gedragscode aan alle medewerkers te hebben nageleefd. De gedragscode is door 96% van het totaal aantal medewerkers ondertekend. De gewenste 100% is nog niet behaald, onder meer bij recent geacquireerde ondernemingen waar wij een zorgvuldige introductie van de code nastreven. Tevens zijn op individueel niveau gesprekken over het nut en de noodzaak van het ondertekenen van de gedragscode.

In het verslagjaar is veel aandacht besteed aan de gedragscode, zowel tijdens de kwartaalbesprekingen met onze werkmaatschappijen als tijdens algemene bijeenkomsten zoals onze internationale management conferentie. Ook is een E-learning-tool ontwikkeld waarin medewerkers aan de hand van vragen worden getraind over aspecten die de gedragscode aangaan. Via deze E-learning willen we bewustwording verbeteren ten aanzien van de gedragscode en onze medewerkers helpen de juiste afwegingen te maken zodat de integriteit gewaarborgd blijft. De gedragscode is inmiddels volledig binnen onze organisatie geïmplementeerd. Binnen de gehele TKH-organisatie wordt er nauw op toegezien dat de code intern wordt nageleefd. In het Internal Auditors-programma vormt dit toezicht onderdeel van de werkzaamheden van de Internal Auditor. 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. Een dergelijke melding 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 compliance officer van TKH Group. Indien een melding wordt gedaan bij een werkmaatschappij wordt hiervan onverwijld melding gedaan aan de compliance officer van TKH Group als centraal aanspreekpunt en meldpunt van integriteitskwesaties. De compliance officer 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. Het afgelopen jaar is er één integriteitkwesatie gemeld bij de compliance officer. De melding had betrekking op intimidatie. Er is een passende maatregel getroffen. De klokkenluidersregeling is te downloaden via de TKH-website.

PLANET

DE EFFECTEN VAN HET ONDERNEMEN OP HET NATUURLIJKE LEEFMILIEU.

Ons milieubeleid is gericht op het continu verbeteren van de milieuprestaties om de belasting voor het milieu zo ver mogelijk terug te dringen. Om inzicht te hebben in de milieu-gerelateerde elementen, zijn al onze productiebedrijven gecertificeerd voor het milieuzorgsysteem ISO 14001. Met

dit managementsysteem wordt inzicht verkregen in de mogelijkheden om de milieuprestaties te verbeteren. Bovendien heeft hiermee onze milieuprestaties permanente aandacht.

Bij onze productiebedrijven wordt vanaf de eerste ontwerp-fase de toegepaste grondstoffen en materialen zodanig gekozen dat deze geen of nagenoeg geen nadelige effecten op het milieu hebben. Ook de mate van energieverbruik tijdens de productieprocessen wordt regelmatig geanalyseerd en daar waar mogelijk door innovatieve maatregelen en investeringen verder verminderd. De geleverde producten voldoen aan de Europese richtlijn REACH en RoHS. REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals) is een Europees systeem voor het registreren, evalueren (van risico's voor mens en milieu) en toelaten (autorisatie) van chemische stoffen in Europa. RoHS (Restriction of Hazardous Substances) is een Europese richtlijn die het verbiedt om bepaalde gevaarlijke stoffen te gebruiken in elektrische en elektronische apparatuur.

Energie en emissies

We hebben al jaren een programma voor reductie van de energieverbruik. In dit programma wordt het verbruik van brandstoffen (liters), elektriciteit (KwH) en aardgas (m³) gemonitord. Het elektriciteitsverbruik is met 73% van de totale KwH-verbruik in absolute omvang het grootst vanwege de benutting ervan in het productieproces, voor verlichting, ventilatie-, airco- en afzuigingsystemen. Het gasverbruik

REDUCTIE ENERGIEVERBRUIK

20,3%

REDUCTIE CO₂-EMISSIE

15,6%

VERMINDERING AFVAL

7,3%



bedraagt 23% van het totale Kwh-verbruik en wordt benut voor ruimteverwarming van gebouwen en in beperkte mate (< 5%) voor procesverwarming. Diesel en stookolie worden met name in Azië gebruikt en bedraagt 4% van het totaalverbruik. Het totale energieverbruik, gerelateerd aan de omzet, is met 20,3% gedaald ten opzichte van het referentiejaar 2008. Daarmee hebben we de doelstelling behaald van 15% energiereductie ten opzichte van 2008. Hiermee wordt bewezen dat de doorgevoerde energiebesparende maatregelen hun effect hebben gesorteerd.

TKH hanteert de Carbon Footprint volgens het GHG-protocol als meetinstrument om de impact van onze activiteiten te meten op het milieu. Het is een meting van broeikasgassen die wordt vertaald naar een CO₂-equivalent, waarbij een onderverdeling wordt gemaakt in twee hoofdcategorieën: directe en indirecte CO₂-emissies. Bij TKH vallen onder de directe CO₂-emissies de gasvormige en overige fossiele brandstoffen (aardgas, LPG, diesel en smeeroliën) evenals -in mindere mate- het autoverkeer van personenvervoer (lease-auto's en het eigen wagenpark). De indirecte CO₂-emissie heeft binnen TKH betrekking op de ingekochte elektriciteit. De laatstgenoemde vormt een significant deel van de totale Carbon Footprint. De CO₂-emissie over 2015 daalde met 15,6% ten opzichte van het referentiejaar 2008. Ook hiermee hebben we de doelstelling gehaald van 10% reductie op de CO₂-emissie met 2008 als referentiejaar.

Binnen TKH is vanaf 2008 een consistent programma gevoerd in het kader van energiereductie binnen al onze werkmaatschappijen. We hebben vanaf 2008 grote stappen gezet in het behalen van de gewenste energiereductie en hebben diverse investeringen in energiezuinige installaties en bouwverbeteringen doorgevoerd. Er zijn productie-locaties en vestigingen samengevoegd en er is geïnvesteerd in installaties voor duurzame energieopwekking. Aangezien we het targetjaar 2015 hebben bereikt, is dit voor ons

aanleiding te analyseren op welke wijze we nog meer een bijdrage kunnen leveren aan het maatschappelijke thema van energie- en CO₂-reductie. Wij moeten hierin onderkennen dat het voor TKH, door de afhankelijkheid van het productieproces, een uitdaging is om nog verder te besparen in de dagelijkse operatie op het gebied van energieverbruik, ook gezien de vele initiatieven die al succesvol zijn doorgevoerd. Mede daarom hebben we een aanzet gegeven in de verduurzaming van het energieverbruik door ons eigen elektriciteitsverbruik te vergroenen door middel van aankoop van de zogenaamde groencertificaten. Hiermee wordt aangetoond dat wij als afnemer garant staan voor de opwekking van een bepaalde hoeveelheid duurzame elektriciteit die in Nederland is opgewekt. Op dit moment wordt onderzocht in hoeverre dit breder in de groep kan worden uitgerold, om zodoende aan onze duurzaamheids-criteria te kunnen blijven voldoen.

Om de organisatie scherp te houden op energieverbruik, hebben we opnieuw een energiereductiedoelstelling gedefinieerd van 5% energiereductie en 2,5% CO₂-reductie in 2020 met 2015 als referentiejaar. We hebben ons onder meer gericht naar het MJA3-convenant. De keuze voor het MJA3-convenant is voor ons een logisch vervolg op de medio 2015 ingevoerde Europese regelgeving EED, gebaseerd op de Europese richtlijn 2012/27/EU. Vanwege de implementatie van deze richtlijn hebben TKH-werkmaatschappijen die binnen een gedefinieerde scope vielen een verplichte energie-audit moeten uitvoeren. Deze energie-audit is een systematische vierjaarlijkse procedure met als doel informatie te verzamelen over het actuele energieverbruik met als doel de mogelijkheden voor kosteneffectieve energiebesparing te signaleren en te kwantificeren. Ten aanzien van de CO₂-reductie zullen we ons het komende jaar verder oriënteren ten aanzien van een mogelijke scopeverbreding. Daarnaast zullen we ons verder oriënteren op innovatieve productietechnieken en efficiency-verbetering in de keten.



Onze stakeholders hebben de reductie van CO₂-emissie als een materieel onderwerp gedefinieerd voor het TKH-duurzaamheidsbeleid. Naast dat wij zelf de morele plicht voelen om een bijdrage aan dit thema te blijven leveren zijn we dit ook naar onze stakeholders verschuldigd.

Wagenpark

‘Vergroening’ van het wagenpark draagt tevens bij tot een reductie van CO₂-uitstoot. Bij het nieuw aan te schaffen wagenpark beperken we de toegestane CO₂-uitstoot tot maximaal 135 gram/km. In 2020 moet dit volgens Europese richtlijnen teruggebracht zijn naar 95 gram/km hetgeen ook als doel is gesteld binnen de TKH-groep. De gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van het bestaande Nederlandse leasewagenpark in 2015 bedroeg 106,6 gram/km (2014: 113,4 gram/km). De in 2015 nieuw ingezette leaseauto's hadden een gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van 91,1 (2014: 93,2). Ons bedrijfswagenpark bestaat nu voor ruim 18% uit hybride en elektrische auto's (2014: 14%). Hieruit blijkt dat het duurzaamheidsbeleid van TKH zich succesvol doorvertaalt naar het wagenpark.

Vermindering grondstofverbruik en afval

Duurzaam ondernemen is onder meer het bestendig omgaan met de hulpbronnen. Via het ‘operational excellence’-programma hebben we voortdurend aandacht voor grondstofverbruik en voor de reductie van afval en uitval. Een efficiënt beheer van materialen en grondstoffen is 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. De belangrijkste grondstoffen voor TKH zijn koper, granulaat en aluminium.

Ons beleid is erop gericht om afval zodanig te elimineren, dat er zo min mogelijk impact ontstaat op het milieu en de maatschappij. Daarmee voorkomen we ook onnodige kosten. Wij hanteren hierbij twee benaderingen:

- Kwantitatief: we brengen de hoeveelheid afval bij de bron structureel terug door de materiaalproductiviteit te verhogen; door processen te verbeteren en door te innoveren wordt afvalreductie gerealiseerd.
- Kwalitatief: we verminderen de schadelijke gevolgen van het afval. Dit betekent dat we grondstofuitputting tegen gaan door gerecyclede materialen te gebruiken en de afvalverwerking te optimaliseren door meer samen te werken in de keten.

Het totale afval van de meest relevante grondstoffen afgezet tegen productievolumes is in het verslagjaar afgenomen met 7,3%. Hiermee voldoen we aan de doelstelling van een jaarlijkse reductie van afval van 5%. Van dit afval is vervolgens 57,4% gerecycled. Door een definitiewijziging is er geen vergelijkingsbasis met 2014 ten aanzien van het percentage gerecycled afval. Kunststoffen die tijdens het kabelproductieproces onbruikbaar zijn geworden maar geschikt om gerecycled te worden, worden aan afvalverwerkers aangeboden om hier nieuwe grondstoffen van te maken. Wij voeren hiertoe intensieve gesprekken met

onder meer afvalinzamelbedrijven uit de regio. Zuiver koperafval wordt door onze koperleverancier -na een aantal bewerkingen- opnieuw omgezet in volledig bruikbaar koper. Kabels en kabelstukken worden zoveel mogelijk gescheiden en gekeken wordt naar de mogelijkheden om de kabels volledig te kunnen recyclen. Dit geldt ook voor de kunststoffen die als isolatie- of mantelmateriaal worden gebruikt. Om aan de recycle-eisen te voldoen moeten ook (technische) aanpassingen worden doorgevoerd in de productieomgeving om de kabels nóg milieuvriendelijker te kunnen produceren en verwerken. In het kader van circulaire economie is het recyclingthema een belangrijk aandachtspunt.

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 business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Doelstellingen worden continu gemeten en waar nodig bijgesteld. De belangrijkste financiële doelstellingen van TKH staan vermeld in het hoofdstuk ‘Strategie en doelstellingen’ en in het ‘Verslag Raad van Bestuur’.

POSITIONING

HET WAARBORGEN VAN ONZE GOEDE REPUTATIE.

TKH voert haar activiteiten uit op basis van eerlijkheid, integriteit en openheid. Wij leggen verantwoording af in ons jaarverslag om onze stakeholders zo goed mogelijk te informeren over onze bedrijfsvoering en ontwikkelingen. Daarnaast willen we gedurende het jaar ons duurzaamheidsbeleid onderstaven middels het hanteren van internationaal erkende (kwaliteits-) normen en het toepassen van duurzaamheidslabels zoals FSC. Via onze innovaties willen we al in een vroeg stadium duurzaamheid tot uitdrukking brengen.

Productenportfolio

TKH streeft naar een uitgebalanceerd en duurzaam productenportfolio, met innovatieve concepten die naadloos aansluiten op de klantwensen. Daarin spelen duurzaamheidscriteria in toenemende mate een belangrijke rol. Bij procesinnovaties zoals automatisering, robotisering en 'communicatie op afstand' is er een groeiende behoefte op het gebied van product-efficiency. Dit zijn voor ons interessante ontwikkelingen om met onze technologieën en totaaloplossingen op in te spelen en ons te onderscheiden in de markt. Bij keuzes in grondstoffen en materialen laten we duurzaamheidscriteria meewegen naast vanzelfsprekend prijs en kwaliteit. Tevens speelt

de kracht van de keten een grote rol in het succesvol introduceren van duurzame productinnovaties. Wij hebben ons daarom aangesloten als één van de ketenpartners voor '100% circulair materiaalgebruik in de ondergrondse infrastructuur'. Door nauw samen te werken als ketenpartners bereiken we de innovatie die nodig is om deze ambitie waar te maken.

Vanuit onze innovatiedoelstelling besteden we ook aandacht aan duurzame vernieuwing. We hebben ten doel gesteld dat tenminste 15% van de omzet moet bestaan uit innovaties die de afgelopen 2 jaar zijn geïntroduceerd. Het aandeel innovaties in de omzet bedroeg 23,5% in 2015. Wij hebben nog geen concrete doelstelling geformuleerd ten aanzien van het percentage innovaties met een duidelijk duurzaamheidskarakter zoals samenstelling of volledig recyclebaar. Ook meten we nog niet het aantal producten en systemen die een bijdrage leveren aan maatschappelijke doeleinden. Dat wil niet zeggen dat we geen oplossingen hebben die een belangrijke bijdrage leveren aan duurzaamheid. Ons duurzame verlichtingssysteem, BB-LEDlightpipe, is 'Cradle to Cradle' (C2C) Brons gecertificeerd volgens de 3.0 certificeringstandaard van EPEA. Daarnaast richten onze kerntechnologieën zich op efficiency en veiligheid voor onze klanten, hetgeen in vele gevallen gepaard gaat met duurzaamheidseisen vanuit de klant.

Uit de enquête bij onze stakeholders bleek innovatie als meest relevant onderwerp voor TKH te worden beschouwd.

Dit stimuleert ons om verder te innoveren en ons daarmee nog meer onderscheidend vermogen te geven in de markt. De grote uitdaging daarbij is om duurzaamheidscriteria hierin een prominente rol te geven. Daarbij is het niet ondenkbaar dat we keuzes maken voor duurzaamheid die de prijs-as te boven gaat.

Onze producten en systemen voldoen aan de relevante keurmerken en certificaten en zijn voorzien van duidelijke handleidingen en specificaties. Desgewenst worden meet- en testrapporten beschikbaar gesteld ten aanzien van de kwaliteit van onze producten en systemen. Ze worden gecontroleerd in het kader van continue verbetering op basis van de specificaties, waarbij tevens rekening wordt gehouden met een mogelijke impact voor gezondheid en veiligheid.

Duurzame relatie met de klant

TKH streeft er naar om continu de klantverwachtingen te overtreffen door het aanbieden van 'best in class'-oplossingen. 'Customer intimacy' speelt een belangrijke rol binnen de organisatie. Wij weten wat er bij onze klanten speelt en bieden op maat gesneden oplossingen aan. Deze aanpak vraagt van onze medewerkers dat zij zich verplaatsen in de wensen en eisen van onze klanten. Wij willen tevens graag weten hoe onze klanten over ons denken en ons waarderen en voeren in dat kader klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) uit. Aan de hand van de uitkomsten van de onderzoeken kunnen we doeltreffend handelen om onze klanten nog beter van dienst te zijn. Voor KTO's geldt -evenals de MTO's- een cyclus van eens per 2 à 3 jaar al naar gelang de actie- en verbeterpunten uit voorgaande onderzoeken. De gemiddelde score van de KTO's is uitgekomen op 8.0 hetgeen boven de benchmark ligt. Accountmanagement en onze servicegraad scoren met beide een 8,4 het hoogst. Klachtenafhandeling scoort met 7.4 het laagst. De response op de KTO's is met circa 31% aan de lage kant.

KLANTTEVREDENHEID

8,0

INNOVATIES

23,5%

CODE OF SUPPLY

72%



Wij willen producten leveren die voldoen aan de gestelde kwaliteitsnormen. Ook onze dienstverlening dient van het hoogst mogelijke kwaliteitsniveau te zijn. Desondanks kunnen we niet altijd voorkomen dat een klant ontevreden is. En goede klachtenregistratie en -afhandeling heeft dan hoge prioriteit. In 2015 was ruim 74% van alle klachten binnen 1 werkweek opgelost, daar waar wij als doel hebben gesteld dat tenminste 60% van alle klachten binnen 1 werkweek is opgelost. Door een definitiewijziging is er geen vergelijkingsbasis met 2014. Vanzelfsprekend willen we het aantal klachten verder reduceren. Uit de KTO's komt naar voren dat de kwaliteit van de klachtafhandeling voor de klant het meest belangrijk is evenals de snelheid van de klachtafhandeling en de tussentijdse communicatie. Voor ons zijn dit gebieden waar continu gewerkt wordt aan verbeteringen. Als gevolg van onze productieactiviteiten 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 opgesteld en maatregelen doorgevoerd. 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 verslagjaar hebben wij geen klachten ten aanzien van geluidsoverlast ontvangen.

Code of supply

TKH heeft een zero-tolerance beleid ten aanzien van onethisch gedrag en we verwachten dat onze leveranciers dezelfde normen volgen. Onze eisen zijn vastgelegd in de code of supply en richt zich onder meer op mensenrechten, milieu, gezondheid, veiligheid en ethisch gedrag. Elke leverancier met een inkoopvolume vanaf € 1 miljoen binnen de TKH-groep dient de code of supply te ondertekenen. In het geval een leverancier één of meer van onze vereisten in de code niet respecteert, verwachten we dat deze leverancier hierop onmiddellijk actie onderneemt om zo snel mogelijk aan de eisen te voldoen.

In het geval dat de leverancier weigert hieraan mee te werken of wanneer er onvoldoende vooruitgang wordt getoond met betrekking tot het niet naleven van de code, zal TKH de samenwerking met deze leverancier heroverwegen. Wij realiseren ons daarbij dat de mogelijkheid om te voldoen aan bepaalde normen mede afhankelijk is van de lokale omstandigheden van de leverancier of de productielocatie. In het geval dat deze situatie het moeilijk maakt om zich te houden aan de afgesproken normen, gaan we de dialoog aan met de leveranciers om te werken aan een bevredigende oplossing. Het afgelopen jaar hebben de gesprekken over de code of supply er niet toe geleid dat er afscheid is genomen van een leverancier. De code of supply is door 72% van de onder de criteria behorende leveranciers getekend. We zijn daarmee goed op weg om de doelstelling van 100% getekende codes in 2017 te behalen. De code of supply is te downloaden via de TKH-website. Nadat een code of supply is ondertekend dient in het daarop volgende jaar bij de betreffende leverancier een site-visit te worden afgelegd, om zodoende de aspecten die in de code zijn aangegeven te reviewen. In 2015 is 79% van deze bezoeken afgelegd.

Mensenrechten

Binnen onze bedrijfsactiviteiten handelen wij 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. Wij vragen in zowel onze gedragscode als de code of supply aandacht hiervoor. Hierdoor wordt het thema mensenrechten bespreekbaar gemaakt en trachten we inzicht te krijgen in eventuele ongunstige effecten op mensenrechten die verband houden met onze bedrijfsactiviteiten. De Internal Auditor besteedt tijdens zijn controlewerkzaamheden bij werkmaatschappijen aandacht aan het thema en ondervraagt onze managers op het gebied van de naleving van mensenrechten en welke potentiële mensenrechtenconflicten zich zouden kunnen voordoen, voornamelijk in de keten waarin we actief zijn.

Gemeenschap, Integriteit

Integriteit is een van de kernwaarden van TKH. Betrouwbaar en integer handelen staat voor ons voorop. De TKH-gedragscode geeft richtlijnen waarmee inhoud wordt gegeven aan het belang van integer handelen. Wij refereren daarbij aan de OESO-richtlijnen. Wij zien er in alle geledingen van ons bedrijf streng op toe dat corruptie in geen enkele vorm plaatsvindt. In onder andere onze fiscale en financiële administratie zijn hiervoor controlemechanismen ingebouwd.

Concurrentie belemmerend gedrag

Het bedrijfsbeleid is dat de 'vrije markt' pas werkt als er eerlijke concurrentie bestaat. TKH gaat concurrentiebelemmerend gedrag tegen door aan partijen gelijke informatie te verschaffen, reële eisen te stellen en gebruik te maken van heldere contractvoorwaarden. Verder worden er geen activiteiten ontplooid die strijdig zijn met wet- en/of regelgeving. Vanzelfsprekend respecteren wij de geldende mededingingswetten.

Sancties

In het geval aan ons bedrijf sancties worden opgelegd zullen we toelichten wat de oorzaak was en welke correctieve acties worden genomen. In 2015 hebben wij geen opgelegde sancties gehad.

Community investments

TKH sponsort maatschappelijke activiteiten en ondersteunt goede doelen. Wij doen dit uit oogpunt van onze maatschappelijke betrokkenheid en ondersteunen daarom al enkele jaren maatschappelijke initiatieven op het gebied van gezondheid, sport en cultuur. Wij zien sponsoring als één van de middelen om iets terug te doen voor mensen of organisaties die hulp nodig hebben. Wij willen hierin objectief blijven en sponsoren daarom geen projecten met een religieus of politiek karakter. Middels sponsoring trachten wij onze naamsbekendheid te vergroten en onze oplossingen onder de aandacht brengen. Er is onderscheid tussen sponsoring die op

holdingniveau wordt ondersteund en sponsoring op werkmatachappijniveau, die veelal gericht is op specifieke bedrijfsactiviteiten of binnen de regio plaatsvindt. Met sponsoring willen we tevens de betrokkenheid en verbondenheid van onze medewerkers vergroten. Deelname door onze medewerkers aan maatschappelijke sportieve evenementen als de Roparun en Giro di Kika zijn het afgelopen jaar door TKH financieel ondersteund. Daarnaast ondersteunen wij culturele initiatieven en lokaal cultureel erfgoed.

In 2015 is voor € 0,3 miljoen aan sponsoring en goede doelen besteed binnen de TKH-groep. Dit is 0,3% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten (2014: 0,5%).

Vooruitzichten MVO

MVO heeft een vaste plaats gekregen in de TKH-organisatie en het vormt een integraal onderdeel in onze strategie. Aan de hand van een helder sturingsmodel, met duidelijke KPI's, is actuele informatie beschikbaar waarop tijdig kan worden bijgestuurd indien nodig. De KPI's vormen tevens integraal onderdeel van de kwartaalrapportage, zodat het onderwerp op frequente wijze aandacht krijgt. De vier P's blijven daarbij onverminderd van kracht en zullen de basis vormen voor een verdere uitbouw in het sturingsmodel.

Binnen onze organisatie is gebleken dat de MVO-prestatieladder een positief effect heeft op zowel de organisatie als in commercieel opzicht. In onderhandelingen met klanten, speelt het voldoen aan duurzaamheidscriteria in toenemende mate een doorslaggevende rol bij de besluitvorming. Via de certificering van de MVO-prestatieladder kunnen we objectief aantonen dat ons MVO-managementsysteem op orde is. Inmiddels loopt een inventarisatie bij welke TKH-werkmaatschappijen het wenselijk is om de MVO-prestatieladder of -indien MVO in een internationaler perspectief moet worden geplaatst- ISO-26000 geïmplementeerd dient te worden. Wij willen vanzelfsprekend een interes-

sante investering blijven voor aandeelhouders en beleggers. Wij constateren dat ook investeerders steeds vaker duurzaamheidscriteria stellen aan ondernemingen waarin zij investeren. Wij zien dit als een kans om ons goed te kunnen positioneren bij deze, voor ons strategische stakeholder. We zullen het komende jaar dan ook de dialoog aangaan met als doel de verwachtingen over en weer goed te kunnen managen.

Wij worden ook steeds vaker benaderd als gesprekspartner voor keteninitiatieven. Voor het komende jaar zullen we daar ook voor open staan. Echter, we zien gelijktijdig de noodzaak om selectief te werk te moeten gaan en zullen alleen deelname overwegen in die initiatieven die een direct raakvlak kennen met onze activiteiten. De bestaande keteninitiatieven zullen we het komende jaar verder intensiveren. Daarnaast zullen wij ons oriënteren of we ons pro-actief kunnen aansluiten bij (nieuwe) keteninitiatieven.

De dialogen met onze strategische stakeholders hebben ons het afgelopen verslagjaar de bevestiging gegeven dat we de juiste keuzes maken in ons MVO-beleid. De dialoog met onze stakeholders zullen we verder intensiveren. Naast 1-op-1 gesprekken onderzoeken we andere communicatievormen om in te zetten zoals het organiseren van symposia waarbij we een samenwerking op dit gebied met NGO's of kennisinstellingen niet uitsluiten.

Voor onze werknemers zullen wij ons blijven inzetten om ze een inspirerende, uitdagende en veilige omgeving te kunnen aanbieden. Op HR-gebied willen we richtinggevend zijn voor onze mensen zodat iedereen een bijdrage kan leveren aan de ontwikkelingen binnen TKH. Onze speerpuntgebieden op het gebied van People blijven onveranderd van kracht. In het kader van opleidingen en trainingen onderzoeken we de mogelijkheden van het breder inzetten van de E-learning-tool, onder meer ten aanzien van de gedragscode. Hiermee willen we de alertheid en bewustzijn ten aanzien van compliance bevorderen.

Vooruitzichten

De mondiale economische omstandigheden laten een wisselend beeld zien. De impact en onzekerheid van de economische ontwikkeling in China heeft inmiddels geleid tot onzekerheid over de wereldwijde economische ontwikkelingen in het komende jaar en resulteert daarmee in terughoudendheid voor investeringen in de industriële sector.

Per Solutions-segment zien wij uitdagingen en kansen. De kerntechnologieën van TKH zijn goed gepositioneerd om groei te continueren. Dit geeft ons een stevige basis om te verwachten dat de omzet in de gedefinieerde zeven verticale groeimarkten de komende 3-5 jaar met € 300 tot € 500 miljoen kan groeien.

Wij verwachten, onvoorziene omstandigheden voorbehouden, de volgende ontwikkelingen voor het jaar 2016.

Telecom Solutions

De investeringen binnen Europa en China in glasvezel-netwerken zullen naar verwachting verder toenemen. Door onze investeringen in marktpenetratie in de afgelopen jaren zal de groeipotentie voor TKH met name gericht zijn op Europa. De in 2015 gerealiseerde investering in uitbreiding van onze productiecapaciteit evenals de voorgenomen verdere investering in 2016, ondersteunen de groeimogelijkheden en verhogen de efficiency in onze fabrieken.

Building Solutions

Binnen het subsegment vision & security systems zijn er positieve vooruitzichten voor groei van investeringen, waardoor de vraag naar deze systemen verder zal toenemen. De trend naar steeds weer nieuwe applicaties voor inspectie, gecombineerd met de wens om tot steeds nauw-

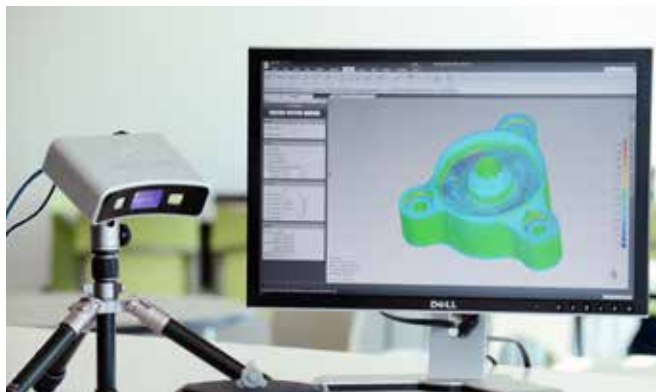
keurige toleranties te komen, is positief voor TKH om haar vooruitstrevende technologie te kunnen positioneren en het marktaandeel verder uit te bouwen. Binnen het connectivity-segment zal er een impact zijn van terughoudendheid voor investeringen binnen de marine, olie- en gasindustrie. Daar staat tegenover dat binnen de bouw- en constructiesector en de energie-/infra-sector tekenen zijn van een toename van investeringen.

Industrial Solutions

In China is nog steeds een sterke terughoudendheid voor investeringen in kapitaalgoederen te zien. Voor het komende jaar verwachten wij dat deze terughoudendheid nog zal aanhouden. De sinds het begin van 2015 lagere orderintake heeft voor de eerste helft van 2016 een impact op het resultaat. De vooruitzichten voor een toename van de orderintake in 2016 ten opzichte van 2015 zijn echter



Telecom Solutions



Building Solutions



Industrial Solutions

positief, ondanks de reeds genoemde terughoudendheid in China. De gerealiseerde capaciteitsuitbreidingen zullen naar verwachting met name in de tweede helft van 2016 goed van pas komen om in de behoefte te kunnen voorzien. Het kostenniveau, ter voorbereiding op de verwachte hogere orderintake, zal derhalve in het eerste halfjaar hoger zijn dan normaal en zal de middellange termijn groeiperspectieven ondersteunen om onze omzet in dit segment verder te laten stijgen.

Zoals gebruikelijk zal TKH bij de presentatie van de halfjaarcijfers in augustus 2016, een concrete verwachting uitspreken voor de winst voor geheel 2016.



TKF SUBSEA

Voor de productie van hoogwaardige subsea-kabelsystemen wordt de fabriek van TKF in Lochem hierop volledig ingericht. Naast een enorme samenslagmachine voor de assemblage van de kabel, wordt een hoogspanningstestruimte ingericht waar onder meer getest kan worden op ontlading en voor het verkrijgen van een volledige blueprint van een kabel. Via speciaal hiervoor ontworpen apparatuur en in een specifiek wikkelpatroon is het mogelijk de kabels in hun totale lengte te transporteren via duwbakken over water.

MILEXX is het nieuwe truckbandenbouwsysteem van VMI Group dat het resultaat is van een ontwikkelingsproject van 3 jaar inclusief uitgebreide veldtesten. Met een capaciteit van bijna 700 banden per dag, behaalt de machine ongeëvenaarde niveaus in de industrie ten aanzien van productie en kwaliteit. De MILEXX is ontwikkeld conform de VMI MAXX Technologie®-principes en beschikt over een aantal unieke technische innovaties.

VMI GROUP



RAAD VAN COMMISSARISSEN

Raad van Commissarissen	60
Verslag Raad van Commissarissen	61
Remuneratieverslag	65

Raad van Commissarissen



**De heer H.J. (Herman)
Hazewinkel RA**
(1949 - Nederlands),
voorzitter

- 2005 eerste benoeming
- 2017 lopende termijn

Voormalig voorzitter Raad van Bestuur VolkerWessels

Huidige functies

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

- Voorzitter Benoemings- en Selectiecommissie
- Lid Audit Commissie



**Mevrouw ir. M.E. (Marika)
van Lier Lels**
(1959 - Nederlands),
vice-voorzitter

- 2006 eerste benoeming
- 2018 lopende termijn

Beroepscommissaris / onafhankelijk bestuurder - voormalig COO Schiphol Group NV

Huidige functies

- non-executive director RELX
- lid Raad van Commissarissen Eneco Holding NV
- lid Raad van Commissarissen NS
- lid Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Natuur en Milieu
- bestuurslid Vereniging Aegon

- Voorzitter Remuneratie Commissie
- Lid Benoemings- en Selectiecommissie



**De heer drs. P.P.F.C. (Philip)
Houben**
(1950 - Nederlands)

- 2009 eerste benoeming
- 2017 lopende termijn

Voormalig voorzitter Raad van Bestuur Wavin NV

Huidige functies

- lid Raad van Commissarissen Stork Technical Services
- voorzitter Raad van Commissarissen NV HVC
- voorzitter Stichting Prioriteit Antea Participaties
- Voorzitter Audit Commissie



**De heer ir. R.L. (Rokus)
van Iperen**
(1953 - Nederlands)

- 2011 eerste benoeming
- 2016 lopende termijn

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

- Lid Remuneratie Commissie



**De heer A. (Antoon)
De Proft MSc**
(1960 - Belgisch)

- 2014 eerste benoeming
- 2018 lopende termijn

Algemeen directeur ADP Vision

Huidige functies

- CEO & President Septentrio Satellite Navigation
- voorzitter Raad van Bestuur IMEC - Leuven (België)
- voorzitter Raad van Bestuur Quest For Growth,
- bestuurder Barco

Verslag Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen biedt de aandeelhouders de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2015 aan.

De jaarrekening is ter controle voorgelegd aan Ernst & Young Accountants LLP (EY), die vervolgens een controleverklaring bij de jaarrekening heeft verstrekt. 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 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 op 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 bij TKH aan de orde zijnde thema's en de voor TKH relevante markten en activiteiten goed vertegenwoordigd zijn. De Raad van

Commissarissen kent een reglement waarin regels zijn vastgelegd omtrent onder meer de taken, besluitvorming en bevoegdheden.

Vergaderingen gedurende het verslagjaar

In het verslagjaar hebben vijf reguliere vergaderingen plaatsgevonden in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Bij twee vergaderingen was er 1 lid van de Raad van Commissarissen wegens een dringende reden verhinderd. Bij verhindering stelt de betreffende commissaris voorafgaand aan de vergadering de voorzitter in kennis van haar/zijn standpunten omtrent de te behandelen onderwerpen. Na afloop van de vergadering volgt een mondelinge terugkoppeling aan de betreffende commissaris van hetgeen is besproken. In het verslagjaar waren er geen onderwerpen aan de orde waarbij sprake was van een mogelijk tegenstrijdig belang. De bespreking van de jaarresultaten vond plaats in aanwezigheid van de externe accountant. Een extra vergadering in Duitsland stond in het teken van de strategie ten aanzien van de TKH-kerntechnologieën en verticale groeiemarkten. In het bijzonder is daarbij aandacht besteed aan de kerntechnologie vision.

De Raad heeft twee keer buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. In maart 2015 werd daarbij door de voorzitter aan de Raad een terugkoppeling gegeven van de individuele gesprekken die hij heeft gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur. De Remuneratie Commissie heeft het remuneratievoorstel voor de Raad van Bestuur aan de Raad toegelicht evenals de voorgestelde wijziging in remuneratie voor de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering 2015 heeft de remuneratiewijziging voor de Raad van Commissarissen vastgesteld. In december 2015 werd in de besloten vergadering de evaluatie van het functioneren van de Raad van Commissarissen, haar Commissies en

de Raad van Bestuur besproken evenals de samenwerking met de Raad van Bestuur.

Ter voorbereiding op de reguliere vergaderingen en ter bespreking van actuele thema's die gedurende het jaar aan de orde waren, heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen contact onderhouden met de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Terugkerende onderwerpen tijdens de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen zijn: financiële (kwartaal-)rapportages en ontwikkelingen bij de werkmaatschappijen, ontwikkeling van de aandelenkoers en investor relations, acquisities, investeringen en desinvesteringen, technologische ontwikkelingen, organisatie- en marktontwikkelingen. De persberichten van de jaar- en halfjaarcijfers worden voorafgaand aan de publicatie ervan met de voltallige Raad besproken. De persberichten met betrekking tot de trading updates worden inhoudelijk met de voorzitter van de Raad van Commissarissen besproken.

In het kader van het monitoren van de strategische agenda wordt iedere vergadering door de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de 'strategic scorecard', met daarin de high-lights en low-lights per Solutionsgebied en de daaraan gerelateerde actiepunten op korte en middellange termijn. In 2015 lag het zwaartepunt bij TKH op autonome groei. De Raad van Commissarissen heeft zich daarbij frequent laten informeren over de voortgang van het integratieproces van recent geacquireerde ondernemingen in de TKH-organisatie.

In de vergadering in maart heeft de Raad van Commissarissen de jaarrekening 2014 als onderdeel van het TKH-jaarverslag besproken. De externe accountant, Deloitte Accountants,

heeft een toelichting gegeven op zijn bevindingen naar aanleiding van de controle van de jaarrekening. De Audit Commissie heeft verslag aan de Raad uitgebracht van haar vergadering. Verder besprak de Raad van Commissarissen het dividendvoorstel zoals dat aan de Algemene Vergadering ter vaststelling is voorgelegd. In de vergadering is tevens de herbenoeming van de heer Dehn als lid van de Raad van Bestuur besproken evenals het voorstel tot wijziging van de remuneratie van de Raad van Commissarissen. Vanwege de verplichte roulatie van accountantsorganisatie, was dit de laatste vergadering waarin Deloitte Accountants een toelichting gaf op de controlewerkzaamheden.

De vergadering in mei stond in het teken van de (resultaat-) ontwikkelingen over het eerste kwartaal en de voorbereiding van de Algemene Vergadering.

In juni heeft de Raad van Commissarissen in een extra vergadering de strategie van TKH besproken. De Raad van Bestuur heeft een toelichting gegeven op enkele aanpassingen in de structuur van de organisatie. Deze organisatieaanpassingen zijn doorgevoerd vanwege de strategische groeiplannen van TKH. Tevens is stilgestaan bij de ontwikkelingen binnen visiontechnologie. Het management van Allied Vision heeft hierover een presentatie verzorgd met aansluitend een rondleiding door de diverse afdelingen van de vestiging in Osnabrück. De vergadering werd eveneens benut voor de behandeling van het investeringsvoorstel voor het inrichten van een productielocatie voor het subsegment bandenbouwsystemen in Polen. De Raad heeft dit voorstel goedgekeurd gezien de relevantie van de technologie productiesystemen voor de TKH-groep.

In augustus zijn de halfjaarcijfers besproken en de voorzitter van de Audit Commissie heeft verslag gedaan van de Audit Commissievergadering. In de oktobervergadering is stilgestaan bij de resultaten over het derde kwartaal.

Tevens zijn de ontwikkelingen op HR-gebied besproken met daarbij aandacht voor het Management Development-programma en de uitkomsten van de medewerkerstevredenheidsonderzoeken die in 2015 zijn uitgevoerd. Na afloop van deze vergadering heeft de CEO van VMI Group een presentatie gegeven over de ontwikkelingen binnen het subsegment bandenbouwsystemen.

Het budget- en investeringsplan 2016 werd besproken en goedgekeurd in de decembervergadering. De voortgang op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) werd eveneens toegelicht. De Raad heeft zich daarbij laten informeren over de behaalde resultaten gedurende het verslagjaar alsmede over de aandachtsgebieden voor komende jaren. De Raad heeft kennisgenomen van het feit dat de MVO-rapportagestructuur die onder meer is opgesteld aan de hand van de GRI-richtlijnen tot een hogere score in de transparantiebenchmark heeft geleid. De Raad onderschrijft het standpunt vanuit de Raad van Bestuur dat MVO van groot belang is voor de TKH-groep en voor de sectoren waarin TKH actief is. MVO stimuleert de aandacht voor de impact van de activiteiten van TKH voor de samenleving en voor het milieu en daagt uit om te komen tot innovatieve oplossingen en concepten. Het biedt bovendien de mogelijkheid om de belangen van onze stakeholders samen te brengen. De Raad van Commissarissen heeft verder in deze vergadering een toelichting gekregen op de verticale groeimarkt Tunnel & Infra, waarbij ook aandacht is besteed aan de door TKH ontwikkelde CEDD-technologie.

Een delegatie van de Raad van Commissarissen heeft in september de internationale management conferentie van TKH bijgewoond. Onderdeel van deze conferentie is een 'inhouse-beurs' waar de (clusters van) werkmaatschappijen de laatste innovaties presenteren aan collega's uit de groep. Naast het zich laten informeren over ontwikkelingen bij de werkmaatschappijen was de bijeenkomst voor de commissarissen

tevens een goede gelegenheid om op een informele manier in contact te komen met directies en medewerkers van werkmaatschappijen uit de verschillende landen waarin TKH actief is.

Een aantal commissarissen heeft met de Centrale Ondernemingsraad de strategie van de onderneming besproken evenals de algemene gang van zaken. Tevens is stilgestaan bij thema's die leven binnen de afzonderlijke Ondernemingsraden. De Raad beschouwt het overleg met de Centrale Ondernemingsraad als openhartig, constructief en waardevol.

Functioneren en samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in een besloten vergadering haar eigen functioneren besproken, het functioneren van zijn afzonderlijke commissies evenals dat van de Raad van Bestuur. De voorzitter zat deze vergadering voor. Ter voorbereiding op deze vergadering is gebruik gemaakt van een enquêteformulier, ingevuld door de individuele commissarissen en besproken door de voltallige Raad. De enquête was gericht op de samenstelling, onafhankelijkheid, deskundigheid, teameffectiviteit, kwaliteit van de informatievoorziening, de rol van de voorzitter en de relatie met de Raad van Bestuur. De uitkomst van de evaluatie was dat de Raad van Commissarissen zowel als college als individueel lid gedegen heeft gefunctioneerd. 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. Tijdens deze besloten vergadering zijn de aandachtspunten zoals verwoord in de best practice bepaling III.1.7 van de Corporate Governance Code ('Code') eveneens getoetst. Vastgesteld werd dat alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn in de zin van de best practice bepaling III.2.2 uit de Code.

Rooster van aftreden

Per het einde van de Algemene Vergadering van 26 april 2016 treedt de heer ir. R.L. van Iperen af op grond van het geldende rooster van aftreden. Volgens het reglement van de Raad van Commissarissen en de statuten van TKH is de heer Van Iperen voor een volgende periode van vier jaar herbenoembaar. De heer Van Iperen heeft aangegeven zich voor een volgende periode beschikbaar te stellen. De Centrale Ondernemingsraad is in kennis gesteld van deze herbenoeming en heeft te kennen gegeven geen gebruik te maken van het hem toekomende aanbevelingsrecht. De Raad van Commissarissen zal de herbenoeming van de heer Van Iperen aanbevelen aan de Algemene Vergadering.

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 het streefpercentage niet behaald en is thans één van de vijf leden een vrouw. De Raad van Commissarissen streeft in zijn samenstelling naar diversiteit onder de leden ten aanzien van leeftijd, geslacht, expertisegebied en sociale achtergrond. Er wordt gestreefd naar een evenwicht waarin de hiervoor genoemde diversiteit tot uiting komt. Bij komende vacatures -niet zijnde herbenoemingen- zal het streefpercentage één van de aandachtspunten zijn. Van doorslaggevend belang bij het invullen van vacatures is kwaliteit, expertise en ervaring van de kandidaat.

Functioneren en samenstelling Raad van Bestuur

De Raad van Commissarissen heeft het afgelopen verslagjaar opnieuw geconcludeerd dat de samenwerking tussen de leden van de Raad van Bestuur onderling goed is en dat er een goede balans is tussen de leden van het bestuur. De communicatie vanuit de Raad van Bestuur naar de Raad van

Commissarissen verloopt op een open, professionele en constructieve wijze waardoor commissarissen een goede aansluiting hebben op strategische en operationele zaken. Er is vastgesteld dat er sprake is van een goede werkkrelatie tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur met een evenwichtige tijdsbesteding tussen de leden van de Raad van Bestuur onderling en met een goede en efficiënte taakverdeling. Tevens is geconstateerd dat geen van de leden van de Raad van Bestuur meer dan twee 'veeleisende' toezichthoudende functies zoals vermeld in de wet Bestuur en Toezicht heeft. De Raad van Commissarissen heeft geen indicaties van enige vorm van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en leden van de Raad van Bestuur. Op 7 mei 2015 stemde de Algemene Vergadering, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen, in met de herbenoeming van de heer Arne Dehn als lid van de Raad van Bestuur. De benoeming is voor een periode van vier jaar vanaf het moment van sluiting van deze Algemene Vergadering tot de sluiting van de jaarlijkse Algemene Vergadering van 2019.

Commissies

De Raad van Commissarissen van TKH heeft drie commissies: de Selectie- en Benoemingscommissie, de Remuneratie Commissie en de Audit Commissie. De commissies kennen, ieder afzonderlijk, een reglement waarbinnen zij handelen. In de reglementen is onder andere geregeld dat voldaan wordt aan de bepalingen zoals gesteld in de Code.

De Selectie- en Benoemingscommissie bestaat 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 evenals het beoordelen van de omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en het doen van een voorstel voor een profiel-schets van de Raad van Commissarissen. De voorzitter van de Selectie- en Benoemingscommissie voert eenmaal per jaar



Rondleiding bij Allied Vision in Osnabrück.

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 zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen en de procedure ten aanzien van de herbenoeming van de heer Dehn als lid van de Raad van Bestuur. De Selectie- en Benoemingscommissie brengt van de belangrijkste bevindingen van iedere vergadering verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

De Remuneratie Commissie bestaat uit mevrouw M.E. Van Lier Lels (voorzitter) en de heer R.L. van Iperen. De commissie adviseert de Raad van Commissarissen over het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en doet hiertoe voorstellen. De Remuneratie Commissie brengt verslag uit van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering aan de voltallige Raad. De Remuneratie Commissie is het afgelopen verslagjaar 1 keer bijeengekomen. In de vergadering is het remuneratiebeleid en de realisatie van de targets van de Raad van Bestuur geëvalueerd en aansluitend besproken met



Rondleiding bij VMI Holland in Epe.

de voorzitter van de Raad van Bestuur. Op basis van de gerealiseerde doelstellingen is de uitkomst gepresenteerd aan de voltallige Raad van Commissarissen en heeft besluitvorming over de remuneratie plaatsgevonden in de vergadering van de Raad van Commissaris van maart 2015. Tevens heeft de Remuneratie Commissie een 'light'-benchmark laten uitvoeren ten aanzien van de remuneratie voor de Raad van Commissarissen. Geconcludeerd werd dat aanpassing van de remuneratie wenselijk is op basis van marktconformiteit en de toegenomen werkzaamheden van de Raad van Commissarissen, haar voorzitter en de commissies van de Raad. De Algemene Vergadering 2015 heeft, op voordracht van de Raad van Commissarissen, de gewijzigde remuneratie van de leden van de Raad van Commissarissen en diens voorzitter vastgesteld.

De Audit Commissie bestaat uit de heren P.P.F.C. Houben (voorzitter) en H.J. Hazewinkel, met laatstgenoemde als financieel deskundige in de zin van de Code. De heer E.D.H. de Lange, CFO van TKH, treedt op als adviseur. De voorzitter van de Audit Commissie heeft van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering verslag uitgebracht aan de

Raad van Commissarissen. De Audit Commissie heeft in het verslagjaar drie reguliere vergaderingen gehad en 1 extra vergadering waarin de afhandeling van de acquisitie van Commend Group is besproken. De reguliere vergaderingen hebben plaatsgevonden in aanwezigheid van de externe accountant evenals de CFO, Internal Auditor en de Director Finance & Control van TKH. Het risicobeheersingssysteem en de control-mechanismen zijn belangrijke vaste aandachtspunten van de Audit Commissie. Onderwerpen die tevens zijn behandeld waren belastingen, waaronder de ontwikkelingen ten aanzien van de zogeheten 'Country by Country (CbC)-Reporting', ontwikkelingen rondom pensioenen en impairmentanalyses.

In de maartvergadering heeft Deloitte Accountants voor de laatste keer als extern accountant van TKH de bevindingen naar aanleiding van de controlewerkzaamheden van de geconsolideerde jaarrekening 2014 toegelicht. Vanwege de overgang naar EY als externe accountant voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening 2015 werd het voorlopige Controleplan 2015 door EY toegelicht. In zowel de maart- als augustusvergadering heeft de Internal Auditor een toelichting gegeven op de bevindingen naar aanleiding van zijn controlewerkzaamheden. De vergadering van augustus stond in het teken van de bespreking van het Observatieverslag van EY. In de decembervergadering is door EY de Management Letter toegelicht met daarin de bevindingen op het gebied van de administratieve organisatie en interne beheersing voor zover relevant voor de controle. De voorzitter van de Audit Commissie heeft na afloop van deze vergadering een gesprek gehad met de externe accountant conform best practice bepaling III.5.9 van de Code.

De Audit Commissie evalueert jaarlijks het functioneren van de externe accountant ten aanzien van 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. Gezien het transitiejaar is besloten de evaluatie van EY uit te voeren nadat een volledig boekjaar door EY als accountant is doorlopen.

Tot slot

Met de ontwikkelingen gedurende het verslagjaar heeft TKH een nog duidelijkere positie verworven als technologie-concern. De focus op de vier kerntechnologieën en zeven verticale groeimarkten biedt een sterk fundament voor de toekomst. Het financiële resultaat van de groep gaat door de hogere bijdrage daaraan vanuit het segment Building Solutions gepaard met een evenwichtiger resultaat uit de verschillende business-segmenten. De cycliciteit is hierdoor teruggebracht.

De inzet, betrokkenheid en kwaliteit van de medewerkers binnen de TKH-groep zijn van doorslaggevend belang voor de successen bij TKH. 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. Ook danken wij de aandeel- en certificaathouders voor het door hen in de onderneming gestelde vertrouwen.

Haaksbergen, 7 maart 2016

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

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.

Beloningsbeleid

Het beleid is gericht op het marktconform belonen ten behoeve van het aantrekken, motiveren en binden van gekwalificeerde leidinggevenden 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 langetermijn 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 langetermijn incentive (LTI) in de vorm van een aandelenregeling. De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur is in 2014 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 prestatiebonus. 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 2015 heeft geleid tot een STI van 51,1% van het basissalaris (TVI), voor elk lid van de Raad van Bestuur, gebaseerd op een realisatie van 85% van de maximale prestatiebonus. 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 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 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 AMX-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. 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 langetermijnbelegging 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 2014 zijn in maart 2015 aan de heer J.M.A. van der Lof 10.355 (certificaten van) aandelen toegekend, aan de heer E.D.H. de Lange 7.766 (certificaten van) aandelen en aan de heer Dehn zijn 6.982 (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 van € 32,63. In de jaarrekening onder toelichting 35 'Verbonden partijen: beloning key-management' zijn de toegekende aandelen omgerekend naar de waarde van de toekenning op basis van de beurskoers op het moment van toekenning en vervolgens gebruteerd voor de af te dragen inkomstenbelasting. De gebruteerde waarde van de LTI die betrekking heeft op 2015, is opgenomen in de tabel onder hiervoor genoemde toelichting 35.

Peer group

De Remuneratie- en Benoemingscommissie 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 Industries, Accell Group, ASML, Belden, Group Schneider (Frankrijk), Leoni (Duitsland), Kendrion, Nedap, Prysmian, Koninklijke TenCate.

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 Raad van Commissarissen

De Algemene Vergadering heeft in 2015 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 € 47.000,- en die van de leden van de Raad van Commissarissen € 36.000,-. De jaarlijkse vergoeding voor het lidmaatschap van de Audit Commissie en Remuneratie Commissie van de Raad van Commissarissen bedraagt € 8.000,- voor de voorzitter en € 6.000,- voor ieder lid. Aan het lidmaatschap van de Selectie- en Benoemingscommissie is vooralsnog geen vergoeding verbonden. Aan de leden van de Raad van Commissarissen worden geen optierechten toegekend.



TFO

Bij TFO in Nanjing (China) is de glasvezelcapaciteit met één trektoren (twee productielijnen) uitgebreid waarop grotere preforms kunnen worden verwerkt. Hierdoor kunnen in één doorgang grotere lengtes aan glasvezel worden getrokken. TFO behaalt op deze nieuwe lijnen zelfs de hoogste glasvezeltrek-snelheid ter wereld. Uniek is ook de uitharding van de coating met behulp van van ultraviolet LED-licht waardoor een aanzienlijke energiebesparing wordt gerealiseerd.

BB-Lightpipe is het kostenbesparende LED-verlichtingssysteem van TKH-groep dat veelal geïnstalleerd wordt in combinatie met Park Assist-parkeergeleiding. De parkeergarage in Katwijk is voorzien van beide systemen. De garage is bovendien de eerste garage in Nederland die een certificaat heeft behaald voor haar milieuvriendelijke LED-verlichtingssysteem.

BB LIGHTCONCEPTS/PARK ASSIST



GOVERNANCE

Corporate Governance	67
Risicobeheersing	72
Bestuursverklaring	78
Het aandeel TKH	79
Overzicht persberichten	81
Stichting Administratiekantoor TKH Group	82
Stichting Continuïteit TKH	84

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 en het te houden toezicht. De Corporate Governance-structuur binnen TKH is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek naar Nederlands recht, de statuten van de vennootschap, de Nederlandse Corporate Governance Code ('Code') en diverse interne reglementen.

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. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de Corporate Governance-structuur bij TKH en de naleving van de Code. De Code bevat principes en best practice bepalingen voor Nederlandse bedrijven met beursgenoteerde aandelen. Afwijkingen van de Code worden uitgelegd in overeenstemming met het "pas toe of leg uit"-principe vanuit de Code. TKH voldoet voor het merendeel aan de principes en best practice bepalingen uit de Code en toetst regelmatig of er punten ter verbetering zijn in de naleving van de Code. 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 materieel gewijzigd. Indien er een materiële wijziging in de structuur en/of 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 principes en best practice bepalingen uit de Code met daarnaast een toelichting op die onderwerpen waar de vennootschap afwijkt van de Code met een zorgvuldige motivatie daarbij evenals een beschrijving van de voorgenomen (implementatie-)maatregelen.

De Algemene Vergadering heeft in de vergadering van 7 mei 2013 ermee ingestemd dat TKH vrijwillig het beperkte structuurregime toepast. 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. De statuten van TKH zijn laatstelijk gewijzigd per 15 mei 2013.

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. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen vennootschap en de Raad van Bestuur wordt vermeden. De Raad van Commissarissen ziet hierop toe. De Raad van Bestuur bestaat momenteel uit drie leden. Om praktische redenen heeft de Raad van Bestuur een interne taakverdeling gemaakt, waar-

bij de verantwoordelijkheden van de individuele leden voor bepaalde functionele en bedrijfsgebieden is aangegeven. De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Algemene Vergadering, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen. In samenhang daarmee voorzien de statuten van de vennootschap in de volgende regelingen:

- De Algemene Vergadering kan het bindend karakter aan een voordracht ontnemen bij een besluit genomen met een volstreekte 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 tenminste 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 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 1985 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 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur, is de best practice bepaling van toepassing. In de Algemene Vergadering van 7 mei 2015 is de heer Dehn, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen, voor een aanvullende termijn van vier jaar door de Algemene Vergadering herbenoemd. De benoeming is voor een periode van vier jaar vanaf het moment van sluiting van voornoemde Algemene Vergadering tot de sluiting van de jaarlijkse Algemene Vergadering van 2019.
- Het bezoldigingsbeleid wordt weergegeven in het remuneratieverslag, dat is opgenomen als onderdeel van het Verslag Raad van Commissarissen. 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. 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 geheel uit externe bestuurders en alle leden zijn 'onafhankelijk', zoals geformuleerd in best practice bepaling III.2.2. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vijf leden. Voor wat betreft de benoeming van commissarissen bepalen de statuten van de vennootschap onder andere het volgende:

- De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering kan bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigend tenminste een derde van het geplaatste kapitaal de voordracht afwijzen. 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.
- Bij de voordracht van kandidaten wordt rekening gehouden met de in de profielschets genoemde criteria.
- 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 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.

De Algemene Vergadering kan bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend tenminste 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 te worden gesteld daarover een standpunt te bepalen. De Raad van Commissarissen kan een commissaris schorsen.

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. Nadere informatie over de samenstelling en diversiteit binnen de Raad van



Commissarissen is weergegeven in het Verslag Raad van Commissarissen.

- Het reglement van de Raad van Commissarissen omvat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij commissarissen in relatie tot de vennootschap. De vennootschap kent tevens een reglement voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de 'eigen' vennootschap.
- TKH heeft conform principe III.5 een Selectie- en Benoemingscommissie, een Remuneratie Commissie 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 Remuneratie Commissie 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 certificaaathouders, 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 Stichting Administratiekantoor TKH Group ("Stichting Administratiekantoor"). In ruil voor die aandelen kent de Stichting Administratiekantoor certificaten van die aandelen toe. Het stemrecht op de aandelen berust bij Stichting Administratiekantoor. De Stichting Administratiekantoor dient indien daarom door certificaaathouders wordt verzocht, volmacht te verlenen aan de certificaaathouders om met uitsluiting van Stichting Administratiekantoor stem te kunnen uitbrengen op de aandelen waarvan de certificaathouder 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. 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

Stichting Administratiekantoor het stemrecht van een certificaaathouder wezenlijk in strijd is met het belang van de vennootschap. Indien Stichting Administratiekantoor gebruik maakt van één van deze mogelijkheden, dient zij dit gemotiveerd ter kennis van de certificaaathouders te brengen.

- Het bestuur van Stichting Administratiekantoor bestaat geheel uit onafhankelijke bestuursleden. 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, de prioriteitsaandelen en de registraandelen zijn niet gecertificeerd. Nadere informatie over de kapitaalstructuur van de vennootschap, in de zin van de Overnamerichtlijn artikel 1 lid 1 onderdeel a, is opgenomen in het hoofdstuk 'Het aandeel TKH' en in de toelichting op de jaarrekening.
- 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 certificaaathouders de mogelijkheid om voorafgaand aan de Algemene Vergadering een temvolmacht af te geven conform het E-votingsysteem (principe IV.1).
- TKH voldoet niet aan de bepaling dat alle aandeelhouders de analistenbijeenkomsten, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties gelijktijdig kunnen volgen door middel van webcasting, telefoonlijnen of anderszins (best practice bepaling IV.3.1). TKH kiest voor een transparante op de doelgroep afgestemde communicatie waarbij het risico voor transparantie naar concurrenten zoveel mogelijk wordt

beperkt. Jaarlijks wordt dit punt op actualiteit geëvalueerd. Op de website van TKH wordt haar financiële kalender gepubliceerd 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 gelijkkelijk en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verschaft en dat deze voor hen toegankelijk is op haar website.

Financiële verslaggeving 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 en adviseert over de voordracht van de externe accountant. De Algemene Vergadering heeft in haar Vergadering van mei 2014 ingestemd met de benoeming van Ernst & Young Accountants LLP (EY) als onafhankelijk accountant voor de boekjaren 2015, 2016 en 2017. De Audit Commissie heeft de Raad van Commissarissen in deze benoeming geadviseerd waarna de Raad van Commissarissen de benoeming van EY als onafhankelijk accountant bij de aandeelhouders heeft aanbevolen. Aangezien 2015 het eerste jaar voor EY is als externe accountant van TKH, is besloten de evaluatie van het functioneren van de externe accountant uit te voeren

nadat een volledig boekjaar door EY als accountant is doorlopen.

TKH heeft een Internal Auditor benoemd. De Internal Auditor functioneert onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en heeft directe 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 2015 worden gevonden en dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice-bepalingen Corporate Governance Code (artikel 3 Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk 'Corporate Governance';
- de belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- 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 dit hoofd-

stuk 'Corporate Governance', het 'Verslag Raad van Commissarissen' en in het 'Verslag Raad van Bestuur';

- de informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 over-namerichtlijn (artikel 3b Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk 'Corporate Governance', 'Het Aandeel TKH' en in de toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening.

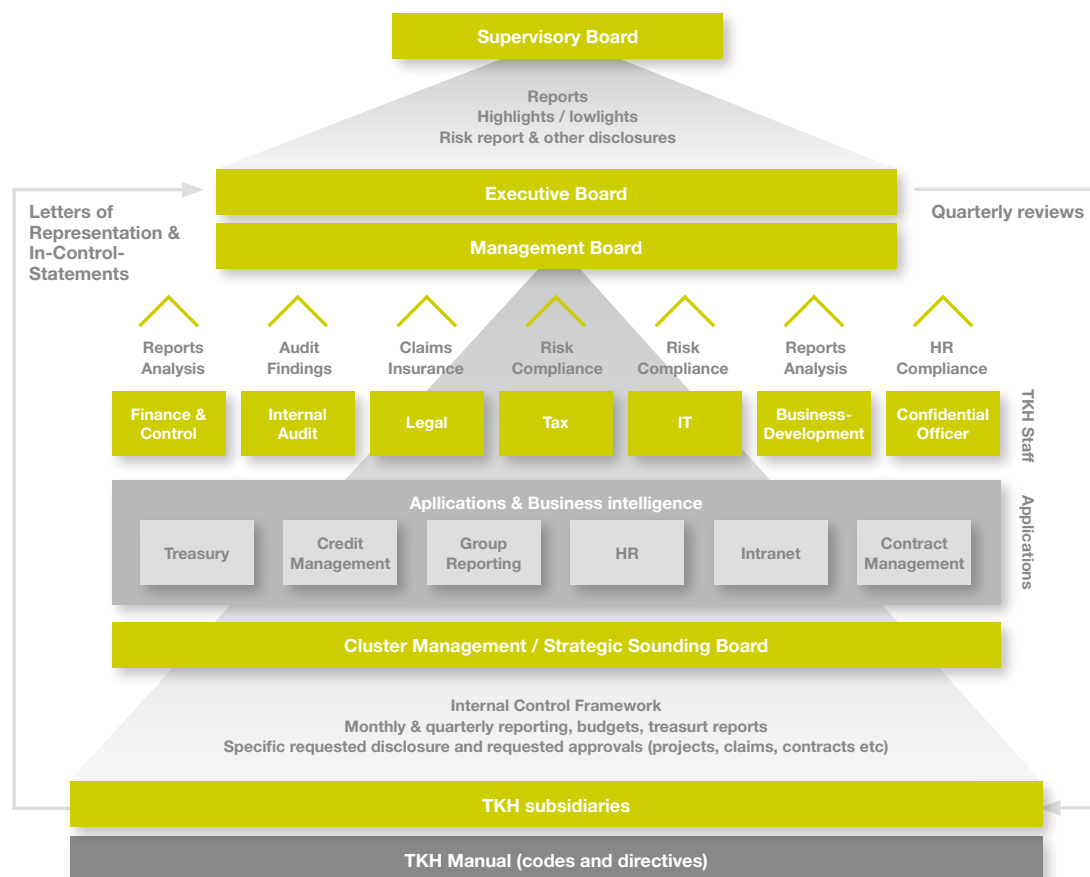
Deze Corporate Governance-verklaring staat ook op de website van TKH.

Risicobeheersing

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 Audit Commissie en de Raad van Commissarissen.

Risicobeheersings- en controlesystemen



Risicobeheersings- en controlesystemen

TKH heeft haar risicobeheersingsbeleid in alle lagen van de organisatie verankerd. Er worden daarbij diverse soorten risicobeheersings- en controlesystemen gebruikt. De belangrijkste componenten van het risicobeheersingsbeleid zijn:

- Een Internal Control Framework (ICF) gebaseerd op het 'Committee of sponsoring Organisations of the Treadway Commission' (COSO 2013). Dit framework wordt door TKH gebruikt om de strategische, financiële verslaggeving- en operationele risico's per werkmaatschappij te analyseren en te evalueren.
- De TKH-Manual, die regelmatig geëvalueerd en geactualiseerd wordt, waarin onder meer het volgende is opgenomen:
 - Gedragscode en klokkenluidersregeling.
 - Code of supply.
 - Insider trading reglement.
 - Verantwoordelijkheden en autorisatie-richtlijnen voor investeringen, specifieke transacties, en procedures voor de beoordeling en goedkeuring van acquisities.
 - Richtlijnen voor interne beheersings- en controlemaatregelen die per proces minimaal aanwezig dienen te zijn.
 - Richtlijnen voor de interne en externe financiële verslaggeving.
 - Richtlijnen voor de hedging van financiële risico's (Treasury Statuut).
 - 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.
- 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 onder andere de resultaten, financiële positie, vooruitzichten en risico's per werkmaatschappij besproken tussen de Raad van Bestuur en de lokale directie.

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 worden in de Audit Commissievergadering de belangrijkste bevindingen 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 opzet, bestaan en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen rondom externe financiële verslaggeving ook getoetst door de externe accountant in het kader van en voor zover relevant voor de controle op de jaarrekening. De uitkomsten daarvan en de impact ervan op de controlestrategie worden met de Raad van Bestuur en de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen besproken.

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.

Risicobereidheid

Het is de taak van de Raad van Bestuur om de bedrijfskansen te balanceren met de verwachtingen en belangen van aandeelhouders, werknemers, financiers, toezichthouders en andere stakeholders. Beslissingen ten aanzien van wijzigingen of fine-tuning van onze business modellen worden door de Raad van Bestuur genomen met inachtneming van de risicobereidheid van TKH. Er wordt nadrukkelijk gezocht naar een balans tussen risico enerzijds en een duurzame groei op lange termijn anderzijds.

Risicobereidheid

Risico's	Maatregelen	Risicobereidheid		
		laag	gemiddeld	hoog
Wereldwijde economische en geopolitieke situatie.	• Spreiden activiteiten over meerdere product-/marktcombinaties. • Focus op verticale groeiemarkten. • Interne efficiencyprogramma's en kostenbesparingsprogramma's.		○	
Beperkt marktaandeel en naamsbekendheid in aantal subsegmenten.	• Vergroting marktaandeel in aantal internationale markten vanuit gedefinieerde verticale groeiemarkten. • Opbouwen door toename van referentieprojecten.		○	
Afhankelijkheid overheidsmaatregelen in enkele markten zoals zorg, bouw en infra.	• Inzetten op gedefinieerde verticale groeiemarkten. • Spreiden activiteiten over meerdere product-/marktcombinaties.		○	
Snelheid van technologische ontwikkelingen en nieuwe technologieën van concurrenten met meer perspectief dan TKH -technologie.	• Tenminste 15% van de omzet realiseren uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd. • Continue aandacht voor vernieuwing.		○	
Niche-specificaties worden standaard commodity-oplossingen.	• Inzetten op gedefinieerde verticale groeiemarkten. • Tenminste 15% van de omzet realiseren uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.		○	
Afhankelijkheid van klanten en leveranciers.	• Strategische relaties opbouwen door aanbieden van totaaloplossingen. • Geen afhankelijkheid >10% op TKH-niveau. • Strategische relaties op bestuursniveau voor belangrijke grondstoffen (koper, kunststoffen, preforms voor glasvezel). • Belang van 12,5% in de toeleverancier van preforms voor glasvezel.		○	
Schaarste aan goed gekwalificeerd personeel en niet kunnen behouden van gekwalificeerd personeel.	• Performance / Talent management-programma doorvoeren per werkmaatschappij. • Periodieke tevredenheidsonderzoeken op personeelsgebied. • Goede reputatie als aantrekkelijke werkgever inzetten om talentvolle medewerkers te werven.	○		
Niet-succesvol integreren van geacquireerde ondernemingen.	• Procedures en richtlijnen voor de uitvoering van een 'due diligence'-proces. • Integratie in de rapportage- en beheersingssystemen van TKH. • Harmonisatie van bedrijfsprocessen en -systemen waar nodig en gewenst.		○	

Risicobereidheid

Operationeel

Risico's	Maatregelen	Risicobereidheid		
		laag	gemiddeld	hoog
Calamiteiten productiefaciliteiten.	- Regionale spreiding van de productieactiviteiten. - Calamiteiten zijn gedekt door middel van een bedrijfsschadeverzekering. - De belangrijkste productielocaties hebben een uitgebreid calamiteitenplan.		○	
Niet-adequaat projectmanagement.	- Investeren in gekwalificeerd personeel. - Training en opleiding van personeel. - Richtlijnen en procedures ten aanzien van projectbeheersing. - Agendapunt tijdens kwartaalbesprekingen tussen Raad van Bestuur en lokale directies.	○		
Belangrijke grondstoffen zijn niet of beperkt beschikbaar.	- 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 leveranciersselectieprocedure waarbij de performance ook periodiek wordt geanalyseerd. - Belang van 12,5% in de toeleverancier van preforms voor glasvezel.		○	
Gedecentraliseerd IT-landschap en gebruik van verschillende ERP-systemen hetgeen kan leiden tot complexiteit in de IT-infrastructuur en het IT-beleid.	- Vanuit TKH zijn richtlijnen opgesteld met daarin eisen die aan een IT-infrastructuur gesteld worden. - Bedrijven uit dezelfde regio of hetzelfde cluster worden gestimuleerd hun kennis op IT-gebied met elkaar te delen en om schaalvoordeel te kunnen genereren. - Er is 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 beveiligingssystemen. - TKH heeft een IT-calamiteitenplan. - De interne en externe beveiligingsomgeving wordt getest door een gespecialiseerd extern bureau.		○	
Milieu.	- Certificering van het milieuzorgsysteem ISO 14001 bij alle productiewerkmaatschappijen. - Intern dashboard en rapportage voor MVO. - Operational excellence-programma.		○	

Financieel

Risico's	Maatregelen	Risicobereidheid		
		laag	gemiddeld	hoog
Verslaggevingrisico's op het gebied van onder andere omzet-verantwoording, goodwill waardering en impairment-testing en waardering van voorraad en onderhanden werk.	- Interne procedures en richtlijnen voor de interne en externe financiële verslaggeving. - Periodiek worden controllersmeetings georganiseerd waarbij belangrijke verslaggevingsthema's worden behandeld. - Training en opleiding van personeel. - Impairment-testing wordt op regelmatige basis uitgevoerd waarbij de jaarlijks ge-update budgetten worden meegenomen. - Interne en externe toetsing op rapportages. - Inzet van 'Business Intelligence'-tools om risico's voortijdig inzichtelijk te krijgen. - Representation letter en In-Control-Statement per werkmaatschappij.		○	
Inbreuk op IP-rechten van en door derden.	- Gebruik maken van gespecialiseerde bureaus voor het vastleggen van belangrijke patenten en innovaties. - Interne reviews uitvoeren, met name in geval er geen patenten worden geregistreerd. - Mogelijke schending door derden van TKH-technologie of patenten wordt actief onderzocht door TKH.		○	
Ontoereikende financiering.	TKH opereert ultimo 2015 ruim binnen de door banken gestelde ratio's. Het blijven voldoen aan de gestelde convenanten wordt frequent beoordeeld, waarbij diverse forecast-scenario's worden doorgerekend. TKH hanteert zelf voor de debt leverage maximaal 2,0.		○	
Volatiliteit van valuta's.	- Treasury Statuut waarin het valuta-risicomanagement inclusief bevoegdheden, autorisaties en rapportages is vastgelegd. - Volgens het Treasury Statuut worden materiële valutarisico's afgedekt indien deze risico's niet in de markt kunnen worden doorberekend. - Valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van netto-investeringen van TKH in entiteiten in andere valuta dan in euro worden afgedekt voor de belangrijkste valuta's door investeringen in lokale valuta te financieren. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van 'netting' van monetaire balansposten in dezelfde valuta. - 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.		○	
Volatiliteit van rentes.	- Het renterisicobeleid wordt op TKH-niveau bepaald. - Compensatie van saldi bij kredietinstellingen om de rentekosten te minimaliseren. - Langlopende financiering is aangetrokken tegen variabele rente en wordt eventueel gefixeerd door middel van renteswaps.		○	

Risicobereidheid

Financieel

Risico's	Maatregelen	Risicobereidheid
Volatiliteit van grondstofprijzen.	- Beperking van economische voorraadposities voor zover mogelijk. - Monitoring van koperposities per werkmaatschappij voor de economische voorraadposities, voorraadprijzen, omlaopsnelheid 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 prijsrisico op vrije voorraden in te dekken. - Belangrijke grondstoffen zoals koper worden op termijn ingekocht om geen prijsrisico op de verkoop van gereed product te lopen, indien: - Een verkoopcontract tegen een gefixeerde prijs is afgesloten. - Uitlevering niet binnen een maand plaatsvindt. - Een belangrijke hoeveelheid grondstof voor de productie nodig is.	laag gemiddeld hoog ○
Krediet risico.	- Het kredietrisico voor liquiditeiten staat uit bij 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. - Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekeringsbedrijven. Daarnaast is een deel van het risico overgedragen aan factoringmaatschappijen. Dit betreft met name vorderingen aan afnemers in de subsegmenten connectivity en manufacturing systems. Deze afnemers zijn voornamelijk gevestigd in Nederland, Frankrijk, Duitsland en Azië. - Voor leveringen aan veelal buitenlandse afnemers wordt gebruik gemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credit'.	laag gemiddeld hoog ○
Pensioenen.	- In Nederland valt het merendeel van de werknemers onder de bedrijfstakpensioenregelingen van Metaalektro en Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze regelingen kwalificeren zich als een toegezegde-bijdrageregeling. - De werknemers van de buitenlandse werkmaatschappijen zijn over het algemeen aangesloten bij een door de industrie of de overheid in dat land uitgevoerde pensioenregeling. De werkmaatschappijen zijn alleen verplicht een bepaald percentage van de salariskosten aan de betreffende pensioenbeheerder af te dragen. - Vanaf 1 januari 2015 zijn de diverse pensioenregelingen van de werkmaatschappijen gewijzigd en ondergebracht in een nieuw pensioencontract bij Nationale Nederlanden, welke voldoet aan de nieuwe Nederlandse pensioenwetgeving. Hoewel er deels sprake blijft van opbouw van aanspraken bevatten de toekomstige premies vanaf 1 januari 2015 geen elementen meer die gerelateerd zijn aan het verleden. Met de vorm van voorwaardelijke indexatie en financiering liggen er geen actuariële risico's meer bij TKH en kwalificeert de gewijzigde pensioenregeling als een toegezegde-bijdrageregeling.	laag gemiddeld hoog ○

Compliance

Risico's	Maatregelen	Risicobereidheid
Fraude en corruptie.	- Interne richtlijnen, onder andere met betrekking tot interne controlemaatregelen, verantwoordelijkheden en autorisatieverplichtingen van het management, een gedragscode en een klokkenluidersreglement. - Er is een specifiek memo over de Bribery Act intern verspreid die in de kwartaalbesprekingen met het lokaal management is behandeld. Daarbij is ook de gedragscode separaat geagendeerd. Tevens wordt tijdens controllersmeetings en de internationale management meeting via theorie en casestudies veel aandacht besteed aan de onderwerpen fraude en corruptie. - Het werken met agenten en tussenpersonen wordt via richtlijnen en contracten ingekaderd. - Al onze medewerkers zijn via de TKH-gedragscode op de hoogte over hoe zij eerlijk zaken moeten doen en hebben via ondertekening van de gedragscode ermee ingestemd er naar te zullen handelen. - In alle geledingen van ons bedrijf wordt streng toegezien op naleving van interne richtlijnen met betrekking tot integriteit en gedrag (zero tolerance). Integriteit staat hoog bij ons in het vaandel.	laag gemiddeld hoog ○
Compliance met fiscale wet- en regelgeving	- TKH heeft in 2015 een Tax Manager aangesteld die toeziet op compliance en ontwikkelingen volgt op het gebied van (nieuwe) fiscale wet- en regelgeving. - In het kader van Horizontaal Toezicht open communicatie met de belastingdienst. - Gebruik maken van externe fiscale adviseurs ten aanzien van specialistische onderwerpen. - Tax Control Framework. - Interne belastingrapportages.	laag gemiddeld hoog ○

Impact indien risico's zich voordoen

Voor de belangrijkste risico's wordt onderstaand de impact op het resultaat en de financiële positie van TKH waar mogelijk gekwantificeerd indien deze risico's zich zouden voordoen.

Waar mogelijk is tevens een gevoeligheidsanalyse opgenomen.

Afhankelijkheid markten, regio's, klanten en leveranciers

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 Europa, Noord-Amerika en Azië. Groei realiseren we zowel autonoom als door middel van acquisities. Deze strategie met de kernactiviteiten in genoemde business-segmenten, 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 groei-markten met een hoog groeiperspectief 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.

Grondstofprijzen

TKH heeft gedurende het verslagjaar in beperkte mate gebruik gemaakt van derivaten om prijsrisico's op de vrije voorraden af te dekken en inkooprijzen voor koper ten behoeve van grotere verkooporders met levertijden langer dan 1 maand vast te leggen, indien niet afgedekt met een inkoop op termijn. Een daling van de koperprijs met 10% zou een negatieve impact hebben op het resultaat van circa € 1,6 miljoen per ultimo 2015 (2014: € 1,7 miljoen negatief).

Financiering

Per 31 december 2015 heeft TKH vrij beschikbare krediet-faciliteiten van totaal € 331 miljoen (2014: € 267 miljoen). In de berekende beschikbare kredietruimte is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per dochteronderneming wordt centraal bepaald.

Financiële ratio's

	Bankconvenanten	Actuele ratio's
Netto-rentedragende schuld /		
EBITDA (debt leverage)	< 3,0	0,9
Interest coverage ratio	> 4,0	22,5

Het blijven voldoen aan de gestelde convenanten wordt frequent beoordeeld, waarbij diverse forecast-scenario's worden doorgerekend. TKH hanteert zelf voor de debt leverage maximaal 2,0. TKH opereert ultimo 2015 ruim binnen de door banken gestelde ratio's.

Valuta

Het translatierisico op de financiële instrumenten bij een daling van de euro ten opzichte van de belangrijkste overige vreemde valuta met 10% per 31 december 2015, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden, zou naar verwachting een negatief effect van € 2,1 miljoen hebben op het resultaat voor belasting (2014: € 2,0 miljoen negatief). 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 € 16,9 miljoen positief (2014: € 12,8 miljoen positief).

Rente

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 € 0,8 miljoen als gevolg van een bankschuld aangehouden tegen variabele rente (2014: € 1,0 miljoen);
- een toename van de reële waarde van de financiële instrumenten met circa € 2,1 miljoen als gevolg van de afgesloten renteswaps (2014: € 3,1 miljoen). Deze toename zou in de hedging reserves onder het eigen vermogen moeten worden verwerkt.

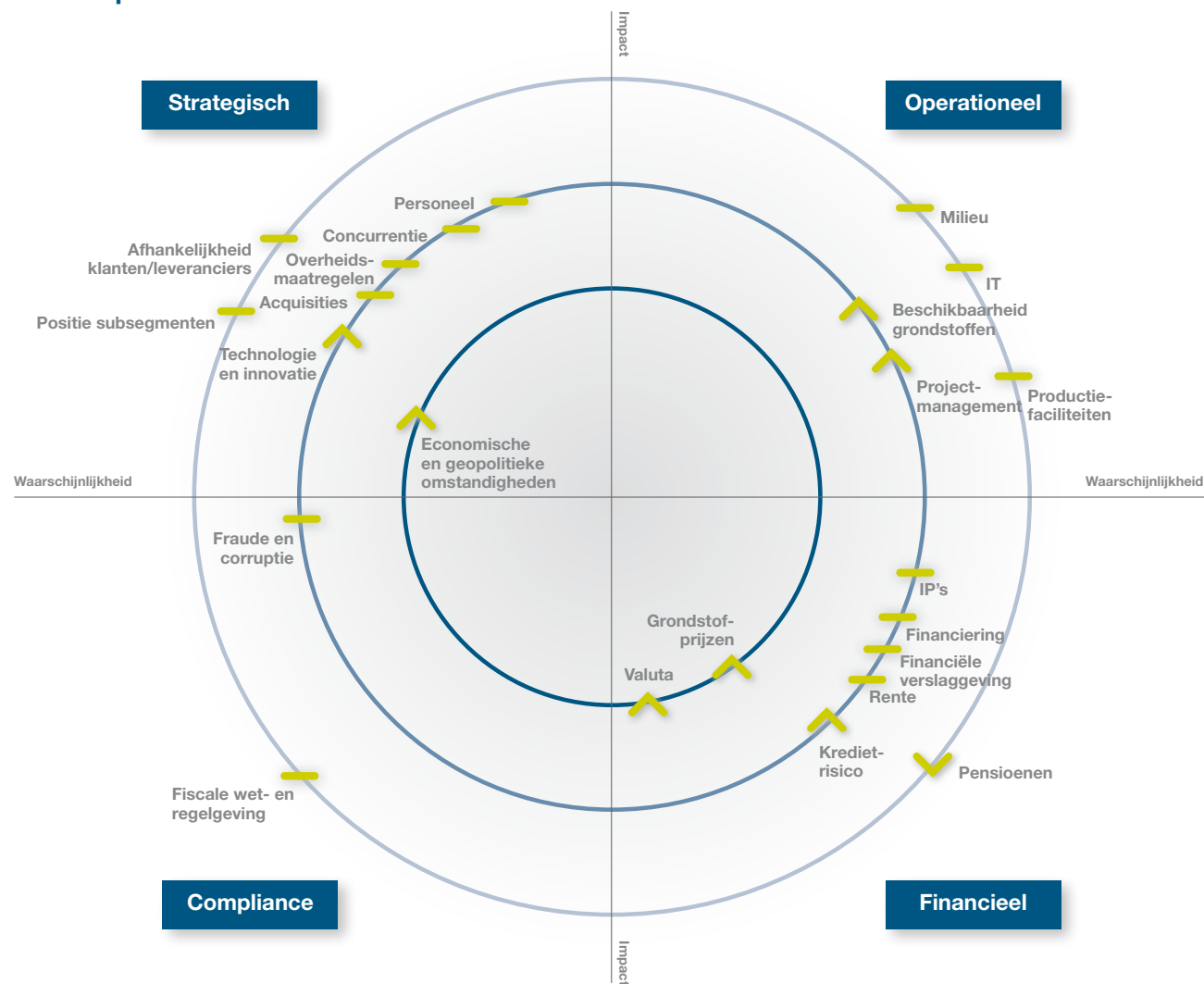
Belastingen

In de afgelopen jaren, is 'fair share'-belastingbijdrage een belangrijk maatschappelijk thema geworden. TKH's fiscale positie is in overeenstemming met de normale uitoefening van haar bedrijfsvoering en weerspiegelt de strategie en de geografische spreiding van haar activiteiten. TKH streeft ernaar om compliant te zijn met nationale en internationale wet- en regelgeving en hanteert het 'at arm's length'-beginsel. TKH volgt het OESO-initiatief op Base Erosion & Profit Shifting nauwgezet en is transparant naar de belasting-diensten in de landen waarin zij actief is.

Risico impact en trends

TKH maakt per risico een inschatting van de mogelijke impact op de organisatie en de waarschijnlijkheid dat dit risico zich voordoet. Tot de impact behoren financiële en niet-financiële factoren zoals bijvoorbeeld reputatie. Bij deze inschatting is rekening gehouden met de aanwezige risicobeheersingssystemen bij TKH. Er is een trendanalyse gemaakt ten opzichte van het voorgaand jaar. Het model met risico-impact en -trends is een dynamisch model dat kan veranderen door gewijzigde externe omstandigheden of door aanpassingen in de risicobeheersingssystemen.

Risico impact en trends



Verbeteringen in het systeem van risicomanagement

Het risicobeheersingsbeleid van TKH is een integraal onderdeel van haar strategisch beleid en heeft continue aandacht. Er wordt gestreefd naar optimalisatie en efficiency van het risicomanagementsysteem als geheel. Voor 2016 zijn een aantal doelstellingen geformuleerd die het systeem van risicomanagement naar verwachting zal verbeteren:

- Beschikbare kennis en ervaring binnen de TKH-groep zal waar mogelijk ingezet worden voor risicomanagement gerelateerde thema's.
- Verdere integratie van het Internal Control Framework in het interne financiële rapportagesysteem. Op deze wijze worden risico's en bijbehorende maatregelen op werkmachtschappijniveau tevens gekoppeld aan de financiële rapportage. Dit zal het proces van risicomanagement effectiever en efficiënter maken.
- Verbetering van formalisatie en documentatie van een aantal IT-deelprocessen, met name op het gebied van gebruikers- en wijzigingenbeheer.
- Verdere integratie van de code of supply in interne kwaliteitstoetsingssystemen en verdere implementatie van site-visits door de werkmaatschappijen.
- Verdere uitrol van gecentraliseerde monitoring op fiscale compliance bij werkmaatschappijen.
- Continue focus op interne bewustwording ten aanzien van TKH-richtlijnen door beschikbaar stellen van trainingsmateriaal en tools aan werkmaatschappijen.

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 concerndoelstellingen 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 de strategische, operationele, financiële en compliance risico's evenals de opzet en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controle-systemen, zoals beschreven in de paragraaf 'Risicobeheersing'.

De effectiviteit en werking van de interne risicobeheer- en controlesystemen worden jaarlijks besproken met de Audit Commissie en de 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 Nederlandse Corporate Governance Code, verklaart de Raad van Bestuur, voor zover bekend, 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, voor zover bekend, 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 overzicht geeft omtrent de toestand op 31 december 2015, de gang van zaken gedurende 2015 bij TKH en van de met haar verbonden ondernemingen 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, 7 maart 2016

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*

Het aandeel TKH

Notering

De aandelen TKH zijn genoteerd aan de effectenbeurs van 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.

Op NYSE Liffe, de Europese derivatenbusiness van NYSE Euronext (NYX), zijn opties op aandelen TKH Group genoteerd (ticker symbool: TKG). 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.

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.

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.

Aan de Stichting Continuïteit TKH is 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.

Per saldo bestond het geplaatste aandelenkapitaal ultimo 2015 uit 42.413.514 gewone aandelen met een nominale waarde van € 0,25 -waarvan 42.245.406 gecertificeerd- en 4.000 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van € 1. Ultimo 2015 had de vennootschap 689.535 (certificaten van) gewone aandelen in eigen bezit had.

In verband met de keuze van aandeelhouders voor stockdividend heeft dit op 1 juni 2015 geleid tot uitgifte van 386.419 (certificaten van) nieuwe gewone aandelen. De (certificaten van) nieuwe gewone aandelen zijn pari passu gerangschikt ten opzichte van de uitstaande (certificaten van) gewone aandelen.

Het verloop van het aantal (certificaten van) gewone aandelen is weergegeven in onderstaande tabel.

	2015	2014
Aantal gewone geplaatste aandelen per 1 januari	42.027.095	38.624.494
Aandelenuitgifte door middel van een "accelerated bookbuild offering"	-	3.061.225
Stockdividend	386.419	341.376
Aantal gewone geplaatste aandelen ultimo boekjaar	42.413.514	42.027.095
Aandelen in eigen bezit ultimo boekjaar	689.535	627.260
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar	41.723.979	41.399.835

In het kader van de beursnotering aan de Euronext Amsterdam gelden de volgende kengetallen per (certificaat van) gewoon aandeel.

	2015	2014
Jaaromzet in stuks	37.024.980	21.180.498
Hoogste koers	€ 40,50	€ 27,18
Laagste koers	€ 25,35	€ 22,13
Slotkoers	€ 37,44	€ 26,36
Nettoresultaat per aandeel	€ 2,07	€ 2,14
Dividend	€ 1,10	€ 1,00
Koers-winstverhouding ultimo boekjaar	18,1	12,3
Dividendrendement op slotkoers	2,9%	3,8%
Marktkapitalisatie ultimo boekjaar (x € mln)	1.562,1	1.091,3

Meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang

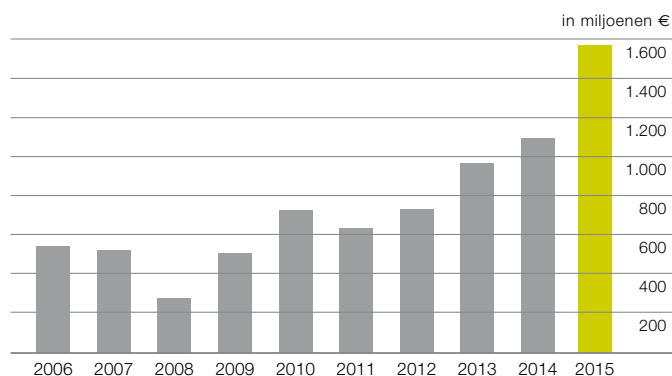
In het kader van de meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang dienen belangen van 3% of meer in het geplaatste kapitaal te worden gemeld aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Voor zover bij TKH bekend en op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van AFM houden de volgende beleggers een belang van 3% of meer in TKH.

Meldingsplichtige	Belang	Datum laatste melding
Allianz Global Investors GmbH	3,11%	14-10-2015
ASR Nederland NV	5,11%	06-10-2008
Breedinvest BV	4,82%	10-03-2015
Darlin NV	5,29%	01-11-2006
Fidelity Investments	4,91%	20-11-2014
Lucerne Capital Management, LLC	3,05%	20-08-2015
Kempen 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 2015 werd deze bevoegdheid verlengd tot 7 november 2016. De aanwijzing geldt voor uitgifte van gewone aandelen en cumulatief preferente financieringsaandelen -waaronder begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten- en geldt tot en met in totaal tien procent van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van algemene doeleinden, 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, overname of strategische samenwerking.

Marktkapitalisatie



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 2015 werd aan de Raad van Bestuur de bevoegdheid tot verkrijging van eigen aandelen verleend voor een periode van 18 maanden vanaf genoemde datum. De machtiging kan onder meer worden aangewend in het kader van een aandeleninkoop ten behoeve van de aandelen- en optieregelingen.

Personeelsoptie- en aandelenregeling

Aan het management van TKH en haar groepsmaatschappijen worden jaarlijks personeelsoptierechten op (certificaten van) aandelen TKH toegekend. Aan de leden van de Raad van Bestuur worden geen personeelsoptierechten toegekend maar is een aandelenregeling van kracht.

Voorkoming misbruik van voorwetenschap

Als gevolg van de beursnotering aan de Euronext Amsterdam is TKH verplicht -ter naleving op de Wet op het financieel toezicht (Wft)- om een regeling te treffen om gebruik van voorwetenschap door haar bestuurders en werknemers, alsmede zogenaamde 'insiders' in verband met hun ter beschikking staande informatie te voorkomen. TKH heeft een reglement Voorwetenschap ingevoerd ter naleving op de Wft, met bepalingen die van toepassing zijn op de hiervoor genoemde personen. Deze groep heeft er schriftelijk mee ingestemd te handelen volgens het reglement. De 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 een transparante en regelmatige communicatie met stakeholders. Tot onze financiële stakeholders behoren bestaande en potentiële aandeelhouders, overige kapitaalverschaffers en hun intermediairs, analisten en de media. Wij vinden het relevant om deze stakeholders zo goed en tijdig mogelijk van relevante financiële en andersoortige informatie te voorzien, om inzicht in het bedrijf en in de sector te geven. Met beleggers en analisten onderhouden we op frequente basis contact, onder andere via roadshows, conferenties, bedrijfsbezoeken en 1-op-1-gesprekken. Hierbij worden de van toepassing zijnde beperkingen in acht genomen en wordt erop gelet dat relevante informatie gelijkkelijk en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verschaft en dat deze voor hen toegankelijk is. Door middel van het jaarverslag, het halfjaarbericht, de website en door middel van de financiële berichtgeving streven wij een transparante berichtgeving na.

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

25 april 2016	Trading Update Q1 2016
26 april 2016	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2016
28 april 2016	Notering ex-dividend
29 april 2016	Record date
2 t/m 17 mei 2016	Keuzeperiode
17 mei 2016	Bekendmaking omwisselverhouding (nabeurs)
20 mei 2016	Betalbaarstelling dividend
16 augustus 2016	Publicatie halfjaarcijfers 2016
3 november 2016	Trading Update Q3 2016



Overzicht persberichten 2015

10 maart 2015 - Jaarcijfers 2014: Succesvol jaar voor TKH

De omzet steeg in 2014 met € 152,5 miljoen (12,7%) naar € 1.350,4 miljoen. Het bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa en eenmalige baten en lasten (EBITA) steeg met 35,4% naar € 135,1 miljoen. In het vierde kwartaal van 2014 werden diverse pensioenregelingen in Nederland gewijzigd en geharmoniseerd in het kader van de nieuwe pensioenwetgeving. Hierdoor vervallen toekomstige verplichtingen waardoor een eenmalige bate ontstond van € 9,4 miljoen. De EBITA inclusief eenmalige baten en lasten steeg met € 51,9 miljoen (56,1%) naar € 144,6 miljoen. De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders bedroeg € 86,3 miljoen, een stijging van 54,4%. De nettowinst steeg naar € 85,4 miljoen.

6 mei 2015 - Trading update Q1 2015

De omzet in het eerste kwartaal steeg met 7,1% naar € 336,6 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg met 34,9% naar € 36,0 miljoen. De nettowinst voor amortisatie toekomend aan aandeelhouders bedroeg in het eerste kwartaal 2015 € 22,6 miljoen, een stijging van 45,4%.

7 mei 2015 - Algemene Vergadering 2015

De Algemene Vergadering heeft het dividend over het boekjaar 2014 vastgesteld op € 1,00 per (certificaat van) gewoon aandeel van nominaal € 0,25. Tevens heeft de Algemene Vergadering de heer Arne Dehn herbenoemd in de Raad van Bestuur.

18 augustus 2015 - Halfjaarcijfers 2015: Stijging nettowinst eerst halfjaar met 23%

De omzet steeg in het eerste halfjaar met 5,1% naar € 690,3 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg met 22,5% naar € 73,8 miljoen. De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders steeg in het eerste halfjaar 2015 naar € 47,0 miljoen. De nettowinst steeg naar € 41,3 miljoen, een stijging van 23,3%.

5 november 2015 - Trading update Q3 2015

De omzet in het derde kwartaal 2015 daalde met 1,4% naar € 335,5 miljoen. De omzetzijdeling is volledig toe te rekenen aan Industrial Solutions, waar door een lagere orderintake in voorgaande kwartalen de omzet in het derde kwartaal met 11,0% afnam. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg in het derde kwartaal 2015 met 7,4% naar € 37,8 miljoen. De nettowinst voor amortisatie toerekenbaar aan aandeelhouders nam met 7,8% toe naar € 25,0 miljoen. De omzet in de eerste negen maanden 2015 steeg met 2,9% naar € 1.025,7 miljoen. De EBITA over de eerste negen maanden steeg met 17,0% naar € 111,6 miljoen. De nettowinst voor amortisatie toerekenbaar aan aandeelhouders, steeg over de eerste negen maanden met 19,5% naar € 72,0 miljoen.

Stichting Administratiekantoor TKH Group

Overeenkomstig de bepalingen van artikel 9 van de Administratievoorwaarden voor de aandelen van TKH Group NV, laatstelijk gewijzigd d.d. 14 mei 2007, berichten wij:

- De werkzaamheden in het verslagjaar 2015 hielden verband met de administratie van aandelen waartegenover certificaten zijn uitgegeven;
- Het nominaal bedrag van de in administratie genomen gewone aandelen van TKH Group NV bedroeg per 31 december 2015 € 10.561.351,50 waartegenover 42.245.406 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 17 maart 2015 heeft het bestuur een toelichting gekregen van de Raad van Bestuur van de vennootschap op het jaarverslag 2014 en zijn de agendapunten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) 2015 besproken. Daarbij is onder meer stilgestaan bij de

herbenoeming van de heer Dehn als lid van de Raad van Bestuur evenals bij de voorgestelde wijziging in remuneratie van de Raad van Commissarissen. Tevens is in de vergadering de jaarrekening van de Stichting besproken, goedgekeurd en vastgesteld. In de vergadering is verder de invulling van de ontstane vacature in het bestuur van de Stichting per 30 juni besproken vanwege het aftredend en statutair niet herbenoembaar zijn van de heer Schreve. Daarbij is geconstateerd dat er geen reacties van certificaathouders zijn ontvangen op de aankondiging om namen van mogelijke kandidaten aan te dragen. Het bestuur heeft daarop de heer drs. Tjalling Tiemstra RA als bestuurder van de Stichting Administratiekantoor met ingang van 1 juli 2015 benoemd, voor een periode van vier jaar. De heer Noy volgt de heer Schreve op als voorzitter.

In de vergadering is ook ingegaan op de bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code die de certificering van aandelen raken. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan de wettelijke bevoegdheid dat de Stichting geen volmacht hoeft te verlenen of een gegeven volmacht kan intrekken voor bij wet genoemde situaties. In dit verband is vastgesteld dat de wet - in casu artikel 2:118a BW - prevaleert boven de desbetreffende bepalingen van de Code. De Stichting heeft benadrukt dat aan een certificaathouder volmacht wordt gegeven om zelfstandig en naar eigen inzicht stem uit te brengen op een aandeelhoudersvergadering, maar dat het bestuur het recht heeft de volmacht te beperken, uit te sluiten of te herroepen in de door de wet omschreven gevallen. Indien sprake is van een situatie waarop een stemvolmacht conform wetgeving niet hoeft te worden verstrekt dan wel een reeds gegeven volmacht kan worden ingetrokken, zal het bestuur van de Stichting Administratiekantoor met grote terughoudendheid gebruikmaken van de bevoegd-

heid om de stemvolmacht niet te verlenen dan wel een reeds verstrekte volmacht weer in te trekken.

Voorafgaand aan de Algemene Vergadering is het stichtingsbestuur op 7 mei 2015 bijeengeweesd ter voorbereiding van deze aandeelhoudersvergadering. De agendapunten van de Algemene Vergadering zijn besproken en het stichtingsbestuur heeft zijn voorgenomen stemgedrag voorlopig, in afwachting van de beraadslagingen in de Algemene Vergadering, bepaald.

In de AvA 2015 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. 55,6% 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. Daarvan heeft voorafgaand aan de vergadering 42,7% van de certificaathouders aan de Stichting stem-instructies verleend. De Stichting heeft tijdens de Algemene Vergadering 2015 stem uitgebracht op de resterende 44,4% van het ter vergadering vertegenwoordigde geplaatste kapitaal. De Stichting heeft, na overweging van alle relevante factoren, ten gunste van alle agendapunten gestemd die ter stemming zijn gebracht.

In de vergadering van 22 september 2015 heeft de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de gepubliceerde halfjaarcijfers 2015. Het Rooster van Aftreden 2016 is eveneens besproken waaruit blijkt dat in 2016 de heer ir. H.L.J. Noy aftredend en voor een volgende periode van vier jaar herbenoembaar is. De Stichting heeft wederom de relevantie

van het hebben van een website besproken. Geconstateerd is dat de website regelmatig wordt bezocht.

Rooster van Aftreden

In het verslagjaar is de heer Schreve afgetreden uit het bestuur van de Stichting. De heer Schreve had vanaf 2004 zitting in het bestuur en vanaf 1 juli 2006 als voorzitter. Wij zijn de heer Schreve veel dank verschuldigd voor zijn grote betrokkenheid en de professionele wijze waarop hij zijn functie heeft ingevuld. Op een open, constructieve maar ook kritische wijze wist de heer Schreve de belangen van de stakeholders, en die van certificathouders in het bijzonder, optimaal te vertegenwoordigen.

Conform het Rooster van Aftreden van de Stichting is de heer ir. H.L.J. Noy in 2016 aftredend en voor een volgende termijn van 4 jaar herbenoembaar. Via haar website heeft de Stichting de certificathouders in de gelegenheid gesteld namen van mogelijke kandidaten aan te reiken, die passen in de profiel-schets. In de maartvergadering 2016 van de Stichting worden eventuele suggesties besproken door het stichtingsbestuur.

Bezoldiging van het bestuur van de Stichting

Gezien de toegenomen aandacht en verantwoordelijkheden voor het bestuurder van de Stichting is besloten de bezoldiging voor de onafhankelijke leden van de Stichting per 1 januari 2015 aan te passen. De bezoldiging voor de voorzitter is verhoogd naar € 12.500,- per jaar en die van een bestuurder naar € 10.000,- per jaar (beide excl. BTW). Een extra honorarium wordt toegekend indien van het bestuur extra inspanningen worden geleverd.

De kosten van de Stichting hebben in 2015 € 70.273 bedragen (2014: € 49.994). De stijging wordt onder andere veroorzaakt door de gewijzigde bezoldiging evenals door extra administratiekosten die betrekking houden met de dividend-afhandeling en die de certificering van aandelen aangaan.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit drie onafhankelijke bestuursleden en wordt thans gevormd door:

de heer ir. H.L.J. Noy, *voorzitter*.

de heer prof. mr. M.W. den Boogert.

de heer drs. J.S.T. Tiemstra RA.

De bestuursleden oefenen de hierna vermelde functies uit.

De voorzitter van het bestuur, de heer ir. H.L.J. Noy (1951) is onafhankelijk bestuurslid.

- 2012 Eerste benoeming.
- 2016 Einde lopende termijn.

De heer Noy was voorzitter Raad van Bestuur en CEO van Arcadis NV. Momenteel bekleedt hij de volgende functies:

- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke BAM Groep NV.
- President-Commissaris Fugro NV.
- Bestuurslid van de Stichting ING Aandelen.
- Buitengewoon Raadslid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid.

De heer prof. mr. M.W. den Boogert (1943), is onafhankelijk bestuurslid.

- 2006 Eerste benoeming.
- 2017 Einde lopende termijn.

De heer Den Boogert bekleedt de volgende functies:

- (Emeritus) Hoogleraar Effectenrecht - Rijksuniversiteit Groningen.
- Voorzitter Arbitragecommissie DSI.
- 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 drs. J.S.T. Tiemstra RA (1952), is onafhankelijk bestuurslid

- 2015 Eerste benoeming.
- 2019 Einde lopende termijn.

De heer Tiemstra is Directeur/eigenaar van TMS Management Services en bekleedt daarnaast onder andere de volgende functies:

- Lid Raad van Commissarissen Batenburg Techniek NV.
- Lid Raad van Commissarissen Royal HaskoningDHV BV.
- Lid Raad van Commissarissen DKG Holding BV.
- Lid Raad van Toezicht, Stichting Reinier Haga Groep.

Contactgegevens

De Stichting houdt kantoor op het adres van de vennootschap. Tevens is de Stichting via haar website te bereiken: www.stichtingadministratiekantoorstk.com of via email: stak@tkhgroup.com.

Haaksbergen, 9 maart 2016

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, 9 maart 2016

TKH Group NV

Raad van Bestuur

Haaksbergen, 9 maart 2016

Stichting Administratiekantoor TKH Group

Het bestuur

Stichting Continuïteit TKH

Stichting Continuïteit TKH ('Stichting Continuïteit'), gevestigd te Haaksbergen heeft ten doel het behartigen van de belangen van TKH Group NV ('TKH') en alle aan TKH 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 TKH 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 Stichting Continuïteit door middel van een call-optie het recht verleend cumulatief preferente beschermingsaandelen te verwerven in TKH 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 royaaltemogelijkheid 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 TKH 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 Stichting Continuïteit 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 TKH en de met haar verbonden ondernemingen.

Stichting Continuïteit heeft in 2015 één keer vergaderd. Op uitnodiging van het bestuur van Stichting Continuïteit was tevens de voltallige Raad van Bestuur aanwezig evenals de voorzitter van de Raad van Commissarissen. In de vergadering besteedde het bestuur aandacht aan de jaarlijks te verlengen stand-by kredietovereenkomst voor Stichting Continuïteit. Deze kredietfaciliteit is uitsluitend ter financiering van verwerving van cumulatief preferente beschermingsaandelen, een en ander voor zover dienstig aan het doel van Stichting Continuïteit. Voorts is de jaarrekening van Stichting Continuïteit besproken en de werkwijzen en processen bij het uitoefenen van de call-optie.

Het rooster van aftreden is behandeld aan de hand waarvan er twee bestuurders in 2015 aftredend waren. De heer Schonis was aftredend en statutair niet herbenoembaar. Zoals in de vergadering van november 2014 reeds was besloten is de heer M.P. Nieuwe Weme per 1 juli 2015 toegetreden tot het bestuur van Stichting Continuïteit, met als functie voorzitter. Tevens was mevrouw Drion aftredend en voor een volgende termijn herbenoembaar. Het bestuur heeft in de vergadering mevrouw Drion benoemd voor een volgende periode van vier jaar.

De Raad van Bestuur heeft een toelichting gegeven op de algemene gang van zaken bij de vennootschap, de financiële berichtgeving en de aandeelhouders binnen de TKH-groep.

Stichting Continuïteit heeft 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 TKH zijn gecertificeerd als door middel van de call-optie die aan Stichting Continuïteit is verleend tot het nemen van cumulatief preferente beschermingsaandelen.

Het bestuur van Stichting Continuïteit wordt gevormd door:

de heer prof. M.P. Nieuwe Weme, *voorzitter*,
mevrouw mr. S. Drion.
de heer mr. P.M. Runderkamp.
de heer drs. L.P.E.M. van den Boom.

Per 30 juni 2015 is de heer Schonis afgetreden als voorzitter van het bestuur van Stichting Continuïteit. De heer Schonis had zitting in het bestuur vanaf 2002, waarvan vanaf 2010 als voorzitter. Onder het voorzitterschap van de heer Schonis is de beschermingsstructuur van TKH telkens op een open en transparante wijze ter discussie gesteld, waarbij altijd de maatschappelijke ontwikkelingen goed in ogenschouw werden genomen. Wij danken de heer Schonis voor de professionele wijze waarop hij zijn voorzittersrol in het bestuur van Stichting Continuïteit heeft vervuld.

Haaksbergen, 9 maart 2016
Stichting Continuïteit TKH
Het Bestuur

Onafhankelijkheidsverklaring

De Raad van Bestuur van TKH Group NV en het Bestuur van Stichting Continuïteit TKH verklaren hiermede, ieder voor zich, en naar hun gezamenlijk oordeel dat Stichting Continuïteit TKH 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, 9 maart 2016

TKH Group NV

Raad van Bestuur

Haaksbergen, 9 maart 2016

Stichting Continuïteit TKH

Het Bestuur



C&C PARTNERS

Het 'Africarium' in Wrocław (Polen) is een oceanarium waar ecosystemen in Afrika worden gepresenteerd. C&C Partners uit Polen heeft een compleet IT-netwerksysteem geleverd, bestaande uit onder meer het Multimedia Connect-kabelsysteem uit de TKH-groep. Daarnaast is een toegangscontrole- en beveiligingssysteem geleverd evenals het VDG Sence video-analysesysteem voor real-time videodata.

Apollo Site Management van Keyprocessor is een geïntegreerd beveiligings- en monitoringsysteem dat vanuit één platform is te bedienen. Apollo biedt een plug-and-play energiesparende oplossing voor toegangscontrole, inbraak- en omgevingsdetectie. Deutsche Glasfaser, die Duitse deelstaten voorziet van fibre to the home, heeft Apollo in haar 'Points of Presence' (PoP) geïntegreerd voor het efficiënt monitoren en beveiligen van de locatie.

KEYPROCESSOR



KERN- TECHNOLOGIEËN

Binnen TKH onderscheiden wij ons met onze vier kerntechnologieën, die op een disruptieve manier een hogere efficiency en een betere veiligheid en beveiliging kunnen realiseren voor onze klanten. Doordat de kerntechnologieën ook nog eens goed op elkaar aansluiten in de vorm van geïntegreerde totaaloplossingen, worden unieke proposities verkregen. In de hierna volgende pagina's worden onze vier kerntechnologieën, vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen, vanuit verschillende invalshoeken belicht. Uit de antwoorden blijkt welke cruciale rol onze kerntechnologieën spelen in het succes van onze onderneming. Of het nu is in het kader van marktwerking of ten aanzien van de kruisbestuiving binnen de groep, door gericht onze kerntechnologieën toe te passen bieden we een duidelijke meerwaarde voor onze klanten.

Vision & Security
Communicatie
Connectivity
Productiesystemen

Kerntechnologieën

Het onmogelijke mogelijk maken met onze kerntechnologieën

In de vier kerntechnologieën van TKH, vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen, komen gebundelde innovatieve kracht, hoogwaardige kennis en jarenlange ervaring van de TKH-bedrijven samen. Ze leiden tot een betere veiligheid en beveiliging, en de hoogst mogelijke efficiency voor de klant. Doordat deze kerntechnologieën ook nog eens goed op elkaar aansluiten in de vorm van geïntegreerde totaaloplossingen, worden door de TKH-groep unieke posities in de door haar gedefinieerde zeven verticale groeimarkten verkregen.



Het is deze bewust gekozen, strategische samenhang in kerntechnologieën die tot een sterke synergie leidt tussen de verschillende TKH-bedrijfsonderdelen. Het is het DNA van de TKH-groep. De focus op Research & Development (R&D) is daaruit niet meer weg te denken. In de afgelopen jaren heeft TKH dan ook fors ingezet op R&D, niet alleen om concurrerend te zijn en te blijven, maar ook om de opgebouwde voorsprong met de eigen technologieën verder uit te breiden.

Op de vraag aan Alexander van der Lof, voorzitter Raad van Bestuur van TKH Group, wat de drijvende kracht hier achter is, laat het antwoord geen twijfel bestaan: “Wij willen met onze kerntechnologieën het onmogelijke mogelijk maken op het gebied van veiligheid en efficiency. We bieden met deze technologieën een grote verscheidenheid aan totaalsystemen en -oplossingen aan maar daarnaast hebben ze ook een sterke onderlinge samenhang. Met deze technologiebouwstenen kunnen we inspelen op de meest gecompliceerde toepassingen in uiteenlopende situaties. Daarbij spitsen al onze technologieën zich toe op de speerpunten ‘veiligheid, beveiliging en efficiency’. We willen daarmee onze prominente rol in de markt naar een nog hoger niveau brengen. Het biedt ons ook de gewenste schaalgrootte naar de door ons gedefinieerde zeven verticale groeimarkten doordat we basistechnologieplatforms gebruiken die in meerdere eindmarkten kunnen worden toegepast.”

“Zo zien we bijvoorbeeld dat de kerntechnologie vision & security is uitgegroeid tot een belangrijk platform voor (industriële) automatisering, waarin onder andere de robotiseringstrend een sterke invloed heeft. We spelen hier onder meer in op verlaging van de kosten en gelijktijdig het verhogen van de productiviteit. Het gaat daarbij om een zo laag mogelijke kostprijs per eenheid product en daarmee het rendement op de investering voor onze klant.”

‘We hebben met onze vier kerntechnologieën een grote verscheidenheid maar daarnaast ook een sterke onderlinge samenhang in oplossingen.’

“Onze technologieën zijn disruptive. We ‘verstoren’ er de markt mee en voorzien onze klanten van oplossingen die ze succesvol maken. Het is daarbij belangrijk om de juiste balans te vinden tussen bewezen technologie en constant te blijven innoveren. We gaan daarbij vanzelfsprekend zeer zorgvuldig te werk. Het heeft geen zin om ergens te vroeg mee te komen en uiteraard te laat al helemaal niet.”

“In toenemende mate vormt de ontwikkeling van specifieke software een belangrijk bindmiddel voor de integratie van verschillende technologieën en applicaties. We creëren hiermee een uniform platform. Door de combinatie van technologiebouwstenen die binnen de groep aanwezig zijn, worden de meest innovatieve en uiteenlopende oplossingen ontwikkeld. Hierdoor kan nog beter aan de klantvraag worden voldaan en is er interesse van een steeds uitgebreidere kring (potentiële) klanten. Deze totaaloplossingen zijn in meerdere verticale groeimarkten toe te passen, maar wel toegespitst op de behoefte in die specifieke markten. Het is die technologische focus die ons vele mogelijkheden biedt.”

“Ook internationaal maken we grote sprongen voorwaarts. Zo zien we een prima ontwikkeling in Noord-Amerika en ook in Australië hebben we een vaste voet aan de grond weten te zetten. Daarmee komt de geografische spreiding van onze activiteiten beter in balans en zijn we minder afhankelijk van een beperkt aantal eindmarkten,” aldus Alexander van der Lof.

“We blijven ondernemen, maar ook als het gaat om onze investeringen passen we goed en zorgvuldig risicomanagement toe. Dit zijn we verplicht naar al onze stakeholders, in het belang van de onderneming.”

Vision & Security

Visionstechnologie bestaat uit camera- en sensor-technologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. Visionstechnologie 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 en efficiency en bestaat onder meer uit alarm-, toegangs-, registratie- en evacuatiesystemen.

CASES

- Vision-security
- Machine vision
- 3D-scanning, -metrologie en -inspectie





Camera's die verrijkt zijn met slimme sensortechnologie

Het TKH-bedrijfscluster Vision Security biedt met haar geavanceerde en innovatieve vision-securitytechnologie een belangrijke bijdrage aan een veilige en goed beveiligde omgeving. Bij vision-security is er altijd sprake van een camera die is verrijkt met slimme sensortechnologie, waardoor het mogelijk is om betekenis toe te kennen aan wat de camera registreert. Op basis daarvan vindt er een vervolgactie plaats. Die vervolgactie kan bestaan uit een signaal in de controlekamer of het detecteren van een opvallend object. De vision-securitytechnologie van TKH wordt toegepast in onder meer CCTV-systemen, video-/audio-analyse en -detectie, intercomsystemen, toegangscontrolesystemen en -registratie, centrale controle- en meldkamerintegratie en in innovatieve parkeersystemen.



Magnus Ekerot

Magnus Ekerot is CEO van TKH Vision Security-cluster waartoe de werkmaatschappijen VDG Security, Siqura en Aasset Security behoren. Hij is vastbesloten te bouwen aan het beste platform voor securitytoepassingen, waarin ook andere technologieën zoals communicatie een belangrijke rol spelen.

Wat zijn de invloedrijkste trends voor vision-security

“We zien een sterke toename van de bewustwording bij mensen als het gaat om veiligheid en beveiliging, niet in de laatste plaats onder invloed van de media en berichtgeving over terreur en aanslagen. Iedereen heeft tegenwoordig een mening over beveiliging en camera-toezicht maar we zien ook dat de acceptatie en noodzaak ervan sterk toeneemt. Er is in het algemeen een groeiende behoefte aan meer preventie, monitoring, detectie, analyse en reactie.

Op dat gebied spelen wij als TKH Vision Security in met onze geavanceerde securitysystemen. In technologisch opzicht hebben we in de afgelopen tien jaar natuurlijk een enorme verschuiving gezien van analoge systemen naar volledig gedigitaliseerde oplossingen van zeer hoge kwaliteit en met bijna onbegrensde mogelijkheden. Steeds meer komt de nadruk te liggen op pro-actief handelen waardoor systemen aanzienlijk meer functionaliteiten moeten bieden op het terrein van analyseren of het voorspellen van menselijk gedrag. Maar ook systemen die in een vroeg stadium -aan de hand van historische trendlijnen- afwijkingen in het patroon signaleren en dan een alarm genereren of die op grote afstand mensen en voertuigen kunnen herkennen. We zien ook dat meer applicaties worden ontwikkeld voor niet puur securitytoepassingen, maar ook in combinatie met bijvoorbeeld communicatietechnologie. TKH heeft die kwalitatief hoogwaardige geïntegreerde oplossingen voor beeld en spraak.”

Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

“We hebben in de afgelopen jaren gezien dat de technologie enorme sprongen voorwaarts heeft gemaakt. De gebruikersvriendelijkheid van de systemen is sterk toegenomen. De IT is niet meer weg te denken in toepassingen. Kinderen groeien op met smartphones. Technologie wordt steeds toegankelijker en het nemen van beslissingen op basis van verkregen informatie uit die systemen wordt gemakkelijker en gaat sneller. Er is een duidelijke ontwikkeling te zien in de toepassing van technologie uit de consumenten- en gamingwereld, zoals bijvoorbeeld het gebruik van 3D-technologie. ‘Security at your fingertip’ is een begrip geworden, juist door die toegenomen toegankelijkheid van technologie in het algemeen. In onze branche zien we dat de intelligentie verschuift van een op afstand aangesloten computer naar de camera zelf. De camera wordt een ‘smart sensor’. Dit leidt niet alleen tot snellere vervolgacties maar het zorgt ook voor een belangrijke besparing op de benodigde bandbreedte in netwerken. We kunnen op basis van deze technologische ontwikkelingen nog meer voldoen aan de vraag vanuit de markten die wij bedienen, want die vraag is sterk technologiegedreven.”

Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

“Een van de vele voordelen die wij onze markten en dus klanten kunnen bieden is dat ze bij ons een ‘one-stop-shop’-oplossing krijgen aangeboden. Voor onze klanten is het unieke dat we één platform bieden voor een complete oplossing in vision-security. Naast hoge kwaliteit van onze systemen en dienstverlening krijgen onze klanten er een hoge mate van competentie bijgeleverd. We onderscheiden ons met onze technologie, zowel als het gaat om hardware als software. Explosiebestendige camera’s en camera’s die in het donker over kilometers afstand kunnen signaleren en vroegtijdig kunnen waarschuwen. We hebben oplossingen ten aanzien van identificatie en gezichtsherkenning. Onze oplossingen sluiten naadloos op elkaar aan waardoor de klant voorzien kan worden in zijn totale behoefte aan veiligheid en beveiliging.”



Waarom is uw technologie disruptie

“Het disruptieve van onze camera's is dat de intelligentie zich verplaatst van het achterliggende IT-systeem naar de camera zelf. Bovendien hebben we technologie die uniek is voor bepaalde toepassingen. Neem bijvoorbeeld de camera's die in vrijwel complete duisternis alsnog gezichten, mensen of voertuigen kunnen herkennen, de zogenaamde 'low light'-camera's. Of onze thermische camera's die warmtestralingen detecteren of het vermogen hebben om lekkages in gasinstallaties te ontdekken doordat ze gas kunnen detecteren. Hierdoor kan er snel geageerd worden op mogelijk ongewenste situaties en kunnen rampen worden voorkomen.”



Thermische camera's die warmtestraling detecteren of het vermogen hebben om lekkages in gasinstallaties te ontdekken doordat ze gas kunnen detecteren.

Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

“We zien volop kansen en groeimogelijkheden in onze verticale groeimarkten zoals de Care-markt -zowel de professionele zorgmarkt als ook in de thuiszorg-, in Tunnels & Infra en Marine, Oil & Gas. We hebben voor de laatstgenoemde twee markten de explosiebestendige en hittebestendige camera's. De toepassingen van de cameratechnologie is overigens in vele markten vergelijkbaar met elkaar, alleen de toepassingsgebieden verschillen en daardoor ook de wensen. Dit maakt ons een unieke gesprekspartner voor klanten die ook in meerdere markten actief zijn. En niet te vergeten terreinen waar een sterke vraag is naar betrouwbare technologie zoals in defensie en grenscontrole. Het gaat dan om typische niche-applicaties, waar duurzaamheid en kwaliteit van eminent belang zijn. We kunnen zeggen, dat de tijd in ons voordeel werkt als het gaat om het bedienen van onze markten en het opengooien van nieuwe markten.”

‘Wij kunnen als geen ander al die verschillende technologieën in een enkele, indien gewenst, op maat gesneden oplossing leveren.’





Allied Vision helpt klanten meer te zien

Al ruim 25 jaar helpt Allied Vision mensen het totaalbeeld te zien, zodat ze beter in staat zijn hun doelen te bereiken. Deze TKH-werkmaatschappij streeft er continu naar met behulp van haar visiontechnologie en expertise waardevolle inzichten te bieden. Of het er nu om gaat om de productiestandaard te verhogen, ziektes sneller te diagnosticeren of gewoon te weten wie het eerst over de finish ging. Allied Vision richt zich met haar visioncamera-oplossingen op onder meer industriële inspectie, medische en wetenschappelijke imaging (beeldvorming) en verkeersmonitoring. Zij weet dat elk project weer anders is en zijn eigen technische uitdagingen met zich meebrengt. Door nauw samen te werken met de klant kan zij oplossingen afstemmen op de individuele behoeften en biedt ze ondersteuning waar dat het meest nodig is.



Frank Grube

Visiontechnologie is niet meer weg te denken uit ons dagelijkse leven. Camera's met beeldverwerking en visiontechnologie bewaken productieprocessen en verkeersstromen en tillen medisch onderzoek naar een hoger niveau. Met jarenlange ervaring in deze business licht Frank Grube, CEO van Allied Vision, de variatie aan mogelijkheden toe die met zijn visioncamera's mogelijk zijn.

Wat zijn de invloedrijkste trends voor machine vision

“In het verleden speelde de resolutie van de beeldsensor in veel machine visiontoepassingen een ondergeschikte rol. Het draaide toen voornamelijk om de beeld- en verwerkingssnelheid. Maar de vraag naar camera-oplossingen die beelden geven met een hogere resolutie neemt toe, bijvoorbeeld omdat men verschillende camera's wil vervangen door één enkele die een totaalbeeld geeft, of omdat men meer details in beelden wil kunnen onderscheiden.”

“Machine vision is een nog relatief jonge technologie, dus niet alle mogelijkheden zijn al onderzocht. En dan komt daar de snelle ontwikkeling van onder meer de informatietechnologie nog bij. We zijn ervan overtuigd dat veel toekomstige producten en diensten waarvan we ons nu nog niet eens een voorstelling kunnen maken, gebruik zullen gaan maken van digitale beeldverwerkingstechnologie. Denk daarbij aan 3D-scannen en -printen, zelfrijdende auto's of drones evenals de integratie van digitale informatie met 'real-time video' -een methode die veelal op mobiele telefoons wordt toegepast- om maar een paar bekende voorbeelden te noemen.”

‘Dankzij toegenomen bandbreedte van nieuwe camera-interface-technologieën is het mogelijk beelden met een hogere resolutie over te brengen zonder dat dit ten koste gaat van de snelheid.’

Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

“De trend richting hogere resolutie heeft tot stand kunnen komen dankzij de toegenomen bandbreedte van nieuwe camera-interface-technologieën. Anders dan voorheen is het nu mogelijk beelden met een hogere resolutie over te brengen zonder dat dit ten koste gaat van de snelheid. We leveren camera's met een resolutie tot maar liefst 29 megapixels. In 2015 hebben we bovendien een eerste reeks cameramodellen geïntroduceerd die beschikken over de snelle USB3-visioninterfacetechnologie. Het onderscheidende vermogen hiervan is onder meer de overdracht van informatie met een bandbreedte van 350 MB per seconde.”

“Een andere belangrijke ontwikkeling in visiontechnologie vindt plaats in het hart van onze camera's, namelijk in de beeldsensorchip. Beeldsensoren worden in toenemende mate vervangen door CMOS-beeldsensoren, die zich kenmerken door een hoge framesnelheid zonder dat dit ten koste gaat van de beeldkwaliteit. Wij hebben deze tendens ook onderkend en veel van onze camera's beschikken al over de nieuwste CMOS-imagers. We zijn ervan overtuigd dat deze trend zich voorlopig zal voortzetten.”



Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

“Onze machine visioncamera's bieden onze klanten meer inzicht zodat ze doeltreffender zijn in wat ze doen. Bij industriële inspecties maken onze camera's het mogelijk om geautomatiseerde kwaliteitscontroles uit te voeren met een accuratesse en snelheid die vele malen groter is dan het menselijk oog ooit zou kunnen bereiken. De infrarood-beeldtechnologie maakt het in wetenschappelijke toepassingen bijvoorbeeld mogelijk eigenschappen van materiaal of weefsels te ontdekken die onzichtbaar zijn voor het menselijk oog. En in intelligente vervoerssystemen kunnen ze de doorstroming en de veiligheid op de weg helpen te verbeteren. Er zijn oneindig veel mogelijkheden en toepassingsgebieden, maar uiteindelijk gaat het erom dat wij onze klanten meer inzicht en meer intelligentie bieden doordat ze meer details kunnen zien in een kortere tijd.”

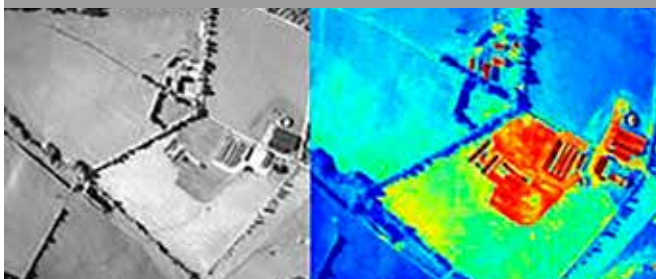


Waarom is uw technologie disruptive

“Wat ons onderscheidt van de concurrentie, is ons enorm brede camera-aanbod, dat uiteenloopt van conventionele camera's tot zeer snelle, infrarood- en thermische high-tech camera's. Een ander sterk punt van onze camera's is hun veelzijdigheid en modulariteit, waardoor ze eenvoudig aan verschillende toepassings-eisen kunnen worden aangepast. Onze klanten waarderen ook de prestaties en het gebruikersgemak van onze software-interface.”



'Aerial'-beeldvorming kan worden gebruikt voor milieu-, landbouw- en bosbouwonderzoek, bijvoorbeeld door een combinatie van conventionele en warmtebeeldcamera's.



Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

“Voor de verticale groeimarkt Industrial Machine Vision zie ik veel potentieel in 'embedded vision'. Hiermee bedoelen we compacte, geïntegreerde systemen die beeldverwerkende taken in een machine uitvoeren zonder dat daarvoor een speciale computer nodig is. Wij hebben binnen Allied Vision al stappen gezet om die markt op te gaan. Ook hebben we ons aangesloten bij de Embedded Vision Alliance om de ontwikkeling van deze technologie te helpen promoten. Daarnaast worden vision-systemen toegepast in meer consument-gerichte industrieën zoals in verkoopautomaten en geautomatiseerde beveiligingscontroles op luchthavens met behulp van biometrie. Machine vision zal een wezenlijk deel gaan uitmaken van ons dagelijks leven. Ook kunnen wij met onze camera's een bijdrage leveren aan het oplossen van de milieuproblemen waarmee de wereld wordt geconfronteerd. Onze camera's worden al gebruikt om de prestaties van zonnecellen te optimaliseren, toezicht te houden op de waterconsumptie van gewassen om soorten te kweken die beter bestand zijn tegen droogte, of om onkruid op landbouwgronden te detecteren en te bestrijden, zodat het gebruik van onkruidverdelgers tot een minimum kan worden beperkt. En dit zijn nog maar een paar van de voorbeelden van het gebruik van visiontechnologie voor een duurzamere toekomst.”



Terry Arden

Terry Arden, CEO van LMI Technologies: “LMI biedt OEM's een flexibel 3D-technologieplatform dat kan worden aangepast aan hun unieke bedrijfsbehoeften. Anders dan onze concurrenten houden wij ons bezig met 3D-scannen, -metrologie en -inspectie en dankzij deze specialistische kennis en ervaring zijn wij in staat bij onze klanten de winstgevendheid te vergroten, de time-to-market te verkorten en nieuwe mogelijkheden aan te boren.”



Nieuwe, unieke oplossingen met 3D-technologie

LMI Technologies, met het hoofdkantoor in het Canadese Vancouver, drukt met zijn toonaangevende 3D-scanning-, metrologie- en inspectie-oplossingen een belangrijk stempel op de sector. Haar wereldwijd erkende productportfolio bestaat uit 3D-oplossingen, variërend van hoogwaardige 3D-scanners die zeer gedetailleerde gegevens genereren voor 3D-visualisatie, reverse engineering en rapid proto-typing tot aan oplossingen voor kwaliteitscontrole en procesoptimalisatie binnen productielijnen en sub-micron oppervlakte-metrologie. De onderneming stelt zich ten doel haar klanten te laten profiteren van de voordelen van de innovatieve technologie voor 3D-scanning, -metrologie en -inspectie.

3D-scanning, -metrologie- en -inspectie

Wat zijn de invloedrijkste trends voor 3D-scanning, -metrologie- en -inspectie.

“Wij ontwikkelen bij LMI Technologies scanners en smart-sensoroplossingen voor de markt van 3D-scanning, -metrologie- en -inspectie. Onze technologie is gebaseerd op camerachips, optica, geïntegreerde microprocessors, lasers en LED-projectoren en op een ruime keuze aan 3D-software. Trends die deze technologieën het meest beïnvloeden zijn voornamelijk afkomstig uit de consumentenindustrie. Producten voor dagelijks gebruik, zoals smartphones, LED-tv's, beamers, netwerk-routers en zelfs 'video-on-demand' via internet, hebben ertoe geleid dat de hoofdcomponenten die LMI in haar producten gebruikt, sterk zijn verbeterd.”



LMI levert voor de automotive sector 3D-sensoren voor optische en dataprocessing in driedimensionale meetsystemen. Auto-fabrikanten zetten deze systemen onder meer in bij hun kwaliteitscontrole aan de assemblagelijnen voor een snelle, nauwkeurige en contactloze inspectie van auto-onderdelen in real-time.

Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

“In de afgelopen jaren hebben de beschikbaarheid van camerachips van 2 en 5 megapixel en de verbetering van de efficiency en helderheid van LED's geleid tot nieuwe smart-sensoroplossingen voor 3D-inspectie. Door deze nieuwe ontwikkelingen beschikken we nu over resoluties en snelheden die essentieel zijn voor het bereiken van hogere prestatieniveaus bij de inspectie van bijvoorbeeld kleine elektronische onderdelen en medische assemblage. Wij voorzien een toekomst waarin sensoren eenvoudig kunnen worden aangepast en geconfigureerd, zodat ze geschikt zijn voor de volgende revolutie in de productie-omgeving, de zogenaamde 'Industry 4.0', waarbij de moderne fabriek volledig op robots draait en overal wordt aangestuurd door slimme sensoroplossingen.”



Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

“Producenten zoeken naar manieren om hun processen te automatiseren en de kwaliteit ervan te verbeteren. Traditionele benaderingen van contactloze automatisering zijn gebaseerd op 2D-machine visiontechnologie, waarbij system integrators een speciale oplossing bouwen die gebruikmaakt van camera's, licht en software om problemen in de fabriek op te lossen. Dit is vergelijkbaar met het fotograferen van een onderdeel met je smartphone, waarna je die foto moet analyseren om vast te stellen of het onderdeel in orde is. En dat 600 keer per minuut.”

“Onze technologie levert 3D-scans van een te inspecteren onderdeel en biedt visualisatiefuncties, ingebouwde meetinstrumenten en communicatieprotocollen in een 'all-in-one'-systeem. Het genereert input voor rapporteren van goedkeuringen en afkeuringen aan het fabrieksnetwerk. In plaats van het beperkte 2D-beeld dat een smartphone produceert, brengt een 3D-scanner ook de vorm van het object in beeld. Door de vorm en textuur van een object te combineren, kan een complete 3D-inspectie worden uitgevoerd. Een 3D-smart-sensor kan deze inspectietaak tegen dezelfde kosten uitvoeren als een 2D-smart-camera van nu. Dat is de manier waarop fabrieken in de toekomst zullen werken.”

Waarom is uw technologie disruptie

“De oplossingen van LMI zijn ontworpen om disruptie te zijn. Wij kijken naar de markten van vandaag en naar de traditionele benaderingen van een probleem, de pijnpunten en de tekortkomingen van de concurrenten, en vervolgens ontwikkelen we een nieuwe, unieke oplossing die gebruikmaakt van 3D-technologie. Klanten zijn al snel enthousiast over innovatieve oplossingen die hun leven vereenvoudigen. Onze Gocator 3D-smart-sensors zijn kostenbesparend en eenvoudig in het gebruik. Als je nu naar een fabriek kijkt, zie je dat die boordevol op maat gemaakte ‘inspectiecellen’ zit, die ontworpen zijn door verschillende leveranciers met ieder hun eigen gebruikers-interfaces, pc’s, touch-screens enzovoort. Dit gaat gepaard met hoge kosten en veel onderhoud voor een systeem. In onze smart-sensors zijn alle functies die specifiek nodig zijn voor die inspectiecellen al aanwezig.”



Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

“Binnen de verticale groeimarkt Industrial Machine Vision is de auto-industrie de grootste gebruiker van scanning- en inspectietechnologie, maar elektronica is de op één na grootste groeimarkt, met een enorm potentieel om over te stappen op 3D. De auto-industrie kent een lange verkoopcyclus (2 jaar) met een trage omloop van kapitaal-goederen. Bij elektronica is het omgekeerde het geval: daar geldt een verkoopcyclus van 6 maanden en wordt voor iedere volgende lancering van een consumenten-product nieuwe apparatuur ingezet. Toepassingen in de elektronica vereisen inspecties in zwaar geautomatiseerde productielijnen. Deze inspecties hebben betrekking op componenten, printplaten, connectoren, mechanische subassemblages en de afwerking van het eindproduct. 3D-smart-sensors die inter-operabel zijn met robots en machines zijn de sleutel tot de overgang naar werkelijk digitaal functionerende fabrieken: ‘Industry 4.0’.”

Klanten zijn al snel enthousiast over innovatieve oplossingen die hun leven vereenvoudigen.’



Communicatie

Onze communicatietechnologie richt zich op spreken en luisterverbindingen, mission critical communicatiesystemen, beveiliging en aansturing. Voor beveiliging in gebouwen wordt de communicatietechnologie veelal gecombineerd met de vision- & security-technologiebouwstenen uit de groep. Wij bevorderen met onze technologie onder andere de efficiency, veiligheid en bewaking in tunnels, parkeergarages, extramurale en intra-murale zorg, vliegvelden, voetbalstadions, scholen en financiële instellingen.

CASES

- FLINQ: controle- en beheerplatform
- Intercom/mission critical





Commanderen, visualiseren en rapporteren met FlinQ

FlinQ, de eigen softwareontwikkeling van TKH-werkmaatschappij Flexposure, is een uniek controle- en beheerplatform voor bewaking van systemen, gebouwen en machines. Het wordt toegepast indien continu inzicht in uiteenlopende gebeurtenissen vereist is. Het platform van FlinQ zorgt onder meer voor een volledige controle in meldkamers van parkeergarages ten aanzien van de beveiliging van die parkeergarages evenals de geleiding van verkeersstromen. Maar FlinQ wordt ook ingezet bij de beveiliging van belangrijke security-objecten zoals bij het International Criminal Court in Den Haag. FlinQ kent één op maat toegesneden interface die de gebruiker, in 'real-time', op afstand vanuit de meld- of controlekamer een volledig overzicht geeft en tot actie aanspoort indien nodig.



Gaby Uljee

Gaby Uljee, directeur van Flexposure en TKH Innovations is de man achter FlinQ en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe en aanvullende (software-)communicatietechnologie waarvan veel TKH-werkmaatschappijen mee profiteren. Het FlinQ-platform is bovendien toepasbaar in meerdere verticale groeimarkten.

FLINQ: controle- en beheerplatform

Wat zijn de invloedrijkste trends voor FlinQ als controle- en beheerplatform

“We zien een duidelijke verschuiving van jarenlang typisch voor de zakelijke markt ontwikkelde systemen en producten naar toepassingen voor de consumentenmarkt ontwikkelde oplossingen en producten. Toepassingen en technologie van bijvoorbeeld Google (Android) of grafische applicaties uit de gamingindustrie vinden steeds vaker hun weg naar toepassingen in de zakelijke markt. Een belangrijke trend is ook de verdergaande en versnelde standaardisatie van protocollen voor communicatie en het daarmee aansturen van systemen. Het meeliften op ontwikkelingen in de consumentenwereld werkt ook kostenbesparend. We zien dat de budgetten in de consumentenwereld voor de ontwikkeling van nieuwe technologie voor communicatie vele malen groter zijn dan in de zakelijke wereld waardoor vernieuwing sneller gaat. Wij maken daarvan dankbaar gebruik.”

Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

“We hebben FlinQ als controle- en beheerplatform steeds meer ‘event-driven’ gemaakt, mede ook –zoals eerder gezegd– dankzij ontwikkelingen uit de consumentenwereld. Van het kunnen beheren van afzonderlijke ‘events’ zijn we gegroeid naar het beheren en samenvoegen van de drie belangrijkste functies: commanderen, visualiseren en rapporteren. Van al die functies worden informatie en relevante gegevens uit de verschillende onderliggende systemen gecombineerd weergegeven op slechts één beeldscherm. Dat betekent ook dat we veel data verzamelen en het zelfs begint te lijken op ‘datamining’: het analyseren van gegevens in een gegevensbestand op basis van bepaalde kenmerken, trends enzovoort. Dankzij ontwikkelingen zien we ook steeds meer centralisatie in multisite-omgevingen zoals bijvoorbeeld het beheer van parkeergarages en/of winkelcentra. Communicatie speelt daarbij de doorslaggevende rol, want beheer en controle zijn eenvoudig op afstand uit te voeren. Daardoor is maar een kleine personele bezetting vereist op de locatie of zelfs helemaal geen bezetting. Dankzij de overall-functionaliteit van FlinQ en de snelheid waarmee de systemen met elkaar communiceren kan direct en adequaat worden opgetreden als daartoe signalen in de meldkamer binnenkomen.”

Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

“Omdat FlinQ volledig modulair is opgebouwd kunnen we tegemoet komen aan de eisen en wensen van iedere individuele klant. Sterker nog, we zorgen met de functionaliteit in FlinQ ervoor dat de klant kosten bespaart, vooral ook op zijn operationele kosten, omdat steeds minder mankracht direct ter plaats is vereist. Assistentie van monteurs of het oproepen van hulpdiensten kan adequaat en op afstand worden uitgevoerd zodat de juiste mensen snel ter plaatse zijn.”

“Omdat we veel data uit de onderliggende systemen verzamelen hebben onze klanten met FlinQ nog een belangrijk voordeel: FlinQ voorspelt wanneer systemen en



FlinQ wordt ook ingezet bij de beveiliging van belangrijke security-objecten zoals in het International Criminal Court in Den Haag.

aangesloten apparatuur onderhoud nodig hebben. FlinQ geeft 'just-in-time' een signaal en verdere aanwijzingen aan technici voor onderhoud en service van systemen. Ook daarmee worden aanzienlijke operationele kosten voor bedrijven en organisaties bespaard en behoeft onderhoud niet meer periodiek te worden ingepland als daar feitelijk geen aanleiding voor is. FlinQ is daarom een compleet en uiterst flexibel softwareplatform dat communiceert met alle onderliggende systemen of apparatuur en deze met elkaar verbindt, ongeacht de eigen besturingssoftware en toepassingen ervan. Met onze 'predictive maintenance'-module verzamelt FlinQ continu data uit de onderliggende systemen die onafgebroken worden gemonitord en op basis waarvan mogelijk onderhoud wordt geëvalueerd. Het is vooral van belang voor bedrijfskritische processen en systemen waarbij onverwachte verstoringen hoge kosten met zich mee zullen brengen. Wij maken pro-actief onderhoud op deze manier zeer concreet."

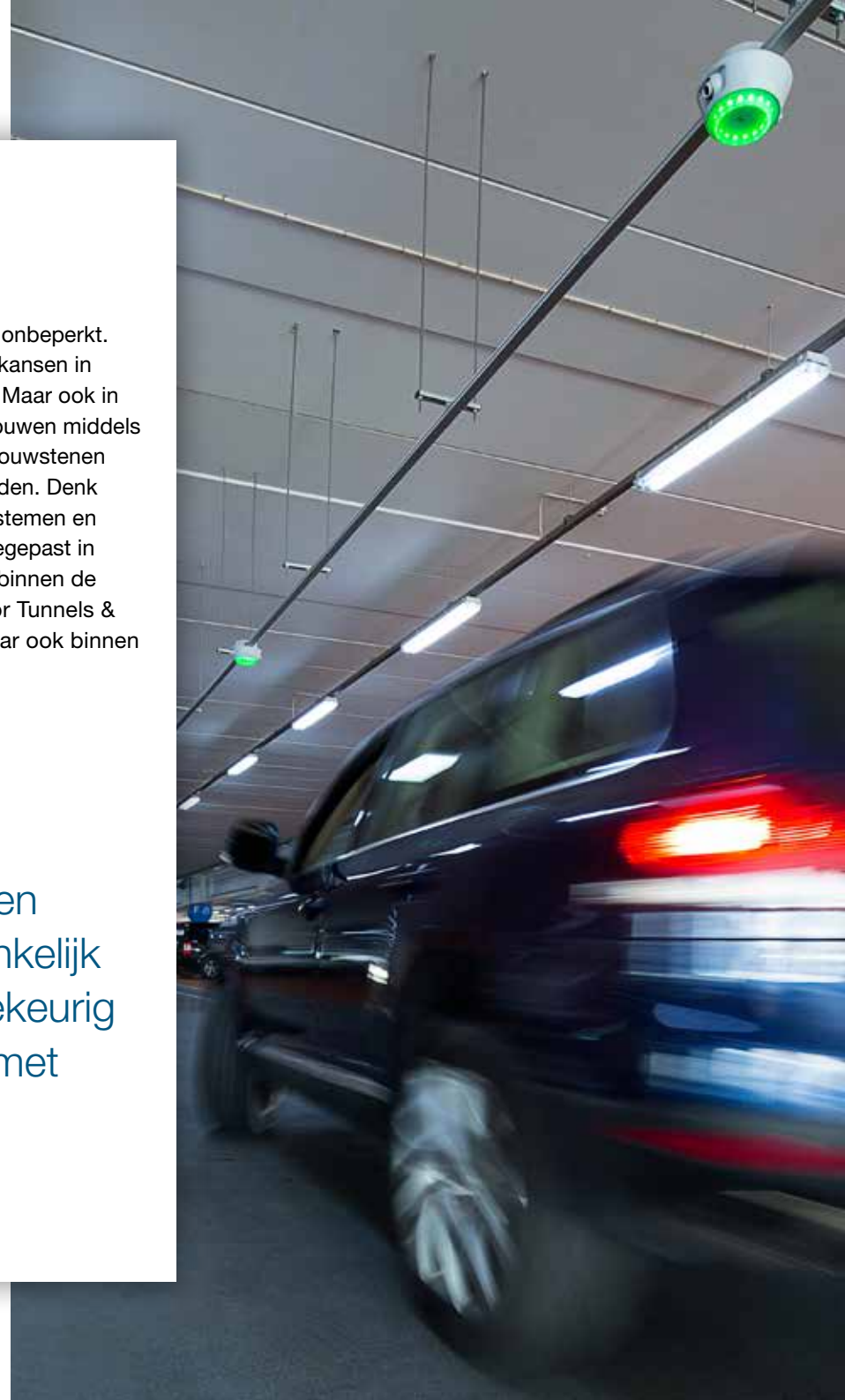
Waarom is uw technologie disruptive

"Het 'just-in-time'-onderhoud is voor systemen een totaal andere benadering dan we voorheen gewend waren. We pakken het fundamenteel anders aan en dat kun je disruptive noemen. Voor ons is de pro-maintenance-applicatie een logische maar vooral ook belangrijke aanvulling in FlinQ, naast de gebruikelijke functionaliteit zoals monitoring en datageneratie. Ik verwacht een verdere ontwikkeling ervan en het is vanuit onze filosofie logisch dat we op de weg van nieuwe toepassingen doorgaan."

Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

"Het aantal toepassingen voor FlinQ is bijna onbeperkt. We zien veel nieuwe mogelijkheden en groeikansen in onder meer de verticale groeimarkt Parking. Maar ook in combinatie met totaaloplossingen voor gebouwen middels de integratie van verschillende technologiebouwstenen die door de TKH-bedrijven worden aangeboden. Denk aan toegangscontrolesystemen, intercomsystemen en camerabeveiliging. Ook kan FlinQ worden toegepast in de controlekamers op olieboorplatformen –binnen de verticale groeimarkt Marine, Oil & Gas– voor Tunnels & Infra, voor beheer van verkeersstromen maar ook binnen ziekenhuizen."

'Omdat FlinQ platform- en bestuursysteemafhankelijk is kunnen we ieder willekeurig onderliggend systeem met FlinQ verbinden.'



Roger Dance

De Commend Group is een toonaangevend technologiebedrijf dat zich richt op het in eigen huis ontwikkelen en produceren van security- en communicatiesystemen en is wereldwijd één van de grootste aanbieders op het gebied van hoogwaardige intercomsystemen. Verantwoordelijk voor de snelgroeiende wereldwijde Commend-organisatie, met vestigingen in tal van landen binnen en buiten Europa, is Roger Dance.



Aandacht voor detail in beveiliging en communicatie

Commend Group, met haar hoofdkantoor in het Oostenrijkse Salzburg, is wereldwijd erkend als belangrijke en leidende speler in de markt voor geïntegreerde intercom- en mission critical-systemen voor integratie van spraak, beeld en data. De toepassingen op een groot aantal terreinen zijn bijna onbeperkt. Commend is sterk vertegenwoordigd in onder meer gevangenissen, parkeergarages, ziekenhuizen, vliegvelden, olieplatforms, openbaar vervoer, stadscentra, tunnels en in de industrie in het algemeen. Via de communicatietechnologie van Commend wordt gezorgd voor de beveiliging van gebouwen, mensen en bezittingen.

Wat zijn de invloedrijkste trends voor intercomsystemen

“Een belangrijke ontwikkeling van de afgelopen jaren is het samenbrengen en integreren van verschillende media zoals spraak, data en video. Gelijktijdig is er de ontwikkeling van samenvoegen van producten en technologieën uit de consumentenwereld met die van de zakelijke markt. Iedereen gebruikt tegenwoordig smartphones en tablets en downloadt regelmatig app's voor uiteenlopende toepassingen. Ook wij hebben app's ontwikkeld voor onze communicatiesystemen en spelen daarmee in op de volledig geaccepteerde toepassing van aansturing via app's. Daarnaast worden bepaalde technieken zoals SIP (Session Initiation Protocol - een protocol voor IP-telefoonsignalen dat wordt gebruikt om Voice over IP-telefoon-gesprekken op te zetten) of VoIP als een standaard gezien en als breed uitwisselbaar, maar dat is alles behalve waar. De meeste producten zijn vaak uitgevoerd met fabrikant-specifieke functionaliteit en zijn daardoor niet uitwisselbaar, om van de slechte audiokwaliteit maar te zwijgen.”

Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

“Dat is eenvoudig: de snelle acceptatie van mobiele apparaten en smartphones. We hebben een complete revolutie op dit gebied kunnen zien in de afgelopen jaren. Een ontwikkeling die van grote invloed is op de manier waarop we communiceren. Tegelijkertijd zagen we een steeds toenemende kracht van micro-processors. Een versnelde digitalisering van het verwerken van signalering in DSP's -ofwel Digital Signal Processors- waardoor allerlei digitale signalen zoals beeld en geluid razendsnel worden verwerkt en omgezet tot bruikbare informatie. Daarnaast speelt natuurlijk de steeds verdergaande verbetering van IP-netwerken en hun betrouwbaarheid. Met name voor onze systemen en toepassingen is die betrouwbaarheid van eminent belang.”



‘Enhanced HD Voice’ (eHD) van Commend zet het audiosignaal over tot een bandbreedte van 16.000 Hz, waarmee het gehele spectrum van de menselijke stem wordt behaald. Spraakcommunicatie en noodoproepen worden daardoor tot op een ongekend helder niveau overgedragen zodat alles letterlijk te verstaan is.

Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

“Voor ons was het altijd eenvoudig om intercomoplossingen volledig op maat toe te snijden voor een klant. Maar tegenwoordig zijn wij in staat om eHD-audio en -video te combineren met input-, output- en ‘high level control’-functionaliteit en exact zoals de eindgebruiker het wenst. Met onze technologie kunnen we nu eenvoudiger aan deze vragen voldoen, waar het in het verleden technisch lastig was of gewoonweg te duur. We kunnen optimale audio-kwaliteit leveren, ook in gebieden met steeds wisselende geluiden op de achtergrond, zoals bij productielijnen in de industrie of in drukke winkelstraten. Onze intercomstations passen automatisch het geluidsniveau aan op basis van het in die omgeving heersende geluidsniveau. Het gaat om optimale verstaanbaarheid. We hebben vele oplossingen en systemen die opereren via nationale en internationale communicatienetwerken vanwege verbeterde, stabiele en betrouwbare IP-netwerken. Zo kan het gebeuren dat bij het weigeren van een ticket in bijvoorbeeld een parkeer-automaat de helpknop rechtstreeks verbinding maakt tussen automobilist en de controlekamer, zelfs in een ander land. De controleur kan de persoon zien, er mee spreken en de slagboom openen. Onze producten en oplossingen vormen een investering voor de lange termijn, omdat ze uit te breiden zijn met aanvullende toepassingen en eenvoudig zijn te upgraden.”

Waarom is uw technologie disruptive

“Al meer dan dertig jaar hebben wij nieuwe technologie ontwikkeld en ingevoerd die ervoor zorgt dat zaken anders werden geregeld dan daarvoor op de traditionele manier gebruikelijk was. Zo waren wij de eerste die intercom-toepassingen over IP-netwerken mogelijk maakten. We waren de eerste met een ‘schreeuw-alarm’ met audio-monitoring, de eerste met eHD-audio en de eerste met altijd de beste geluidskwaliteit, ongeacht de meest akoestisch onvriendelijke omgeving zoals bij harde wind. En meer recent: het vervangen van intercom-hardware-servers met volledige software-servers die draaien op virtuele serverplatforms. De server schakelt naadloos over op een standby-server wanneer deze uitvalt, waarmee de oorspronkelijke kwetsbaarheden van ‘stand alone’-hardware-based servers zijn ondervangen.”



Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

“We zien in vele verticale groeimarkten kansen omdat intercom steeds belangrijker zal worden in veel uiteenlopende situaties. Op plaatsen waar mensen worden vervangen door machines en robots is het essentieel dat er toch contact met mensen gemaakt kan worden die eenvoudig problemen kunnen oplossen op een snelle en betrouwbare wijze. Denk daarbij aan ticketautomaten in parkeergarages of aan geldautomaten bij banken, op treinstations, op vliegvelden of waar dan ook. Er is dan behoefte aan contact met iemand die het probleem kan oplossen. Binnen de Tunnel & Infra-markt is er een sterke groei in massatransitie van personen binnen de stedelijke gebieden. Hierbij is superieure spraaktechnologie onmisbaar. Ook zien we een sterke toename in oplossingen voor audio-analyses en meer functionaliteit voor mobiele apparaten. En deze zijn in vele verticale groeimarkten toepasbaar.”

‘Wij ontwikkelen nieuwe technologieën die ervoor zorgen dat zaken anders worden geregeld dan daarvoor op de traditionele manier gebruikelijk was.’

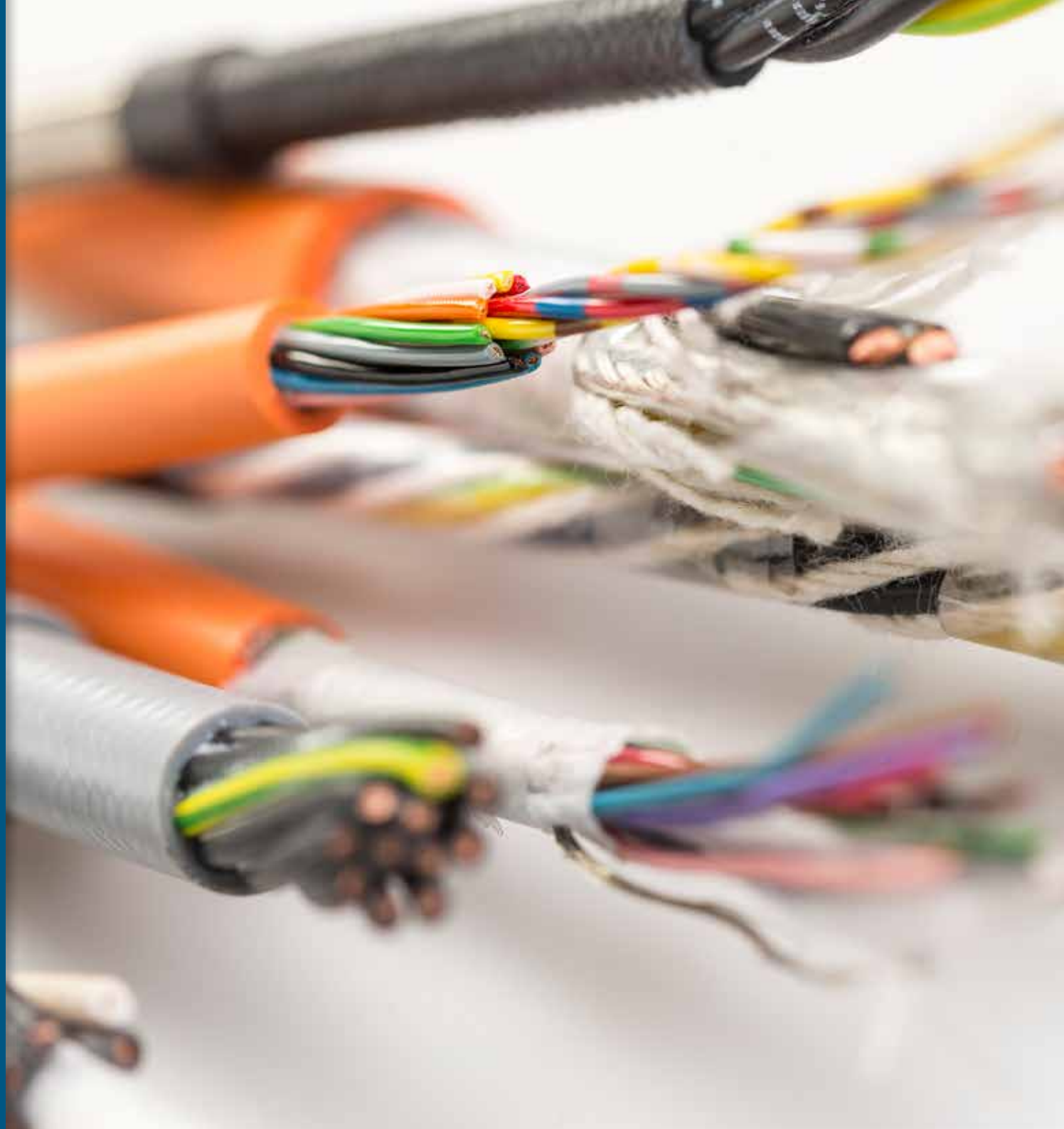


Connectivity

Met onze connectivitytechnologie richten wij ons op een compleet portfolio connectivity-oplossingen voor energiedistributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infra-sector, evenals op glasvezelsystemen voor data- en communicatienetwerken. Daarnaast kunnen wij met onze connectivity-technologie klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivitysystemen ontwikkelen voor de meest uiteenlopende toepassingen in hightechomgevingen zoals de industriële, marine- & offshore-, olie- & gas- en medische sector.

CASES

- CEDD: contactloze energie- en datadistributie
- Speciaalkabelsystemen
- Subsea-kabelsystemen



CEDD (Contactloze energie- en datadistributie)



Hans van der Kuil

Algemeen directeur van USE System Engineering, Hans van der Kuil, is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van CEDD: de unieke connectivity-technologie waar jaren aan ontwikkeling vooraf gegaan is. 'Wij hebben met CEDD bepaald niet gekozen voor de gemakkelijkste weg en het is al evenmin een simpele technologie echter, de oplossing voor de eindgebruiker is duidelijk eenvoudiger.'



Transport van energie en data in één kabelsysteem

CEDD is een absoluut hoogstandje en ontwikkeld door TKH-dochter USE System Engineering. CEDD is een zeer innovatieve en geavanceerde connectivitytechnologie voor contactloze energie- en datadistributie. Het transport van energie en data is gecombineerd in één kabelsysteem, een basisstation en contactloze aansluitpunten. Zo kan bijvoorbeeld verlichting in een tunnel, in het wegdek, in landingsbanen op vliegvelden of in een helikopterplatform eenvoudig geïnstalleerd of vervangen worden, zonder hierbij elektrisch contact te maken met een voedings- en datakabel.

Wat zijn de invloedrijkste trends voor CEDD

“We zien een duidelijke trend naar het aanbieden van totaaloplossingen met energie-/datadistributie en functionaliteit gecombineerd in één kabel. Steeds vaker worden hoge eisen gesteld aan systemen die ook onder de meest weerbarstige en extreme omstandigheden niet mogen falen. Er is steeds meer aandacht voor duurzaamheid en efficiency en de veiligheidseisen worden steeds ingrijpender. Bijvoorbeeld de verlichting op vliegvelden, op landingsbanen, evacuatiesystemen in tunnels of op booreilanden waar een klein vonkje al grote gevolgen kan hebben voor de veiligheid. Voor toepassing op die terreinen is ons contactloze energie- en datatransmissiesysteem de trendsettende technologie. In bestaande kabelverbindingen hebben elektrische connectoren een bepaalde levensduur. Lifecycle-management van producten en systemen in onze markten wordt daarom van steeds groter belang. Eigenaren van vliegvelden of beheerders van tunnels of boorplatformen kunnen zich geen onderbreking in de bedrijfsvoering veroorloven. Daarop spelen we met onze CEDD-oplossing in.”

Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

“Duurde de aanleg van verlichting op bijvoorbeeld een taxibaan van een vliegveld doorgaans 2 tot 3 weken, wij doen dat vele malen sneller en beperken ons tot enkele dagen. Dat is op zich al een enorme besparing op de kosten. De installatie van onze systemen gaat sneller en ongeacht degene die het aanlegt, het gaat altijd de eerste keer goed vanwege het installatiegemak. We hebben uitgebreide testen kunnen doen op vliegveld Eelde en daaruit is gebleken dat we de basis kunnen bieden voor een betrouwbare infrastructuur voor energievoorziening en datacommunicatie via één en dezelfde kabel.”

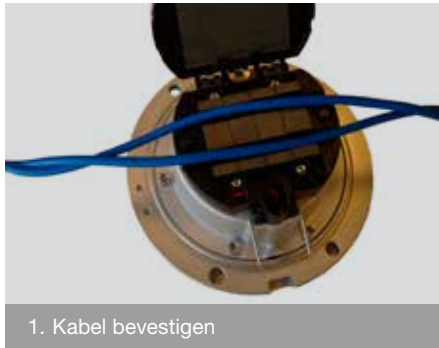
Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

“In de eerste plaats voldoet ons systeem aan hoge veiligheidseisen. De installatie van onze CEDD-systemen gaat veel sneller dan bij de traditionele systemen. Omdat de aanleg van onze systemen eenvoudig gaat zijn er ook minder hoger opgeleide vakmensen nodig waardoor daarop een besparing mogelijk is. Via een basisstation dat op het CEDD-systeem is aangesloten kunnen we aan de hand van verkregen data indicaties geven wanneer bijvoorbeeld lampen op een landingsbaan vervangen moeten worden of wanneer er kabelbeschadigingen zijn geconstateerd. Alle processen die met de aanleg van een infrastructuur op een vliegveld of boorplatform doorlopen moeten worden hebben we eenvoudiger gemaakt met onze technologie.”

“Ons uitgangspunt is dat de energievoorziening en datacommunicatie 24 uur per dag en zeven dagen per week functioneert. Veel intelligentie zoals conditie- en prestatie-monitoring zijn verwerkt in de CEDD-oplossing waardoor we op verschillende disciplines aanzienlijke besparingen voor de klant kunnen bieden. Het systeem signaleert bijvoorbeeld vroegtijdig mogelijke storingen. Hiermee wordt een efficiëncyslag gegenereerd op het geplande onderhoud ten gunste van het dure ongeplande onderhoud. Wij bieden informatie over preventief onderhoud op basis van gemeten parameters van onder meer een lamp. De gegevens daarvoor wordt door de lamp zelf geleverd. Onze toepassingen winnen het op kwaliteit, snelheid en functionaliteit. Waren voorheen vooral veel oplossingen productgericht, wij zijn tegenwoordig meer en meer gericht op functionaliteit en het maximaal beschikbaar houden van deze functionaliteit gedurende de complete levenscyclus van de oplossing. Onze klanten profiteren aan de hand van onze technologie hier optimaal van.”



CEDD (Contactloze energie- en datadistributie)



Waarom is uw technologie disruptie

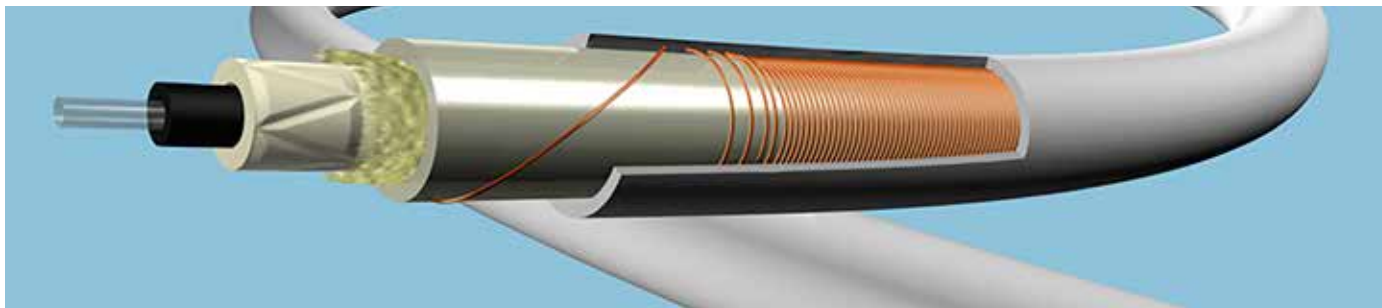
“De aanleg van ons CEDD-systeem is erg eenvoudig. Er is geen plus- of minpool om aan te sluiten. Eenvoudig een “inductieve”-klem erop en energievoorziening en data-communicatie zijn een feit. De inductieve technologie is te vergelijken met een elektrische tandenborstel die in de houder voor het opladen ook geen direct elektrisch contact maakt. We gebruiken in de CEDD-oplossing ‘twisted pair’-kabels die speciaal zijn ontwikkeld in de TKH-groep door de bedrijven behorende tot het Connectivity-cluster. Ons systeem is veilig en betrouwbaar. Een kabel van enkele kilometers zonder elektrische connectoren is een volstrekt disruptieve oplossing voor distributie van niet alleen energie, maar ook van data.”

Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

“Wij zien met onze CEDD-technologie vele mogelijkheden voor betrouwbare infrastructuur in de Tunnel & Infra-markt zoals op vliegvelden en in tunnels maar ook in de Marine, Oil & Gas-markt op boorplatformen en andere offshore-activiteiten. Wij dragen met onze kennis van en focus op modulariteit bij aan het verkorten van ontwikkeltijden en het ontwikkelen van duurzame technologieën tegen betere prijs-/prestatieverhoudingen.”

‘Ons uitgangspunt is dat de energievoorziening en data-communicatie 24 uur per dag en zeven dagen per week functioneert.’





Miniaturisering van bijna alle kabelsystemen

Prestige en perfectie strijden al decennia lang om voorrang voor marktleider en wereldspeler Ernst & Engbring, kortweg E&E, in het Duitse Oer-Erkenschwick. Binnen de TKH-groep de expert in ontwikkeling en productie van innovatieve en op maat ontworpen speciaalkabelsystemen voor toepassing in industriële automatisering, medische precisie-apparatuur, machinebouw, robotica, meet- en regeltechniek en maritieme toepassingen. Perfectie wint steeds, maar stuwt tegelijk de prestige van E&E in haar markten tot grote hoogte. “Made in Germany” in de ware zin van het woord. De productiefaciliteiten van E&E behoren tot de modernste ter wereld.



Lothar Klick

Al vele jaren is algemeen directeur Lothar Klick de drijvende en inspirerende kracht achter het succes van E&E. Samen met ruim 300 medewerkers zijn in de afgelopen jaren vele innovaties tot stand gebracht waaronder toepassing van unieke miniatuurkabels die voldoen aan de hoogstdenkbare fabricage-eisen.

Wat zijn de invloedrijkste trends voor speciaalkabelsystemen

“Van zeer grote invloed op onze technologie is de miniaturisering van bijna alle kabelsystemen in de industrie en dan in het bijzonder die voor de productie van uiterst precieze medische apparatuur. Wij bouwen kabelsystemen met aders die een doorsnee hebben van slechts 0,03 millimeter. Dat is zelfs dunner dan een menselijk haar en met het blote oog nauwelijks waarneembaar. Maar ook in de automatisering worden de kabelsystemen steeds kleiner en handzamer. Zelfs voor robots in de automobiel- en verpakkingindustrie is de trend naar kleinere, beter en gemakkelijker te hanteren systemen. Om aan deze eisen en wensen uit de markt tegemoet te kunnen komen ontwikkelen en fabriceren wij onze eigen machines die we nodig hebben voor de productie van onze speciaalkabels. Dat is een belangrijke pijler onder onze bedrijfsfilosofie: zelf de kennis en knowhow ontwikkelen om zo in de vrije markt geen ideeën en details prijs te hoeven geven aan onze concurrenten.”

Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

“Een belangrijke nieuwe ontwikkeling in de afgelopen jaren was de productie van een complex stekkersysteem voor een specifiek terrein van de machinebouw. We produceren dus niet alleen de kabel, maar de klant krijgt van ons een compleet systeem geleverd van kabel en noodzakelijke stekkerverbindingen. Dat betekent een compleet gefabriceerd ‘plug-and-play’-oplossing dat uniek en exclusief is voor onze klant en dat ook bij eventuele vervanging alleen door hem te bestellen is. Dat is trouwens ook een andere pijler van onze bedrijfsfilosofie. Een voor een bepaalde klant ontwikkelde speciaalkabel wordt ook uitsluitend voor hem geproduceerd en verkocht, zelfs als er uit de markt een grotere vraag zou zijn.”

Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

“Onze speciaalkabels en kabelsystemen worden uitsluitend door ons zelf volledig in eigen beheer ontworpen en geproduceerd. Niets gebeurt buiten de deur. Wij zijn georiënteerd en gefocuseerd op techniek en daarom kan niemand bij ons terecht voor een ‘koopje’. Onze klanten weten dat terdege te waarderen. Ze krijgen een product dat exclusief voor ze is ontwikkeld, met een lange levensduur die vaak alle verwachtingen overtreft. Dat betekent ook een sterke positie voor onze klanten in hun eigen markten. We zien dat als een speciale opdracht voor onszelf om zo ook onze klanten in hun concurrentiestrijd sterker te maken.”

‘Wij leveren een compleet systeem van kabel en noodzakelijke stekkerverbindingen dat uniek en exclusief is voor onze klant.’



Waarom is uw technologie disruptive

“Wij zijn een niet onbelangrijke ‘storende’ factor in de markt als het gaat om de ontwikkeling van stekkers voor de specifieke stekkerverbindingen in onze kabelsystemen, naast vanzelfsprekend de fabricage van onze speciaal-kabelsystemen. We zijn goed en competitief gepositioneerd op het gebied van onze miniatuurkabelsystemen in de medische techniek. Vooral ook en mede door onze veelzijdigheid in combinatie met onze precisie fabricage-technologie en een groot aantal internationale keurmerken.”



Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

“We zijn met onze speciaalkabelsystemen actief in meerdere verticale groeimarkten waaronder de Care-markt. We zullen onze bedrijfsfilosofie consequent blijven volgen. Dat betekent dat we met onze connectivitytechnologie onze klanten steeds vaker ‘plug-and-play’-oplossingen kunnen aanbieden. Zeker in de markt voor toepassing van onze miniatuurkabels in medische apparatuur willen we ons toewenden op een verdere uitbreiding van de export. Naast de ontwikkeling van klantspecifieke toepassingen willen we, in samenwerking met onze klanten, ons meer richten op de ontwikkeling en productie van innovatieve stekkerverbindingen. Belangrijk daarbij is deze door patenten te laten beschermen. Dit helpt onze voorsprong in verticale groeimarkten verder uit te bouwen waaronder dus die in de Care-markt, maar ook in de machinebouw-sector en in robotsystemen. We kunnen alleen maar succesvol zijn in de verticale groeimarkten door versterking en uitbreiding van de kennis en knowhow van onze zeer gemotiveerde en betrokken medewerkers en door verdere samenwerking met zusterbedrijven binnen de TKH-groep.”





Kabelsysteem voor energieoverdracht over de zeebodem

De inmiddels 85-jarige TKF heeft zich ontwikkeld van een gerenommeerde kabelproducent tot een technologisch toonaangevende leverancier van connectivity-oplossingen. Met een breed portfolio kabels en kabelsystemen en een hoge mate van dienstverlening biedt zij klanten wereldwijd oplossingen voor het creëren van veilige en betrouwbare energie- en dataverbindingen. Nieuw in het portfolio zijn de innovatieve subsea-kabelsystemen voor het transport van energie over de zeebodem. Voor de productie van subsea-kabels ondergaat de TKF-fabriek in Lochem een metamorfose om te kunnen voldoen aan de zeer hoge en strenge eisen voor subsea-kabelsystemen.



Rob Roelofs en Dirk Heuker of Hoek

Rob Roelofs (links), Technisch Manager Energy en Dirk Heuker of Hoek (rechts), Business Line Manager Energy, Building en Infra van TKF, zijn de stuwende krachten achter het subsea-kabelproject. Zij vertellen waarom hoge professionaliteit, grote deskundigheid en diepgaande kennis nodig zijn om kabels te kunnen produceren die aan jarenlange invloed van zeebodem en zeewater worden blootgesteld. Een unieke, eigen ontwikkeling binnen de kerntechnologie Connectivity.

Wat zijn de invloedrijkste trends voor subsea-kabelsystemen

Rob: “Een belangrijke trend, wellicht de belangrijkste, is politiek gedreven. En dat is de stimulans voor steeds meer windmolens in complete parken op zee. Kijk alleen al naar de aardgaswinning in bijvoorbeeld Groningen. Die wordt drastisch verminderd, onder meer door het risico op aardbevingen. We zien daarom toenemende interesse in het alternatief van de windmolens. De windmolen is inmiddels uit het stadium van experimentele energie-opwekking en we zien steeds meer succesvolle parken opkomen, die ook in capaciteit toenemen. Niet in de laatste plaats, als het gaat om de ‘life cycle’ van de technologie, zijn zowel zon als wind betrouwbare elementen geworden voor de opwekking van schone, groene energie. Onze subsea-kabelsystemen verbinden windmolens in de windmolenparken onderling. We leveren niet de kabels voor transport van energie naar het vaste land.”

‘Het kabelsysteem wordt als één geheel geleverd en voorzien van alle benodigde accessoires en connectoren voor beide uiteinden.’

Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

Dirk: “We zien een sterke toename van de vermogens die windmolens kunnen opwekken. Ze leveren meer energie, maar ook de mechanische krachten die op de subsea-kabels worden uitgeoefend gaan omhoog. Leverden wij tot voor kort kabels met een maximaal vermogen van 33 kV (kilovolt), we zijn nu bij 66 kV, het dubbele dus en dat is op zich al een unieke prestatie en het bewijs van de grote deskundigheid van onze mensen bij TKF. We zijn gegaan van laagspanning naar hoogspanning. Dat betekent het gebruik van betere en andere materialen zoals bijvoorbeeld het toepassen van een aluminium mantel rond de drie binnenaders ter bescherming tegen lekkage of het binnendringen van water. Ook dat is een vernieuwing van TKF. Voorheen werden de kabels geïsoleerd met lood en dat betekende letterlijk een aanzienlijke verzwaring.”

“Uiteindelijk komen de kabels op zo’n anderhalve meter diepte in de zeebodem te liggen. Wij leveren de kabels compleet aan als een kabelsysteem. Er hoeven geen stukken aan elkaar te worden gelast of te worden verbonden met een verbindingstuk. Het kabelsysteem wordt als één geheel geleverd en voorzien van alle benodigde accessoires en connectoren voor beide uiteinden. Dat noemen we het kabelgarnituur. We leveren dus niet alleen de kabel, maar een complete verbinding.”

Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

Rob: “Wij werken nauw samen met partners, klanten, leveranciers en eindgebruikers en we denken graag mee in het proces. Onze klanten willen geen kabels met lassen als verbindingstuk op de zeebodem. Een breuk zou rampzalig zijn en herstel betekent zeer hoge kosten”.

“Onze kabels variëren in lengte van 7 tot 50 kilometer uit één stuk, al naar gelang de wensen van de klant. Daarvoor hebben we speciale productiesystemen in Lochem ontwikkeld en gebruiken we haspels van ongekende omvang. Overigens is het niet zo dat alle kabels op maximale lengte worden gemaakt. Veel worden geleverd in een lengte van zo’n 25 kilometer. Voor ons is dat middelgroot. Eenmaal op zee worden ze afgerold in het windmolenpark en door hun gewicht zakken de kabels bij het ‘ploegen’ vanzelf in de zeebodem weg.

We onderscheiden ons vooral door de kwaliteit van de met aluminium omwikkelde vuistdikke drie-aderige kabels, het complete aanbod met alle accessoires als garnituur. Het is onze totaal connectivity-oplossing voor verbinding van windmolens op zee. Wij leveren altijd maatwerk voor onze klanten die er tevens op kunnen rekenen dat wij uitgebreide tests uitvoeren. Het zijn de functionele eigenschappen die uiteindelijk bepalen hoe de subsea-kabel eruit gaat zien.”

Subsea-kabelsystemen

Waarom is uw technologie disruptie

Dirk: “Het komt erop neer dat wij iets doen wat nog geen enkele kabelproducent heeft gedaan. Het unieke en innovatieve aan onze subsea-kabelsystemen is dat tot nu toe er geen kabels met een spanning van 66 kV werden geproduceerd, specifiek geoptimaliseerd voor toepassing in windmolenparken. Het gaat eigenlijk om lage hoogspanning die ligt tussen 50 kV en 400 kV. Daarmee leveren we aan de onderkant van deze hoogspanningsmarkt maar juist goed voor de windmolenparken. Voor de industrie is het een unicum. Ook onze manier van testen is anders. Zo kunnen wij de kabels in zijn geheel testen, ook als ze 1.500 ton wegen. Bij de complete vernieuwing van de fabriek in Lochem hoort ook de bouw van een kooi van Faraday, waarin we onder meer kunnen testen op ontlading en krijgen we een volledige blueprint van de kabel opdat wij ook de vele vragen van onze klanten correct kunnen beantwoorden. We willen onze klanten een kwaliteitszegel kunnen bieden.”



Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

Dirk: “Met onze jarenlange expertise in de kabelbranche voorzien wij netwerken van betaalbare, efficiënte en duurzame kabeloplossingen. Wij richten ons daarom zowel op netwerkbeheerders, nutsbedrijven, industrie en energiebedrijven als ook aansluiting van (bio)centrales en windmolenparken met bijbehorende substations. Waar ook ter wereld, op land en op zee. Dankzij onze subsea-kabels is er een toenemende interesse te bespeuren in connectivity op zee voor windmolens onderling. We zien dus vele groeimogelijkheden binnen de verticale groeimarkt Marine, Oil & Gas. Buiten de mogelijkheden die de subsea-kabelsystemen biedt, heeft TKH een uitgebreid kabelportfolio, dat in alle door TKH gedefinieerde verticale groeimarkten toe te passen is. Dit maakt dat binnen TKH de connectivity-technologie nog lang niet is uitontwikkeld.”



Productiesystemen

TKH zet haar technologie voor productiesystemen in voor het besturen en monitoren van industriële processen tot aan complete productiesystemen voor de productie van auto- en vracht-wagenbanden, blikverwerkende industrie en zorg-industrie. Basisbouwstenen hierbij zijn engineering en assemblage van systemen, besturings- en analyse-software evenals connectivity- en visietechnologie. Onze kennis op het gebied van automatisering van productieprocessen en het verbeteren van de betrouwbaarheid en flexibiliteit van productiesystemen geeft onderscheidend vermogen in een aantal gespecialiseerde industriële sectoren zoals de bandenbouw-, robot-, medische en machinebouw-industrie.

CASES

- > Tire building systems
- > Care systems





Tire building systems



Geavanceerde technologie in bandenbouwsystemen

Harm Voortman

VMI Group, met de hoofdvestiging in Nederland en vestigingen in China, de VS, Brazilië, Polen en Duitsland, innoveert continu. Harm Voortman, CEO van VMI Group, licht toe dat de innovatieve slagkracht leidt tot een voorsprong in de markt.

TKH-dochter VMI Group heeft de kerntechnologie 'productiesystemen' tot grote hoogte verheven. De onderneming heeft veel eigen technologie ontwikkeld en op het gebied van bandenbouwsystemen zelfs meer dan welke andere speler ter wereld ook. Met succesvolle toepassing van geavanceerde technologie evenals specialistische kennis en kunde in complexe productiesystemen bepaalt VMI Group zelf de trend en standaard voor ultra-moderne machinebouw- en robotiseringsystemen.

Wat zijn de invloedrijkste trends voor tire building systems

“We zien dat de productie van autobanden steeds complexer wordt. De bandenfabrikanten zelf vernieuwen hun producten en stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van de band. Denk aan verbetering van de rolweerstand en minder snelle slijtage door het toepassen van nieuwe materialen en de opkomst van nieuwe complexere bandconstructies zoals bij ‘run-flat’-banden. ‘Run-flat’ begon in eerste instantie als een niche bij de duurder automerken, maar zet nu ook door in andere segmenten. Dit zijn banden waarop ook bij het lek gaan ervan nog enige tijd kan worden doorgereden, weliswaar met beperkte snelheid. Veel veiliger en een reservewiel is niet meer nodig, hetgeen weer scheelt in het gewicht van de auto. De constructie en productie van dit soort banden is aanzienlijk complexer. Dat alles vraagt dus om geavanceerdere productiesystemen.”



Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

“De belangrijkste ontwikkeling is het op steeds grotere schaal toepassen van automatisering en robotica. Daarnaast heeft de ontwikkeling van snelle, geavanceerde visioncamera's en andere hardware, zoals servo- en lineaire motoren, ervoor gezorgd dat onze machines steeds sneller en nauwkeuriger kunnen produceren. Dit sluit prachtig aan op de vraag naar steeds hogere kwaliteit banden voor zowel eerste montage als voor de vervangingsmarkt. Wij denken continu aan het verbeteren van onze productiesystemen. Auto's worden steeds beter en banden dus ook. Wij stellen producenten van autobanden in staat om met onze hightech-productiesystemen steeds efficiënter en beter te kunnen produceren. Bandenproductie is nog steeds massaproductie en de marges van fabrikanten zijn volledig gebaseerd op het kunnen maken van grote volumes. Daar sluit ons brede pakket aan bandenbouwsystemen uitstekend op aan.”

‘Wij denken continu aan het verbeteren van onze productiesystemen. Auto's worden steeds beter en banden dus ook.’

Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

“Wij lopen voorop op onze concurrenten, wat het gevolg is van een combinatie van unieke eigenschappen. Het zit in bijvoorbeeld de snelheid van onze productiesystemen. Maar ook in de efficiency en nauwkeurigheid. We hebben de logistieke processen in en rondom onze systemen zeer goed op orde. De productiviteit van onze productiesystemen is zeer hoog en dat komt niet in de laatste plaats door de hoge graad van beschikbaarheid. Omdat onze geavanceerde bandenbouwsystemen efficiënt en kosten-effectief kunnen produceren, worden we ook interessant voor de bandenfabrikanten die voorheen hun eigen machines bouwden. Er is druk op de kosten bij de bandenfabrikanten en de concurrentie, vooral uit Azië, is steeds feller. Wij passen steeds meer en betere automatisering en robotica toe om de productie van autobanden nog efficiënter te maken. Enkele van onze modellen werken zelfs, wat we noemen, ‘hands-off / eyes-off’. De productie wordt dan niet meer gecontroleerd door een operator, maar door visiontechnologie. Daar zijn vele jaren van onderzoek aan voorafgegaan. Bedenk dat rubber matzwart van kleur is wat een extra moeilijkheid is bij een goede analyse ervan. Geavanceerde intelligente camera's met complexe belichting zoals speciale lasertechnieken, moeten ervoor zorgen dat op hoge snelheid en met hoge nauwkeurigheid de juiste analyses worden uitgevoerd. Daarnaast vragen ook de autoproducenten om steeds hogere, maar vooral consistentere kwaliteit autobanden. Hiervoor moet het productieproces zeer goed onder controle zijn. Een belangrijk hulpmiddel daarbij kan onze volledige ‘track & trace’-software zijn, waarmee onze productiesystemen een optimale en consistente kwaliteit kunnen garanderen.”

Tire building systems

Waarom is uw technologie disruptie

“Tijdens de productie van een autoband verzamelen we alle denkbare meetgegevens over die band dankzij onze software en visietechnologie. Iedere band kan aan de hand van een barcode dankzij onze ‘track & trace’-software volledig gevolgd worden in het productieproces, van grondstof tot aan de opslag in het magazijn. Het is daarmee in het hele proces een gesloten ‘loop’.”

“Voor alle verschillende groepen op het gebied van productie van autobanden hebben wij een complete productfamilie in ons subsegment tire building systems. Wij kunnen voor onze klanten machines specifiek bouwen of aanpassen. Ook de toepassing van nieuwe materialen in banden zoals bijzonder synthetische rubbermengsels en harder staal dat weer moeilijker te snijden is, vraagt om nieuwe ontwikkelingen in onze productiesystemen. Wij volgen onze klanten en zullen door onze continue innovatie steeds zorgen voor de beste methodes om efficiënt banden te produceren tegen de laagst mogelijke kosten. Tevens hebben we een belangrijke voortgang geboekt met de ontwikkeling van een volgende generatie bandenbouw-technologie waarmee niet alleen een band geassembleerd wordt maar ook de productie van componenten die in de band toegepast worden in één systeem zijn verenigd. Hier kunnen we dan met recht spreken over disruptieve technologie.”

Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

“Traditioneel zag je in de autobandenproductie twee werelden. Aan de ene kant de gesloten markt bestaande uit producenten, die hun eigen productiesystemen ontwikkelden en aan de andere kant de open markt waarvan wij als VMI een groot deel inmiddels beleveren. Bij de gesloten markt zie je nu dat onze bandenbouw-systemen interessant worden, omdat de druk toeneemt om steeds efficiënter te produceren in een steeds complexer productieproces. Het tot voor kort nog gesloten deel wordt daarmee voor ons bereikbaar. Ook de opkomst van nieuwe fabrieken in Azië vanwege de groei van de markt aldaar is voor ons belangrijk. Daarnaast is onze technologie interessant voor vervanging van oudere bestaande fabrieken in het Westen om zo de efficiency te verbeteren.”



MILEXX is de nieuwe generatie truckbandenbouwsystemen en is ontwikkeld conform de MAXX®-technologieprincipes van VMI. Het beschikt over een aantal unieke technische innovaties en behaalt een capaciteit van bijna 700 banden per dag.





Automatisering van verpakking en distributie van medicijnen

TKH-werkmaatschappij VMI Group heeft een haast onverslaanbare reputatie in technologisch zeer geavanceerde productiesystemen voor specifieke toepassingen en markten. En daar is recent een geheel nieuwe benadering door het bedrijf aan toegevoegd met een volledig geautomatiseerd productiesysteem voor verpakking en distributie van medicijnen. VMI Group wil met haar medicijnverpakkingssysteem INDIVION de zorgmarkt verder gaan veroveren.



Stef van Linder

Met ruim 11 jaar verkoopervaring in de bandenbouwsector in voornamelijk China voor VMI Group is Stef van Linder nu binnen deze onderneming verantwoordelijk als Manager Sales Pharmaceutical Care. Hij vertelt over de unieke kansen wereldwijd voor VMI Group in de zorgmarkt.

Wat zijn de invloedrijkste trends voor productiesystemen voor de zorgmarkt

“Niet alleen in Nederland en Europa, maar ook daarbuiten staat de gezondheidszorg voor grote uitdagingen. Budgetten staan onder druk en het aantal, vooral chronisch zieken neemt mede door de vergrijzing sterk toe. Het wordt daarom steeds belangrijker dat patiënten dag in dag uit hun medicijnen krijgen, in de juiste doseringen en op de juiste tijden. Het dagelijks sorteren en afleveren van de noodzakelijke medicijnen via apotheek of groothandel aan de patiënt duurt lang, kost veel en houdt risico's in van het maken van fouten. Automatisering van de verpakking van medicijnen vindt steeds meer plaats direct bij de groothandel, die vervolgens levert aan apothekers of aan groepen van samenwerkende apothekers. We zien duidelijk een trend naar industrialisering en centralisering van productie in medicijnverpakking en verstrekking. Om een voorbeeld te geven: in 5 jaar tijd is de verstrekking in Nederland alleen al van 44 miljoen weekuitgiftes per jaar gestegen naar 94 miljoen. Meer dan een verdubbeling dus.”

‘Met de INDIVION verpakken onze klanten medicijnen vóór, in zakjes per slikmoment voor individuele patiënten.’

Wat waren belangrijke technologische ontwikkelingen in de afgelopen jaren

“Er is duidelijk sprake van schaalvergroting. Je zag tot nu toe vooral kleinere leveranciers uit Azië, maar ook uit Nederland, die de markt bedienden voor het verpakken van medicijnen voor weekuitgiftes op beperkte schaal. Dat lag ook aan de beperkte hoeveelheid van de te verwerken medicijnen en daarvoor was doorgaans bij vooral apotheken maar weinig tijd. Niet veel meer dan een paar uur per dag. Met ons nieuw medicijnverpakkingssysteem, die we INDIVION hebben genoemd, gaan wij voor 24 uur en zeven dagen in de week. Met de INDIVION verpakken onze klanten medicijnen vóór, in zakjes per slikmoment voor individuele patiënten. Uiteraard op basis van voorschrift van arts of medisch specialist. Er loopt op dit moment al een pilot bij een ‘launching customer’. Het zal betekenen dat met name de groothandel in medicijnen nog meer de verpakkingen ervan naar zich toe zal trekken. Hoewel uitgifte van medicijnen wettelijk alleen maar mag worden gedaan door een apotheker zie je dat de groothandel apothekers in dienst hebben en naast hun groothandelsvergunning ook een apothekersvergunning aanvragen.”

Wat biedt de technologie de klant en wat is het onderscheidende vermogen

“De INDIVION is een volledig geautomatiseerd systeem voor de verpakking van medicijnen. De controle op de inhoud van de medicijnzakjes gebeurt aan de hand van onze software en vision-inspectiesystemen evenals met behulp van onze ‘tablet-inspector’. Alles is gericht op absolute veiligheid en betrouwbaarheid. Bovendien produceert de INDIVION inmiddels tot 170 zakjes met medicijnen per minuut. Niet onbelangrijk voor de systemen die wij leveren, is onze software met een unieke ERP-achtige logistiek. Hiermee kan de hele keten worden beheerst vanaf binnenkomst bij het blistercentrum -die vooral herhaalmedicatie verwerkt- tot en met de productieplanning van de individuele zakjes medicijnen voor de patiënt. We hebben de hele logistiek onder controle en maken die zichtbaar op monitoren. Onze software en systemen bieden optimale betrouwbaarheid, veiligheid en kostenefficiëntie. Dit is zeer belangrijk voor uiteraard ook de zorgverzekeraar.”

“Bij het verpakken van medicijnen in zakjes, ook wel ‘verblijsten’ genoemd, komt normaal gesproken altijd stof vrij. Bij de traditionele systemen vallen de pillen en tabletten in de machines naar beneden en hoe langer de val, hoe meer stof er vrijkomt die kan leiden tot (kruis-)contaminatie of wel besmetting. Dit hebben wij met de INDIVION ondervangen door slechts een valhoogte van 20 centimeter. De pillen ‘vallen’ uit zogenoemde canisters die ieder uniek geregistreerd zijn om alleen te functioneren met de medicijnen die erin thuishoren. Ze zijn dus uniek vastgelegd in de VMI-software middels een RFID-chip op iedere canister.

Dit helpt ook fouten te voorkomen. De INDIVION haalt verschillende informatie uit deze RFID-chip, om zo ook precies te weten wat er in de machine zit en moet zitten en waar het in de machine zit.”

“Bij de traditionele machines vallen de pillen steeds in één en dezelfde hopper (vultrechter) die uitmondt in de opening van de nog te sealen zakjes. De traditionele machines hebben maar één hopper waar dus alles doorheen gaat met redelijk veel kruiscontaminatie door stof van de pillen. De valhoogte tot en met de hopper varieert tussen grofweg 1,4 meter tot 30 cm. Dit geeft ook kans op eventuele valfouten. De INDIVION ondervangt al deze problemen. Het heeft meer dan 70 gepatenteerde hoppers, in een soort horizontale revolveropstelling, die naadloos op de canister- en seal-modules aansluiten. Dit heeft een aantal redenen en wel om de snelheid hoog te houden voor het fabriceren, contaminatie tegen te gaan met een valhoogte van amper 20 cm in gesloten systemen en daardoor geen risico op valfouten.”



Waarom is uw technologie disruptie

“We komen met een goed uitgedachte, industriële en hightech-machine voor verpakking en individueel toegesneden aflevering van medicijnen. Deze machine en bijbehorende nieuw ontwikkelde VMI-software, genaamd ‘Pharys’, gaat wat ons betreft de markt drastisch veranderen. Ons concept is helemaal software gestuurd, volstrekt nieuw en bedoeld om 24 uur per dag, zeven dagen in de week te draaien met een productie-output die 4 keer hoger ligt dan tot nu toe. Met daadwerkelijk veel minder kans op fouten en kruiscontaminatie. Ook dat is nieuw en tot nu toe ongekend in de markt.”

Welke kansen zijn er binnen de verticale groeimarkten

“Hoewel onze markt voornamelijk bestaat uit de groothandel voor medicijnen en grotere clusters van samenwerkende apothekers en centrale blistercentra, is deze markt -hoe relatief klein ook- klaar voor een grote stap voorwaarts. Verandering naar industriële verwerking is hoognodig en wij verwachten een sterke toename in groei met ons INDIVION-concept voor de uitgifte van medicijnen. Belangrijke spelers zijn daarin groothandel, apothekers, ziekenhuizen en zorginstellingen. De ervaring van VMI als organisatie, vooral opgedaan in de bandenbouwsector, speelt daarbij ook een belangrijke rol. Dat komt ons bij de ontwikkeling van de INDIVION en voor het vertrouwen van de klanten natuurlijk zeer goed van pas.”



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	122
Geconsolideerde balans	123
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	124
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen	125
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	126
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	127

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014 gewijzigd ¹
Netto-omzet		1.372.038	1.344.152
Overige bedrijfsopbrengsten		3.114	1.520
Totaal bedrijfsopbrengsten	23	1.375.152	1.345.672
Wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking ²		10.281	-4.711
Grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk		732.947	774.721
Personeelskosten ³	25	326.897	286.752
Afschrijvingen	27	21.387	19.832
Amortisatie	28	31.615	26.199
Bijzondere waardeverminderingen	29	1.476	575
Overige bedrijfskosten	30	132.109	124.412
Totaal bedrijfslasten		1.256.712	1.227.780
Bedrijfsresultaat		118.440	117.892
Financiële baten	32	2.234	2.982
Financiële lasten	32	-10.464	-12.396
Koers- en omrekeningsverschillen	32	422	-943
Resultaat deelnemingen		657	197
Resultaat voor belastingen		111.289	107.732
Belastingen over resultaat	33	22.953	22.245
Nettoresultaat		88.336	85.487
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		86.154	82.822
Minderheidsbelang derden in het resultaat		2.182	2.665
		88.336	85.487
Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders	34		
Gewone winst per aandeel (in €)		2,07	2,14
Verwaterde winst per aandeel (in €)		2,06	2,13
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €) ⁴		2,40	2,23
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ⁴		2,37	2,43

¹ Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen in voorgaande perioden (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving).

² De post "wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking" is geherrubriceerd van bedrijfsopbrengsten naar bedrijfslasten. De vergelijkende cijfers zijn daarvoor aangepast.

³ In de personeelskosten 2014 is een eenmalige pensioenbete van € 9,4 miljoen verantwoord als gevolg van wijzigingen in de pensioenregelingen.

⁴ Niet IFRS-verplichte toelichting.

Geconsolideerde balans

voor winstbestemming

In duizenden euro's	Toelichting	31-12-2015	31-12-2014 ¹	01-01-2014 ¹
Activa				
Vaste Activa				
Immateriële vaste activa	3	400.264	351.669	349.125
Materiële vaste activa	4	192.186	167.469	151.504
Vastgoedbeleggingen	5	3.658	8.494	10.103
Financiële vaste activa	6	22.754	17.083	17.795
Actieve belastinglatentie	16	11.573	11.054	12.550
Totaal van de vaste activa		630.435	555.769	541.077
Viottende activa				
Voorraden	7	194.240	202.323	185.447
Vorderingen	8	170.377	170.813	152.532
Onderhanden projecten in opdracht van derden	9	74.160	115.332	78.272
Te ontvangen vennootschapsbelasting		2.555	1.676	3.364
Liquide middelen ²	10	178.955	144.815	139.362
Totaal van de viottende activa		620.287	634.959	558.977
Voor verkoop aangehouden activa	11	0	3.050	0
Totaal activa		1.250.722	1.193.778	1.100.054

¹ Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen in voorgaande perioden (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving).

² Inclusief € 114,3 miljoen (2014: € 54,5 miljoen) liquide middelen die onderdeel zijn van een saldo- en rentecompensatiestelsel.

In duizenden euro's	Toelichting	31-12-2015	31-12-2014 ¹	01-01-2014 ¹
Passiva				
Groepsvermogen				
Eigen vermogen	12	520.847	482.752	349.526
Minderheidsbelang derden	13	8.570	17.174	61.398
Totaal van het groepsvermogen		529.417	499.926	410.924
Langlopende verplichtingen				
Langlopende schulden	18	223.073	258.925	258.558
Voorziening voor latente belastingen	16	51.127	48.423	50.523
Voorzieningen voor pensioenen	17	7.204	6.680	18.852
Financiële verplichtingen	15	26.089	13.624	21.379
Overige voorzieningen	14	3.700	3.474	3.348
Totaal van de langlopende verplichtingen		311.193	331.126	352.660
Kortlopende verplichtingen				
Schulden aan kredietinstellingen ²	19	126.234	58.720	74.991
Handelsschulden en overige te betalen posten	20	209.357	242.282	213.950
Onderhanden projecten in opdracht van derden	9	54.136	41.495	38.735
Te betalen vennootschapsbelasting		10.480	10.493	597
Financiële verplichtingen	15	577	696	479
Overige voorzieningen	14	9.328	9.040	7.718
Totaal van de kortlopende verplichtingen		410.112	362.726	336.470
Totaal passiva		1.250.722	1.193.778	1.100.054

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014 gewijzigd ¹
Nettoresultaat		88.336	85.487
Posten die in de toekomst niet naar winst of verlies zullen worden overgeboekt (na belasting)			
Actuariële winsten/(verliezen) ²	17	-180	2.294
		-180	2.294
Posten die mogelijk in de toekomst naar winst of verlies zullen worden overgeboekt (na belasting)			
Valuta-omrekeningsverschillen		5.070	16.165
Effectief deel van veranderingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen (na belastingen)		988	-578
(Af)/herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa	6	1.360	-1.090
		7.418	14.497
Totaal van niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)		7.238	16.791
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode (na belasting)		95.574	102.278
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		93.087	98.581
Minderheidsbelang derden		2.487	3.697
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode (na belasting)		95.574	102.278

¹ Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen in voorgaande perioden (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving).

² Hierop is een belastingbate van € 0,1 miljoen (2014: belastinglast van € 0,7 miljoen) gesaldeerd.

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen

In duizenden euro's	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Herwaarde- ringsreserve	Herwaarde- ringsreserve voor verkoop beschikbare fin. activa	Reserve omrekenings- verschillen	Hedging reserve	Algemene reserve	Onverdeelde winst	Totaal	Minderheids- belang	Totaal Eigen Vermogen
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
Wijziging in grondslag voor waardering bedrijfsgebouwen en terreinen				-24.888				-2.804		-27.692		-27.692
Aanpassingen in voorgaande perioden								-359		-359		-359
Gewijzigde stand per 1 januari 2014	9.660	12.040	22.006	874	3.892	-477	-4.057	268.356	37.232	349.526	61.398	410.924
Nettoresultaat									82.822	82.822	2.665	85.487
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten				0	-1.090	15.562	-578	1.865		15.759	1.032	16.791
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	0	-1.090	15.562	-578	1.865	82.822	98.581	3.697	102.278
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								37.232	-37.232	0		0
Dividenduitkeringen	86	-86						-19.809		-19.809		-19.809
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-365		-365	-1.624	-1.989
Uitgifte van (certificaten van) nieuwe gewone aandelen	765	73.265								74.030	21	74.051
Verworven minderheidsbelang						1.070	10	-20.253		-19.173	-46.318	-65.491
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								1.845		1.845		1.845
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-4.157		-4.157		-4.157
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								2.274		2.274		2.274
Mutatie wettelijke reserve voor deelnemingen waarvoor wel economisch eigendom is verworven, maar niet juridisch eigendom			1.219					-1.219		0		0
Geactiveerde ontwikkelingskosten			12.506					-12.506		0		0
Stand per 31 december 2014	10.511	85.219	35.731	874	2.802	16.155	-4.625	253.263	82.822	482.752	17.174	499.926
Nettoresultaat									86.154	86.154	2.182	88.336
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten					1.360	4.765	988	-180		6.933	305	7.238
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	0	1.360	4.765	988	-180	86.154	93.087	2.487	95.574
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								82.822	-82.822	0		0
Kapitaalstorting										0	8	8
Dividenduitkeringen	96	-96						-28.071		-28.071		-28.071
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-619		-619		-619
Verworven minderheidsbelang								-22.493		-22.493	-11.099	-33.592
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								2.516		2.516		2.516
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-10.791		-10.791		-10.791
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								4.466		4.466		4.466
Mutatie wettelijke reserve voor deelnemingen waarvoor wel economisch eigendom is verworven, maar niet juridisch eigendom			-54					54		0		0
Geactiveerde ontwikkelingskosten			-760					760		0		0
Stand per 31 december 2015	10.607	85.123	34.917	874	4.162	20.920	-3.637	281.727	86.154	520.847	8.570	529.417

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		118.440	117.892
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen		55.735	46.604
Aandelen- en optieregelingen niet resulterend in een kasstroom		2.516	1.845
Resultaat desinvesteringen		-1.256	2
Mutatie in voorzieningen		-789	-8.633
Mutatie in werkkapitaal		43.424	-40.761
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		218.070	116.949
Per saldo betaalde interest		-7.730	-9.035
Betaalde vennootschapsbelasting		-28.771	-13.015
Netto-kasstroom uit operationele activiteiten (A)		181.569	94.899
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Kapitaalstorting		8	
Dividend ontvangen van niet-geconsolideerde deelnemingen		659	372
Aflossing op verstrekte leningen			440
Verstrekte leningen		-1.520	
Investerings in materiële vaste activa		-39.683	-34.936
Desinvesteringen in materiële vaste activa		2.478	1.239
Saldo van investeringen en desinvesteringen in vastgoedbeleggingen		-172	-533
Desinvesteringen in voor verkoop aangehouden activa		3.050	
Verwerving van dochterondernemingen	36	-49.660	-5.316
Verwerving van overige deelnemingen		-2.400	-149
Investerings in immateriële vaste activa		-25.386	-22.471
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten (B)		-112.626	-61.354

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend		-28.690	-21.798
Uitgifte van (certificaten van) nieuwe gewone aandelen			74.051
Afwikkeling van financiële verplichtingen inzake put-opties minderheidsaandeelhouders en earn-out		-2.205	-1.541
Verwerving van minderheidsbelangen		-25.175	-65.491
Inkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		-10.791	-4.157
Verkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		4.466	2.274
Aflossingen van langlopende schulden		-38.166	-11
Mutatie kortlopend bancaire krediet		7.743	-11.005
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten (C)		-92.818	-27.678
Netto-(af)/toename in liquide middelen (A+B+C)		-23.875	5.867
Omrekeningsverschillen		-1.756	4.852
Mutatie liquide middelen		-25.631	10.719
Saldo liquide middelen per 1 januari		90.332	79.613
Saldo liquide middelen per 31 december	10	64.701	90.332

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 2015. 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 vastgoedbeleggingen, voor verkoop beschikbare financiële activa, derivaten en op aandelen gebaseerde betalingen. Alle transacties in financiële instrumenten worden verantwoord op transactiedatum.

Wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen in voorgaande perioden

Wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen

Vanaf 1 januari 2015 worden de bedrijfsgebouwen en terreinen niet langer tegen reële waarde gewaardeerd, maar tegen verkrijgingsprijs minus de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Deze wijziging in de grondslag is doorgevoerd om aan te sluiten op de waardering die algemeen wordt toegepast door bedrijven die opereren in de markten waarin TKH actief is. Met deze wijziging wordt de vergelijkbaarheid bevorderd. Deze stelselwijziging is met terugwerkende kracht toegepast waardoor de vergelijkende cijfers zijn aangepast. Als gevolg van deze stelselwijziging zijn de afschrijvingskosten in 2015 € 0,1 miljoen lager ten opzichte van de vorige waarderingsgrondslag op basis van reële waarde.

Aanpassingen in voorgaande perioden

De opgenomen op aandelen gebaseerde betalingen uit hoofde van de aandelenregeling voor de Raad van Bestuur (Long Term Incentive: LTI) had betrekking op het voorgaand jaar in plaats van het lopende boekjaar. De verwerking in het jaar van toekenning in plaats van het jaar waarop de prestatiebonus betrekking heeft, werd duidelijk toegelicht in de voorgaande jaarrekeningen. Deze wijze van verwerking werd veroorzaakt door de late vaststelling van de LTI, waarbij het aantal toe te kennen aandelen pas na publicatie kan worden bepaald vanwege de afhankelijkheid van de gemiddelde slotkoers van het aandeel TKH drie dagen na de publicatie. Desalniettemin is voor het opmaken van de jaarrekening een redelijke schatting te maken van de verplichting. In de jaarrekening is dit aangepast door de LTI te verantwoorden in het jaar waarop deze betrekking heeft. Dit heeft geresulteerd in een correctie (afboeking) in het eigen vermogen per 1 januari 2014 van € 359.000. De aanpassing heeft geen impact op het resultaat 2014, omdat de LTI over de jaren 2014 en 2015 nauwelijks verschillen. In toelichting 35 zijn de opgenomen bedragen voor de LTI zodanig aangepast dat deze aansluiten op het jaar waarop deze betrekking hebben.

Daarnaast heeft TKH de gevolgen van de wijzigingen in IAS 32 herbeoordeeld en geconcludeerd dat de saldering die plaatsvond tussen liquide middelen en kortlopende bankschulden uit hoofde van saldo- en rente compensatiestelsels met banken niet voldoen aan alle voorwaarden van IAS 32. Deze wijzigingen zijn met terugwerkende kracht verwerkt in de vergelijkende cijfers in de balans en hebben per 31 december 2014 een stijging van liquide middelen en kortlopende bankschulden van € 54,5 miljoen tot gevolg. Tevens hebben nog enkele herrubriceringen plaatsgevonden, waaronder een presentatiewijziging van de 'wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking'. Deze post in de winst- en verliesrekening staat nu als separate post van de bedrijfslasten opgenomen, terwijl deze in het verleden als onderdeel van de bedrijfsopbrengsten werd gepresenteerd. De herrubriceringen hebben geen invloed op het eigen vermogen, de nettowinst, de winst per aandeel en de bankconvenanten.

Aanpassing van vergelijkende cijfers

De wijziging in de grondslag voor de waardering van bedrijfsgebouwen en terreinen en herstel van fouten in voorgaande perioden, voor zover die impact hebben op het eigen vermogen, hebben de volgende impact op activa, passiva en eigen vermogen:

In duizenden euro's	1-1-2014	Stelselwijziging	Aanpassingen in voorgaande perioden	Aangepaste balans 01-01-2014
Materiële vaste activa	188.523	-37.019		151.504
Eigen vermogen	377.577	-27.692	-359	349.526
Voorziening voor latente belastingen	59.850	-9.327		50.523
Handelsschulden en overige te betalen posten	213.471		479	213.950
Te betalen vennootschapsbelasting	717		-120	597

In duizenden euro's	31-12-2014	Stelselwijziging	Aanpassingen in voorgaande perioden	Aangepaste balans 31-12-2014
Materiële vaste activa	204.395	-36.926		167.469
Eigen vermogen	510.847	-27.736	-359	482.752
Voorziening voor latente belastingen	57.613	-9.190		48.423
Handelsschulden en overige te betalen posten	241.803		479	242.282
Te betalen vennootschapsbelasting	10.613		-120	10.493

De impact op het resultaat en het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten kan als volgt worden samengevat:

In duizenden euro's	Jaarrekening 2014	Stelselwijziging	Aangepaste vergelijkende cijfers 2014
Afschrijvingen	19.948	-116	19.832
Belastingen over resultaat	22.216	29	22.245
Nettoresultaat	85.400	87	85.487
Posten die in de toekomst niet naar winst of verlies zullen worden overgeboekt (na belasting)			
Herwaardering van onroerend goed	-344	344	0
Posten die mogelijk in de toekomst naar winst of verlies zullen worden overgeboekt (na belasting)			
Valuta-omrekeningsverschillen	16.640	-475	16.165
Totaal van niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	16.922	-131	16.791
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode (na belasting)	102.322	-44	102.278
Gewone winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders (in €)	2,14		2,14

Nieuwe standaarden en interpretaties

De volgende aanpassingen van standaarden en nieuwe interpretaties zijn van kracht sinds 1 januari 2015:

- IFRIC 21 Levies
- Improvements to IFRS 2011-2013 Cycle

De IFRIC 21 interpretatie behandelt de boekhoudkundige verwerking van een verplichting tot het betalen van een heffing indien deze verplichting binnen het toepassingsgebied van IAS 37 valt. De toepassing van deze interpretatie heeft geen materiële gevolgen voor de jaarrekening.

TKH heeft niet gekozen voor een vroege invoering van de volgende nieuwe standaarden en aanpassingen van standaarden waarvan de toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2016:

- Aanpassing op IAS 19 Defined Benefit Plans: Employee Contributions
- Aanpassing op IAS 16 en IAS 41 Agriculture: Bearer Plants
- Aanpassing op IFRS 11 Accounting of Acquisitions of Interests in Joint Operations
- Aanpassing op IAS 16 en IAS 38 Clarification of Acceptable

Methods of Depreciation and Amortisation

- Aanpassing op IAS 27 Equity Method in Seperate Financial Statements 1
- Aanpassing op IAS 1 Disclosure Initiative
- Aanpassing op IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 Investment Entities - Applying the Consolidation Exception ¹
- IFRS 14 Regulatory Deferral Accounts ¹
- IFRS 9 Financial Instruments ^{1 2}
- IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers ^{1 2}
- IFRS 16 Lease ^{1 3}

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 en IFRS 15. Beide standaarden zijn nog niet goedgekeurd door de EU. TKH heeft nog geen gedetailleerde schatting van de impact gemaakt. IFRS 15 zal de standaarden IAS 18 revenue, IAS 11 Construction contracts en gerelateerde interpretaties vervangen. De nieuwe standaard is van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018.

Eerdere toepassing van de standaard is toegestaan. IFRS 15 introduceert een vijf-stappen-model rondom de omzetverantwoording die voortvloeit uit contracten met klanten. IFRS 15 vereist de identificatie van de afzonderlijke prestatieverplichtingen (bijvoorbeeld verkoop en onderhoud) en de verdeling van de transactieprijs over de prestatieverplichtingen op basis van de individuele verkoopprijzen. Dit heeft een impact op de timing en het bedrag van de opbrengsten die worden verantwoord. Daarnaast is er een nieuwe bepaling omtrent de verantwoording van omzet over een periode geïntroduceerd. Voorts zijn er, met name in het geval van langlopende contracten, tal van nieuwe toelichtingen vereist, zoals de verplichting om de omzet te specificeren naar aard en oorsprong, alsmede tal van aansluitingen voor activa en verplichtingen die voortvloeien uit contracten. TKH verwacht dat IFRS 15 een impact op het moment van omzetverantwoording van onderhanden projecten in opdracht van derden kan hebben. Hiertoe wordt een analyse uitgevoerd op materiële contracten, echter deze analyse is nog niet afgerond waardoor de impact nog niet kan worden gekwantificeerd.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de jaarrekeningen van alle deelnemingen, waarover TKH de beslissende zeggenschap heeft. Deze deelnemingen worden aangemerkt als dochterondernemingen. Van zeggenschap is sprake indien TKH is blootgesteld aan, of rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van haar betrokkenheid bij de deelneming en over de mogelijkheid beschikt deze opbrengsten via zijn macht over de deelneming te beschikken. Voor een overzicht van geconsolideerde dochterondernemingen wordt verwezen naar de opgenomen deelnemingen onder de overige gegevens. Wanneer feiten en omstandigheden aangeven dat er sprake is van veranderingen in een of meer van de drie elementen van zeggenschap, beoordeelt TKH opnieuw of zij zeggenschap heeft over een deelneming. De resultaten van een dochteronderneming worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf het moment dat zeggenschap is verkregen tot de datum waarop deze zeggenschap eindigt.

De winsten of verliezen van elke component van de niet-gerealiseerde resultaten worden toegerekend aan de aandeelhouders van TKH en aan de belangen zonder overheersende zeggenschap, zelfs als dit ertoe leidt dat de belangen zonder overheersende zeggenschap

¹ Nog niet bekrachtigd door de Europese Unie.

² Effectief voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2018.

³ Effectief voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2019.

schap een negatief saldo vertonen. Als een dochteronderneming andere grondslagen voor financiële verslaggeving hanteert dan die welke in de geconsolideerde jaarrekening voor vergelijkbare transacties en gebeurtenissen in soortgelijke omstandigheden worden toegepast, wordt de jaarrekening van de betrokken dochteronderneming aangepast teneinde de conformiteit met de grondslagen voor financiële verslaggeving van de groep te verzekeren. Alle onderlinge activa en verplichtingen, eigen vermogen, baten, lasten en kasstromen die verband houden met transacties tussen dochterondernemingen worden in de consolidatie volledig geëlimineerd.

Een verandering van het aandeel van het eigen vermogen in bezit van belangen zonder overheersende zeggenschap, zonder verlies van zeggenschap, wordt verwerkt als een aandelentransactie. Als TKH niet langer zeggenschap over een dochteronderneming heeft, dan neemt zij niet langer de betreffende activa (waaronder goodwill), verplichtingen, minderheidsbelang derden en andere onderdelen van het eigen vermogen op, terwijl de daaruit voortvloeiende winst of verlies wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening.

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 segmenten (Solutions). Deze prestaties worden gerapporteerd en beoordeeld tot aan het niveau van het bedrijfsresultaat. De segmenten 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 transactieprijs 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

De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's, dat tevens de functionele valuta is van TKH. 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 valutakoersverschillen 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.

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 maandkoersen. Goodwill en reële waarde-aanpassingen als gevolg van de verwerving van een buitenlandse entiteit worden beschouwd als activa en verplichtingen van de buitenlandse entiteit en omgerekend tegen de valutakoersen per balansdatum. De bij de omrekening ontstane valutakoersverschillen worden via het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord als afzonderlijk vermogensbestanddeel in het eigen vermogen. Deze valutakoersverschillen worden in de winst- en verliesrekening als onderdeel van de transactie (kostprijs) verwerkt in de periode dat de activiteiten worden gedesinvesteerd.

Bedrijfscombinaties

De acquisitie van dochterondernemingen wordt verwerkt volgens de overnamemethode. De kostprijs van een overname wordt gewaardeerd als het totaal van de overgedragen vergoeding, die wordt gemeten op basis van de reële waarde op overnamedatum, en het bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij, in ruil voor overheersende zeggenschap over de overgenomen onderneming. Acquisitiegerelateerde kosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht. De identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen partij 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; en
- 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 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 onvoorwaardelijk recht heeft om haar aandelen aan TKH te verkopen volgens een contractueel overeengekomen formule ("put-optie"), wordt een verplichting opgenomen voor de te kopen aandelen. De verplichting is bepaald op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasuitstroom. 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 put-opties, 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 put-opties, maar ook voor earn-out-verplichtingen direct in de goodwill worden verwerkt. Voor acquisities ná 1 januari 2010 worden wijzigingen in de financiële verplichting voor te betalen earn-out direct via het resultaat verwerkt. Advieskosten voor acquisities worden direct als kosten verantwoord.

Immateriële vaste activa

Goodwill

Goodwill, zijnde het positieve 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 teruggenomen. Bij verkoop van een deelneming wordt de goodwill opgenomen in de bepaling van het resultaat 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 TKH de eigendomsrechten niet 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 intellectuele eigendom: 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 aan TKH overdraagt. Alle andere lease-overeenkomsten worden geclassificeerd als operationele lease. Activa die als financiële lease zijn geclassificeerd, 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

De vaste bedrijfsmiddelen zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs minus de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De vaste bedrijfsmiddelen worden afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Afhankelijk van het soort actief wordt rekening gehouden met een restwaarde van 0 tot 10%. De verwachte gebruiksduur is als volgt:

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

Op terreinen wordt niet afgeschreven. Onder de andere vaste bedrijfsmiddelen zijn onder meer inventarissen, IT-hardware en transportmiddelen opgenomen.

Vastgoedbeleggingen

De vastgoedbeleggingen betreffen bedrijfspanden en woonhuizen die niet voor de eigen bedrijfsuitoefening worden gebruikt. Deze activa zijn gewaardeerd op 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. 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 overheersende 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 gedesinvesteerd, 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 opbrengst-waarde en de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen met behulp van een disconteringsvoet voor belastingen die de actuele risicovrije marktrentevoet en de inherente onzekerheid verbonden aan het actief weerspiegelt. 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.

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.

Vorraden

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 half-fabrikaten 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 het waarschijnlijk is dat de opdrachtgever dit zal goedkeuren, deze betrouwbaar kunnen worden bepaald en verrekening waarschijnlijk is. Voor zover de uitkomsten van een onderhanden project niet betrouwbaar kan worden gewaardeerd, 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 zich voordoen. Indien de verwachte projectkosten hoger zijn dan de verwachte project-opbrengst, dan wordt het verwachte verlies direct voorzien in en mindering gebracht op het onderhanden werk.

Onderhanden projecten, bestaande uit het saldo van gemaakte kosten, genomen winsten en verliezen verminderd met gefactuurde bedragen, worden als vordering gepresenteerd indien dit saldo positief is. Indien het saldo van gemaakte kosten, genomen winsten en verliezen verminderd met gefactuurde bedragen op een project negatief is, dan wordt deze voor het betreffende project als verplichting gepresenteerd.

Vorderingen

De vorderingen worden bij de eerste verwerking in de jaar-rekening opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van de effectieve rente-methode en onder aftrek van de voorziening voor oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's.

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.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden opgenomen wanneer: (a) TKH een bestaande in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft op grond van gebeurtenissen in het verleden; (b) het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen vereist is voor de afwikkeling van de verplichting; en (c) het bedrag betrouwbaar kan worden geschat. Voorzieningen worden opgenomen op basis van de verwachte uitgaven die nodig zijn om de verplichting af te wikkelen. Langlopende voorzieningen, met uitzondering van de voorziening voor belastingen, worden tegen contante waarde opgenomen, gebruikmakend van een disconteringsvoet voor belasting die wanneer mogelijk de specifieke risico's van de verplichting reflecteert. Het verhogen van de voorziening door het verstrijken van tijd wordt verantwoord als rentelast.

Pensioenen

Premies voor toegezegde bijdragenregelingen worden als lasten verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben. De nettoverplichting uit hoofde van toegezegde 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 gediscoteerd 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 toegezegde 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 via het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 terugstorting 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 netto-rente wordt berekend door toepassing van de disconteringsvoet op de netto toegezegde verplichting of actief. 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. De pensioenlasten, inclusief pensioenlasten over verstreken diensttijd en de gevolgen van afwijkingen en inperkingen, worden als personeelskosten verwerkt.

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 verplichtingen zijn gewaardeerd tegen contante waarde.

Voorziening garantieverplichtingen

De voorziening garantieverplichtingen wordt opgenomen voor de geschatte kosten die naar verwachting voortvloeien uit de per balansdatum lopende garantieverplichtingen uit hoofde van geleverde goederen en diensten. Ten laste van de voorziening komen de kosten die voortvloeien uit het honoreren van garantieclaims.

Overige voorzieningen

Tenzij anders vermeld worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen.

Latente belastingen

Latente belastingen hebben betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardebeoordelingen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet-afrekbare 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 latenties die betrekking hebben op items die rechtstreeks in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten of 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 worden aanvankelijk verantwoord tegen reële waarde en daarna 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 via het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord en als afzonderlijk vermogensbestanddeel in het eigen vermogen verwerkt. Het ineffectieve deel wordt onmiddellijk 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 in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, 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 geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde

resultaten 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 onmiddellijk vanuit het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten van TKH bestaan uit goederen, projecten en diensten die door de segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions aan klanten worden geleverd als afzonderlijk product/dienst of als totaaloplossing. De bedrijfsopbrengsten omvatten de netto-omzet, alsmede overige bedrijfsopbrengsten. Netto-omzet is de opbrengst van in het verslagjaar aan derden geleverde goederen en diensten onder aftrek van kortingen, bonussen en retouren.

Producten en goederen

De levering van goederen wordt als omzet verantwoord indien aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- 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 betrouwbaar kan worden gemeten;
- Het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar TKH zullen vloeien; en
- 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 aan alle volgende voorwaarden is voldaan:

- 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; en
- 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 installatievergoedingen 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 in 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 gebruiksduur van het betreffende actief.

Op aandelen gebaseerde betalingen

Binnen TKH bestaat een optie- en een aandelenregeling die beide kwalificeren als op aandelen gebaseerde betalingen:

- De optieregeling wordt in eigen vermogensinstrumenten afgewikkeld en wordt 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.
- De om niet verstrekte aandelen worden eveneens in eigen vermogensinstrumenten afgewikkeld en worden op de datum van toekenning gewaardeerd op reële waarde. De reële waarde wordt bepaald op basis van de geldende aandelenkoers op het moment van toekenning. De reële waarde wordt ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

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.

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 geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen,

in welk geval de belasting in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 eigen 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 minus de kortlopende bankschulden die in saldocompensatie stelsels zijn opgenomen.

Kasstromen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Winstbelastingen, ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van acquisities wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen in mindering gebracht op de aankoopprijs. Transacties waarbij geen in- en uitstroom van liquiditeiten plaatsvindt, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betalingen van de leasetermijnen uit hoofde van financiële leasecontracten worden gepresenteerd als aflossingen van schulden voor het aflossingsbestanddeel en als betaalde interest voor het interestbestanddeel.

2 Belangrijkste schattingen, aannames 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 blijvende 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.

De belangrijkste schattingen, aannames en veronderstellingen zijn hierna beschreven.

Reële waarde

TKH beoordeelt periodiek de significante reële waardewijzigingen voor een aantal posten in de jaarrekening. Indien er voor het bepalen van de reële waarde gebruik gemaakt wordt van externe informatie, beoordeelt TKH de bewijsstukken die van deze derden zijn verkregen teneinde te verifiëren of deze waarderingen voldoen aan de vereisten van de IFRS, met inbegrip van het niveau van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderingen worden ingedeeld. 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 marktnoteringen. Hierbij maakt TKH gebruik van waarderingen door onafhankelijke taxateurs.

De onderstaande tabel geeft de hiërarchie en boekwaarden van activa en financiële instrumenten weer die tegen reële waarden zijn opgenomen in de balans:

In duizenden euro's	Toelichting	Hiërarchie	2015	2014
Activa				
Vastgoedbeleggingen	5	Level 3	3.658	8.494
Voor verkoop beschikbare financiële activa	6	Level 1	10.423	9.062
Valutatermijncontracten	21	Level 2	276	2.513
			14.357	20.069
Verplichtingen				
Renteswaps	21	Level 2	4.603	5.948
Valutatermijncontracten	21	Level 2	507	1.724
Grondstoffen (derivaten)	21	Level 2	254	0
			5.364	7.672

De boekwaarde van de vorderingen op handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de reële waarde, omdat de eventuele oninbaarheid tot uitdrukking wordt gebracht in een verantwoorde reële waarde-aanpassing. De boekwaarde van de liquide middelen, handelsschulden en overige te betalen posten benadert de reële waarde, met name vanwege de korte looptijd van deze financiële instrumenten. De reële waarde van de rente dragende 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. Meer informatie over de veronderstellingen voor het bepalen van de reële waarde is opgenomen in de toelichtingen op de betreffende balansposten.

De vastgoedbeleggingen betreffen onroerend goed dat gelegen is in verschillende regio's van Nederland en China. Het betreffen enkele bedrijfspanden en woonhuizen. De vastgoedbeleggingen

zijn gewaardeerd tegen reële waarde op basis van taxaties door onafhankelijke taxateurs. Indien in alle regio's sprake zou zijn van een daling van de marktwaarde met 10%, dan zou dit een negatief effect hebben van € 0,4 miljoen op het nettoresultaat en het eigen vermogen. Het verloop van de waarde van de activa die zijn ingedeeld naar level 3 is in de betreffende toelichting opgenomen.

Prijs-, krediet-, rente- en valutarisico

Toelichting 21 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.

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

Het merendeel van de pensioenregelingen kwalificeert als toegezegdebijdragenregeling. Slechts enkele in omvang kleinere regelingen kwalificeren als toegezegdpensioenregeling. Toelichting 1 en 17 bevatten de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de berekening van de pensioenlasten en de pensioenvoorziening. In toelichting 17 is tevens een gevoeligheidsanalyse op de contante waarde van de bruto-pensioenverplichting opgenomen bij wijziging van de disconteringsvoet, inflatie, levensverwachting en indexatie.

Financiële verplichtingen voor squeeze-out, earn-out en put-optieovereenkomsten

In de jaarrekening zijn financiële verplichtingen opgenomen voor verplichtingen inzake uitkoop van minderheidsaandeelhouders, earn-out-overeenkomsten en verstrekte put-opties aan

minderheidsaandeelhouders. Deze financiële verplichtingen voor earn-out en put-opties zijn gebaseerd op schattingen van toekomstige bedrijfsresultaten en zijn ontleend aan businessplannen van de betreffende ondernemingen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen hebben betrekking op onder meer verplichtingen uit hoofde van garanties, claims en jubileumuitkeringen. Deze voorzieningen zijn gebaseerd op schattingen ontleend aan aanwezige informatie.

3 Immateriële vaste activa

In duizenden euro's	Toelichting	Goodwill				Merkenamen, klantbestanden, en intellectueel eigendom		Ontwikkelingskosten		Patenten, licenties, software en handelsrechten		Totaal
		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	
Stand per 1 januari		221.277	220.380	83.066	90.530	34.729	28.019	12.597	10.196	351.669	349.125	
Activeringen en toevoegingen						20.369	17.961	5.017	4.510	25.386	22.471	
Reclassificatie uit materiële vaste activa	4					56	18	148	1.003	204	1.021	
Reclassificaties							-166		166	0	0	
Acquisities	36	13.470	61	25.049	5.714		417	13.486	2	52.005	6.194	
Amortisatie				-17.283	-15.294	-8.881	-7.539	-5.451	-3.366	-31.615	-26.199	
Bijzondere waardeverminderingen			-1.690			-1.823	-4.408		-156	-1.823	-6.254	
Aanpassing i.v.m. earn-out-verplichting		-152								-152	0	
Omrekeningsverschillen		2.005	2.526	2.169	2.116	323	427	93	242	4.590	5.311	
Stand per 31 december		236.600	221.277	93.001	83.066	44.773	34.729	25.890	12.597	400.264	351.669	
Som der amortisaties en bijzondere waardeverminderingen		4.778	4.778	76.348	59.065	45.998	33.055	20.990	15.539	148.114	112.437	
Historische aanschafwaarde		241.378	226.055	169.349	142.131	90.771	67.784	46.880	28.136	548.378	464.106	

De toevoeging voor merkenamen, klantbestanden en intellectuele eigendom betreft de reële waarde die is toegekend aan deze immateriële activa van geacquireerde ondernemingen. Het intellectuele eigendom heeft betrekking op in bedrijfsovernames verworven patenten, licenties, ontwerpen, software en andere intellectuele eigendommen.

Tot en met 2014 werden de operationele entiteiten beschouwd als kasstroomgenererende eenheden ("CGU") en werd de goodwill-impairment op dat niveau beoordeeld. Echter op basis van een nadere analyse is geconcludeerd dat goodwill niet op het niveau van de operationele entiteiten wordt gemonitord, onder andere vanwege gezamenlijke synergievoordelen en onderlinge leveringen. Derhalve is de goodwill toegerekend aan subsegmenten en is de impairment 2015 op dit niveau beoordeeld. Dit betreft geen nieuwe verdeling, maar een aggregatie op basis van de oude toerekening. Per groep van CGU's is de goodwill als volgt verdeeld:

			Disconterings- voet voor belastingen	Functionele valuta	Operationeel segment
CGU		Goodwill			
In duizenden euro's	2015	2014	2015		
Indoor telecom systems	29.596	28.883	11,8%	EUR	Telecom Solutions
Fibre network systems	3.225	3.225	12,9%	EUR	Telecom Solutions
Building connectivity systems	37.115	37.228	11,9%	EUR	Building Solutions
Vision & security systems	127.312	112.549	10,8%	EUR/USD	Building Solutions
Industrial connectivity systems	29.444	29.484	11,6%	EUR	Industrial Solutions
Manufacturing systems	9.908	9.908	13,6%	EUR	Industrial Solutions
Totaal	236.600	221.277			

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende onderdelen waarin goodwill is geactiveerd is gebaseerd op 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 groeipercentage van 1,5% (2014: 1,75%). De toekomstige kasstromen zijn verdisconteerd tegen de in de tabel opgenomen disconteringsvoet die is gebaseerd op het risicoprofiel van de CGU (2014: 10,0-12,8%). Op basis van de gekozen uitgangspunten leidt de uitgevoerde impairmenttest niet tot een bijzondere waardevermindering ultimo 2015. Wel is in 2015 een bijzondere waardevermindering van in totaal € 1,8 miljoen verantwoord dat betrekking heeft op geactiveerde ontwikkelingskosten in de CGU's vision & security systems voor € 0,7 miljoen, building connectivity systems voor € 0,2 miljoen en manufacturing systems voor € 0,9 miljoen. De bijzondere waardevermindering in vision & security systems hangt samen met de beëindiging van de activiteiten van Scanton Parking⁺, omdat deze activiteiten onvoldoende rendeerden. De parkeermarkt zal met ondermeer onderscheidende technologieën verder worden ontwikkeld, die gebaseerd zijn op visiontechnologie. Binnen manufacturing systems heeft de waardevermindering met name betrekking op kleinere stopgezette ontwikkelingsprojecten.

Inherent aan de gehanteerde berekeningsmethodiek, kan een wijziging van de aannames tot een andere conclusie ten aanzien van bijzondere waardevermindering leiden. In de onderstaande tabel wordt voor alle CGU's de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyses waarbij:

- de EBITDA met 10% daalt,
- de disconteringsvoet met 1% stijgt, of
- de jaarlijks groeipercentage ná de financiële budgetteringsperiode met 0,5% daalt.

De vermelde bedragen betreffen de impact op de realiseerbare waarde op basis van de gevoeligheidsanalyse. In deze gevoeligheidsanalyse is overigens geen rekening gehouden met eventuele kostenbesparingen om de winstgevendheid op niveau te houden.

In miljoenen euro's	Daling EBITDA met 10%	Stijging disconterings- voet met 1%	Daling groei- percentage met 0,5%	Combinatie van alle assumpties
Indoor telecom systems	-9,6	-11,1	-4,8	-22,8
Fibre network systems	-13,9	-12,1	-5,2	-28,0
Building connectivity systems	-44,8	-47,8	-20,8	-100,7
Vision & security systems	-112,7	-127,1	-57,0	-262,8
Industrial connectivity systems	-32,0	-33,9	-14,2	-71,3
Manufacturing systems	-62,7	-54,2	-23,6	-126,7

De gevoeligheidsanalyse leidt niet tot een bijzondere waardevermindering in één van de CGU's.

De marktkapitalisatie van TKH bedroeg op 31 december 2015 € 1.562 miljoen en was daarmee beduidend hoger dan de waarde van de netto-activa van TKH.

4 Materiële vaste activa

In duizenden euro's	Toelichting	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Stand per 31 december 2013						
Wijziging in grondslag voor waardering bedrijfsgebouwen en terreinen ¹		-37.019				-37.019
Gewijzigde stand per 1 januari 2014		71.711	48.643	27.391	3.759	151.504
Mutaties over 2014						
Investerings		7.050	7.568	11.775	8.543	34.936
Acquisities				30		30
Desinvesteringen		-41	-203	-992	-5	-1.241
Afschrijvingen		-4.115	-7.206	-9.309		-20.630
Bijzondere waardeverminderingen			-256			-256
Omrekeningsverschillen		2.529	1.320	246	52	4.147
Reclassificatie van/naar immateriële vaste activa		3	138	-133	-1.026	-1.021
Totaal van de mutaties		5.423	1.361	1.617	7.564	15.965
Stand per 31 december 2014						
Historische aanschafwaarde		133.143	203.403	109.644	11.406	457.596
Som der afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen		-56.009	-153.399	-80.636	-83	-290.127
Boekwaarde		77.134	50.004	29.008	11.323	167.469
Mutaties over 2015						
Investerings		15.293	18.368	12.019	-5.997	39.683
Acquisities		443	269	1.001		1.713
Desinvesteringen		-9	-185	-958	-70	-1.222
Afschrijvingen		-4.658	-8.249	-9.681		-22.588
Omrekeningsverschillen		1.244	1.423	-405	73	2.335
Reclassificatie van/naar immateriële vaste activa		3	-58	-110	-37	-204
Reclassificatie van/naar vastgoedbeleggingen		5	1.034			5.000
Totaal van de mutaties		16.280	12.602	1.866	-6.031	24.717
Stand per 31 december 2015						
Historische aanschafwaarde		155.902	229.880	120.595	5.362	511.739
Som der afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen		-62.488	-167.274	-89.721	-70	-319.553
Boekwaarde		93.414	62.606	30.874	5.292	192.186

¹ Zie tevens toelichting 1 inzake wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen.

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

5 Vastgoedbeleggingen

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Stand per 1 januari		8.494	10.103
Investerings		172	542
Desinvesterings			-9
Reclassificatie naar bedrijfsgebouwen en terreinen	4	-5.000	
Reclassificatie van/naar voor verkoop aangehouden activa	11		-3.050
Waardeverandering in de reële waarde		-55	800
Omrekeningsverschillen		47	108
Stand per 31 december		3.658	8.494

Vastgoedbeleggingen worden eens per 3-5 jaar getaxeerd door onafhankelijke taxateurs. Hierbij wordt een rotatieschema gehanteerd. De waarderingmethode stemt overeen met internationaal aanvaardbare waarderingmethoden. 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 stoelt 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-markthuurwaarde 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 stoelt op de beoordeling van de markt, de locatie en de onroerende zaak zelf. Het rendement varieert voor de onroerende zaken van 8 tot 12%.

6 Financiële vaste activa

In duizenden euro's	Overige deelnemingen		Voor verkoop beschikbare financiële activa		Leningen en vorderingen		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Stand per 1 januari	7.650	6.832	9.062	10.152	371	811	17.083	17.795
Verwerving van een belang	2.400						2.400	0
Kapitaalstorting		149					0	149
Aandeel in resultaat deelneming	234	-175					234	-175
(Af)/herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			1.361	-1.090			1.361	-1.090
Ontvangen dividend	-236						-236	0
Aflossing op verstrekte leningen						-440	0	-440
Verstrekte leningen					1.520		1.520	0
Omrekeningsverschillen	392	844					392	844
Stand per 31 december	10.440	7.650	10.423	9.062	1.891	371	22.754	17.083

Onder voor verkoop beschikbare financiële vaste activa is een 5,06% belang in N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek "Nedap" opgenomen.

De volgende van belang zijnde overige deelnemingen worden rechtstreeks of indirect door TKH gehouden:

Naam deelnemingen	Plaats	Land	Eigendom en zeggenschap		Activiteit
			2015	2014	
Speed Elektronik Vertrieb GmbH	Schwelm	Duitsland	25,0%	25,0%	Telecom 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 Ltd.	Hong Kong	PR China	40,0%	40,0%	Building Solutions
Commend Australia Integrated Security and Communication Systems Pty Ltd.	Melbourne	Australië	49,0%	n.v.t.	Building Solutions

Ondanks het 12,5%-belang in de deelneming Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform Co. Ltd. heeft TKH invloed van betekenis op het financiële en operationele beleid. De deelneming is voor TKH een belangrijke fabrikant van preforms die benodigd zijn voor de productie van glasvezel. Het strategische aandelenbelang is gekoppeld aan een recht op 50% van de productiecapaciteit van deze fabriek. Daarnaast levert TKH één van de drie commissarissen.

In onderstaand overzicht zijn de samengevatte financiële gegevens weergegeven op basis van de meest recent beschikbare informatie, waarbij de financiële gegevens voor 100% zijn meegenomen, dus zonder rekening te houden met het belang van TKH in deze ondernemingen. De verstrekte informatie is gebaseerd op lokale verslaggevingsregels.

In duizenden euro's	Activa	Verplichtingen	Omzet	Nettoresultaat	Overzicht van niet-gerealiseerde resultaten	Aandeel in resultaat deelneming
Samengevatte financiële gegevens 2015	93.758	35.402	56.170	681	0	234
Samengevatte financiële gegevens 2014	83.174	29.130	40.961	2.602	0	-175

7 Voorraden

In duizenden euro's	2015	2014
Grond- en hulpstoffen	52.700	48.854
Goederen in bewerking	21.757	25.440
Gereed product en handelsgoederen	119.783	128.029
	194.240	202.323

In de winst- en verliesrekening is een bedrag van € 653,2 miljoen verantwoord voor kosten van grond-, hulpstoffen en gereed product (2014: € 633,8 miljoen). Een deel van de voorraden is afgewaardeerd naar lagere netto-opbrengstwaarde. De boekwaarde van deze afgewaardeerde voorraad bedraagt € 14,5 miljoen (2014: € 16,6 miljoen). De totale afwaardering op de voorraden, op grond van ouderdomsanalyses, die in 2015 in de winst- en verliesrekening is verantwoord, bedraagt € 0,6 miljoen (2014: € 2,8 miljoen).

8 Vorderingen

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Handelsdebiteuren		154.676	147.140
Voorziening dubieuze debiteuren		-8.857	-7.360
		145.819	139.780
Derivaten	21	276	2.513
Vorderingen op verbonden partijen	35	449	97
Vooruitbetalingen en overlopende activa		7.879	7.029
Overige vorderingen		15.954	21.394
		170.377	170.813

Onderstaand volgt de ouderdomsanalyse van de debiteuren waarvan de betalingstermijn is verstreken, maar die niet afgewaardeerd zijn. In dit overzicht zijn de overige vorderingen niet opgenomen, omdat deze niet materieel zijn. De weergegeven termijnen zijn vanaf vervaldatum:

In duizenden euro's	2015	2014
60 - 90 dagen	4.231	4.233
90 - 180 dagen	5.672	3.603
180 - 365 dagen	2.835	850
Ouder dan 365 dagen	421	710
Betaaltermijn verstreken en niet afgewaardeerd	13.159	9.396
Betaaltermijn niet verstreken en niet afgewaardeerd	132.660	130.384
Handelsdebiteuren minus voorziening	145.819	139.780

9 Onderhanden projecten in opdracht van derden

In duizenden euro's	2015	2014
Nog te factureren aan opdrachtgevers, opgenomen onder vorderingen	74.160	115.332
Verschuldigd aan opdrachtgevers, opgenomen onder kortlopende schulden	-54.136	-41.495
	20.024	73.837
Onderhanden projecten inclusief genomen winsten en verliezen	451.070	374.132
Af: gefactureerde bedragen	-431.046	-300.295
	20.024	73.837

TKH past non-recourse factoring toe waarbij het eigendom van de vordering en de daaraan verbonden risico's worden overgedragen aan een factoringmaatschappij. Ultimo 2015 zijn de vorderingen voor een bedrag van € 43,0 miljoen (2014: € 41,2 miljoen) verlaagd door verkoop aan een factoringmaatschappij.

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn niet rentedragend en hebben normaliter een betalings-termijn tussen de 14 en 90 dagen. Het kredietrisico wordt nader beschreven in toelichting 21. Het verloop van de voorziening dubieuze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro's	2015	2014
Stand per 1 januari	7.360	6.902
Toevoeging	2.138	1.097
Acquisitie	316	
Onttrekking	-989	-731
Omrekeningsverschillen	32	92
Stand per 31 december	8.857	7.360

De bedragen zullen naar verwachting binnen 12 maanden worden afgewikkeld. Per 31 december 2015 zijn aanbetalings- en performancegaranties verstrekt aan opdrachtgevers ten bedrage van € 47,1 miljoen (2014: € 55,9 miljoen). Deze garanties zijn opgenomen onder de niet uit de balans blijken verplichtingen (toelichting 22).

10 Liquide middelen

In duizenden euro's	2015	2014
Kas- en banksaldi zoals opgenomen in het kasstroomoverzicht	64.701	90.332
Kas- en banksaldi onderdeel van saldo- en rentecompensatiestelsel	114.254	54.483
Kas- en banksaldi	178.955	144.815

De kas- en banksaldi zijn direct opvraagbaar. De vergelijkende cijfers zijn aangepast, waarbij bankschulden die onderdeel zijn van de saldo- en rentecompensaties niet langer op de liquide middelen zijn gesaldeerd.

11 Voor verkoop aangehouden activa

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Stand per 1 januari		3.050	0
Reclassificatie van/naar vastgoedbeleggingen	5		3.050
Verkocht		-3.050	
Stand per 31 december		0	3.050

De voor verkoop aangehouden activa betrof een deel van het bedrijfspand en kavel in Lochem (Nederland). Deze is in 2015 verkocht.

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 Minderheidsbelang derden

Bij de volgende dochterondernemingen die gedurende het verslagjaar op enig moment geen volledig eigendom zijn of waren van TKH bestaat of bestond een materieel minderheidsbelang derden:

In duizenden euro's (tenzij anders vermeld)			Eigendom en zeggenschap Minderheidsbelang derden		Resultaat Minderheidsbelang derden		Gecumuleerd Minderheidsbelang derden	
Naam deelneming	Plaats	Land	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Augusta Technologie AG	München	Duitsland	n.v.t.	91,2%	n.v.t.	2.417	n.v.t.	15.138
Commend International GmbH	Salzburg	Oostenrijk	74,0%	n.v.t.	1.857	n.v.t.	7.593	n.v.t.
Schneider Intercom GmbH	Erkrath	Duitsland	n.v.t.	95,0%	n.v.t.	2.083	n.v.t.	10.055
Commend Benelux BV	Prinsenbeek	Nederland	n.v.t.	75,0%	n.v.t.	572	n.v.t.	1.946

In oktober 2014 is een ‘merger squeeze-out’-procedure opgestart voor het verkrijgen van het resterende belang in Augusta Technologie AG (“Augusta”) dat in het bezit was van minderheids-aandeelhouders. De merger squeeze-out is in maart 2015 geëffectueerd, waarbij ter compensatie een vergoeding in contanten is betaald aan de minderheidsaandeelhouders van Augusta van € 31,16 per aandeel. Na voltooiing van de merger squeeze-out zijn bezwaren ontvangen van voormalige minderheidsaandeelhouders over de hoogte van de compensatievergoeding. TKH heeft een financiële verplichting opgenomen voor een mogelijke additionele vergoeding en bijkomende kosten die gemoeid zijn met juridische procedures hieromtrent. De betaalde koopsom van € 28,1 miljoen, inclusief de hieraan gerelateerde transactiekosten en de opgenomen financiële verplichting, voor de uitbreiding van het controlerend belang van 91,2% naar 100%, is verwerkt als een transactie met aandeelhouders en dientengevolge ten laste van het eigen vermogen gebracht, waarbij het minderheidsbelang is aangepast voor het evenredig deel in de netto-activa van Augusta.

Begin januari 2015 heeft TKH de Commend Group (“Commend”) overgenomen. Als gevolg van deze acquisitie zijn de resterende minderheidsbelangen in de bestaande TKH-bedrijven Schneider Intercom en Commend Benelux verkregen. Daarnaast is een 74% belang in Commend International verworven, waarbij in de consolidatie rekening is gehouden met een minderheidsbelang derden van 26,0%. Er is een put-optie aan de houder van het minderheidsbelang derden in Commend International verstrekt. Deze optie start op 1 januari 2017 en eindigt op 31 december 2017. De optie geeft de minderheidsbelanghouder het recht om de aandelen aan TKH te verkopen voor € 9,0 miljoen. TKH heeft rekening

gehouden met de financiële verplichting uit hoofde van de put-optie die samenhangt met de acquisitie van Commend. Deze financiële verplichting is gevormd ten laste van de algemene reserve in het eigen vermogen. Een nadere toelichting op de acquisitie is opgenomen in toelichting 36. In onderstaand overzicht zijn de samengevatte financiële gegevens van materiële minderheidsbelang derden weergegeven:

	Commend International GmbH	Augusta Technologie AG
In euro's	2015	2014
Vaste activa	15.602	103.261
Vlottende activa	19.819	101.252
Eigen vermogen	29.203	172.102
Langlopende verplichtingen	3.596	11.010
Kortlopende verplichtingen	2.622	21.401
Totaal bedrijfsopbrengsten	31.095	120.450
Bedrijfsresultaat	9.231	14.237
Nettoresultaat	7.164	10.455
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode (na belasting)	0	17.713
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders	0	1.504

14 Voorzieningen

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Latente belastingen	16	51.127	48.423
Pensioenen	17	7.204	6.680
Overige langlopende voorzieningen		3.700	3.474
Overige kortlopende voorzieningen		9.328	9.040
		71.359	67.617

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

In duizenden euro's	Garantie	Personeels- verplichtingen	Verlieslatende contracten	Reorganisatie	Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2015	8.350	1.558	140	1.488	978	12.514
Toevoeging	2.763	477		1.943		5.183
Acquisities		170			399	569
Onttrekking	-2.553	-18		-1.416	-1.138	-5.125
Vrijval			-140			-140
Omrekeningsverschillen	27					27
Stand per 31 december 2015	8.587	2.187	0	2.015	239	13.028

De voorzieningen voor belastingen en pensioenen zijn overwegend langlopend.

In duizenden euro's

	2015	2014
Looptijd van de overige voorzieningen korter dan 1 jaar	9.328	9.040
Looptijd van de overige voorzieningen tussen de 1 en 5 jaar	2.060	2.305
Looptijd langer dan 5 jaar	1.640	1.169

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. Het kortlopend deel heeft voornamelijk betrekking op garantie.

Garantieverplichtingen

De voorziening voor garantieverplichtingen is gerelateerd aan contractueel verstrekte garanties bij geleverde producten en diensten. De voorziening dient om de kosten te dekken voor geleverde producten en diensten die niet beantwoorden aan de overeengekomen specificaties en 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.

15 Financiële verplichtingen

De financiële verplichtingen uit hoofde van earn-out-overeenkomsten en verstrekte put-opties werden in het verleden onder de voorzieningen opgenomen. Omdat het contractuele verplichtingen betreffen, zijn deze gereclassificeerd naar financiële verplichtingen. Het verloop van de financiële verplichtingen is als volgt:

In duizenden euro's	Toelichting	Earn-out en squeeze-out	Putopties minderheids-aandeelhouders	Totaal
Stand per 1 januari 2015				
		5.105	9.215	14.320
	Toevoeging	-113	-134	-247
	Acquisities en squeeze-out van minderheidsaandeelhouders	36 5.148	9.000	14.148
	Betaling voor acquisities en minderheidsdeelnemingen uit voorgaande jaren	36 -1.983	-222	-2.205
	Correctie op betaalde goodwill		-152	-152
	Reclassificatie	714		714
	Omrekeningsverschillen	110	-22	88
Stand per 31 december 2015		8.981	17.685	26.666

Personeelsverplichtingen

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. Deze is in 2015 afgewikkeld.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening heeft voornamelijk betrekking op de afvloeiing van werknemers. De resterende 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 zal leiden. 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.

Earn-out en squeeze-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 looptijden van de earn-outs zijn contractueel vastgelegd en vervallen voor een bedrag van € 0,2 miljoen binnen één jaar. Een bedrag van € 1,0 miljoen heeft een looptijd van 5 jaar. De afwikkeling van put-opties en earn-out-regelingen hebben betrekking op Park Assist, 3D3 Solutions en Dewetron America Inc.

Onder de financiële verplichting voor earn-out is tevens een verplichting opgenomen voor bezwaren die zijn ontvangen van voormalige minderheidsaandeelhouders van Augusta tegen de compensatievergoeding voor de merger squeeze-out. Een eventuele compensatie, boven de reeds betaalde squeeze-out-vergoeding van € 31,16 per aandeel, zal verschuldigd zijn over 969.375 aandelen. In de opgenomen verplichting zijn tevens de direct aan de procedure gerelateerde juridische kosten opgenomen. Naar verwachting heeft deze verplichting een looptijd tussen de 1 en 5 jaar.

Put-opties minderheidsaandeelhouders

TKH bezit optierechten op een aantal minderheidsbelangen van lokaal management in dochterondernemingen van TKH. Daarnaast heeft TKH een verplichting de aandelen af te nemen indien het lokaal management deze aandelen aanbiedt. Voor deze verplichting is een financiële verplichting opgenomen. De verplichting is bepaald op de verwachte contante waarde van de toekomstige kasuitstroom.

Het betreffen de volgende optierechten en -verplichtingen:

Naam dochteronderneming	Percentage	Optie uitoefenbaar vanaf
EFB Nordics A/S	10,0%	1 januari 2014
USE System Engineering B.V.	25,0%	1 januari 2014
Ithaca S.A.	25,0%	1 november 2016
Mextal B.V.	10,0%	1 januari 2016
Commend International GmbH ¹	26,0%	1 januari 2017 tot en met 31 december 2017
Pantaflex B.V.	5,6%	1 januari 2017
Dewetron America Inc.	15,0%	1 januari 2017
Flexposure B.V.	30,0%	1 januari 2019
Parking + Protection B.V.	49,0%	25% vanaf 1 januari 2016, 24% vanaf 1 januari 2019
TKH Parking Technology B.V.	49,0%	1 januari 2019

¹ TKH bezit geen optierecht voor de verwerving van de aandelen gehouden door de minderheidsaandeelhouder. Zie tevens toelichting 13 en 36.

De verwachte looptijd van de hiernaast opgesomde verplichtingen is gelijkgesteld aan de periode vanaf 31 december 2015 tot aan de eerste mogelijkheid van uitoefening. Het te betalen bedrag is afhankelijk van de toekomstige resultaten van de genoemde dochterondernemingen. Het jaar van de kasuitstroom is afhankelijk van een besluit tot uitoefening door TKH of de optiegerechtigde.

16 Latente belastingen

De actieve en passieve belastinglatentie hebben betrekking op de onderstaande posten. Het verloop is eveneens weergegeven:

In duizenden euro's	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Immateriële vaste activa	Voorraden en onderhanden projecten	Fiscale afwaardering leningen	Jubileum- en pensioen- voorziening	Verrekenbare verliezen en tax credits	Financiële instrumenten	Niet uitgekeerde winstreserve dochters	Overig	Totaal
Stand per 31 december 2013	-9.411	-31.259	-7.109	-7.298	2.912	5.060	1.267	-1.564	102	-47.300
Wijziging in grondslag voor waardering bedrijfsgebouwen en terreinen ¹	9.327									9.327
Gewijzigde stand per 1 januari 2014	-84	-31.259	-7.109	-7.298	2.912	5.060	1.267	-1.564	102	-37.973
Mutatie (t.l.v.)/t.g.v. niet-gerealiseerde resultaten					712		6			718
Mutatie (t.l.v.)/t.g.v. resultaat	497	2.486	863	69	-2.711	282			103	1.589
Acquisities		-1.703								-1.703
Stand per 31 december 2014	413	-30.476	-6.246	-7.229	913	5.342	1.273	-1.564	205	-37.369
Mutatie (t.l.v.)/t.g.v. niet-gerealiseerde resultaten							51			51
Mutatie (t.l.v.)/t.g.v. resultaat	-2.160	6.797	3.604	3.168	-277	-3.092		-1.867	-1.188	4.985
Acquisities		-7.014	-228	-175					196	-7.221
Stand per 31 december 2015	-1.747	-30.693	-2.870	-4.236	636	2.250	1.324	-3.431	-787	-39.554

¹ Zie tevens toelichting 1 inzake wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen.

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	Toelichting	2015	2014
Actieve belastinglatentie opgenomen onder vaste activa		11.573	11.054
Passieve belastinglatentie opgenomen onder voorzieningen	14	-51.127	-48.423
		-39.554	-37.369

17 Pensioenen

Wijzigingen pensioenregelingen in 2015 (van toegezegdpensioenregelingen naar toegezegdebijdragenregelingen)

Tot 31 december 2014 had TKH in Nederland naast pensioenregelingen ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ook toegezegdpensioenregelingen en excedent-regelingen. De laatst genoemde regelingen verschilden per dochteronderneming en betroffen middelloonregelingen. Voor deze pensioenregelingen had TKH een collectief pensioencontract gesloten met externe pensioenverzekeraar Nationale Nederlanden. TKH heeft geen directe invloed op Nationale Nederlanden. De pensioenovereenkomst betrof een zogenaamd garantiecontract. In het oude pensioencontract waren enerzijds kosten verschuldigd over pensioenopbouw uit het verleden, anderzijds bestond er de mogelijkheid op winstdeling in de vorm van overrente over pensioenopbouw uit het verleden. De ontwikkeling van de rentestand en de koersontwikkeling van de beleggingsportefeuille vormden de basis voor de overrente die TKH toekwam. De eventuele overrente werd in het indexatiedepot gestort. TKH heeft besloten het aflopende contract niet meer te verlengen aangezien de vaste kosten niet meer opwogen tegen de onzekere toekomstige overrente gegeven de huidige marktwaardedekkingsgraad in het gesepareerde depot.

Vanaf 1 januari 2015 zijn de diverse pensioenregelingen (naast de pensioenregelingen die zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds) van deze dochterondernemingen gewijzigd en ondergebracht in een nieuw pensioencontract bij Nationale Nederlanden, welke voldoet aan de nieuwe Nederlandse pensioenwetgeving. Het indexatiedepot blijft in stand en kan in de toekomst worden gevoed met eventueel toekomstige winstdeling uit het nieuwe contract en op basis van een vast afgesproken percentage van de jaarlijks verschuldigde premies. Hieruit kunnen toekomstige voorwaardelijke indexaties worden gefinancierd. De hoogte van de jaarlijkse indexatie hangt af van het saldo van het indexatiedepot, de prijs-/looninflatie en het besluit van TKH hieromtrent. TKH zal echter geen bijbetalingen doen ten behoeve van indexatie naast de jaarlijks vast afgesproken opslag op de premies, maar zal ook geen geld uit het indexatiedepot ten gunste van TKH kunnen onttrekken. Nationale Nederlanden garandeert de opgebouwde pensioenen levenslang uit te keren aan de betreffende deelnemers, uiteraard onder de voorwaarde dat TKH heeft voldaan aan de

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	2015	2014
Looptijd onbepaald	6.417	6.521
Looptijd langer dan 10 jaar	9.189	1.967
Looptijd tussen de 5 en 10 jaar	6.098	2.345
Looptijd korter dan 5 jaar	3.401	3.538
	25.105	14.371

premiebetalingsverplichting. In de geharmoniseerde pensioenregeling is tot een bepaalde salaris-drempel sprake van opbouw van aanspraken, daarboven is sprake van een beschikbare premie-regeling. De premies bevatten vanaf 1 januari 2015 geen elementen meer die gerelateerd zijn aan het verleden. Met deze vorm van voorwaardelijke indexatie en financiering liggen er geen actuariële risico's bij TKH en kwalificeert de gewijzigde pensioenregeling als een toegezegdebijdragenregeling. Alleen bij uitgaande waardeoverdrachten bestaat er nog de mogelijkheid dat Nationale Nederlanden geld in rekening brengt gerelateerd aan de opbouw in de periode tot 31 december 2014. Door het recht op wettelijke waardeoverdracht kan dit gepaard gaan met aanvullende betalingen vanuit de werkgever. Dit risico is, in lijn met de waarderingsmethodiek in het verleden, niet in de waardering meegenomen. Wel is dit de reden dat er voor deze regelingen nog een bruto-pensioenverplichting wordt aangehouden. De fondsbeleggingen voor deze regelingen worden gelijkgesteld aan de bruto-pensioenverplichting. De eventuele aanvullende betalingen zullen genomen worden in het jaar dat deze zich voordoen. De wijzigingen in de toegezegdpensioenregelingen zijn reeds per einde 2014 verwerkt en hebben daarom in 2014 reeds geresulteerd in een eenmalige verlaging van de pensioen-kosten met betrekking tot verstreken diensttijd voor een bedrag van € 8,9 miljoen. Daarnaast is in 2014 door reorganisaties een verlaging van de pensioenkosten met betrekking tot verstreken diensttijd verwerkt voor een bedrag van € 0,5 miljoen. Per saldo was in 2014 dus sprake van eenmalige pensioenbaten van € 9,4 miljoen. In 2015 zijn met Nationale Nederlanden nadere afspraken gemaakt over de voorgefinancierde aanspraken in de regelingen behorend in het voormalig gesepareerde depot. Besloten is dat Nationale Nederlanden de waarde van het voorgefinancierde deel van de aanspraken van € 1,1 miljoen aan TKH terugstort. De boeking in de rekening-courant van TKH heeft per eind 2015 plaatsgevonden en is als eenmalige pensioenbaten verwerkt in 2015. Verder is eind 2015 nog een kleine toegezegdpensioenregeling gewijzigd naar de hierboven toegelichte nieuwe toegezegdebijdragenregeling en is de classificatie van een andere kleine pensioenregeling gewijzigd van toegezegdpensioenregeling naar toegezegdebijdragenregeling omdat gebleken is dat in deze regeling er geen risico's meer waren die gerelateerd waren aan het verleden. Dit heeft geresulteerd in een eenmalige pensioenbaten van € 0,4 miljoen. In totaal was in 2015 dus sprake van een eenmalige pensioenbaten van € 1,5 miljoen.

Toegezegdebijdragenregelingen

De werknemers van de buitenlandse dochterondernemingen zijn over het algemeen aangesloten 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. Deze regelingen worden als toegezegdebijdragenregelingen verwerkt. Daarnaast kwalificeren - zoals hierboven beschreven - de pensioenregelingen in Nederland (voor zover niet ondergebracht in de bedrijfstakpensioenregeling) vanaf 2015 als toegezegdebijdragenregeling. Voor alle toegezegdebijdragenregelingen van TKH is in 2015 in totaal een last verwerkt van € 9,4 miljoen (2014: € 6,5 miljoen). De toename hangt samen met de hiervoor beschreven wijziging in de Nederlandse pensioenregelingen.

Toegezegdpensioenregelingen

Bedrijfstakpensioenregelingen

Ongeveer 1.350 werknemers van TKH in Nederland nemen deel aan de bedrijfstakpensioenregelingen van 'Pensioenfonds van de Metalektro' ('PME') en 'Pensioenfonds Metaal & Techniek' ('PMT') zoals bepaald overeenkomstig de collectieve arbeidsovereenkomsten die van toepassing is voor de industrie waarin de betreffende TKH-dochterondernemingen opereren. PME omvat ongeveer 1.300 bedrijven en 314.000 deelnemers en PMT ongeveer 33.000 bedrijven en 1.240.000 deelnemers. De bijdrage van TKH aan de bedrijfstakpensioenregelingen is veel minder dan 5% van de totale bijdrage aan de regelingen volgens hun jaarverslagen over 2015. De pensioenfonds zijn onderworpen aan regelgeving van de Nederlandse overheid. Volgens de Nederlandse Pensioenwet moet een pensioenfonds voldoen aan bepaalde criteria: waaronder het niveau van premie (kostendekkend) en het niveau van de beleidsdekkingsgraad (de gemiddelde verhouding tussen de activa en de verplichtingen over de afgelopen 12 maanden). De vereiste beleidsdekkingsgraad bedraagt 121% voor PME en 121% voor PMT. Als wordt voorzien dat dit niveau niet binnen de wettelijke maximale termijn van 10 jaar tijd wordt bereikt met inzet van alle beschikbare sturingsmiddelen, kunnen de bedrijfstakpensioenfonds de aanspraken korten. Het niveau van de (doorsnee)premies van PME en PMT staan voor 5 jaar vast (periode 2015-2019) en wordt door de beide bedrijfstakpensioenfonds niet gezien als sturingsmiddel. Er is door de CAO-partijen reeds overeengekomen om de pensioenopbouw te korten indien de (doorsnee)premie in de periode 2015-2019 niet toereikend zou zijn om aan de wettelijke voorschriften van kostendekkendheid te voldoen. Het niveau van de (doorsnee)premie is voor alle deelnemende bedrijven gelijk en afhankelijk van de pensioengrondslagsom en is zodanig gekozen dat naar verwachting de premie als percentage van het pensioengevend salaris in deze periode gelijk blijft. De opbouw van de pensioenaanspraken vindt plaats in een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie (afhankelijk van de dekkingsgraad).

De bedrijfstakpensioenregelingen hebben de volgende dekkingsgraad aan het eind van het jaar gemeld:

	31 December 2015	31 December 2014
Beleidsdekkingsgraad PME	97,7%	104,1%
Beleidsdekkingsgraad PMT	98,5%	104,0%

De actuele dekkingsgraad wordt berekend door de activa te delen door de waarde van de pensioenverplichtingen, gebaseerd op actuele markttrente. De beleidsdekkingsgraad is de gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen 12-maandeinden. Vanwege de lage beleidsdekkingsgraad hebben PME en PMT een zogenaamd herstelplan opgesteld, dat is goedgekeurd door De Nederlandsche Bank, die als toezichthouder voor alle pensioenfonds in Nederland optreedt. Door de lage dekkingsgraad zal in komende jaren er naar verwachting geen indexering op de pensioenen worden toegepast en neemt het risico op verlaging van de pensioenen in de toekomst toe. Er is geen sprake van (bijstortings) verplichtingen voor de deelnemende bedrijven om kortingen te voorkomen of om indexering te kunnen toepassen. Het niveau van de premie als percentage van de salarissom staat tot en met 2019 vast.

De regelingen kwalificeren als toegezegdpensioenregelingen omdat de ondernemingen het risico lopen dat bij de onderhandelingen over de hoogte van pensioenpremies na 2019 de sociale partners de hoogte van een overschot of een tekort in het bedrijfstakpensioenfonds zullen meenemen als onderdeel van de onderhandelingspositie. Zodoende kunnen toekomstige premies enigszins gerelateerd zijn aan tekorten of overschotten die betrekking hebben op de in het verleden opgebouwde pensioenaanspraken. Dit betreft tekorten of overschotten van huidige en vroegere werknemers van TKH maar ook van andere bedrijven. Daarnaast geldt ook dat geen consistente en betrouwbare basis bestaat om de pensioenverplichting, de activa en de kosten aan individuele bedrijven toe te wijzen die aan de bedrijfstakpensioenregeling deelnemen. TKH verantwoordt de bedrijfstakpensioenregelingen daarom alsof het toegezegdebijdragenregelingen zijn. De netto-periodieke pensioenkosten van TKH voor bedrijfstakpensioenregelingen over de financiële periode zijn gelijk aan de vereiste werkgeversbijdrage over die periode.

Overige pensioenregelingen

In het buitenland bestaan enkele individuele toegezegdpensioenregelingen voor een klein aantal deelnemers. Deze aanspraken worden in eigen beheer opgebouwd en zijn niet afgedekt met fondsbeleggingen. De looptijd van de bruto-verplichting van deze regelingen is per 31 december 2015 gemiddeld 19 jaar. Daarnaast bestaat er voor de Oostenrijkse werknemers een wettelijke regeling, die verplicht om aan het eind van het dienstverband een eenmalige vergoeding te betalen aan werknemers die vóór 1 januari 2003 in dienst zijn getreden. De hoogte van de uitkering is afhankelijk van het aantal dienstjaren en het gemiddelde salaris over de laatste 3 dienstjaren.

De actuariële berekeningen voor de Nederlandse regelingen met betrekking tot de aanspraken die zijn opgebouwd bij Nationale Nederlanden zijn uitgevoerd door actuarissen van Willis Towers Watson. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van de actuariële berekeningen:

	2015	2014 gewijzigd	2014
Disconteringsvoet voor belastingen	2,30%	2,20%	2,20%
Algemene procentuele salarisstijging	n.v.t.	n.v.t.	2,00%
Procentuele salarisstijging door carrière-ontwikkeling ¹	n.v.t.	n.v.t.	5,0 - 0%
Levenskostenaanpassing voor actieve deelnemers	n.v.t.	n.v.t.	0,50%
Levenskostenaanpassing voor inactieve deelnemers	n.v.t.	n.v.t.	0,50%
Inflatie	n.v.t.	n.v.t.	1,85%
Sterftetafel	AG 2014	AG 2014	AG 2014

De disconteringsvoet is gebaseerd op de door Willis 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 alle toegezegdpensioenregelingen opgenomen:

In duizenden euro's	2015	2014
Contante waarde van de bruto-verplichting	79.731	84.020
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-73.674	-77.044
Netto-pensioenverplichting	6.057	6.976
Netto-pensioenverplichting opgenomen onder kortlopende verplichtingen	1.147	-296
Netto-pensioenverplichting opgenomen onder voorzieningen	7.204	6.680

In de winst- en verliesrekening zijn de volgende bedragen met betrekking tot de toegezegdpensioenregelingen opgenomen:

In duizenden euro's	2015	2014
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	478	2.501
Rentekosten verwerkt in financiële lasten	1.794	2.969
Rentebaten op fondsbeleggingen verwerkt in financiële lasten	-1.636	-2.288
Administratiekosten	14	126
Winsten bij afwikkelingen	-1.991	-9.449
Pensioenlast in de winst- en verliesrekening	-1.341	-6.141

De mutatie in de contante waarde van de bruto-verplichting is als volgt:

In duizenden euro's	2015	2014
Stand per 1 januari	84.020	81.993
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	478	2.501
Winsten bij afwikkelingen	-4.403	-18.355
Rentekosten verwerkt in financiële lasten	1.794	2.969
Bijdragen van deelnemers	23	678
Actuariële (winsten)/verliezen verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten	-1.066	16.154
Betaalde vergoedingen	-2.106	-1.920
Acquisities	991	
Stand per 31 december	79.731	84.020

De mutatie in de reële waarde van de fondsbeleggingen is als volgt:

In duizenden euro's	2015	2014
Stand per 1 januari	77.044	63.141
Rentebaten op fondsbeleggingen verwerkt in financiële lasten	1.636	2.288
Administratiekosten	-14	-126
Beleggings(verliezen)/-winsten verwerkt via niet gerealiseerde resultaten	-1.245	19.152
Bijdragen van werkgevers	422	2.556
Bijdragen van deelnemers	23	678
Betaalde vergoedingen	-1.780	-1.739
Gewijzigde regelingen	-2.412	-8.906
Stand per 31 december	73.674	77.044

Er is geen sprake van daadwerkelijke fondsbeleggingen, maar van verzekeringscontracten.

De waarde van de verzekeringscontracten is gelijkgesteld aan de bruto-pensioenverplichting vermeerderd met het saldo van de rekening-courant.

Wijziging van de uitgangspunten heeft gevolgen voor de hoogte van de contante waarde van de bruto-verplichting. Echter het merendeel van de pensioenverplichting (ruim 90%) is niet meer gevoelig voor inflatie, salarisstijgingen, invalideringskansen en ontslagkansen omdat de toekomstige opbouw en eventuele voorwaardelijke indexatie over de opgebouwde aanspraken zijn ondergebracht in het nieuwe pensioencontract. Doordat in de gewijzigde pensioenregeling de fondsbeleggingen gelijk zijn gesteld aan de bruto-verplichting is in de gevoeligheidsanalyse dan ook de netto-impact in ogenschouw genomen. Wel zullen bij een lagere marktrente en een hogere levensverwachting eventuele bijbetalingen (kosten) bij uitgaande waardeoverdracht toenemen.

In het onderstaande overzicht is een gevoeligheidsanalyse op de bruto- en netto-pensioenverplichting weergegeven bij een absolute wijziging van 1% bij de relevante uitgangspunten:

	2015		2014	
	+1,0%	-1,0%	+1,0%	-1,0%
Disconteringsvoet	809	-732	906	-1.373
Algemene procentuele salarisstijging			-137	124
Sterftetafel			-10	10

18 Langlopende schulden

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Schulden aan kredietinstellingen	19	222.150	260.000
Te amortiseren kosten voor het afsluiten van de kredietfaciliteit		-677	-1.075
R&D-leningen		1.600	
		223.073	258.925

De kredietmarge op de langlopende schuld aan kredietinstellingen is variabel en afhankelijk van de netto-rentedragende schuld/EBITDA, alsmede de hoogte van de trekkingen uit de kredietfaciliteit. Gemiddeld bedraagt de marge circa 1,5%. De rente op de bankleningen zijn variabel en gebaseerd op Euribor of Libor. Voor de verkregen financieringen staan de belangrijkste dochterondernemingen garant. Er zijn geen bijzondere zekerheden verleend, behoudens een hypothecaire inschrijving van € 0,2 miljoen op één bedrijfspand. Zie toelichting 21 voor een verdere beschrijving van het kapitaal- en liquiditeitsrisico.

19 Schulden aan kredietinstellingen

In duizenden euro's	Toelichting	Looptijd		Interest		Bedrag
				2015	2014	
Leningen opgenomen onder langlopende schulden	18	2,8 jaar	Euribor + marge	222.150	260.000	
Bancair krediet opgenomen onder kortlopende schulden		< 1 jaar	Euribor/Libor + marge	126.234	58.720	
Liquide middelen		< 1 jaar	Euribor/Libor +/- marge	-178.955	-144.815	
Netto-rentedragende schulden				169.429	173.905	

De vergelijkende cijfers zijn aangepast, waarbij bankschulden die onderdeel zijn van de saldo- en rentecompensaties niet langer op de liquide middelen zijn gesaldeerd. Ultimo 2015 is € 114,3 miljoen van het bancaire krediet onderdeel van saldo- en rentecompensatiestelsels (2014: € 54,5 miljoen). De rente op het bancaire krediet is variabel en gebaseerd op Euribor of Libor. De kredietmarges verschillen per bank en land en variëren van 1,0 tot 2,0%. Voor de verkregen financieringen staan de belangrijkste dochterondernemingen garant. Er zijn geen bijzondere zekerheden verleend. Zie toelichting 21 voor een verdere beschrijving van het kapitaal- en liquiditeitsrisico.

20 Handelsschulden en overige te betalen posten

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Schulden aan leveranciers		133.598	167.868
Vooruitontvangen bedragen		2.934	2.353
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		10.361	11.429
Derivaten	21	5.364	7.672
Overige schulden en overlopende passiva		57.100	52.960
		209.357	242.282

21 Financiële instrumenten en risico's

Algemeen

Belangrijke financiële risico's waaraan TKH onderhevig is, zijn het renterisico, valutarisico, kredietrisico en prijsrisico. Het financiële beleid van TKH is erop gericht om op korte termijn de effecten van koers- en renteschommelingen op het resultaat te beperken en om op lange termijn de marktwisselkoersen en marktresen te volgen. TKH maakt gebruik van derivaten om de financiële 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 hoofdstuk Risicobeheersing in het Verslag van de Raad van Bestuur.

Kapitaal- en liquiditeitsrisico

TKH heeft bij een groep van banken een gecommiteerde revolving- en standby-kredietfaciliteit van € 350 miljoen. Deze revolving- en standby-faciliteit heeft een hoge flexibiliteit ten aanzien van trekkingen en terugbetalingen. De faciliteit loopt tot medio oktober 2018. Voorts zijn er ongecommiteerde faciliteiten met verschillende banken die in totaal € 308 miljoen bedragen. Per 31 december 2015 heeft TKH vrij beschikbare kredietfaciliteiten van totaal € 331 miljoen (2014: € 267 miljoen). In de berekende beschikbare kredietruimte is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per dochteronderneming wordt centraal bepaald.

Het onderstaand overzicht geeft het liquiditeitsrisico ultimo 2015 weer van de financiële verplichtingen van TKH:

In duizenden euro's	Gemiddelde interest	Direct opeisbaar	<3 maanden	>3 maanden en <1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	Contractuele kasstromen	Boekwaarde
Langlopende schulden	1,8%		1.004	3.011	230.434		234.449	223.073
Schulden aan kredietinstellingen	1,2%	126.613					126.613	126.234
Handelsschulden			133.598				133.598	133.598
Overige schulden exclusief derivaten			57.100				57.100	57.100
Renteswaps (derivaten)			515	1.546	2.401		4.462	4.603
Valutatermijncontracten (derivaten)			11.340	13.983			25.323	231
Grondstoffen (derivaten)			49	200	5		254	254
		126.613	203.606	18.740	232.840	0	581.799	545.093

In de kredietovereenkomsten zijn de volgende financiële convenanten overeengekomen, welke op kwartaalbasis worden gemeten:

	Voorwaarde	Realisatie 31-12-2015	Realisatie 31-12-2014
Netto rentedragende schuld/EBITDA (debt leverage)	< 3,0	0,9	1,0
Interest coverage-ratio	> 4,0	22,5	18,9

Bij de bepaling van de financiële convenanten, de debt leverage-ratio en de interest coverage-ratio, is met de bankengroep overeengekomen dat acquisities proforma over 12 maanden mogen worden meegeconsolideerd. TKH hanteert zelf voor de debt leverage maximaal 2,0. TKH opereert ultimo 2015 ruim binnen de door banken gestelde ratio's.

Het onderstaand overzicht geeft het liquiditeitsrisico ultimo 2014 weer van de financiële verplichtingen van TKH:

In duizenden euro's	Gemiddelde interest	Direct opeisbaar	<3 maanden	>3 maanden en <1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	Contractuele kasstromen	Boekwaarde
Langlopende schulden	2,0%		1.300	3.900	274.560		279.760	258.925
Schulden aan kredietinstellingen	1,2%	58.896					58.896	58.720
Handelsschulden			167.868				167.868	167.868
Overige schulden exclusief derivaten			52.481				52.481	52.481
Renteswaps (derivaten)			461	1.382	3.972		5.815	5.948
Valutatermijncontracten (derivaten)			24.788	32.503	112		57.403	-789
Grondstoffen (derivaten)							0	
		58.896	246.898	37.785	278.644	0	622.223	543.153

De kasstromen in deze overzichten 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. De renteswaps en grondstoffenderivaten worden netto verrekend. Valutatermijncontracten worden bruto verrekend.

De volgende tabel toont de overeenkomstige aansluiting van deze bedragen en hun boekwaarde:

In duizenden euro's	Direct opeisbaar	<3 maanden	>3 maanden en <1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	Totaal 31-12-2015
Ontvangsten		11.172	13.885			25.057
Uitgaven		-11.340	-13.983			-25.323
Netto	0	-168	-98	0	0	-266
Verdisconteerd tegen geldende bancaire tarieven		-66	-165			-231

In duizenden euro's	Direct opeisbaar	<3 maanden	>3 maanden en <1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	Totaal 31-12-2014
Ontvangsten		26.030	32.419	107		58.556
Uitgaven		-24.788	-32.503	-112		-57.403
Netto	0	1.242	-84	-5	0	1.153
Verdisconteerd tegen geldende bancaire tarieven		1.070	-276	-5		789

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 deels gefixeerd door middel van renteswaps, waarbij TKH er naar streeft om voor 40-70% van haar netto-financieringsbehoefte de rente te fixeren.

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	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Looptijd korter dan 1 jaar						
Looptijd tussen 1 en 2 jaar	2,30%		70.000		-3.585	
Looptijd tussen 2 en 5 jaar	1,28%	2,03%	25.000	95.000	-1.018	-5.948
Looptijd langer dan 5 jaar						
			95.000	95.000	-4.603	-5.948

Op alle bovenstaande swaps is cash-flow hedge-accounting toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren.

In de hierna opgenomen analyse van de gevoeligheid van opgenomen leningen, bancaire krediet en liquide middelen en daaraan gerelateerde renteswaps voor rentebewegingen wordt uitgegaan van een onmiddellijke verandering van 1% in de rentetarieven voor alle valuta en looptijden, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden.

Valutarisico

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. Materiële inkooptransacties in vreemde valuta worden bij het aangaan van de verplichting afgedekt indien de verkoopprijs reeds gefixeerd is. Verkooptransacties in vreemde valuta worden volledig afgedekt indien het materiële transacties betreffen. De voornaamste valuta's die valutarisico's veroorzaken zijn de USD, CNY en CAD. 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

Een verhoging van de rentetarieven met 1% zou resulteren in:

- Een rentelast van circa € 0,8 miljoen als gevolg van een bankschuld en liquide middelen aangehouden tegen variabele rente (2014: € 1,0 miljoen).
- Een toename van de reële waarde van de financiële instrumenten met circa € 2,1 miljoen (2014: € 3,1 miljoen) als gevolg van de afgesloten renteswaps. Deze toename zou in de hedging reserves onder het eigen vermogen moeten worden verwerkt.

valutarisico op in- en verkooptransacties bestaat er een valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van netto-investeringen van TKH in entiteiten die in andere valuta luiden dan in euro's. 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		CNY		Overige valuta's		Totaal
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Vorderingen	155.639	232.038	38.758	22.112	29.132	11.229	21.008	20.766	244.537	286.145
Liquide middelen	135.395	131.270	21.114	1.063	12.224	5.317	10.222	7.165	178.955	144.815
Langlopende schulden	-223.073	-258.925							-223.073	-258.925
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-95.022	-54.874	-28.795	-960			-2.417	-2.886	-126.234	-58.720
Handelsschulden en overige te betalen posten	-224.180	-241.137	-11.153	-14.715	-16.773	-24.954	-11.389	-2.491	-263.495	-283.297
	-251.241	-191.628	19.924	7.500	24.583	-8.408	17.424	22.554	-189.310	-169.982

Per balansdatum heeft TKH de volgende valutatermijncontracten afgesloten:

In duizenden euro's	Gemiddelde contractkoers		Nominale waarde in vreemde valuta		Reële waarde	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Cash-flow hedges van balansposities						
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,11	1,36	-1.685	2.089	-28	-177
Verkoop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	1,12		-1.406		-28	
Koop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,09		130			
Koop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	1,11		5.019		58	
Verkoop CNY met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar		7,83		100.000		-781
Koop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	7,04	8,23	23.231	90.279	-35	1.017
Koop CNY met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	6,98		56.946		-195	
Cash-flow hedges						
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,15	1,34	-729	4.329	-31	-352
Verkoop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar		1,34		6.139		-399
Verkoop USD met afwikkeling na 1 jaar		1,28		137		-5
Koop USD met afwikkeling binnen 3 maanden		1,27		3.000		97
Koop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar		1,27		2.500		77
Verkoop CNY met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar		7,89		1.183		-9
Koop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	7,01	8,07	39.964	50.004	28	485
Koop CNY met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar		8,04		95.990		836
					-231	789

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%, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden, zou naar verwachting een effect van € 2,1 miljoen negatief hebben op het resultaat (2014: € 2,0 miljoen negatief). Bij deze berekening is rekening gehouden met afgesloten valutatermijncontracten. Het effect hiervan op het eigen vermogen is groter vanwege de netto-investeringen in buitenlandse deelnemingen die een andere functionele valuta-eenheid voeren. De impact hiervan bedraagt circa € 16,9 miljoen positief (2014: € 12,8 miljoen positief). Een stijging van de euro met 10% geeft een omgekeerd effect, namelijk een positief effect van € 2,1 miljoen op het resultaat en een negatief effect van € 16,9 miljoen op het eigen vermogen.

Prijrisico

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:

- een verkoopcontract tegen een gefixeerde prijs is afgesloten,
- uitlevering niet binnen een maand plaatsvindt, en
- een belangrijke hoeveelheid grondstof voor de productie nodig is.

Naast fysieke inkopen op termijn tegen een vooraf gefixeerde prijs, heeft TKH gedurende het boekjaar in beperkte mate gebruik gemaakt van derivaten om prijsrisico's op de vrije voorraden af te dekken en inkooprijzen voor koper ten behoeve van grotere verkooporders met levertijden langer dan 1 maand vast te leggen, indien niet afgedekt met een inkoop op termijn.

Per balansdatum heeft TKH de volgende derivaten voor grondstoffen afgesloten:

In duizenden euro's	Gemiddelde contractkoers		Hoeveelheid in metrische tonnen		Netto contante waarde	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Cash-flow hedges						
Koop koper met afwikkeling binnen 3 maanden	4,96		60		-49	
Koop koper met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	4,16		371		-200	
Koop Koper met afwikkeling tussen 1 en 3 jaar	4,62		15		-5	
			446	0	-254	0

Een daling van de koperprijs met 10% zou een negatieve impact hebben van circa € 1,6 miljoen op het resultaat (2014: € 1,7 miljoen negatief).

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 systeem-banken. 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 name vorderingen aan afnemers in de subsegmenten connectivity systems en manufacturing systems. Deze afnemers zijn voor-

namelijk 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 Credit'. 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 of waarvoor geen voorziening is opgenomen. In toelichting 8 is een nadere specificatie van de vorderingen waarvan de betaaltermijnen zijn verstreken opgenomen.

22 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	2015	2014
Bankgaranties afgegeven aan derden	51.585	80.472
Investeringsverplichting uit hoofde van materiële vaste activa in bestelling	12.618	8.306
Investeringsverplichting uit hoofde van acquisities en squeeze-out van minderheidsaandeelhouders in Augusta Technologie AG	0	81.873

De relatief hoge investeringsverplichtingen voor materiële vaste activa betreffen voornamelijk de volgende zaken:

- Verwerving van het huidige gehuurde logistieke pand met kantoorfaciliteiten in Haaksbergen dat in maart 2016 aan TKH wordt overgedragen;
- Uitbreiding van de productiecapaciteit in Lochem (Nederland) met specifieke mogelijkheden voor

de productie van subsea-kabels om hierdoor de positionering van TKH te vergroten in de olie- en gasindustrie, één van de gedefinieerde verticale groeimarkten, en in windmolenparken.

- Deze nieuwe faciliteit zal in de loop van 2016 gereed zijn voor productie; en
- Uitbreiding van de productiecapaciteit voor bandenbouwsystemen in Leszno (Polen).

In duizenden euro's

	2015	2014
Operationele lease- en huurverplichtingen		
TKH heeft verplichtingen inzake de operationele lease van auto's en de huur van bedrijfspanden. Minimale operationele lease- en huurverplichtingen opgenomen als kosten in het jaar	15.296	16.996
Per balansdatum heeft TKH de volgende uitstaande operationele lease- en huurverplichtingen:		
Vervaltermijn binnen 1 jaar	17.523	16.196
Vervaltermijn tussen 1 tot en met 5 jaar	39.867	34.344
Vervaltermijn na 5 jaar	4.136	3.977
	61.526	54.517

Claims

TKH en haar dochterondernemingen 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, waarbij vorderingen op verzekeraars als vordering zijn verantwoord.

23 Bedrijfsopbrengsten

In duizenden euro's

	2015	2014
Omzet uit verkoop van goederen en producten	878.675	836.319
Omzet uit projecten in opdracht van derden	493.363	507.833
Overige bedrijfsopbrengsten	3.114	1.520
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.375.152	1.345.672

TKH heeft geen individuele klanten die 10% of meer van de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten vertegenwoordigen.

24 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-dochterondernemingen bediend worden. In het overzicht deelnemingen onder de overige gegevens is voor de dochterondernemingen weergegeven in welke Solutions zij opereren. In het jaarverslag is een nader overzicht van de activiteiten per business-segment weergegeven. Op basis van deze segmenten rapporteert TKH haar business-segmentinformatie.

Operationele segmenten

In duizenden euro's	Telecom Solutions		Building Solutions		Industrial Solutions		Niet gealloceerde opbrengsten en kosten		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Bedrijfsopbrengsten										
Externe bedrijfsopbrengsten	166.128	167.392	581.615	497.605	627.392	680.662	17	13	1.375.152	1.345.672
Intersegment bedrijfsopbrengsten									0	0
Totaal bedrijfsopbrengsten	166.128	167.392	581.615	497.605	627.392	680.662	17	13	1.375.152	1.345.672
Resultaat										
EBITA voor eenmalige baten en lasten	15.774	14.496	64.639	43.110	84.847	91.612	-13.729	-14.001	151.531	135.217
ROS	9,5%	8,7%	11,1%	8,7%	13,5%	13,5%			11,0%	10,0%
Eenmalige baten en lasten								9.449	0	9.449
Bijzondere waardeverminderingen			-520	-297	-956	-278			-1.476	-575
Amortisatie	-703	-824	-25.277	-18.850	-5.531	-6.293	-104	-232	-31.615	-26.199
Segment bedrijfsresultaat	15.071	13.672	38.842	23.963	78.360	85.041	-13.833	-4.784	118.440	117.892
Financiële baten									2.234	2.982
Financiële lasten									-10.464	-12.396
Koers- en omrekeningsverschillen									422	-943
Resultaat deelnemingen									657	197
Belastingen over resultaat									-22.953	-22.245
Nettoresultaat									88.336	85.487
Overige informatie										
Investerings 1	10.235	4.673	85.835	25.982	22.709	33.429	180	89	118.959	64.173
Afschrijvingen en amortisatie	3.967	3.892	33.090	26.297	15.676	15.439	269	403	53.002	46.031
Bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst- en verliesrekening			520	297	956	278			1.476	575
Medewerkers (FTE)	699	694	2.309	2.022	2.356	2.287	23	27	5.387	5.030
Balans										
Activa	138.123	131.328	598.554	512.683	429.565	441.946	74.040	97.121	1.240.282	1.183.078
Voor verkoop aangehouden activa				3.050					0	3.050
Overige deelnemingen	6.908	6.752	3.532	898					10.440	7.650
Geconsolideerde totale activa									1.250.722	1.193.778
Verplichtingen	35.468	36.520	134.240	121.855	169.878	195.677	381.719	339.800	721.305	693.852

1 In immateriële en materiële vaste activa.

In duizenden euro's	Vaste activa ¹		Bedrijfsopbrengsten		Medewerkers (FTE)	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Geografische gebieden						
Nederland	208.366	183.368	259.662	268.036	36%	39%
Europa (overig)	278.391	248.415	604.470	609.611	40%	37%
Azië	78.731	69.358	308.351	315.530	17%	18%
Noord-Amerika	47.929	32.958	160.495	100.121	6%	5%
Overige	5.445	4.836	42.174	52.374	1%	1%
	618.862	538.935	1.375.152	1.345.672	100%	100%

¹ Vaste activa exclusief actieve belastinglatentie.

25 Personeelskosten

In de personeelskosten zijn onder meer de volgende posten opgenomen

In duizenden euro's	2015	2014
Lonen en salarissen	248.416	215.634
Op aandelen gebaseerde betalingen	2.529	1.562
Sociale lasten	42.518	37.542
Pensioenlasten	10.113	9.237
Pensioenbete als gevolg van gewijzigde pensioenregelingen	-1.991	-9.449
Inleenkrachten	26.627	33.428
Geactiveerde ontwikkelingskosten	-15.265	-13.485
Overige personeelskosten	13.950	12.283
	326.897	286.752

26 Op aandelen gebaseerde betalingen

Aandelenoptieregeling afgewikkeld in eigen vermogensinstrumenten

Aan het management van de TKH-bedrijven 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 vastgelegd en zijn door de deelnemers schriftelijk geaccepteerd. Ultimo 2015 heeft de vennootschap 689.535 ingekochte (certificaten van) aandelen in portefeuille ter afdekking van de optierechten. Deze (certificaten van) aandelen zijn ingekocht tegen een gemiddelde koers van € 20,85. De totale inkoopwaarde bedraagt hiermee € 14.374.169.

Overzicht van de uitstaande optierechten:

Jaar van toekenning	Uitoefenprijs in €	Aantal per 01-01-2015	Toekenning gedurende het jaar	Verlopen gedurende het jaar	Ingetrokken gedurende het jaar	Vervallen gedurende het jaar	Uitoefening gedurende het jaar	Aantal per 31-12-2015	Uitoefenperiode
2010	13,79	42.366		-1.788			-40.578	0	2013-2015
2011	18,90	112.324				-3.800	-64.174	44.350	2014-2016
2012	18,23	186.757					-100.344	86.413	2015-2017
2013	19,76	195.099				-500		194.599	2016-2018
2014	25,30	246.998				-6.313		240.685	2017-2019
2015	31,44		313.117			-9.500		303.617	2018-2020
Total		783.544	313.117	-1.788	0	-20.113	-205.096	869.664	

Aan de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen worden geen optierechten toegekend. De gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum van de aandelenopties gedurende het boekjaar was € 33,07. In het boekjaar zijn opties toegekend op 10 maart 2015. De geschatte reële waarde van de opties toegekend in 2015 bedraagt € 1.146.000. Deze reële waarde is bepaald aan de hand van een binomiaal waarderingsmodel en op basis van de volgende uitgangspunten:

	2015	2014
Reële waarde op de waarderingsdatum (in €)	3,66	4,41
Verwachte volatiliteit	22,2%	29,8%
Verwacht dividend	3,5%	3,5%
Risicovrije rentevoet	0,20%	0,79%
Verwachte looptijd van de optie (in jaren)	4,0	4,0

Bij de verwachte looptijd van de opties is rekening gehouden met geldende restricties ten aanzien van de uitoefening, vertrekken van werknemers, alsmede met mogelijke overwegingen van optiehouders. TKH heeft in totaal een last van € 925.528 (2014: € 831.902) verantwoord voor deze op aandelen gebaseerde betalingen die zijn afgewikkeld in eigen vermogensinstrumenten.

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 in 2015 toegekende (certificaten van) aandelen die betrekking hebben op de prestaties over het boekjaar 2014 bedroeg voor J.M.A. van der Lof 10.355 stuks, voor E.D.H. de Lange 7.766 stuks en voor A.E. Dehn 6.982 stuks.

De leden van de Raad van Bestuur hebben op hetzelfde tijdstip respectievelijk 10.355, 7.766 en 6.982 (certificaten van) aandelen tegen de actuele beurskoers van € 32,63 aangeschaft, een en ander volgens de aandelenregeling.

Ten gevolge van de aandelenregeling voor de Raad van Bestuur heeft TKH een last van € 2.251.000 (2014: € 1.298.000) in de winst- en verliesrekening verantwoord.

27 Afschrijvingen

In duizenden euro's	2015	2014 ¹
Afschrijvingen op materiële vaste activa	22.588	20.630
Resultaat op desinvestering van materiële vaste activa	-1.256	2
Verandering in reële waarde van vastgoedbeleggingen	55	-800
	21.387	19.832

¹ Zie tevens toelichting 1 inzake wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen.

28 Amortisatie

In duizenden euro's	2015	2014
Amortisatie van immateriële vaste activa	14.332	10.905
Amortisatie van immateriële vaste activa uit acquisities als gevolg van 'purchase price allocations'	17.283	15.294
	31.615	26.199

29 Bijzondere waardeverminderingen

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa	3	1.823	6.254
Bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa	4		256
Waardeverandering financiële verplichting voor earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders	15	-347	-5.935
		1.476	575

30 Overige bedrijfskosten

Onder overige bedrijfskosten zijn onder andere opgenomen algemene, verkoop-, huisvestings- en indirecte fabricagekosten.

31 Onderzoeks- en ontwikkelingskosten

In de totale bedrijfslasten over het boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

In duizenden euro's	2015	2014
Uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling	46.511	41.864
Af: Geactiveerde ontwikkelingskosten	-20.369	-17.961
Bij: Amortisatie van ontwikkelingskosten	8.881	7.539
Bij: Bijzondere waardevermindering op geactiveerde ontwikkelingskosten	1.823	4.408
Onderzoek- en ontwikkelingskosten verantwoord in het resultaat	36.846	35.850
Overheidssubsidies voor opleidings- en trainingskosten	-1.132	-1.151

32 Financiële baten en lasten

In duizenden euro's	2015	2014
Koers- en omrekeningsverschillen, inclusief het effect van gerealiseerde cash-flow hedges	422	-943
Geamortiseerde transactiekosten	-402	-378
Verwacht rendement op fondsbeleggingen in toegezegdpensioenregelingen		2.287
Rentekosten in toegezegdpensioenregelingen	-35	-2.868
Overige rentebaten	2.234	2.982
Overige rentelasten	-10.027	-11.437
	-7.808	-10.357

33 Belastingen

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Acute belasting		28.278	24.402
Aanpassingen over voorgaande jaren		-340	-568
Latente belasting	16	-4.985	-1.589
Totaal belastingen over resultaat		22.953	22.245

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)	2015		2014	
Resultaat voor belastingen	111.289		107.732	
Belasting berekend tegen het Nederlands belastingtarief	27.822	25,0%	26.933	25,0%
Correctie vanwege belastingeffect voor:				
Fiscale deelnemingsvrijstelling	-63	-0,1%	-49	0,0%
Fiscaal niet aftrekbare kosten	1.349	1,2%	314	0,3%
Niet aftrekbare rentes	53	0,0%		
Andere niet aftrekbare kosten	136	0,1%		
Voordelen uit fiscale faciliteiten	-5.719	-5,1%	-6.045	-5,6%
Afschrijving/opname actieve belasting latentie	-1.570	-1,4%		
Verliezen waarover geen actieve belastinglatentie is opgenomen/(opname) van actieve belastinglatentie over verrekenbare verliezen uit het heden, dan wel winsten gecompenseerd met fiscale verliezen uit het verleden	1.111	1,0%	704	0,7%
Vaststelling van de aangiften vennootschapsbelasting over voorgaande jaren	-340	-0,3%	-568	-0,5%
Verschillen in belastingtarieven voor buitenlandse dochterondernemingen	306	0,3%	956	0,7%
Andere belastingvoordelen	-132	-0,1%		
Effectieve belastingdruk	22.953	20,6%	22.245	20,6%

De voordelen uit de fiscale faciliteiten betreffen met name voordelen uit fiscale R&D-faciliteiten, waaronder de Nederlandse innovatiebox.

34 Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders

In duizenden euro's (tenzij anders vermeld)

	2015	2014
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (x 1.000)	41.579	38.648
Effect van aandelenopties (x 1.000)	259	171
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (verwaterd; x 1.000)	41.838	38.819
Nettoresultaat	88.336	85.487
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-2.182	-2.665
Winst toekomstend aan de aandeelhouder	86.154	82.822
Nettoresultaat	88.336	85.487
Amortisatie van aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa	17.283	15.294
Belastingen over de amortisatie	-4.690	-4.055
Winst voor amortisatie	100.929	96.726
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-2.182	-2.665
Winst voor amortisatie toerekenbaar aan aandeelhouders	98.747	94.061
Winst voor amortisatie	100.929	96.726
Eenmalige baten		-9.449
Bijzondere waardeverminderingen	1.476	575
Belastingeffect over eenmalige baten en lasten	-282	1.221
	102.123	89.073
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-2.182	-2.665
Winst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders	99.941	86.408
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €) ¹	2,40	2,23
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ¹	2,37	2,43
Gewone winst per aandeel (in €)	2,07	2,14
Verwaterde winst per aandeel (in €)	2,06	2,13

¹ Niet IFRS-verplichte toelichting.

De eenmalige baten in 2014 hebben betrekking op de wijzigingen in de Nederlandse pensioenregelingen. In toelichting 17 is een nadere uitleg opgenomen.

35 Verbonden partijen

Handelstransacties

Gedurende het jaar hebben handelstransacties met niet-geconsolideerde verbonden partijen plaatsgevonden. Deze zijn afgerekend tegen marktprijzen, rekening houdend met kortingen voor volumes en de bestaande relatie tussen de partijen. De volgende transacties hebben gedurende het boekjaar plaatsgevonden met verbonden partijen:

In duizenden euro's	Verkoop aan		Inkoop van		Handelsvordering		Handelsschuld	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform Co. Ltd.			12.548	11.252			1.721	2.426
INC Ltd.			2.870		215			
Speed Elektronik Vertrieb GmbH	48		36		13		13	
Commend Australia Integrated Security and Communication Systems Pty Ltd.	576				100			
NET Italia S.r.l.	201	206			121	97		
JenDiagnost GmbH			187	226			2	
	825	206	15.641	11.478	449	97	1.736	2.426

Aandelenbezit bestuurders en commissarissen

Van de Raad van Bestuur hield ultimo 2015 de heer J.M.A. van der Lof 158.147 (certificaten van) aandelen, de heer E.D.H. de Lange 97.529 (certificaten van) aandelen en de heer A. Dehn 39.784 (certificaten van) aandelen. Gedurende het boekjaar heeft de heer J.M.A. van der Lof 40.710 (certificaten van) aandelen verkocht, de heer De Lange 20.540 (certificaten van) aandelen en de heer Dehn 3.310 (certificaten van) aandelen tegen een koers van € 32,63 in overeenstemming met de regeling.

Daarnaast hebben de heren Van der Lof, De Lange en Dehn respectievelijk 10.355, 7.766 en 6.982 (certificaten van) aandelen gekocht tegen een koers van € 32,63 uit hoofde van de aandelenregeling.

Van de Raad van Commissarissen hield de heer A. De Proft ultimo 2015 2.000 (certificaten van) aandelen TKH.

Beloning key-management

De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een basissalaris (TVI), een pensioentoezegging en een variabel beloningscomponent, die bestaat uit een jaarlijkse prestatiebonus (STI) en een lange termijn incentive (LTI) in de vorm van een aandelenregeling. Het remuneratieverslag is opgenomen in het verslag van de Raad van Commissarissen.

Raad van Bestuur

In duizenden euro's	Totaal vast inkomen (TVI)		Variabel inkomen (STI)		Aandelenregeling (LTI)		Pensioen		Pensioencompensatie		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
J.M.A. van der Lof MBA	438	432	224	243	1.074	605	18	118	102	0	1.856	1.398
E.D.H. de Lange MBA	328	324	168	183	637	359	14	45	27	0	1.174	911
A.E. Dehn	270	266	138	150	540	334	20	37	20	0	988	787
Totaal bezoldiging	1.036	1.022	530	576	2.251	1.298	52	200	149	0	4.018	3.096

Raad van Commissarissen

De remuneratie van de Raad van Commissarissen is als volgt:

	Vaste vergoeding	Vergoeding commissies	Totaal	Totaal
In euro's			2015	2014
H.J. Hazewinkel RA, <i>voorzitter</i>	47.000	6.000	53.000	47.500
ir. M.E. van Lier Lels, <i>vice-voorzitter</i>	36.000	8.000	44.000	39.500
P. Morley Msc. (tot en met 14 mei 2014)			0	18.750
drs. P.P.F.C. Houben	36.000	8.000	44.000	39.500
ir. R.L. van Iperen	36.000	6.000	42.000	35.000
A. De Proft Msc. (vanaf 14 mei 2014)	36.000		36.000	24.375
Totaal bezoldiging	191.000	28.000	219.000	204.625

36 Acquisities

Gedurende 2015 heeft TKH de volgende ondernemingen verworven:

Naam deelneming	Land	Juridische eigendom en zeggenschap	Consolidatie vanaf	Activiteit
Commend International GmbH	Oostenrijk	74,0%	1 januari 2015	Vision & security systems (Building)
Commend UK Ltd.	VK	100,0%	1 januari 2015	Vision & security systems (Building)
Commend France SAS	Frankrijk	100,0%	1 januari 2015	Vision & security systems (Building)
Commend Iberica SL	Spanje	100,0%	1 januari 2015	Vision & security systems (Building)
Commend Italia Srl.	Italië	100,0%	1 januari 2015	Vision & security systems (Building)
Commend INC.	USA	100,0%	1 januari 2015	Vision & security systems (Building)

Begin januari 2015 heeft TKH een controlerend belang verworven in Commend Group, waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Salzburg (Oostenrijk). Naast de hiervoor genoemde belangen in de Commend-bedrijven, heeft TKH haar bestaande controlerende belangen in de dochterondernemingen Commend Benelux BV en Schneider Intercom GmbH vergroot naar 100% en is een 49%-belang in Commend Australia verworven. Commend is een toonaangevend technologiebedrijf dat zich richt op het in eigen huis ontwikkelen en produceren van security- en communicatiesystemen en is wereldwijd één van de grootste aanbieders op het gebied van hoogwaardige intercomsystemen. TKH en Commend werkten al meer dan 15 jaar succesvol samen, waarbij TKH Commend vertegenwoordigde in de Benelux, Duitsland, Polen en Zuidoost-Azië. Commend Group realiseerde met ruim 300 medewerkers een omzet van circa € 45 miljoen op jaarbasis, waarvan circa 25% aan TKH werd geleverd. De activiteiten versterken TKH's subsegment vision & security systems en dragen bij aan de winstgevendheid van het business-segment Building Solutions.

De overname van EFB Fibre Optics betreft een kleine activa-overname. De activiteiten zijn geïntegreerd in de dochtermaatschappij EFB Elektronik GmbH.

De geacquireerde en meegeconsolideerde ondernemingen hebben in 2015 met € 42,2 miljoen omzet en € 12,8 miljoen nettoresultaat bijgedragen aan de omzet en het resultaat van TKH. In de genoemde nettowinstbedragen is rekening gehouden met financieringslasten en amortisatie van aan immateriële vaste activa gerelateerd aan de acquisitie.

De transacties waarbij beslissende zeggenschap 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	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde
Immateriële vaste activa	13.486	25.049	38.535
Materiële vaste activa	1.713		1.713
Vorraden	5.738	815	6.553
Vorderingen	10.299	626	10.925
Liquide middelen	2.247		2.247
Pensioenen	-991		-991
Overige voorzieningen	-170	-399	-569
Langlopende verplichtingen	-1.912		-1.912
Latente belastingen		-7.221	-7.221
Overige schulden	-5.112		-5.112
Verkregen netto-activa	25.298	18.870	44.168
Af: Minderheidsbelang derden			-5.731
Betaalde goodwill			13.470
Koopsom			51.907
Liquiditeiten verkregen			-2.247
Betaling in liquiditeiten			49.660

37 Transacties in natura

Er hebben geen materiële transacties in natura plaatsgevonden.

39 Servicekosten vergoed aan externe accountants

De kosten van de externe accountant EY (2014: Deloitte) zijn verantwoord onder overige bedrijfskosten en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

In duizenden euro's	Ernst & Young Accountants LLP (Netherlands)	Deloitte Accountants BV	Overige onderdelen EY	Overige onderdelen Deloitte	EY Totaal	Deloitte Totaal
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Onderzoek van de jaarrekening	707	348	400	397	1.107	745
Andere controleopdrachten		2				2
Adviesdiensten op fiscaal terrein			20	3	20	3
Andere niet-controlediensten		4		20		24
	707	354	420	420	1.127	774

In de servicekosten 2015 zijn additionele kosten inbegrepen die samenhangen met de transitie naar een nieuwe externe accountant.

De reële waarde-aanpassingen betreffen voornamelijk verkregen immateriële activa zoals intellectuele eigendommen, merknamen en klantbestanden. Het minderheidsbelang derden heeft betrekking op het 26%-belang van derden in Commend International GmbH, dat gewaardeerd is op het aandeel in dit netto-actief. De betaalde goodwill is toerekenbaar aan de kennis en kunde van het personeelsbestand, verwachte synergievoordelen door intensivering van de samenwerking binnen de TKH-groep en de aansluiting met de strategische ontwikkeling van TKH. De verantwoorde goodwill uit de acquisities is fiscaal niet aftrekbaar. De koopsom is betaald in liquiditeiten. Naast de koopsom is een put-optie verstrekt aan de houder van het 26%-minderheidsbelang derden in Commend International. De optie geeft de minderheidsbelanghouder het recht om de aandelen aan TKH te verkopen voor € 9,0 miljoen in het jaar 2017. TKH heeft hiervoor een financiële verplichting opgenomen, die is gevormd ten laste van het eigen vermogen. De acquisitiekosten die in het operationeel resultaat zijn verantwoord voor externe advies- en juridische kosten zijn beperkt.

38 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.

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige winst- en verliesrekening	164
Enkelvoudige balans	165
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	166

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

In duizenden euro's	2015	2014 gewijzigd ¹
Enkelvoudig resultaat	-10.823	-5.618
Resultaat deelnemingen	96.977	88.440
Nettoresultaat	86.154	82.822

¹ Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving).

Enkelvoudige balans

Per 31 december voor winstbestemming

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014 gewijzigd ¹
Activa			
Vaste Activa			
Immateriële vaste activa	2	52.381	50.011
Materiële vaste activa	3	634	551
Financiële vaste activa	4	840.123	748.802
Totaal van de vaste activa		893.138	799.364
Viottende activa			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		60.945	42.985
Overige vorderingen	5	7.230	3.770
Liquide middelen		49.902	41.260
Totaal van de viottende activa		118.077	88.015
Totaal activa		1.011.215	887.379

¹ Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen in voorgaande perioden (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving).

In duizenden euro's	Toelichting	2015	2014 gewijzigd ¹
Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatst aandelenkapitaal		10.607	10.511
Agioreserve		85.123	85.219
Wettelijke reserve		34.917	35.731
Herwaarderingsreserve		874	874
Herwaarderingsreserve voor verkoop beschikbare financiële activa		4.162	2.802
Reserve omrekeningsverschillen		20.920	16.155
Hedging-reserve		-3.637	-4.625
Algemene reserve		281.727	253.263
Onverdeelde winst		86.154	82.822
Totaal Eigen Vermogen	6	520.847	482.752
Voorzieningen			
Voorzieningen voor latente belastingen		8.917	10.215
Financiële verplichtingen	10	18.045	9.271
Overige voorzieningen	9	5.644	3.398
Totaal van de voorzieningen		32.606	22.884
Langlopende verplichtingen			
Langlopende schulden	11	221.322	258.925
Totaal van de langlopende verplichtingen		221.322	258.925
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan kredietinstellingen	11	60.958	22.412
Schulden aan groepsmaatschappijen		166.492	87.595
Financiële verplichtingen		0	100
Overige kortlopende schulden		8.990	12.711
Totaal van de kortlopende verplichtingen		236.440	122.818
Totaal passiva		1.011.215	877.379

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

Algemeen

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. Voor een beschrijving van deze grondslagen wordt verwezen naar de grondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening.

Investerings in geconsolideerde deelnemingen ('dochterondernemingen') worden gewaardeerd op de netto-vermogenswaarde. De netto-vermogenswaarde wordt bepaald op basis van de waarderingsgrondslagen, zoals omschreven in toelichting 1 op de geconsolideerde jaarrekening. De netto-vermogenswaarde van dochterondernemingen bestaat uit de kostprijs, exclusief goodwill, van het belang van TKH in het saldo van de activa, verplichtingen en voorzieningen van de dochteronderneming, vermeerderd met het aandeel in het resultaat van de dochteronderneming sinds de overname dat aan TKH wordt toegerekend, onder aftrek van ontvangen dividenden.

Wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen in voorgaande perioden

Vanaf 1 januari 2015 worden de bedrijfsgebouwen en terreinen in de geconsolideerde deelnemingen niet langer tegen reële waarde gewaardeerd, maar tegen verkrijgingsprijs minus de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Deze stelselwijziging is met terugwerkende kracht toegepast waardoor de vergelijkende cijfers zijn aangepast.

De opgenomen LTI voor de Raad van Bestuur had betrekking op het voorgaand boekjaar in plaats van het lopende boekjaar. In de jaarrekening is dit aangepast door de LTI te verantwoorden in het jaar waarop deze betrekking heeft. Dit fouterstel heeft geresulteerd in een correctie (afboeking) in het eigen vermogen per 1 januari 2014 van € 359.000.

Naast deze aanpassingen hebben nog enkele herrubriceringen plaatsgevonden, waaronder het niet langer salderen van liquide middelen en bankschulden binnen saldo- en rentecompensatiestelsels. Deze aanpassingen en herrubriceringen hebben geen invloed op het eigen vermogen, de nettowinst, de winst per aandeel en de bankconvenanten.

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

2 Immateriële vaste activa

In duizenden euro's	Goodwill	
	2015	2014
Stand per 1 januari	50.011	51.701
Acquisities	2.410	
Bijzondere waardeverminderingen		-1.690
Aanpassing i.v.m. verplichting voor putopties gehouden door minderheidsaandeelhouders	-40	
Stand per 31 december	52.381	50.011
Som der amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	1.690	1.690
Historische aanschafwaarde	54.071	51.701

3 Materiële vaste activa

In duizenden euro's	Andere vaste bedrijfsmiddelen	
	2015	2014
Stand per 1 januari	551	736
Investerings	349	11
Desinvesterings	-58	-21
Afschrijvingen	-208	-175
Stand per 31 december	634	551
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	1.157	1.259
Historische aanschafwaarde	1.791	1.810

4 Financiële vaste activa

In duizenden euro's	Geconsolideerde deelnemingen	Overige deelnemingen	Voor verkoop beschikbare financiële activa	Vorderingen op groeps-maatschappijen	Actieve belastinglatentie	Totaal
Stand per 31 december 2013	262.297	5.265	10.152	341.656	2.376	621.746
Wijziging in grondslag voor waardering bedrijfsgebouwen en terreinen	-27.692					-27.692
Stand per 1 januari 2014	234.605	5.265	10.152	341.656	2.376	594.054
Mutaties uit hoofde van:						
Verwerving en/of oprichting van nieuwe deelneming, belangen	-18.767					-18.767
Resultaat	88.440	405				88.845
(Af)/herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			-1.090			-1.090
Ontvangen dividend	-23.979					-23.979
Mutatie in cash-flow hedge-reserves	1.708				451	2.159
Verstreckte financiering minus aflossingen				63.225		63.225
Actuariële winsten/(verliezen) uit hoofde van toegezegdpensioenregelingen	6.459				-1.163	5.296
Overige mutaties	97					97
Reclassificatie voorziening deelnemingen	25.337					25.337
Omrekeningsverschillen	12.884	741				13.625
Stand per 31 december 2014	326.784	6.411	9.062	404.881	1.664	748.802
Mutaties uit hoofde van:						
Verwerving en/of oprichting van nieuwe deelneming, belangen	3.048	2.400				5.448
Verwerving van minderheidsbelangen t.l.v. Eigen Vermogen	-12.715					-12.715
Kapitaalstorting	20.475					20.475
Resultaat	96.977	240				97.217
(Af)/herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			1.361			1.361
Ontvangen dividend	-49.272	-218				-49.490
Mutatie in cash-flow hedge-reserves	-454				-481	-935
Liquidatie	-800					-800
Verstreckte financiering minus aflossingen				27.178		27.178
Actuariële winsten/(verliezen) uit hoofde van toegezegdpensioenregelingen	1.779					1.779
Reclassificatie voorziening deelnemingen	-2.359					-2.359
Omrekeningsverschillen	3.826	336				4.162
Stand per 31 december 2015	387.289	9.169	10.423	432.059	1.183	840.123

In de overige gegevens is een overzicht opgenomen van de rechtstreeks of indirect gehouden belangen in dochterondernemingen.

5 Overige vorderingen

In duizenden euro's	2015	2014
Belastingen en sociale premies	2.606	2.256
Overige vorderingen	4.624	1.514
	7.230	3.770

6 Eigen vermogen

Voor het verloopoverzicht wordt verwezen naar het geconsolideerde overzicht van de mutaties in het eigen vermogen.

Maatschappelijk kapitaal

	x 1.000	2015 € '000	2014 € '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		24.393	24.489
Geplaatst kapitaal ¹		10.607	10.511

¹ Betreft 4.000 prioriteits- en 42.413.514 (certificaten van) aandelen.

In 2015 is een stock-dividend van 386.419 (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 register-aandelen, overgedragen aan de Stichting Administratiekantoor TKH Group ('Administratiekantoor') dat certificaten van aandelen uitgeeft 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 certificaathouders. De certificaathouders 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 certificaathouders 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 certificaathouders 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 royementsmogelijkheid komt te vervallen hetgeen plaatsvindt indien en zodra de Raad van Bestuur van de vennootschap daartoe besluit en een verklaring daaromtrent deponeert bij het Handelsregister.

Agio

De agioreserve is fiscaal geheel vrij uitkeerbaar.

Wettelijke reserve

De wettelijke reserve is gevormd voor:

In duizenden euro's	2015	2014
Geactiveerde ontwikkelingskosten	33.372	34.132
Aandeel in het eigen vermogen van de deelneming waarvoor het economisch eigendom wel is verworven, maar het juridische eigendom nog niet	1.545	1.599
	34.917	35.731

De wettelijke reserve is niet uitkeerbaar.

Herwaarderingsreserves

De herwaarderingsreserves zijn niet uitkeerbaar.

Hedgingreserve en omrekeningsreserve

De hedgingreserve en de reserve omrekeningsverschillen zijn wettelijke reserves die niet uitkeerbaar zijn.

7 Dividend

Het dividend over 2014 werd tijdens de Algemene Vergadering vastgesteld op € 1,00 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 2015 € 28.072.437 dividend betaald en ten laste gebracht van de overige reserves. Daarnaast is uit hoofde van stock-dividend een bedrag van € 96.605 ten laste van de agioreserve gebracht. Na de balansdatum 31 december 2015 is door de Raad van Bestuur een voorstel winstbestemming gedaan, waarvoor wordt verwezen naar het desbetreffende hoofdstuk onder de overige gegevens. Het voorstel winstbestemming is niet in de balans verwerkt en er zijn geen gevolgen voor de winst-belasting.

8 Op aandelen gebaseerde betalingen

Voor een toelichting op de op aandelen gebaseerde betalingen wordt verwezen naar toelichting 26 van de geconsolideerde jaarrekening.

9 Overige voorzieningen

In duizenden euro's	2015	2014
Aansprakelijkheid voor dochterondernemingen met een negatief vermogen	5.616	3.134
Overige langlopende voorzieningen	28	27
Overige kortlopende voorzieningen		237
Totaal overige lang- en kortlopende voorzieningen	5.644	3.398

Voor een nadere toelichting over de aard van de voorzieningen wordt verwezen naar toelichting 14 van de geconsolideerde jaarrekening.

10 Financiële verplichtingen

In duizenden euro's	Earn-out en squeeze-out	Put-opties minderheids-aandeelhouders	Totaal
Stand per 1 januari 2015	1.912	7.459	9.371
Toevoeging	6	-192	-186
Acquisities		9.000	9.000
Betaling voor acquisities en minderheidsdeelnemingen uit voorgaande jaren	-100		-100
Correctie op betaalde goodwill		-40	-40
Stand per 31 december 2015	1.818	16.227	18.045

Voor een nadere toelichting over de financiële verplichtingen wordt verwezen naar toelichting 15 van de geconsolideerde jaarrekening.

11 Schulden aan kredietinstellingen

In duizenden euro's	2015	2014
Leningen opgenomen onder langlopende schulden	222.000	260.000
Te amortiseren kosten voor het afsluiten van de kredietfaciliteit	-678	-1.075
Bancair krediet opgenomen onder kortlopende schulden	60.958	22.412
Netto-rentedragende schulden	282.280	281.337

Voor een nadere toelichting over de faciliteiten, condities en gestelde zekerheden wordt verwezen naar toelichting 10, 18, 19 en 21 van de geconsolideerde jaarrekening.

12 Verplichtingen die niet uit de balans blijken

De vennootschap heeft zich op grond van artikel 2:403, lid 1 sub f 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 € 27,3 miljoen (2014: € 58,9 miljoen) formeel garant gesteld voor bankkredietfaciliteiten, verstrekt aan enkele buitenlandse deelnemingen. Op deze kredietfaciliteit is ultimo 2015 voor € 2,5 miljoen (2014: € 23,0 miljoen) een beroep gedaan. De relatief hoge garantstelling in het voorgaand jaar had betrekking op de garantstelling ten behoeve van de squeeze-out van de minderheidsaandeelhouders in Augusta Technologie AG. Deze is in 2015 voltooid. 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.

13 Ondertekening van de jaarrekening

Haaksbergen, 7 maart 2016

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*

drs. P.P.F.C. Houben

ir. R. van Iperen

A. De Proft Msc.

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire regeling betreffende de bestemming van de winst	171
Voorstel winstbestemming	171
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	172
Werkmaatschappijen	176
Deelnemingen	179
Tien jaren-overzicht	182
Over het MVO-verslag	184
GRI-index	186
Verklarende begrippenlijst	189

Statutaire regeling betreffende de bestemming van de winst

Aangezien in het verslagjaar geen preferente beschermingsaandelen en preferente financieringsaandelen hebben uitgestaan 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.
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.
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.

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 € 86.154.

Met inachtneming van artikel 33 van de statuten stellen wij voor aan de houders van (certificaten van) aandelen een dividend uit te keren van € 1,10 per (certificaat van) aandeel.

De betaalbaarstelling van het dividend vindt plaats op 20 mei 2016. Het dividend op 4.000 prioriteitsaandelen is vastgesteld op € 0,05 per aandeel van € 1,00.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van TKH GROUP N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 van TKH GROUP N.V. (de vennootschap) te Haaksbergen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige 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. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TKH GROUP N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatie-overzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van TKH GROUP N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Materialiteit	€ 5 miljoen
Toegepaste benchmark	5% van de verwachte winst voor belastingen
Nadere toelichting	Wij achten de winst voor belastingen de meest passende benchmark voor TKH GROUP N.V. gelet op het belang dat stakeholders hieraan hechten. Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen, dat wij aan de Raad de tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 200.000 rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

TKH GROUP N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van TKH GROUP N.V.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de werkmaatschappijen die qua omvang en financieel belang significant zijn of waar significante risico's of complexere activiteiten (zoals projecten) van toepassing zijn. De controles van de Nederlandse werkmaatschappijen in scope van de groepscontrole zijn door onszelf

uitgevoerd. In China, Canada en Duitsland zijn EY teams ingeschakeld. Daarnaast hebben wij gebruik gemaakt van niet-EY accountants bij de controle van een aantal buitenlandse werkmaatschappijen in Frankrijk, Italië en Duitsland. De buitenlandse accountants hebben instructies van ons ontvangen. Verder hebben wij regelmatig overleg gehad met alle teams gedurende 2015 en tijdens de eindejaarscontrole in 2016. Daarnaast zijn dossierreviews uitgevoerd in Frankrijk en Duitsland en belangrijke besprekingen bijgewoond en is een bezoek gebracht aan de Chinese werkmaatschappijen. Op deze wijze hebben wij de groepscontrole gestuurd en konden wij significante observaties adresseren in onze groepscontrole.

De werkzaamheden met betrekking tot de consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en de toetsing van de waardering van goodwill en andere immateriële vaste activa zijn door het groepsteam uitgevoerd. In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde werkzaamheden 88% van de totale activa, 83% van de winst voor belastingen en 77% van de omzet van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat met de raad is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Risico

Opbrengstverantwoording, inclusief het gekozen tijdstip van opbrengstverantwoording

Gelet op de diversiteit van de omzetcategorieën, waaronder omzet uit handelsactiviteiten, productie en projecten waarbij resultaatneming plaatsvindt op basis van 'percentage of completion', hebben wij de juistheid, volledigheid en periodeafgrenzing van de omzetverantwoording als aandachtspunten voor de controle geïdentificeerd.

Wij verwijzen naar toelichting 23 Bedrijfsopbrengsten en bijbehorende grondslagen in toelichting 1 van de jaarrekening.

Waardering van onderhanden projecten en voorraden

Bij een aantal groepsmaatschappijen wordt op projectbasis geproduceerd, als gevolg waarvan er op balansdatum sprake is van onderhanden projecten, waarbij sprake is van inschattingen door het management van de 'percentage of completion' van de projecten, alsmede de resultaatverwachtingen van de betreffende projecten. 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. Hierbij bestaat een risico dat voorraden incourant zijn vanwege technische of economische veroudering. Derhalve hebben wij de waardering van onderhanden projecten, alsmede de waardering van voorraden, als aandachtsgebied voor de controle benoemd.

Wij verwijzen naar toelichting 9 onderhanden projecten in opdracht van derden en bijbehorende grondslagen in toelichting 1 in de jaarrekening.

Waardering goodwill en overige immateriële vaste activa

TKH GROUP N.V. is op basis van EU-IFRS verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill te onderzoeken op een mogelijk bijzondere waardevermindering. Deze jaarlijkse impairment test is een kernpunt voor onze controle, omdat het inschattingsproces complex en in hoge mate subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen. Deze veronderstellingen worden beïnvloed door verwachte toekomstige marktontwikkelingen en economische omstandigheden.

In 2015 heeft de Raad van Bestuur besloten de samenstelling van de kasstroom genererende eenheden te wijzigen. Vanaf 2015 zijn de operationele entiteiten, op basis van sub-segmenten in de operationele business-segmenten, samengevoegd.

Op 31 december 2015 bedraagt de goodwill € 237 miljoen (2014: € 221 miljoen). Op basis van de uitgevoerde impairment test heeft TKH GROUP N.V. geconcludeerd dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. De belangrijkste uitgangspunten en de gevoeligheidsanalyse zijn in de jaarrekening toegelicht.

Wij verwijzen naar toelichting 3 immateriële vaste activa en bijbehorende grondslagen en aannames in toelichting 1 en 2 van de jaarrekening.

Onze controle-aanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen beoordeeld ten aanzien van de opbrengstverantwoording, inclusief het gekozen tijdstip van opbrengstverantwoording, de verwerking van kortingen, commissies en verkoopbonussen en de verantwoording van transacties met meerdere opbrengstcomponenten. Daarnaast hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, zoals marge-analyses, steekproeven op transacties en beoordeling van contracten. Omtrent projecten is voorts de 'percentage of completion' methode gecontroleerd, inclusief margebeoordelingen per project, activering van kosten en commissies, mutaties van projectbudgetten versus de werkelijkheid, inclusief eventuele tussentijdse aanpassingen.

Deze werkzaamheden zijn eveneens uitgevoerd door lokale controleteams op basis van onze groepsinstructies. Door het groepsteam is daarnaast aandacht besteed aan de toelichtingen omtrent omzetsegmentatie.

Onze werkzaamheden omvatten een combinatie van organisatiegerichte en gegevensgerichte werkzaamheden, die op het niveau van de werkmaatschappijen zijn uitgevoerd, afhankelijk van de aard en de omvang van de verantwoorde voorraden en projecten.

Omtrent projecten zijn de 'percentage of completion' methode, marges per project, activering van kosten en commissies, mutaties van projectbudgetten versus de werkelijkheid, inclusief eventuele tussentijdse aanpassingen gecontroleerd.

De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd bestaan onder andere uit de beoordeling van de wijzigingen in de kasstroom genererende eenheden, de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen en de redelijkheid en consistentie met interne begrotingen en meerjarenprognoses. Daarnaast hebben wij de verwachtingen van de Raad van Bestuur ten aanzien van de innovatie, verwachte groei in de omzet, bruto marge en discount rates beoordeeld.

Tevens hebben wij de wijze van toerekening van de goodwill aan de kasstroom genererende eenheden als gevolg van de gewijzigde samenstelling van deze eenheden beoordeeld.

Wij hebben bij onze controlewerkzaamheden onder meer gebruik gemaakt van de werkzaamheden van een waarderingsdeskundige om ons te assisteren bij de evaluatie van de veronderstellingen en methoden die door TKH GROUP N.V. zijn gebruikt. Wij hebben de door TKH GROUP N.V. opgestelde sensitiviteitsanalyses en toelichtingen en de belangrijkste aannames beoordeeld.

Acquisitie van Commend Group

Begin januari 2015 heeft TKH de Commend Group ("Commend") overgenomen. Als gevolg van deze acquisitie zijn onder andere de resterende minderheidsbelangen in de bestaande TKH-bedrijven Schneider Intercom en Commend Benelux verkregen. Daarnaast is een 74% belang in Commend International verworven, waarbij in de consolidatie rekening is gehouden met een minderheidsbelang derden van 26,0%. Er is een put-optie aan de houder van het minderheidsbelang derden in Commend International verstrekt. Deze optie start op 1 januari 2017 en eindigt op 31 december 2017.

De reële waarde aanpassingen naar aanleiding van de 'purchase method of accounting' zijn gebaseerd op schattingen en aannames van de Raad van Bestuur van TKH GROUP N.V. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn nauw betrokken geweest bij de transactie. Gelet op het belang van deze acquisitie voor de jaarrekening is deze transactie als kernpunt in de controle aangemerkt.

Wij verwijzen naar toelichting 36 Acquisities en bijbehorende grondslagen en aannames in toelichting 1 en 2 van de jaarrekening.

Eerstejaarscontrole van de jaarrekening van TKH Group N.V.

Initiële accountantscontroles bevatten een aantal elementen die in reguliere terugkerende accountantscontroles niet worden uitgevoerd. Deze aanvullende werkzaamheden omvatten met name planningsactiviteiten die het mogelijk dienen te maken om een gepaste controlestrategie te bepalen voor de jaarrekening. Hierbij valt specifiek te denken aan:

- Beoordeling van de controledossiers van de voorgaande accountant om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen inzake de openingsbalans;
- Beoordelen van consistente toepassing van de grondslagen van verslaggeving;
- Inzicht krijgen in de onderneming en operationele activiteiten, inclusief haar interne beheersingsomgeving, om zodoende een geschikte controlestrategie op te stellen;
- Uitvoeren van analyses om de veronderstellingen en assumpties van het bestuur in het voorgaande boekjaar te beoordelen.

Aangezien de controle van de openingsbalans en het verkrijgen van voldoende inzicht in TKH GROUP N.V. een belangrijk element was in onze eerstejaarscontrole hebben wij dit als kernpunt aangemerkt.

De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd zijn onder te verdelen in de controle van de volgende significante onderdelen in het proces:

- Openingsbalans per 6 januari 2015: de openingsbalans is gecontroleerd door de lokale accountant van Commend.
- Aankoopprijs allocatie aan activa en passiva: de belangrijkste assumpties zijn door ons met ondersteuning van EY waarderingsspecialisten beoordeeld. De belangrijkste assumpties waren onder anderen: de disconteringsvoet, het verloop in het klantenbestand, de verwachte groei en de levensduur van de geïdentificeerde immateriële vaste activa.
- Transactieprijs, bestaande uit de betaalde geldmiddelen voor de acquisitie van het 74% aandelenbelang: gecontroleerd aan de hand van contracten en bankafschriften.

Wij zijn nauw betrokken geweest bij de controlestrategie en uitvoering van de controle van de geacquireerde werkmaatschappijen en hebben periodiek overlegd inzake de uitkomsten van de uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben een gedetailleerd transitieplan opgesteld om de strategie, risico's, interne beheersingsmaatregelen en de impact hiervan op de financiële verslaggeving van TKH GROUP N.V. te kunnen doorgronden. Dit transitieplan omvatte onder andere:

- Samenwerking met de voorgaande accountant, inclusief dossierbeoordeling en gesprekken, zoals voorgescreven door onze professionele standaarden;
- Bijwonen van afsluitende gesprekken van de voorgaande accountant en het bestuur van TKH GROUP N.V., de Audit Commissie en de belangrijkste werkmaatschappijen voor het boekjaar 2014;
- Actieve communicatie met TKH en haar werkmaatschappijen, om kennisoverdracht te bevorderen en de uitkomsten van de werkzaamheden te bespreken.
- Evaluatie van de belangrijkste verslaggevingstechnische onderwerpen en controlebevindingen van de externe accountant over het boekjaar 2014.
- Beoordeling van het interne beheersingssysteem en de IT systemen van de groep;
- Waar nodig hebben wij onze controleaanpak aangepast naar aanleiding van de uitkomsten van onze werkzaamheden.

Wij hebben het transitieplan, de voortgang hiervan en de uitkomsten met de Audit Commissie besproken gedurende het controleproces in maart, augustus en december 2015 en februari 2016.

Wij hebben de resultaten van onze controle besproken met de Raad van Commissarissen en de Audit Commissie in het bijzonder.

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het bestuursverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is

het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de conti-

nuitaatsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werk-

zaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controle verklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

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

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het bestuursverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het bestuursverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, 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 bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de algemene aandeelhoudersvergadering op 14 mei 2014 benoemd als accountant van TKH GROUP N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2015 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Zwolle, 7 maart 2016

Ernst & Young Accountants LLP

A.E. Wijnsma RA

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

J. Baartmans
Fabriekstraat 16-04
7005 AR Doetinchem
T 0314 39 23 48
E info@bb-lightconcepts.nl
I www.bb-lightconcepts.nl

Capable BV / Capassy BV

M.W.C. van Tilburg
Weidehek 109
4824 AT Breda
T 076 541 64 56
E info@capable.nl
I www.capable.nl

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

Tevens vestigingen in:
Drachten, Houten en Someren

Eldra BV

M.W.C. van Tilburg
Branskamp 7
6014 CB IJtvoort
T 0475 56 67 67
E verkoop@eldra.nl
I www.eldra.nl

bv Elspec

ing. M.J. van Doorn
Bedrijvenweg 14
1424 PX De Kwakel
T 0297 33 03 00
E welkom@elspec.nl
I www.elspec.nl

Flexposure BV

G. Uljee, M. Moerkerk
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 30
E info@flexposure.nl
I www.flexposure.nl

Funea Broadband Services BV

R.C.D.J. Knetsch
Everdenberg 11
4902 TT 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 vestiging 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

LMI Technologies BV

Wiebachstraat 25-B
6466 NG Kerkrade
T 045 850 70 00
I www.lmi3D.com

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

Siqua BV

M. Ekerot, R. Decker
Zuidelijk Halfroond 4
2801 DD Gouda
T 0182 592 333
E sales.nl@tkhsecurity.com
I www.siqua.com

Tevens vestigingen in:
Spanje, Midden-Oosten, USA
en Singapore

Techno Specials NV

F. Bobbaerts
Ottergemsesteenweg Zd 731a
9000 Gent, België
T +32 9 325 82 12
E info@technospecials.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, Denemarken,
Groot-Brittannië, Ierland en
Oostenrijk

TKH Logistics BV

F. Teesselink
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T 053 85 05 000
E info@tkhlogistics.nl
I www.tkhlogistics.nl

Park Assist Europe

G. Neff
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10
E eu@parkassist.com
I www.parkassist.com

BV Twentsche Kabelfabriek (TKF)

J.M.A. van der Lof MBA,
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
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T 053 574 14 56
E ease@usetechology.nl
I www.usetechology.nl

VDG Security BV

T. Grijpink
Platinastraat 65
2718 SZ Zoetermeer
T 079 36 38 111
E info@vdgsecurity.com
I www.vdgsecurity.com

VMI Holland BV

H.J. Voortman,
G.C.G. Roncken, A. Buter
Gelriaweg 16
8161 RK Epe
T 0578 67 91 11
E info@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Rusland, USA, Brazilië,
Polen, China en Maleisië

Duitsland

TKH Deutschland GmbH & Co. Kg

L. Klick, N. Heinemann
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
T +49 2157 89 77 80

Aasset Security GmbH

R. Scetbon, T. Anstaedt
Max-Planck-Straße 15 a-c
40699 Erkrath
T +49 211 2470160
E info@aasset.de
I www.aasset.de

Allied Vision

F. Grube
Taschenweg 2a
07646 Stadtroda
T +49 364 286 770
E info@alliedvision.com
I www.alliedvision.com

Tevens vestigingen in:
USA, Canada, Singapore en China

EFB Elektronik GmbH

R. Ohle
Striegauerstraße 1
33719 Bielefeld
T +49 521 40 41 80
E info@efb-elektronik.de
I www.efb-elektronik.de

Tevens vestigingen in:
Denemarken, Oostenrijk en Turkije

Ernst & Engbring GmbH & Co. KG

L. Klick, S. Scharfen
Industriestraße 9
45739 Oer-Erkenschwick
T +49 2368 69 010
E info@eue-kabel.de
I www.eue-kabel.de

• EEB Kabeltechnik GmbH

Holunderweg 2
03149 Forst (Lausitz)
T +49 3562 692 41 80
E info@eeb-kabeltechnik.de
I www.eeb-kabeltechnik.de

HE System Electronic GmbH & Co. Kg

A. Barnert, A. Radtke
Reitweg 1
90587 Veitsbronn
T +49 911 975 810
E info@he-system.com
I www.he-system.com

LMI Technologies GmbH

C. Benderoth
Warthestrassen 21
14513 Teltow/Berlijn
T +49 3328 936 00
I www.lmi3D.com

NET GmbH

J.P. Heinrichs, U. Post,
T. Däubler
Lerchenberg 7
86923 Finning
T +49 8806 923 40
E info@net-gmbh.com
I www.net-gmbh.com

Tevens vestigingen in:
Italië, USA en Japan

Schneider Intercom GmbH

D. Witte
Zentrale Düsseldorf
Heinrich Hertz Strasse 40
40699 Erkrath-Untersfeldhaus
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
T +49 7391 70 740
E info@schrade-kabel.de
I www.schrade-kabel.de

TKF GmbH

A. Baitz
Potsdammerstrasse 14B
14513 Teltow
T +49 3328 33 66 03 20
E info-de@tkf.eu
I www.ace-fibreoptic.com

TKD Kabel GmbH

M. Andris, N. Heinemann a.i.
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
T +49 2157 897 90
E anfrage@tkd-kabel.de
I www.tkd-kabel.de

• TKD Kabel, Standort Iserlohn

Zollhausstrasse 6
58640 Iserlohn
T +49 2371 43 50
E iserlohn@tkd-kabel.de

• TKD Kabel, Standort Pliezhausen

Karl-Benz-Strasse 20
72124 Pliezhausen
T +49 7127 81 04 01
E pliezhausen@tkd-kabel.de

Tevens vestigingen in:
Frankrijk, Polen, Italië, USA, China en Mexico

TKH Technologie AG

B. Hausmann, A.E. Dehn
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
T +49 2157 89 77 80

VMI Extrusion

G. Roncken
Bahnhofstraße 6
93486 Runding
T +49 9971 761 390
E sales@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

Europa overige

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 00
E info@ccpartners.pl
I www.ccpartners.pl

C&C Technology Sp.z.o.o.

P. Niemczyk
ul. 17 Stycznia 119-121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 525 55 00
E info@ccpartners.pl
I www.ccpartners.pl

Commend International GmbH

R. Dance
Saalachstrasse 51
5020 Salzburg
Oostenrijk
T +43 662 85 62 25
E office@commend.com
I www.commend.com

Tevens vestigingen in:
Nederland, Duitsland, Italië,
Spanje, Frankrijk, UK, Midden
Oosten, USA en Turkije

Commend France SAS

J.M. Sanchis
155, rue du Bauer Energy Park 3
93400 Saint Ouen
Frankrijk
T + 33 1 49 18 16 40
E commend@commend.fr
I www.commend.fr

Commend Italia S.R.L.

Via L. da Vinci 3
24060 Carobbio Degli Angeli (BG)
Italië
T + 39 035 95 39 63
E office@commend.it
I www.commend.it

Commend Ibérica S.L.

Villamari 86-88 bajos
08015 Barcelona
Spanje
T +34 93 567 76 79
E info@commend.es
I www.commend.es

Commend UK Ltd.

Commend House
Unit 20, M11 Business Link
Parsonage Lane, Stansted
Essex CM24 8 GF
Groot Brittannië
T +44 1279 872 020
E sales@commend.co.uk
I www.commend.co.uk

Commend Güvenlik Ve İletişim Sistemleri Ltd. Şti.

Altintepe mah. Eski Bağdat cad.
No:19/1
34840 Maltepe
Istanbul
Turkije
T +90 216 7061269
I www.commend.com.tr

Dewetron GmbH

O. Dohrau
Parkring 4
8074 Graz-Grumbach
Oostenrijk
T +43 316 3070
E info@dewetron.com
I www.dewetron.com

Tevens vestigingen in:
Italië, Duitsland, China en USA

TKH France SAS

P. Vincent
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 41

Aasset France

R. Scetbon, M. Ekerot
153 rue Michel Carré
95100 Argenteuil
Frankrijk
T +33 130 76 30 30
E info@aasset-security.com
I www.aasset-security.com

CAE Groupe

P. Vincent
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 14
E contact@cae-groupe.fr
I www.cae-groupe.fr

CAE Data SAS

P. Thierry
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 14
E contact@cae-groupe.fr
I www.cae-groupe.fr

ID Cables SAS

S. Leroux
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 04
E contact@id-cables.fr
I www.id-cables.fr

Multimedia Connect SA

O. Parizot
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 39 80
E contact@multimedia-connect.fr
I www.multimedia-connect.com

Noord- en Zuid-Amerika

MAN SAS

P. Vincent
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 41

Ithaca SA

P. Chapon, C. Lopez
ZI Ouled Saleh, lot 61 BP232
27182 Bouskoura
Marokko
T +212 5229 866 62
I www.ithacamaroc.com

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

TKH Kabeltechniek Sp.z.o.o.

M. Niemczyk, R. Wojciechowski
ul. 17 Stycznia 121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 528 52 00
E info@tkhkabeltechniek.pl
I www.tkhkabeltechniek.pl

Allied Vision

300-4621 Canada Way
Burnaby, BC V5G 4X8
Canada
T +1 604 875 8855
E info@alliedvision.com
I www.alliedvision.com

Allied Vision

38 Washington Street
Newburyport, MA 01950
USA
T +1 978 225 2030
E info@alliedvision.com
I www.alliedvision.com

Commend Inc.

T. Reilly
63 Ramapo Valley Road,
Suite 201
Mahwah, NJ 07430 (New York
Area)
USA
T 1-201-529-2425
E office@commendusa.com
I www.commendusa.com

LMI Technologies Inc.

T. Arden
1673 Cliveden Avenue
Delta British Columbia
Canada V3M 6V5
T +1 6046 361 011
I www.lmi3D.com

Tevens vestigingen in:
USA, Nederland, Ierland,
Duitsland en China

LMI Technologies Inc.

Suite 331
29488 Woodward Avenue
Royal Oak
Detroit Michigan
USA
T +1 248 298 28 39
I www.lmi3D.com

Park Assist

G. Neff
57 W 38th Street, 11th Floor
New York, NY 10018,
USA
T +1 877 899 7275
E usa@parkassist.com
I www.parkassist.com

Tevens vestigingen in:
Australië, Nederland, Midden
Oosten en Zuid-Amerika

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

VMI South America Ltda

R. Araujo
Rodovia Presidente
Dutra, KM 316, Sentido RJ
CEP 27580-000
Itatiaia RJ, Brazilië
T + 55 24 210 89 425
E raraujo@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

Midden-Oosten, Azië

Allied Vision

82 Playfair Road
#07-02 D'Lithium
Singapore 368001
Singapore
T +65 66 34 90 27
E info@alliedvision.com
I www.alliedvision.com

Allied Vision

2-2109 Hongwell International
Plaza
1602# ZhongShanXi Road
Shanghai 200235
P.R. China
T +86 21 64 86 11 33
E info@alliedvision.com
I www.alliedvision.com

LMI Trading Co, Ltd.

B-705 Venture International
Business Park
2679 Hechuan Road
Minhing District
Shanghai 201103
P.R. China
T +86 21 5441 0711
I www.lmi3D.com

Commend Middle East FZE

Dubai Silicon Oasis, Techno Hub
Building, Office No. 160
P.O. Box: 341421
Dubai
Verenigde Arabische Emiraten
T +971 4 3333187
E office@commend.ae
I www.commend.ae

Siqura Middle East

T. Anwar
PO Box 341049
D-610, DSOA H.Q Bldg.
Dubai Silicon Oasis
Dubai
Verenigde Arabische Emiraten
T +971 4501 5741
I www.siqura.com

TKH Asia

J. Baartmans
No 8, Commonwealth Lane,
#02-04 Ultraco Greentech
149555 Singapore
Singapore

• Isoelectra Far East

A. Varma
No 8, Commonwealth Lane
#02-04 Ultraco Greentech
149555 Singapore
Singapore
T + 65 6272 23 71
E enquiry@isoelectra.com.sg
I www.isoelectra.com.sg

• Isoelectra 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

TKH Building Solutions Shanghai Ltd.

V. Sung
1104-1105, 11th floor
No. 509 Wuning Road
Putuo District
Shanghai 200063
P.R. 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
P.R. 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
P.R. 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
P.R. China
T +86 535 630 01 39
E vmii@vmi.com.cn
I www.vmi.com.cn

Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd.

V. Sung
ChuangYe Road, Jinfeng Town
Zhanjiagang, Jiangsu 215625
P.R. China
T +86 512 5857 11 88
E sales.list@twentshecable.com
I www.twentshecable.com

Deelnemingen

De volgende van belang zijnde rechtsreeks of indirect gehouden dochterondernemingen zijn in de consolidatie betrokken:

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap 31-12-15	Zeggenschap 31-12-14	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
Alphatronics B.V.	Nijkerk	Nederland	100,0%	100,0%		•	
BB Lightconcepts	Doetinchem	Nederland	100,0%	100,0%		•	
B.V. Twentsche Kabelfabriek	Haaksbergen	Nederland	100,0%	100,0%	•	•	•
bv Elspec	De Kwakel	Nederland	100,0%	100,0%		•	•
Capable B.V.	Breda	Nederland	100,0%	100,0%			•
Capassy B.V.	Etten-Leur	Nederland	100,0%	100,0%			•
Commend Benelux B.V.	Prinsenbeek	Nederland	100,0%	75,0%		•	
EKB Groep B.V.	Beverwijk	Nederland	100,0%	100,0%			•
EKB Zuid B.V.	Someren	Nederland	100,0%	100,0%			•
Eldra B.V.	Ittervoort	Nederland	100,0%	100,0%		•	•
Eminent Europe B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%	100,0%	•	•	•
Flexposure B.V. ²	Beesd	Nederland	70,0%	70,0%		•	
Funea Broadband Services B.V.	Oosterhout	Nederland	100,0%	100,0%	•		
Intronics Barneveld B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%	100,0%	•	•	•
Isolectra B.V.	Capelle a/d IJssel	Nederland	100,0%	100,0%		•	
Jobarco B.V.	Benthuisen	Nederland	100,0%	100,0%			•
Keyprocessor B.V.	Amsterdam	Nederland	100,0%	100,0%		•	
KLS Netherlands B.V. ²	Almere	Nederland	100,0%	100,0%			•
LMI Technologies B.V.	Heerlen	Nederland	100,0%	91,2%		•	
Mextal B.V. ²	Nuenen	Nederland	90,0%	90,0%		•	
Pantaflex B.V. ²	Bergschenhoek	Nederland	94,4%	94,4%			•
Parking & Protection B.V. ²	Beesd	Nederland	51,0%	51,0%		•	
Scanton Parking* B.V.	Beesd	Nederland	100,0%	100,0%		•	
Siqura B.V.	Gouda	Nederland	100,0%	100,0%		•	
Speeq B.V.	Capelle a/d IJssel	Nederland	100,0%	100,0%		•	
Texim Europe B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	100,0%	•	•	•
TKH Care Solutions B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	100,0%		•	
TKH Innovations B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	100,0%		•	
TKH Logistics B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	100,0%	•	•	•
TKH Parking Solutions B.V.	Beesd	Nederland	100,0%	100,0%		•	
TKH Parking Technology B.V.	Beesd	Nederland	51,0%	51,0%		•	
TKH Security Solutions B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	100,0%		•	
USE System Engineering B.V. ²	Haaksbergen	Nederland	75,0%	75,0%		•	
VDG Security B.V.	Zoetermeer	Nederland	100,0%	100,0%		•	
VMI Holland B.V.	Epe	Nederland	100,0%	100,0%			•
Intronics Belgium N.V.	Herentals	België	100,0%	100,0%	•	•	•
Techno Specials N.V.	Gent	België	100,0%	100,0%	•	•	•
Texim Europe BVBA	Brüssel	België	100,0%	100,0%	•	•	•

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap 31-12-15	Zeggenschap 31-12-2014	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
S-Com A/S	Glostrup	Denemarken	100,0%	100,0%	•	•	
EFB Nordics A/S	Ballerup	Denemarken	100,0%	100,0%	•	•	
Aasset Germany GmbH	Erkrath	Duitsland	100,0%	100,0%		•	
Allied Vision Technologies GmbH	Stadtroda	Duitsland	100,0%	91,2%		•	
ASP AG	Erkrath	Duitsland	100,0%	91,2%		•	
Augusta Technologie AG ³	München	Duitsland	N.v.t.	100,0%		•	•
Dewetron Elektronische Messgeräte GmbH	Wernau	Duitsland	100,0%	100,0%			•
EEB Kabeltechnik GmbH	Forst	Duitsland	100,0%	100,0%			•
EFB Elektronik GmbH	Bielefeld	Duitsland	100,0%	100,0%	•	•	•
Ernst & Engbring GmbH	Oer-Erkenschwick	Duitsland	100,0%	100,0%			•
HE System Electronic GmbH & Co. KG	Veitsbronn	Duitsland	100,0%	91,2%			•
IV-Tec GmbH	Freiburg	Duitsland	100,0%	100,0%		•	
New Electronic Technology GmbH	Finning	Duitsland	100,0%	100,0%		•	
Schneider Intercom GmbH	Erkrath	Duitsland	100,0%	95,0%		•	
Schrade Kabel- und Elektrotechnik GmbH	Allmendingen	Duitsland	100,0%	100,0%			•
Schreinermaier Kabelkonfektionen GmbH	Kaarst-Büttgen	Duitsland	100,0%	100,0%	•	•	
Texim Europe GmbH	Quickborn	Duitsland	100,0%	100,0%	•		•
TKD Kabel GmbH	Nettetal	Duitsland	100,0%	100,0%			•
TKF GmbH	Teltow	Duitsland	100,0%	100,0%	•		
VMI-AZ Extrusion	Runding	Duitsland	100,0%	100,0%			•
Aasset France SAS	Argenteuil	Frankrijk	100,0%	100,0%		•	
Multi Media Connect SA	Ville la Grand	Frankrijk	100,0%	100,0%		•	
CAE Data SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	100,0%	•	•	•
ECCTV	Argenteuil	Frankrijk	100,0%	100,0%		•	
ID Cables SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	100,0%	•	•	•
HPM Cables Sarl	Chaon	Frankrijk	90,0%	90,0%	•	•	•
TKF SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	100,0%	•		
TKH Sécurité France SA	Wissous	Frankrijk	100,0%	100,0%		•	
Commend France SAS	Saint Ouen	Frankrijk	100,0%	100,0%		•	
Aasset Italia	Conegliano	Italië	90,0%	90,0%		•	
KC Industrie Sarl	Villanova sull' Arda	Italië	94,5%	94,5%			•
TKD Italia Srl.	Ozzano Dell Emilia	Italië	70,0%	70,0%			•
Commend Italia Srl.	Carobbio Degli Angeli (BG)	Italië	100,0%	N.v.t.		•	
TKH Norge A/S	Oslo	Noorwegen	100,0%	100,0%	•	•	
Commend International GmbH	Salzburg	Oostenrijk	74,0%	N.v.t.		•	
Dewetron Elektronische Messgeräte GmbH	Graz	Oostenrijk	100,0%	91,2%			•
EFB Elektronik Austria GmbH	Wien	Oostenrijk	100,0%	100,0%	•	•	•
C&C Partners Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%	100,0%	•	•	
C&C Technology Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%	100,0%		•	
TKD Polska Sp. z o.o.	Warschau	Polen	100,0%	100,0%			•
TKH Kabeltechniek Polska Sp. z o.o.	Leszno	Polen	100,0%	100,0%			•
VMI Poland Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%	N.v.t.			•

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap 31-12-15	Zeggenschap 31-12-14	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
Intronics Espana SA	Malaga	Spanje	100,0%	100,0%	•	•	•
Sigura S.L.	Madrid	Spanje	100,0%	100,0%		•	
Commend Iberica SL	Barcelona	Spanje	100,0%	N.v.t.		•	
EFB Elektronik Ltd.	Istanbul	Turkije	85,0%	85,0%	•	•	
Aasset UK Ltd.	Milton Keynes	UK	100,0%	100,0%		•	
Sigura Ltd.	Rotherham	UK	100,0%	100,0%		•	
Commend UK Ltd.	Essex	UK	100,0%	N.v.t.		•	
Intronics Sweden AB	Tierp	Zweden	100,0%	100,0%	•	•	•
VMC Elteknik AB	Strängnäs	Zweden	100,0%	100,0%	•	•	
Multi Media Connect (Aust) Pty Ltd.	Tuggerah	Australië	85,0%	85,0%		•	
Park Assist Holdings Pty Ltd.	Sydney	Australië	100,0%	100,0%		•	
VMI South America Ltda.	Sao Paulo	Brazilië	100,0%	100,0%			•
Allied Vision Technologies Inc.	Burnaby	Canada	100,0%	91,2%		•	
LMI Technologies Inc.	Vancouver	Canada	100,0%	91,2%		•	
Allied Vision Technologies (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai	China	100,0%	91,2%		•	
Dewetron China Ltd.	Shanghai	China	85,0%	77,5%			•
LMI (Shanghai) Trading Co. Ltd.	Shanghai	China	100,0%	91,2%		•	
TKD China Co. Ltd.	Zhangjiagang	China	100,0%	100,0%			•
TKH Building Solutions Shanghai Co. Ltd.	Shanghai	China	100,0%	100,0%		•	
Twentsche (Nanjing) Fibre Optics Co. Ltd.	Nanjing	China	100,0%	100,0%	•		
VMI (Yantai) Machinery Co. Ltd.	Yantai	China	100,0%	100,0%			•
VMI Ltd.	Yantai	China	100,0%	100,0%			•
Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd.	Zhangjiagang	China	100,0%	100,0%		•	
Isolectra Communications Technology Sdn Bhd	Shah Alam	Maleisië	100,0%	100,0%	•	•	
Ithaca S.A. ²	Casablanca	Marokko	75,0%	75,0%		•	
TKD Kabel Mexico S. de R.L. de C.V.	Corregidora Querétaro	Mexico	100,0%	100,0%			•
NET Japan Co. Ltd.	Yokohama	Japan	90,0%	90,0%		•	
Multi Media Connect (N.Z.) Pty Ltd.	Paraparaumu	Nieuw Zeeland	85,0%	85,0%		•	
CMF Taiwan	Taiwan	Taiwan	60,0%	60,0%		•	
Allied Vision Technologies Pte. Ltd.	Singapore	Singapore	100,0%	91,2%		•	
Isolectra Far East Pte Ltd.	Singapore	Singapore	100,0%	100,0%	•	•	
Allied Vision Technologies Inc.	Boston	USA	100,0%	91,2%		•	
Dewetron America Inc.	Wakefield	USA	90,0%	82,1%			•
Kaweflex Wire and Cable Inc.	Cincinnati	USA	100,0%	100,0%			•
LMI Technologies Inc.	Detroit	USA	100,0%	91,2%		•	
NET USA Inc.	Highland	USA	100,0%	90,0%		•	
Park Assist LLC	New York	USA	100,0%	100,0%		•	
TKH Security Solutions USA Inc.	Germantown	USA	100,0%	100,0%		•	
VMI Americas Inc.	Stow	USA	100,0%	100,0%			•
Commend Inc.	New York	USA	100,0%	N.v.t.		•	

1 Economisch eigendom is gelijk aan de zeggenschap, tenzij anders vermeld.

2 Economisch eigendom is 100%.

3 In 2015 gefuseerd met TKH Technologie Deutschland AG.

Tien jaren-overzicht

In miljoenen euro's

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Geconsolideerde winst- en verliesrekening										
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.375	1.346	1.198	1.102	1.061	894	726	997	838	685
Wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking ¹	10	-5								
Kosten grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	733	775	699	652	649	545	430	628	528	421
Personeelskosten	326	296	277	234	210	174	158	186	158	136
Afschrijvingen ²	22	20	19	17	15	14	16	17	12	10
Overige bedrijfskosten	133	124	103	113	95	88	81	90	74	64
Totaal bedrijfslasten	1.224	1.210	1.098	1.016	969	821	685	921	772	631
EBITA voor eenmalige baten en lasten	151	136	100	86	92	73	41	76	66	54
Eenmalige baten en lasten		9	-7	-12	-2		-12			
EBITA	151	145	93	74	90	73	29	76	66	54
Bijzondere waardeverminderingen	1	1		3	0	0	4	-3		
Amortisatie	32	26	26	21	13	11	9	6	3	
Bedrijfsresultaat	118	118	67	50	77	62	16	73	63	54
Financieel resultaat	-7	-10	-13	-12	-7	-7	-11	-8	-5	-4
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	111	108	54	41	70	55	5	65	58	50
Belastingen	23	22	12	10	16	14	2	15	12	15
Nettoresultaat	88	86	42	31	54	41	3	50	46	35
Minderheidsbelang derden in het resultaat	2	3	5	3	1	1			1	
Toerekenbaar aan aandeelhouders	86	83	37	28	53	40	3	50	45	35

Kengetallen	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
EBITA/totaal van de bedrijfsopbrengsten % (ROS) ³	11,0	10,0	8,3	7,8	8,7	8,2	5,6	7,6	7,9	7,8
Nettoresultaat/Eigen vermogen % ^{2 3}	19,3	17,8	13,7	11,7	16,5	13,9	6,4	16,3	15,5	16,0
EBITA/gem. geïnvesteerd vermogen % (ROCE)	22,1	21,2	15,9	15,9	21,5	20,0	9,8	16,5	15,3	17,1
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie/totaal van de bedrijfsopbrengsten % ^{2 3}	7,4	6,6	5,0	4,5	5,6	5,0	2,5	5,0	4,9	5,2

¹ Tot en met 2013 is de 'wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking' gerubriceerd onder bedrijfsopbrengsten. Vanaf 2014 wordt deze post onder de bedrijfslasten gepresenteerd.

² Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen in voorgaande perioden (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving) voor de jaren 2015 en 2014. De jaren 2006 t/m 2013 zijn niet aangepast.

³ Voor eenmalige baten of lasten. In 2014 is een eenmalige pensioenbaten van € 9,4 miljoen opgenomen. 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 in 2012 betreffen herstructurerings- en acquisitiekosten van € 12,2 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 miljoenen euro's

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Geconsolideerde balans										
Immateriële vaste activa	400	352	349	343	204	168	167	169	149	45
Materiële vaste activa ¹	196	176	199	195	171	157	151	165	146	124
Financiële vaste activa	34	28	30	31	23	19	10	9	8	7
Totaal van de vaste activa	630	556	578	569	398	344	328	343	303	176
Vorraden	194	202	185	197	165	138	115	140	145	120
Vorderingen	248	288	234	201	187	165	146	225	202	156
Liquide middelen	179	145	80	66	29	23	44	10	10	10
Totaal van de vlottende activa	621	635	499	464	381	326	305	375	357	286
Voor verkoop aangehouden activa		3		7	7	7	9	3	1	3
Totaal activa	1.251	1.194	1.077	1.040	786	677	642	721	661	465
Eigen vermogen ¹	521	483	378	364	356	317	281	292	264	221
Minderheidsbelang derden	9	17	61	60	2	2	1	1	1	2
Groepsvermogen	530	500	439	424	358	319	282	293	265	223
Voorzieningen ¹	71	68	112	105	75	54	64	60	68	37
Langlopende schulden	223	259	259	202	124	55	72	126	86	26
Schulden aan kredietinstellingen	126	59	15	60	4	32	41	71	88	53
Overige kortlopende schulden	274	294	252	249	225	217	183	171	154	126
Totaal passiva	1.251	1.194	1.077	1.040	786	677	642	721	661	465

Overige gegevens

In euro's (tenzij anders vermeld)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Solvabiliteit (in%)	42	42	41	41	46	47	44	41	40	48
Investerings materiële vaste activa (x € 1 miljoen)	39	34	19	25	22	21	11	32	29	18
Afschrijvingen op materiële vaste activa (x € 1 miljoen)	21	20	19	17	15	14	17	17	13	12
Kasstroom uit operationele activiteiten (x € 1 miljoen)	182	95	79	75	47	55	152	53	38	19
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar (x 1.000)	41.724	41.400	37.985	37.658	37.284	36.885	36.293	35.290	34.638	33.715
Nettoresultaat per aandeel van € 0,25	2,07	2,14	0,98	0,76	1,44	1,10	0,07	1,43	1,30	1,06
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie per aandeel	2,40	2,23	1,48	1,27	1,63	1,21	0,49	1,34	1,34	1,06
Dividend per aandeel	1,10	1,00	0,75	0,65	0,75	0,61	0,50	0,66	0,66	0,53
Hoogste koers	40,50	27,18	26,40	20,86	23,80	19,61	13,95	17,41	23,41	16,48
Laagste koers	25,35	22,13	18,55	15,41	13,24	12,52	6,35	7,04	13,62	9,28
Koers ultimo	37,44	26,36	25,40	19,50	16,95	19,61	13,95	8,00	14,96	16,03

¹ Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen in voorgaande perioden (zie Grondslagen voor financiële verslaggeving) voor de jaren 2015 en 2014. De jaren 2006 t/m 2013 zijn niet aangepast.

Over het MVO-verslag

Aanpak, normen en richtlijnen

In het jaarverslag wordt onder meer verantwoording afgelegd over onze MVO-prestaties over het verslagjaar 2015, lopend vanaf 1 januari 2015 en eindigend op 31 december 2015. Wij richten ons op MVO-onderwerpen die reeds meerdere jaren deel uitmaken van ons MVO-beleid en rapporteren conform de Global Reporting Initiative (GRI) 4.0. De inhoud en afbakening van het verslag zijn daarbij gebaseerd op de materialiteitsanalyse waarbij TKH zich in de keuzes ten aanzien van de diepgang en de afbakening van de MVO-rapportage heeft laten leiden door de voor ons meest materiële onderwerpen. Voor de definities en bepaling van KPI's zijn de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) gebruikt. In de GRI 4.0-richtlijnen is het van belang dat een onderneming een inschatting maakt van onderwerpen die van voldoende belang zijn om over te rapporteren. De significantie (materialiteit) van de te kiezen onderwerpen wordt bepaald door middel van een analyse van de impact van de kerngegevens op mens, milieu en maatschappij, afgezet tegen het belang dat stakeholders aan onderwerpen hechten. Zie hiervoor de materialiteitsmatrix en de GRI-tabel.

Bij de samenstelling van dit verslag is -naast onze maandelijkse rapportagestructuur- tevens gebruik gemaakt van informatie en uitkomsten die binnen onze organisaties voorhanden is vanwege de toepassing van het milieumanagementsysteem ISO 14001, het arbo-managementsysteem OHSAS 18001, de CO₂-prestatieladder en de Nederlandse Corporate Governance Code. Daarnaast hebben de uitkomsten in het kader van de MVO-prestatieladder bruikbare informatie opgeleverd, met name ten aanzien van de gevoerde stakeholdersdialogen.

Emissiefactoren zijn de waarden die worden gebruikt bij het omrekenen van gebruikte energiehoeveelheden, zoals liters benzine of kubieke meters aardgas, naar de hoeveelheid CO₂-uitstoot, die dit gebruik veroorzaakt. TKH hanteert bij de berekening van de CO₂-impact van haar bedrijfsvoering, waar mogelijk, de lijst van emissiefactoren die de organisatie Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO) heeft

opgesteld. De lijst van SKAO is met zorg samengesteld en biedt TKH het voordeel van één betrouwbare, verifieerbare bron voor vrijwel alle emissiefactoren. De lijst sluit verder aan bij de laatste inzichten over het meewegen van ketenemissies bij de productie van energiedragers. Daarnaast volgen wij voor de berekening van de Carbon Footprint de reporting standaard 'The Greenhouse Gas Protocol' van World Resources Institute and the World Business Council for Sustainable Development (www.ghgprotocol.org) en richten wij ons naar het MJA3-convenant.

De geleverde producten van TKH voldoen aan de Europese richtlijn REACH en ROHS. REACH is een Europees systeem voor het registreren, evalueren (van risico's voor mens en milieu) en toelaten (autorisatie) van chemische stoffen in Europa. ROHS is een Europese richtlijn die het verbiedt om bepaalde gevaarlijke stoffen te gebruiken in elektrische en elektronische apparatuur.

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'. Wij refereren hieraan in onze gedragscode en de code of supply (beide te downloaden via de website: www.tkhgroup.com). Wij ondersteunen de OESO-richtlijnen die ons handvatten bieden om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid of milieu.

Voor circulaire economie richten wij ons op de gedefinieerde ambities die Nederland Circulair heeft gesteld in het keten-innovatieprogramma 'Kunststof en rubber in de ondergrondse infrastructuur' en de Nederlandse Infrabedrijven in hun "Mission Statement Fair Infra". Tevens richten wij ons op de speerpuntbrieven en overige communicatie van VBDO op dit thema.

Ten aanzien van de benchmarkgegevens voor ziekteverzuim is gebruik gemaakt van gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek. De benchmarkgegevens voor het medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek zijn afkomstig van onderzoeksbureau Integron.

Reikwijdte

Indien niet anders vermeld zijn de gegevens gebaseerd op al onze werkmaatschappijen in binnen- en buitenland. Daar waar van deze grondslag wordt afgeweken, is expliciet melding gemaakt. De werkmaatschappijen die zijn geacquireerd zullen in het jaar volgend op het acquisitiejaar rapporteren conform de TKH-rapportagestructuur in het kader van MVO. Deelnemingen waarvan TKH geen controlerend belang heeft, zijn niet meegenomen in de rapportage. Ondanks dat Commend Group per 1 januari 2015 in de consolidatie van TKH is meegenomen, heeft Commend Group de op haar van toepassing zijnde doelstellingen gerapporteerd en zijn deze in de resultaten volledig meegenomen. De consolidatie van gegevens heeft plaatsgevonden parallel aan de systematiek van de financiële consolidatie. Indien een schatting plaatsvindt geschiedt deze op basis van historische informatie. Er hebben zich ten opzichte van eerdere rapportering geen wijzigingen voorgedaan in de systematiek van meten alsmede in de definities.

Interne controle

Het MVO-beleid en de MVO-doelstellingen zijn in 2015 niet aangepast. Indien beleidswijzigingen van toepassing zijn, worden deze in het verslag toegelicht bij het specifieke item. De gegevens zijn door de verantwoordelijke functionarissen gecontroleerd op plausibiliteit en verloop. Daartoe wordt gebruikgemaakt van het financiële rapportagemodel in Cognos. De verificatie van de gegevens gebeurt door de financiële afdeling van TKH, waarbij PWC optreedt als externe adviseur. Alle gerapporteerde afwijkingen groter dan 10% ten opzichte van het vorig jaar zijn expliciet onderzocht.

TKH laat het MVO-verslag niet extern verifiëren. De prioriteit ligt op dit moment op het investeren van tijd en inzet bij het implementeren van duurzaamheid binnen de organisatie. Wel hebben wij een extern adviseur het MVO-hoofdstuk laten toetsen aan de GRI 4.0-richtlijnen. Wij zullen ons het komende jaar verder oriënteren op integrated reporting en de impact hiervan voor het jaarverslag en de rapportagestructuur.

Er hebben zich gedurende de verslagperiode geen veranderingen voor wat betreft juridische structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie voorgedaan.

De volgende groepen hebben input geleverd op de inhoud van het MVO-verslag van TKH.

Aandeelhouders

MVO is bij de behandeling van het jaarverslag 2014 op de Algemene Vergadering (AVA) op 7 mei 2015 besproken. De belangenbehartigers voor (institutionele) beleggers en enkele beleggingsfondsen leveren jaarlijks een lijst met speerpunten aan.

Management

In het kwartaalbesprekingen met de werkmaatschappijen is MVO een terugkerend thema. Ook vormt MVO een apart hoofdstuk in het format voor budget- en strategische plannen van de werkmaatschappijen. Daarin wordt het management onder meer gevraagd actie- en verbetervoorstellen aan te dragen.

MVO is een terugkerend thema tijdens de internationale management conferentie.

Medewerkers

De Centrale Ondernemingsraad heeft het MVO-beleid besproken als onderdeel van het jaarverslag.

Via de inrichting van diverse stuurgroepen voor MVO-thema's wordt sturing gegeven op deelonderwerpen.

Via medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Klanten en leveranciers

Input via ketenoverleg en bij de bespreking over thema's die de code of supply aangaan.

Via klanttevredenheidsonderzoeken.

Ministerie van Economische Zaken

TKH is opgenomen in de Transparantiebenchmark. De jaarlijkse vragenlijst en aanbiedingsbrief geven een indicatie voor welke onderwerpen de overheid meer aandacht wenst.

Enquête die is gehouden onder: aandeelhouders, analisten, klanten, leveranciers, medewerkers, consultancy en ngo's.

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 (zie ook Remuneratieverslag Raad van Bestuur).

Binnen TKH is de secretaris van de vennootschap verantwoordelijk voor de ontwikkeling en implementatie van MVO voor de TKH-groep. MVO is een standaard agendapunt tijdens de vergaderingen van de per 1 juli 2015 geïnstalleerde management board, waar de secretaris van de vennootschap onderdeel van uitmaakt. Er is een nauwe samenwerking met de Director Finance & Control, tevens lid van de management board, vanwege de rapportage over de MVO-onderwerpen van de werkmaatschappijen. Met de Internal Auditor van TKH wordt nauw samengewerkt in het kader van zijn controlewerkzaamheden op MVO-thema's.

Op basis van de 33 indicatoren van de MVO-prestatieladder zijn er binnen de organisatie subgroepen MVO gevormd die zijn gebaseerd op een verdeling die afkomstig is vanuit de in de MVO-prestatieladder opgestelde indicatoren. De deelnemers zijn verdeeld aan de hand van hun functie en de relevantie t.a.v. de indicatoren. Door middel van periodieke besprekingen en het bijhouden van een actielijst wordt de voortgang van actie- en verbeterpunten gewaarborgd. Van iedere stuurgroepbespreking worden notulen gemaakt, die als naslag en rapportage dienen voor zowel de MVO-prestatieladder als voor het TKH MVO-beleid.

Nieuwe MVO-initiatieven worden bij voorkeur in werkgroepen uitgewerkt. Hierdoor wordt sneller draagvlak gecreëerd binnen de groep en gebeurt de implementatie ervan efficiënter en effectiever. Een voorbeeld hiervan was de werkgroep 'MVO-prestatieladder'. Keteninitiatieven worden altijd bijgewoond door commercieel verantwoordelijken om hiermee een pragmatische aanpak te garanderen.

De Raad van Bestuur bespreekt de gang van zaken op MVO-gebied per kwartaal met de (clusters van) werkmaatschappijen. Dit gebeurt aan de hand van de financiële en operationele rapportages, waarvan MVO onderdeel uitmaakt. Wij hebben MVO ingebed in ons financiële rapportagesysteem Cognos zodat het een integraal onderdeel vormt van ons informatiesysteem.

Voor meer informatie over het duurzaamheidsprogramma van TKH, kunt u contact opnemen met Renate Dieperink MBA, Compliance Officer (r.dieperink@tkhgroup.com). Op dit e-mailadres ontvangen wij ook graag uw feedback op ons verslag. Raadpleeg voor actuele informatie over duurzaamheid tevens onze website: www.tkhgroup.com/mvo.

GRI-index

Nr.	GRI beschrijving	Pagina	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.	3,61-64	Voorwoord voorzitter RvB, verslag RvC
G4-2	De beschrijving van de belangrijkste gevolgen, risico's en mogelijkheden.	39-47	MVO (inleiding)
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam van de organisatie.	6	Profiel
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	6-14, 16, 31-33	Over TKH, Overzicht per business segment
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	192	colofon
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is, met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties.	6-14	Over TKH - TKH-wereldwijd
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	67-71	Corporate Governance Code
G4-8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	27-33, 122-171	Verslag Raad van Bestuur, Overzicht per business segment, jaarrekening
G4-9	Omvang van de organisatie.	6-14	Over TKH
G4-10	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	47-52	MVO (People)
G4-11	Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	47-52	MVO (People)
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	39-47	MVO (inleiding)
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie.	39-47	MVO (inleiding)
G4-14	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	72-77	Risicoparaagraaf
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieuge relateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven.	72-77, 39-57, 183-184	Risicoparaagraaf, MVO en Over dit verslag
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.	39-47	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.	122-171, 180-182	Jaarrekening / Deelnemingen
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag.	39-57, 122-171, 183-184	MVO, Jaarrekening, Over dit verslag
G4-19	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	45	MVO (materialiteitsmatrix)
G4-20	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening binnen de organisatie.	39-47	MVO (inleiding)
G4-21	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening buiten de organisatie.	39-47	MVO (inleiding)
G4-22	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	183-184	Over dit verslag
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	183-184	Over dit verslag
Overleg met belanghebbenden			
G4-24	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	16-24, 39-57, 183-184	Waardecreatie, MVO, Over dit verslag
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	16-24, 39-57, 183-184	Waardecreatie, MVO, Over dit verslag
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.	16-24, 39-57, 183-184	Waardecreatie, MVO, Over dit verslag
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.	16-24, 39-57, 183-184	Waardecreatie, MVO, Over dit verslag

Nr.	GRI beschrijving	Pagina	Onderdeel
Verslagprofiel			
G4-28	Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	183-184	Over dit verslag
G4-29	Datum van het meest recente, vorige verslag (indien van toepassing).	192	Colofon
G4-30	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).	122-171	Jaarverslag, Jaarrekening
G4-31	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.	183-184	Over dit verslag
G4-32	a. De gekozen 'in overeenstemming met'-optie. b. De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie.	39-57,183-184	MVO, Over dit verslag
G4-33	a. Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag.	183-184	Over dit verslag
Bestuursstructuur			
G4-34	De bestuursstructuur van het hoogste bestuurslichaam die verantwoordelijk is voor de besluitvorming over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen.	26, 60, 67-71	Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen, Corporate Governance Code
G4-37	De processen voor advies tussen stakeholders en het hoogste bestuurslichaam inzake economische, milieu- en sociale thema's. Als advies gedelegeerd is, beschrijf aan wie en eventuele terugkoppeling naar het hoogste bestuurslichaam.	39-57, 183-184	MVO, Over dit verslag
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en de commissies.	27-33, 61-64	Verslag Raad van Bestuur, Verslag Raad van Commissarissen
G4-51	Remuneratiebeleid voor het hoogste bestuurslichaam en (top)managers voor vergoedingen.	65-66	Remuneratieverslag
Ethiek en integriteit			
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.	67-71, 39-57, 183-184	Corporate Governance Code, MVO, Over dit verslag
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.	39-57, 183-184	MVO, Over dit verslag
Milieu prestatie indicatoren			
Materiaal			
G4-EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit afval uit externe bronnen.	52-54	MVO (Planet)
Energie			
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie.	52-54	MVO (Planet)
G4-EN6	Energiereductie van het energieverbruik.	52-54	MVO (Planet)
Emissie			
G4-EN15	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1).	52-54	MVO (Planet)
G4-EN19	Daling van de emissie van broeikasgassen.	52-54	MVO (Planet)
Afval			
G4-EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingmethode.	52-54	MVO (Planet)
Producten en diensten			
G4-EN27	Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie.	55-57	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 milieuwetten.	55-57	MVO (Positioning)
Leverancier milieu assessment			
G4-EN32	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op milieucriteria.	55-57	MVO (Positioning)
Milieu klachtenprocedures			
G4-EN34	Aantal milieuklachten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	55-57	MVO (Positioning)
Arbeidsomstandigheden en indicatoren voor volwaardig werk			
Arbeidsomstandigheden			
G4-LA1	Totaal aantal (nieuwe) werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	47-52	MVO (People)

Nr.	GRI beschrijving	Pagina	Onderdeel
Arbeid- en managementrelaties			
G4-LA4	Minimale opzegtermijn(en) in verband met operationele veranderingen, inclusief of dit wordt gespecificeerd in collectieve overeenkomsten.	47-52	MVO (People)
Gezondheid en veiligheid			
G4-LA6	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen naar geslacht en regio.	47-52	MVO (People)
Training en onderwijs			
G4-LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan scholing, naar werknemerscategorie en geslacht.	47-52	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.	47-52	MVO (People)
G4-LA11	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht over prestatie- en loopbaanontwikkeling, naar geslacht en werknemerscategorie.	47-52	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.	47-52	MVO (People)
Gelijke beloning voor vrouwen en mannen			
G4-LA13	Verhouding tussen basissalaris van mannen en vrouwen per werknemerscategorie op elke belangrijke bedrijfslocatie.	47-52	MVO (People)
Leverancier assessment inzake arbeidsomstandigheden			
G4-LA14	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	55-57	MVO (Positioning)
Arbeidspraktijken klachtenprocedures			
G4-LA16	Aantal klachten over arbeidsomstandigheden ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	47-52	MVO (People)
Mensenrechten			
Leveranciers assessment inzake mensenrechten			
G4-HR10	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op 'mensenrechten' criteria.	55-57	MVO (Positioning)
Mensenrechten klachtenprocedures			
G4-HR12	Aantal klachten over mensenrechten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	47-52, 55-57	MVO (People, Positioning)
Maatschappelijk			
Anti-corruptie			
G4-SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures.	55-57, 72-77	MVO (Positioning), Risicoparagraaf
Concurrentiebelemmerend gedrag			
G4-SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel-, en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	55-57	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.	55-57	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.	55-57	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.	55-57	MVO (Positioning)
Etikettering van producten en diensten			
G4-PR5	Resultaten van klanttevredenheidsonderzoek.	55-57	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.	55-57	MVO (Positioning)

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.

Cradle to Cradle betekent dat producten zo moeten zijn ontworpen dat zij na gebruik op een hoogwaardige manier kunnen worden hergebruikt in een nieuw product of een voedende functie hebben (afval is voedsel) voor het systeem als geheel. Om bouwstoffen na het afdanken van een product te kunnen inzetten als voeding voor nieuwe producten of terug te brengen in de (ecologische) kringloop of te kunnen herwinnen, dient een product te bestaan uit zo min mogelijk componenten.

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, samengevoegd 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 ultra-zuivere omstandigheden.

GRI het Global Reporting Initiative is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt. In een duurzaamheidsverslag communiceert een organisatie publiekelijk over haar economische, milieu- en sociale prestaties.

ICT (Informatie- en Communicietechnologie) er vindt momenteel een snel voortschrijdende integratie plaats tussen de informatietechnologie (ofwel de computer) en de data- en telecommunicatie.

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, verpersen van kabelschoenen).

LEAN een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen waarbij wordt gekeken naar de waardetoevoeging in een productieproces. De daadwerkelijke klantvraag wordt daarbij leidend binnen het productieproces.

Machinebesturingssystemen 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).

MJA3-convenant is een convenant tussen de Nederlandse overheid en een groot aantal sectoren waarin meerjarenafspraken zijn gemaakt over de verbetering van de energie-efficiëntie.

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 productie-kosten, volledige controle over de processtromen, een innovatieve en flexibele organisatie evenals het optimaal kunnen voldoen aan klantwensen.

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.

SAODF semi-automatic optical distribution frame; een gerobotiseerde aansluiting van kabels in de knooppunten van het netwerk.

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.

TKH Experience Center in het TKH Experience Center in Amsterdam worden de TKH-kerntechnologieën gepresenteerd in de vorm van innovatieve totaaloplossingen welke tevens samenkomen in de verticale groeimarkten.

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.

Wayong wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten.

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.

Bij (interpretatie)verschillen en/of tegenstrijdigheden dient het Nederlandse volledig jaarverslag 2015 te worden aangehouden.

Redactie en tekst

TKH Group NV, Haaksbergen
Leo Faber (pag. 86-121)

Vormgeving

Monter, Amsterdam

Fotografie

Alexander Fianke (pag. 89, 99, 106, 112, 116, 119, 120),
Wiebke Wilting (pag. 26, 36), Maarten Koch (pag. 3, 26, 86)
Davos © maurusfrei Architekten AG (pag. 25),
Onno Bresser (pag. 59, 66, 114)

Drukwerk

Drukkerij Tesink, Zutphen

Papier

Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier.

Kijk voor actuele informatie over TKH Group en over duurzaamheid op www.tkhgroup.com.

15 maart 2016



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

An English version is also available.



TKH Group the solution provider <