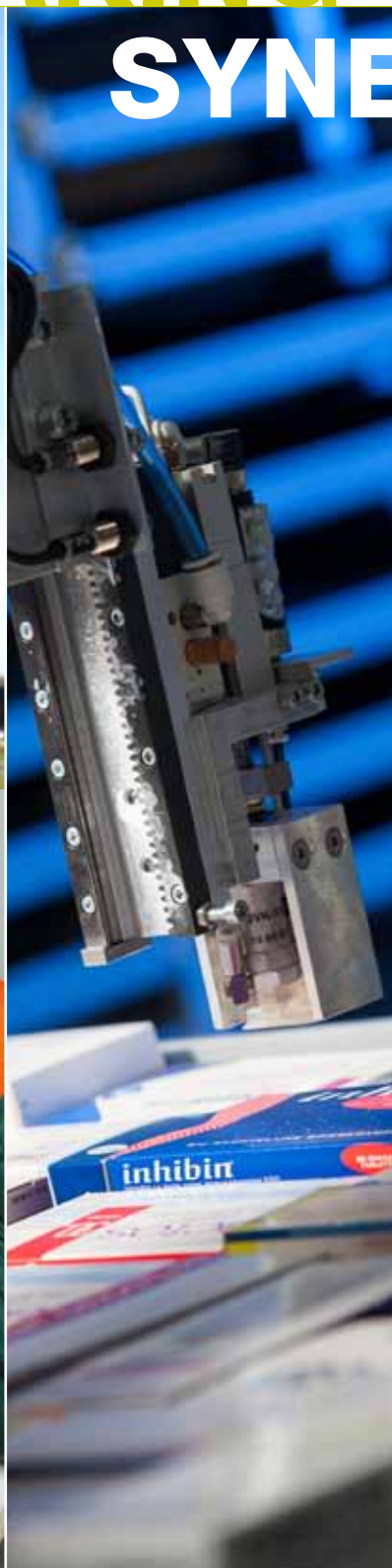


SAMENWERKING

SYNERGIE



SAMENWERKING EN SYNERGIE

Als twee bedrijven binnen één concern kabels maken, ligt samenwerking voor de hand. Maar de samenwerking binnen de TKH Group gaat een stuk verder dan dat en verdiept zich ieder jaar.

Bedrijven werken ook samen omdat ze een gezamenlijke markt bedienen, bijvoorbeeld op het gebied van parkeren of veiligheid. Of ze verwerven grote opdrachten dankzij de inbreng van zuster-bedrijven, zoals Isolectra onlangs deed.

Zelfs bedrijven die sterk van elkaar verschillen werken samen. VMI en TKF bijvoorbeeld, een producent van innovatieve bandenbouw-machines en een van kabel-systemen. Ze wisselen inzichten uit over hoe je een productiebedrijf meer LEAN maakt.

C&C Partners vermarkt in Polen de beveiligingsoplossingen uit Nederland. Het onlangs geacquireerde Siquira zorgt voor een versnelde internationale expansie van het gehele security-cluster. En TKF werkt op een volstrekt nieuwe manier samen met één van haar klanten.

Dit katern gaat daarom over samenwerking. Over samenwerking die het mogelijk maakt schaalvoordelen te realiseren en geavanceerdere (technische) kennis te ontwikkelen. Over samenwerking waarmee TKH een antwoord kan formuleren op de steeds complexere vragen uit de samenleving. Over samenwerking die leidt tot synergie.

Telecom Solutions

- Indoor telecom systems
- Fibre network systems
- Copper network systems



Telecom Solutions

Building Solutions

- Building technologies
- Security systems
- Connectivity systems



Building Solutions

Industrial Solutions

- Connectivity systems
- Manufacturing systems



Industrial Solutions

MISSIE

TKH WIL EEN INNOVATIEVE TOONAANGEVENDE NICHE-SPELER ZIJN MET TELECOM, BUILDING EN INDUSTRIAL SOLUTIONS, GEBASEERD OP TECHNOLOGISCH GEAVANCEERDE SYSTEEM-CONCEPTEN, PRODUCTEN EN GERELATEERDE DIENSTVERLENING.

INHOUD

Missie	3
Voorwoord	5
Kerngegevens	6
Highlights 2011	7
Profiel	8
Doelstellingen en strategie	9
Het aandeel TKH	10
Bericht van de Raad van Commissarissen	13
 Verslag Raad van Bestuur	 16
Financiële gang van zaken	18
Dividendvoorstel	19
Acquisities, investeringen en desinvesteringen	19
Personeel en organisatie	21
SWOT-analyse	24
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	25
Vooruitzichten	33
 Overzicht per business-segment	 34
Telecom Solutions	36
Building Solutions	38
Industrial Solutions	40
 Corporate Governance van TKH	 42
Risicobeheersing	45
 Samenwerking en Synergie	 49
Katern over de samenwerking binnen TKH Group	
 Jaarrekening 2011	 75
Geconsolideerde balans	76
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	77
Verkort geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	78
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	79
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	80
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	81
Enkelvoudige balans	110
Enkelvoudige winst- en verliesrekening	111
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	112
 Overige gegevens	 117
Statutaire regeling betreffende de bestemming van de winst	117
Voorstel winstbestemming	117
Controle-verklaring	118
Stichting Continuïteit TKH	119
Stichting Administratiekantoor TKH Group	120
Overzicht persberichten 2011	122
Werkmaatschappijen	123
Deelnemingen	126
Tien jaren-overzicht	128
Verklarende begrippenlijst	130



VOORWOORD

De ambitie van TKH ligt op een hoog niveau. Wij zijn dan ook verheugd te kunnen melden dat we in 2011 de grens van € 1 miljard omzet hebben kunnen overschrijden. Nog belangrijker is dat ook een nieuw record voor de winst is gerealiseerd.

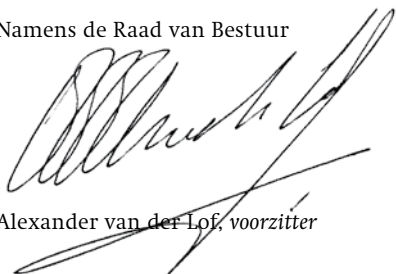
Een record dat gepaard is gegaan met een verdere versterking van de positionering en het fundament van de TKH-groep. Het succes binnen het industriële segment heeft het mogelijk gemaakt om verder te investeren in de overige twee segmenten Building en Telecom Solutions, waar vooral extra inspanningen werden geleverd en kosten werden gemaakt om in de komende jaren gewapend te zijn tegen eventuele moeilijker marktomstandigheden en verdere groei te kunnen realiseren in kansrijke segmenten zoals veiligheid, zorg en communicatie.

De marktkansen in combinatie met onze innovatiekracht bieden vele mogelijkheden om verder te kunnen groeien. Op basis hiervan is de volgende mijlpaal om de omzet de komende jaren te verdubbelen naar € 2 miljard in beeld gekomen. De toenemende schaalgrootte zal daarbij leiden tot een grotere efficiency en biedt potentie om de marge verder te verbeteren. De focus zal met de hoogste prioriteit liggen op winstgevende omzet, gekoppeld aan een hoge innovatiegraad.

De lat is intern opnieuw hoger gelegd om met talentmanagement de best mogelijke prestatie neer te kunnen zetten. De mensen in onze organisatie zullen het verschil maken, door hun talent, gemotiveerdheid en vooral het ondernemerschap dat centraal staat in onze bedrijfsvoering.

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

Namens de Raad van Bestuur



Alexander van der Lof, voorzitter

KERNGEGEVENS

in miljoenen euro's (tenzij anders vermeld)	2011	2010	2009	2008	2007
Exploitatie					
Omzet ¹	1.061	894	726	997	838
EBITA ²	90	73	41	76	66
Nettoresultaat	54	41	3	50	45
Nettoresultaat voor bijzondere baten en lasten en amortisatie ²	59	44	18	47	46
Kasstroom uit operationele activiteiten	47	55	152	53	38
Netto-investeringen ³	22	21	11	32	29
Afschrijvingen op materiële vaste activa ⁴	15	14	16	17	13
Balans					
Eigen vermogen ⁵	358	319	282	293	266
Vreemd vermogen	428	358	360	428	396
Vaste activa	398	344	329	343	303
Vlottende activa	380	326	305	375	357
Verhoudingsgetallen					
Eigen vermogen/totaal vermogen %	45,6	47,1	43,9	40,7	40,2
Eigen vermogen/vaste activa	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
EBITA/totaal bedrijfsopbrengsten % (ROS) ²	8,5	8,2	5,6	7,6	7,9
EBITA/gemiddeld geïnvesteerd vermogen % (ROCE)	21,5	20,0	9,8	16,5	15,3
Nettoresultaat voor amortisatie/totaal bedrijfsopbrengsten % ²	5,6	5,0	2,5	5,0	4,9
Nettoresultaat/eigen vermogen % ²	16,5	13,9	6,4	16,3	15,5
Medewerkers					
Aantal ultimo (in FTE's)	4.062	3.706	3.564	3.882	3.577

in euro's (tenzij anders vermeld)	2011	2010	2009	2008	2007
Per gewoon aandeel van € 0,25 ⁶					
Eigen vermogen	9,60	8,65	7,77	8,32	7,67
Nettoresultaat	1,44	1,10	0,07	1,43	1,30
Nettoresultaat voor bijzondere baten en lasten en amortisatie ²	1,57	1,21	0,49	1,34	1,34
Kasstroom uit operationele activiteiten	1,27	1,50	4,20	1,51	1,09
Dividend	0,75	0,61	0,50	0,66	0,66
Hoogste koers	23,80	19,61	13,95	17,41	23,41
Laagste koers	13,24	12,52	6,35	7,04	13,62
Koers ultimo	16,95	19,61	13,95	8,00	14,96
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo (x 1.000) ⁶	37.284	36.885	36.293	35.290	34.638

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

² Voor bijzondere baten en lasten. Dit betreft in 2009 de bijzondere waardevermindering van € 3,7 miljoen voor belastingen en de herstructureringslasten van € 12,2 miljoen.
In 2008 betreft dit de gedeeltelijke terugname van de impairment van per saldo € 3,6 miljoen (voor belastingen) en de bijzondere belastingbate van € 2,5 miljoen.

³ In vaste bedrijfsmiddelen (materiële vaste activa).

⁴ Exclusief terugname bijzondere waardevermindering in 2008 van € 4 miljoen.

⁵ Inclusief minderheidsbelang derden.

⁶ Kengetallen zijn berekend op basis van bij derden uitstaande gewone aandelen, hierbij is rekening gehouden met de splitsing van de (certificaten van) aandelen op 14 mei 2007.

HIGHLIGHTS 2011

Omzet

STIJGING OMZET MET
18,8% NAAR € 1,1 MILJARD,
AUTONOOM 15,5%.

1.061 MLN €

EBITA

STERKE STIJGING EBITA MET
22,8% NAAR € 90,1 MILJOEN
DOOR HET SEGMENT INDUSTRIAL
SOLUTIONS.

90,1 MLN €

Innovaties

OMZETAANDEEL UIT
INNOVATIES 22,8%.

22,8%

Resultaat Building Solutions

VERSTERKING VAN DE ORGANISATIE
EN MARKTPOSITIES EVENALS EEN-
MALIGE ACQUISITIE- EN INTEGRATIE-
KOSTEN BEÏNVLOEDEN RESULTATEN
BUILDING SOLUTIONS.

Acquisities

ACQUISITIES IN BUILDING
SOLUTIONS VERSTERKEN HET
FUNDAMENT.

Dividendvoorstel

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

0,75 €

Highlights Q4

STIJGING OMZET MET 2,6%,
AUTONOOM 1,6%.

2,6%

Highlights Q4

DALING EBITA IN HET VIERDE KWART-
TAAL MET 10,6% - ROS VAN 9,0%.

9,0%

Highlights Q4

AFZWAKKENDE MARKT-
OMSTANDIGHEDEN BINNEN DE
INDUSTRIËLE SECTOR.

Highlights Q4

UITDAGENDE MARKTOMSTANDIG-
HEDEN MET DRUK OP MARGES IN
CONNECTIVITY-SEGMENT BINNEN
BUILDING SOLUTIONS.

PROFIEL

- Omzet € 1,1 miljard
- Innovatieve systeemoplossingen
- Telecom, Building en Industrial Solutions
- Internationaal opererende groep ondernemingen

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

Bij TKH staan niet de soort van activiteiten maar de oplossingen centraal. In de business-segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions worden basistechnologieën op het gebied van ICT en elektrotechniek uit de diverse werkmatschappijen, veelal in partnership met leveranciers, samengevoegd tot totaaloplossingen.

Specialisten op het gebied van marketing, procesontwikkeling, design, engineering en logistiek voegen advisering en projectimplementatie toe om uiteindelijk een op maat gesneden oplossing aan te bieden. Deze op lokaal niveau ontwikkelde concepten bieden we vervolgens internationaal aan, zodat de ervaring en kennis binnen TKH optimaal worden benut.

Telecom Solutions ontwikkelt, produceert en levert systemen voor outdoor basisinfrastructuur voor telecom- en CATV-netwerken tot aan indoor home networking-toepassingen. De focus ligt hierbij op het leveren van 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.

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 de security-sector. De kennis concentreert zich op connectivity systemen in samenhang met efficiency-oplossingen voor het verkorten van de doorlooptijd van het realiseren van installaties binnen gebouwen. Daarnaast wordt gefocust op intelligente video-, intercom- en toegangscontrolesystemen voor een aantal specifieke sectoren, waaronder ouderenzorg, parkeren en beveiliging van gebouwen en terreinen.

Industrial Solutions ontwikkelt, produceert en levert oplossingen van speciaalkabel, "plug and play"-kabelsystemen tot geïntegreerde systemen voor de productie van auto- en vrachtwagenbanden. De 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 behoefte 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.

Continue aandacht voor onderzoek en ontwikkeling zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt. TKH is met haar bedrijven wereldwijd actief. De groei concentreert zich op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. Over 2011 behaalde TKH met 4.062 medewerkers een omzet van € 1,1 miljard.

DOELSTELLINGEN EN STRATEGIE

- Jaarlijkse winstgroei per aandeel
- Innovatiekracht één van de pijlers voor verdere groei
- Omzetgroei door autonome groei en door acquisities
- Geografische spreiding van de activiteiten

De doelstelling van TKH is een gezonde jaarlijkse winstgroei per aandeel te bereiken. Dit realiseren we door omzetgroei en het nastreven van een sterke positie in de kansrijke segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. Communicatie, veiligheid, zorg en efficiency zien we als belangrijke groeimarkten binnen deze segmenten.

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

Innovatiekracht is één van de pijlers voor verdere groei. We streven ernaar tenminste 15% van de omzet te laten bestaan uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd. Continue aandacht voor vernieuwing zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt. Naast samenwerking met derden, richt TKH zich in toenemende mate op investeringen in de ontwikkeling van eigen technologieën.

Omzetgroei realiseren we zowel autonoom als door middel van acquisities. Het geografisch uitbouwen van succesvolle TKH-activiteiten en het vanuit competence centers overdragen van kennis bieden hierbij perspectief voor extra groei. TKH streeft er naar de geografische overlap in activiteiten te vergroten van 60% naar 70%.

Door overnames én succesvolle autonome groei in Europa neemt het aandeel van de activiteiten buiten Nederland steeds verder toe. De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven met een sterke positie in segmenten die voor TKH belangrijk zijn. In haar streven naar een hogere toegevoegde waarde is TKH actief om haar portfolio te versterken met bedrijven die interessante technologie kunnen bieden in de groeimarkten: communicatie, veiligheid, zorg en efficiency.

TKH ziet het belang in van spreiding – ook geografisch – van haar activiteiten. Geografisch ligt de focus voor groei op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. Binnen de TKH-strategie benutten we mogelijkheden voor groei doelgericht en beperken we (financiële) risico's. Gezonde balans-verhoudingen en een sterke operationele cash flow hebben een hoge prioriteit in de ontwikkeling van de onderneming. TKH streeft een solvabiliteitsratio na van tenminste 35%.

De verschuiving naar activiteiten met meer toegevoegde waarde en dus een hoger margepotentieel, gecombineerd met het toenemende aandeel van activiteiten dat boven het huidige gemiddelde presteert, geeft TKH het vertrouwen de langetermijn ROS-doelstelling te stellen op een bandbreedte van 9% à 10%. Voor de ROCE is de langetermijn doelstelling een bandbreedte van 18% à 20%.

TKH is zich bij het bereiken van deze doelstellingen en de implementatie van de strategie bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheden en verplichtingen ten opzichte van alle relevante belangengroepen van de onderneming.

HET AANDEEL TKH

- Notering NYSE Euronext Amsterdam
- Ingedeeld in Small Cap-Index (AScX)
- Aantrekkelijk dividendrendement: pay-out tussen 40% en 70%
- Actief Investor Relationsbeleid

Notering

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

Aandelenstructuur TKH

De gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, bij notariële akte overgedragen aan de Stichting Administratiekantoor TKH Group. In ruil voor die aandelen geeft de Stichting certificaten van die aandelen terug. Nadere informatie over de certificaten van aandelen staat vermeld op pagina 43 en 114.

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

Zoals ook vermeld op pagina 114 is aan de Stichting Continuïteit TKH een optie verleend tot het verkrijgen van preferente beschermingsaandelen waardoor deze Stichting, indien de optie wordt uitgeoefend, een belang van maximaal 50% van het totale geplaatste kapitaal kan verwerven.

Ultimo 2011 waren 37.935.257 gewone aandelen geplaatst met een nominale waarde van € 0,25, waarvan de vennootschap er 650.930 in eigen bezit had, en 4.000 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van € 1,-.

	2011	2010
Aantal gewone geplaatste aandelen	37.935.257	37.563.849
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar	37.284.327	36.884.585
Jaaromzet in stuks	13.729.528	8.429.603
Hoogst koers	€ 23,80	€ 19,61
Laagste koers	€ 13,24	€ 12,52
Slotkoers	€ 16,95	€ 19,61
Nettoresultaat per aandeel	€ 1,44	€ 1,10
Koers-winstverhouding ultimo boekjaar	11,77	17,88
Dividendrendement op slotkoers	4,42%	3,11%
Marktkapitalisatie ultimo boekjaar (x € mln)	643,0	736,6

Meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang

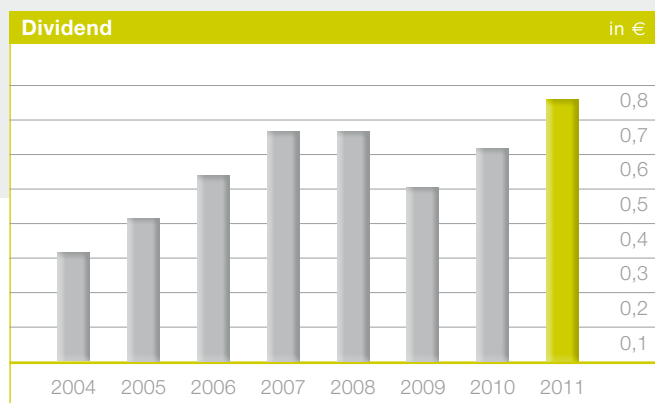
In het kader van de meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang wordt door de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende opgave gepubliceerd van de gemelde belangen in TKH.

Meldingsplichtige	Belang	datum laatste melding
ASR Nederland NV	5,11%	06-10-2008
Breedinvest BV	5,20%	01-11-2006
Darlin NV	5,29%	01-11-2006
Delta Deelnemingen Fonds NV	10,09%	07-08-2007
Delta Lloyd Levensverzekering NV	5,46%	06-05-2011
Fidelity Investments	9,34%	01-11-2006
Kempen Oranje Participaties	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 24 mei 2011 werd deze bevoegdheid verlengd tot 24 november 2012, met dien verstande dat deze bevoegdheid betrekking heeft op uitgifte van aandelen, ongeacht van welke soort of serie, daaronder begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen.

De aanwijzing geldt voor de gewone aandelen en cumulatief preferente financieringsaandelen, tot en met in totaal tien procent (10%) van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte, vermeerderd met tien procent (10%) van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname. Voor cumulatief preferente beschermingsaandelen geldt de aanwijzing ten hoogste het aantal cumulatief preferente beschermingsaandelen opgenomen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit luidt of te eniger tijd zal luiden. Daarnaast geldt beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders, ten aanzien van uitgifte van de gewone en cumulatief preferente financieringsaandelen.



Inkoop van eigen aandelen

De vennootschap mag ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur onder bepaalde in de statuten opgesomde voorwaarden onder bezwarende titel (certificaten van) aandelen in de vennootschap verkrijgen voor een prijs van enerzijds het bedrag gelijk aan de nominale waarde die zij vertegenwoordigen en anderzijds het bedrag gelijk aan honderdtien (110%) procent van de beursprijs. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van 24 mei 2011 werd aan de Raad van Bestuur de bevoegdheid tot verkrijging van eigen aandelen verleend voor een periode van 18 maanden vanaf genoemde datum.

Dividendbeleid

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

Personeelsoptie- en aandelenregeling

Aan het management van TKH en haar groepsmaatschappijen worden jaarlijks personeelsoptierechten op (certificaten van) aandelen TKH toegekend. Nadere informatie hierover is uiteengezet op pagina 115 van dit jaarverslag. Voor de Raad van Bestuur is een aandelenregeling van kracht (zie pagina 106).

Voorkoming misbruik van voorwetenschap

Als gevolg van de notering aan de effectenbeurs van NYSE Euronext Amsterdam is TKH verplicht een regeling te treffen om gebruik van voorwetenschap door haar bestuurders en werknemers, alsmede zgn. 'insiders' te voorkomen. De in Nederland van kracht zijnde wettelijke bepalingen op het gebied van voorwetenschap en marktmanipulatie zijn samengebracht in de Wet op het Financieel toezicht. TKH heeft een reglement

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.

Voorwetenschap opgesteld overeenkomstig het model van de VEUO (Vereniging van Effecten Uitgevende Organisaties). De groep personen waarop dit reglement van toepassing is in verband met hun ter beschikking staande informatie, hebben er schriftelijk mee ingestemd te handelen volgens dit reglement. Mevrouw R. Dieperink, secretaris van de vennootschap, treedt op als compliance officer en ziet toe op juiste naleving van de wet- en regelgeving op het terrein van voorwetenschap en andere compliance-risico's.

Investor Relationsbeleid

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

De Nederlandse Vereniging voor Investor Relations (NEVIR) reikt jaarlijks prijzen uit voor de beste ondernemingen op het gebied van Investor Relations. Alexander van der Lof heeft de Award in ontvangst mogen nemen voor de beste IR-professional, categorie AScX en overige bedrijven. Ook was TKH genomineerd als beste IR-onderneming (AScX / Overig), waarmee zij tot de laatste drie beste ondernemingen wist door te dringen.

Belangrijke data

9 mei 2012	Trading update Q1 2012
15 mei 2012	Algemene Vergadering
17 mei 2012	Notering ex-dividend
21 mei 2012	Record date
22 mei t/m 4 juni 2012	Keuzeperiode
5 juni 2012	Bekendmaking omwisselverhouding stockdividend
7 juni 2012	Betaalbaarstelling dividend
22 augustus 2012	Q2 en halfjaarcijfers 2012
8 november 2012	Trading update Q3 2012

RAAD VAN COMMISSARISSEN



H.J. (Herman) Hazewinkel RA (26-07-1949), voorzitter

Eerste benoeming	2005
Lopende termijn	2013
Nationaliteit	Nederlands
Hoofdfunctie	voormalig voorzitter Raad van Bestuur VolkerWessels
Huidige functies	voorzitter Raad van Commissarissen Reggefiber BV voorzitter Raad van Commissarissen Heisterkamp Beheer BV lid Raad van Commissarissen Koninklijke Boskalis Westminster NV lid Raad van Commissarissen Schiphol Group NV lid Raad van Commissarissen Zeeman Groep BV lid Raad van Commissarissen Zorgpunt Holding BV lid Raad van Commissarissen Soweco NV bestuurslid Stichting ING Aandelen bestuurslid Stichting Administratiekantoor 'Slagheek' lid Raad van Toezicht Nederlands Symfonie Orkest



drs. P.P.F.C. (Philip) Houben (09-06-1950)

Eerste benoeming	2009
Lopende termijn	2013
Nationaliteit	Nederlands
Hoofdfunctie	voormalig voorzitter Raad van Bestuur Wavin NV
Huidige functies	voorzitter Nederlandse Vereniging Participatiemaatschappijen voorzitter Raad van Commissarissen Unit4 N.V.



ir. R.L. (Rokus) van Iperen (19-09-1953)

Eerste benoeming	2011
Lopende termijn	2016
Nationaliteit	Nederlands
Hoofdfunctie	voorzitter Raad van Bestuur OCÉ N.V.
Huidige functies	voorzitter Raad van Commissarissen Technische Universiteit Eindhoven voorzitter Raad van Commissarissen Academisch Ziekenhuis Maastricht member of the Board of Directors RTI International Metals, Inc. - Pittsburgh



ir. M.E. (Marika) van Lier Lels (19-10-1959)

Eerste benoeming	2006
Lopende termijn	2014
Nationaliteit	Nederlands
Hoofdfuncties	beroepscommissaris / onafhankelijk bestuurder voormalig COO Schiphol Group NV
Huidige functies	lid Raad van Commissarissen Royal KPN NV lid Raad van Commissarissen USG People NV lid Raad van Commissarissen Reed Elsevier NV lid Raad van Commissarissen Maersk BV lid Raad voor Verkeer en Waterstaat lid Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid lid Committee Centraal Planbureau voorzitter Raad van Toezicht Stichting Natuur en Milieu lid vereniging Aegon



P. (Patrick) Morley M.Sc. (13-07-1956)

Eerste benoeming	2002
Lopende termijn	2014
Nationaliteit	Iers
Hoofdfunctie	lid Raad van Bestuur Telegraaf Media Group NV
Huidige functies	lid Raad van Commissarissen Trans Link Systems BV lid Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT)

BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Wij bieden de aandeelhouders de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2011 ter vaststelling aan. De jaarrekening is ter controle voorgelegd aan Deloitte Accountants. De goedkeurende verklaring kunt u vinden op pagina 118 van het verslag.

De Raad van Commissarissen adviseert de Algemene Vergadering de jaarrekening vast te stellen en akkoord te gaan met de voorgestelde winstbestemming, die is opgenomen op pagina 117 van het jaarverslag. 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.

Vergaderingen gedurende het verslagjaar

In het verslagjaar hebben vijf reguliere vergaderingen plaatsgevonden voor overleg met de Raad van Bestuur. Tijdens alle vergaderingen was de Raad van Commissarissen voltallig aanwezig. In de vergaderingen is aandacht geschonken aan de financiële rapportages, investor relations, de organisatieontwikkeling, investeringen en technologische ontwikkelingen evenals de marktomstandigheden in de verschillende business segmenten. Er is gesproken over de doorgevoerde organisatieaanpassingen, de vorming van clusters van bedrijven en de integratie van activiteiten, evenals de commerciële slagkracht om groeimogelijkheden te realiseren. In twee vergaderingen is de strategische positionering van TKH diepgaand besproken, in het bijzonder die van Building Solutions. Uitgangspunt van de TKH-strategie is om zowel autonoom als door middel van acquisities groei te realiseren. In het verslagjaar is veel aandacht besteed aan acquisitiemogelijkheden. Daarbij werd onder meer de versterking van TKH in de gedefinieerde groeisegmenten besproken evenals de geografische en technologische focusgebieden.

In maart heeft de Raad van Commissarissen een bezoek gebracht aan het 'Security Experience Center' van TKH in Amsterdam. De Raad is daarbij geïnformeerd over de strategische positionering van het security-segment evenals over de organisatorische en technologische ontwikkelingen. Daarbij is inzicht verkregen hoe de elementaire bouwstenen binnen het security-cluster leiden tot gerichte innovatieve oplossingen in de markt. In deze vergadering is de jaarrekening -als onderdeel van het TKH-jaarverslag- besproken en heeft de externe accountant een toelichting gegeven op zijn bevindingen tijdens de controle op de jaarcijfers.

De vergadering in mei stond onder meer in het teken van de (resultaat-)ontwikkelingen over het eerste kwartaal en van de Algemene Vergadering. In augustus heeft de Raad onder meer het halfjaarresultaat besproken en heeft de Audit Commissie verslag gedaan van het gesprek met de externe accountant over de interim controle.

In oktober is aandacht geschonken aan de ontwikkelingen op HR-gebied, in het bijzonder aan het Management Development-programma en het medewerkerstevredenheidsprogramma. Gesproken is over de groei en verdere versterking van de TKH-organisatie en over de reguliere opvolging van het senior management. Tijdens deze vergadering is tevens het LEAN-programma bij TKF toegelicht met de bijbehorende actieplannen. De Raad van Commissarissen heeft aan de hand van een rondleiding door de productieomgeving inzicht gekregen hoe het programma op de werkvloer via het 'lean daily management'-model is ingevoerd en hoe erop gestuurd wordt. Het budget en investeringsplan 2012 zijn in de decembervergadering besproken. In deze vergadering is ook het beleid rondom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) toegelicht. De Raad zich heeft laten informeren over de genomen initiatieven, de voortgang van MVO-projecten evenals over richtlijnen en rapportagevormen. Geconstateerd kan worden dat er binnen TKH veel aandacht is voor het thema MVO.

De nieuwe financieringsarrangementen met de banken hebben in het verslagjaar eveneens bijzondere aandacht gehad. Behalve de financieringsstructuur als zodanig zijn de overeengekomen financiële convenanten en condities aan de orde geweest. De Raad van Commissarissen is van mening dat met deze herfinanciering een belangrijke basis is gelegd voor de financiering van de ondernemingsactiviteiten en groeiambities voor de komende jaren. Naast het hiervoor omschreven overleg met de Raad van Bestuur hebben individuele leden van de Raad van Commissarissen gesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur over actuele onderwerpen maar ook over meer specifieke thema's zoals innovaties en technologische ontwikkelingen. Een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad heeft in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Hierin werd het jaarverslag 2010 behandeld evenals de algemene gang van zaken in de onderneming. Door dit overleg houdt de Raad van Commissarissen onder andere voeling met wat er leeft bij de medewerkers. De Raad van Commissarissen beschouwt het overleg met de Centrale Ondernemingsraad als constructief en waardevol.

Functioneren en samenstelling

De Raad van Commissarissen is tevens bijeen geweest in een buitengewone vergadering waarin het eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies en dat van de Raad van Bestuur is besproken. De evaluatie van het functioneren van de Raad van Bestuur en diens individuele leden, werd voorbereid aan de hand van een gesprek met de betreffende leden en de

Benoemings- en Remuneratiecommissie en de voorzitter van de Raad van Commissarissen. In de buitengewone vergadering is een terugkoppeling gegeven van de uitkomsten van deze gesprekken. De evaluatie van het functioneren van de Raad van Commissarissen, de commissies en de afzonderlijke leden werd plenair gevoerd aan de hand van gegeven informatie door de individuele leden aan de voorzitter. De Raad heeft vastgesteld dat sprake is van een goede werkrelatie tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. Tijdens deze vergadering zijn de aandachtspunten zoals verwoord in de best practice-bepaling III.1.7. van de Corporate Governance Code eveneens getoetst. Vastgesteld werd dat alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn in de zin van de best practice-bepaling III.2.2. uit de Code.

Gedurende het verslagjaar is in het bijzonder aandacht besteed aan de samenstelling van de Raad van Commissarissen, mede gezien de nog in te vullen vacature in de Raad. De Raad heeft ten aanzien van het profiel en de competenties van de Raad van Commissarissen vastgesteld dat deze in lijn zijn met de gestelde vereisten (zoals ook toegelicht op pagina 43 van het jaarverslag), maar dat in het kader van de openstaande vacature in de Raad, aanvulling gewenst is ten aanzien van expertise op technologisch gebied, naast bestuurlijke kennis en ervaring. Na een zorgvuldige selectieprocedure is de heer ir. Rokus van Iperen, CEO van OCE N.V. bereid gevonden om zitting te nemen in de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen is unaniem van mening dat de kennis en ervaring van de heer Van Iperen overeenstemmen met het opgestelde profiel en dat de competenties binnen de Raad hiermee in lijn zijn gebracht. De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 december 2011 heeft de voordracht bekrachtigd middels de benoeming van de heer Van Iperen voor een periode van vier jaar. De Raad van Commissarissen bestaat met deze benoeming weer uit 5 leden. Mevrouw ir. M.E. (MARIKE) van Lier Lels is benoemd tot vice-voorzitter.

Samenstelling Raad van Bestuur

Door de sterke, internationale groei van TKH, met een toenemend aantal (clusters van) bedrijven, is tevens de samenstelling van de Raad van Bestuur besproken. Geconstateerd is dat door uitbreiding van de Raad van Bestuur de invulling van de ambities beter kan worden geborgd. De Raad van Commissarissen heeft per 1 augustus 2011 de heer A.E. (Arne) Dehn benoemd als lid van de Raad van Bestuur, nadat de Algemene Vergadering op 7 juli 2011 van deze voorgenomen benoeming in kennis werd gesteld. De heer Dehn heeft als specifieke verantwoordelijkheid het segment Building Solutions. Elk lid van de Raad van Bestuur heeft met deze benoeming een specifiek Solution-gebied tot aandachtsgebied.

Commissies

De Audit Commissie is in het verslagjaar twee keer bijeengewoest. De vergaderingen hebben plaatsgevonden in aanwezigheid van de externe accountant. Het risicobeheersingssysteem en de control mechanismen zijn belangrijke vaste aandachtspunten van de Audit Commissie. Onderwerpen die tevens behandeld zijn, waren

onder meer de nieuwe financieersstructuur, belastingen, pensioenen, impairmentanalyses en toekomstige IFRS-richtlijnen. De bevindingen van de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarcijfers en de review van de interne controle-procedures zijn eveneens uitvoerig besproken. Bij de uitvoering van de controlewerkzaamheden heeft de externe accountant ook in 2011 gebruikgemaakt van de werkzaamheden van de internal auditor van TKH. De Audit Commissie evalueert het functioneren van de externe accountant op de kwaliteit van de controlewerkzaamheden, de toereikendheid en invulling van de controle-opdracht, de kwaliteit en diepgang van de rapportages evenals de additionele inbreng. Ze bespreekt haar bevindingen met de externe accountant zelf, de Raad van Commissarissen evenals met de Raad van Bestuur. De Audit Commissie heeft geconstateerd dat sprake is van een goede werkrelatie tussen de externe accountant en de internal auditor. De Audit Commissie heeft de Raad van Commissarissen onder meer geadviseerd, de herbenoeming van Deloitte Accountants als onafhankelijk accountant voor het boekjaar 2011 bij de aandeelhouders aan te bevelen. De Audit Commissie bestaat uit de heer Philip Houben, die het voorzitterschap per maart 2012 heeft overgenomen van mevrouw van Lier Lels, en de heer Hazewinkel RA als financieel deskundige in de zin van de Corporate Governance Code. De heer Elling de Lange MBA, CFO van TKH, treedt op als adviseur.

De Benoemings- en Remuneratiecommissie is het afgelopen verslagjaar drie keer bijeengekomen. Naast de voordracht van een kandidaat voor de Raad van Commissarissen en de benoeming van een derde lid van de Raad van Bestuur, heeft de commissie de remuneratie van de Raad van Commissarissen en de samenwerking en communicatie tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen alsmede het functioneren van de Raad van Bestuur en het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur besproken. Het remuneratieverslag, waarin het beloningsbeleid en de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur wordt beschreven, treft u aan op pagina 105-106. De Benoemings- en Remuneratiecommissie wordt gevormd door mevrouw ir. Marike van Lier Lels (voorzitter) en de heer Patrick Morley M.Sc.

De Raad van Commissarissen is de Raad van Bestuur en alle medewerkers van TKH zeer erkentelijk voor de bijzondere inspanningen die geleverd zijn in de ontwikkeling van de TKH-groep. Het afgelopen verslagjaar is veel nadruk gelegd op het in lijn brengen van de organisatie met de groeimogelijkheden en de groeiambities. Tegelijkertijd is veel inzet geleverd op het gebied van het versterken van de technologiebasis van TKH. Dit vraagt om toewijding en daadkracht van de mensen. Wij danken de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor alle inspanningen die zij het afgelopen jaar hebben geleverd en wensen hen veel succes toe bij de realisatie van alle kansen en uitdagingen in 2012.

Haaksbergen, 12 maart 2012

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

RAAD VAN BESTUUR

	E.D.H. (Elling) de Lange Chief Financial Officer	J.M.A. (Alexander) van der Lof Chief Executive Officer	A.E. (Arne) Dehn Member of the Executive Board
--	---	---	---



Raad van Bestuur	Solutions	Strategic Committee	Stafffunctionarissen TKH
J.M.A. van der Lof MBA 53, Nederlands	Telecom Solutions E.D.H. de Lange MBA	J.M.A. van der Lof MBA – TKH E.D.H. de Lange MBA – TKH A.E. Dehn – TKH	Financiële Zaken drs. G.A. Sleeking RA
E.D.H. de Lange MBA 46, Nederlands	Building Solutions A.E. Dehn	L. Klick – E&E ir. J.J. Spanjer – TKH Manufacturing H. Schreitter – EFB	Personeel en Organisatie E.D.H. de Lange MBA R. Dieperink-Gielink MBA
A.E. Dehn 42, Duits	Industrial Solutions J.M.A. van der Lof MBA	H. Möhle – Cross Hardware O. Frias – TKH France R. Dieperink-Gielink MBA – TKH	Secretaris van de vennootschap / MVO R. Dieperink-Gielink MBA

VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

De gerealiseerde groei van zowel omzet als resultaat bevestigen de goede uitgangspositie van TKH. Verheugend is dat opnieuw records gebroken konden worden voor zowel omzet als winst. Het doorbreken van de € 1 miljard-omzetgrens is daarbij als een belangrijke mijlpaal te noemen in de historie van de TKH-groep.

Het economisch klimaat vormde in een aantal segmenten waarin TKH opereert tegenwind bij de gerealiseerde groei. Door onze innovatiekracht was het mogelijk om de tegenwind te compenseren en in de segmenten waarin TKH actief is markt-aandeelgroei te realiseren.

Met name binnen Building Solutions was merkbaar dat het investeringsniveau in de bouw- en constructiesector binnen Europa op een lager niveau lag. Veel acties werden geïnitieerd om de interne organisatie verder te versterken, om gewapend te zijn om de komende jaren op volle kracht verder te werken aan uitbreiding van de marktpositie van de TKH-groep om hiermee een mogelijke verdere verslechtering van de markt te kunnen compenseren. Vooral het inzetten op de uitbouw van de samenhang van de bedrijven door het verder integreren van activiteiten en clustervorming heeft geleid tot een sterker fundament voor TKH om de groeiambities waar te kunnen maken.

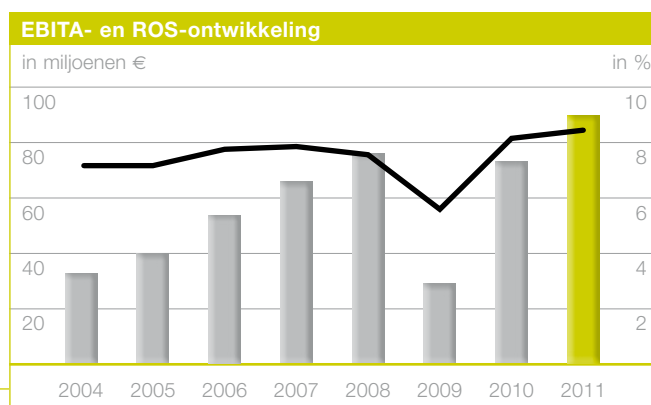
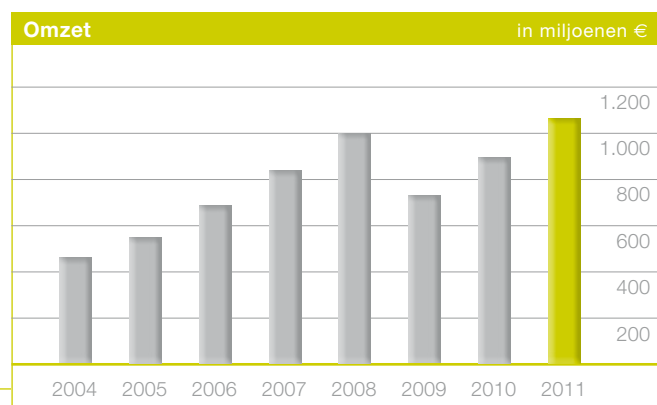
In de tweede helft van 2011 werden de marktomstandigheden binnen het industriële segment negatief beïnvloed door een terughoudendheid in investeringen vanwege mondiale economische onzekerheden. De order-intake daalde hierdoor en een zekere vertraging ontstond in de uitlevering van orders. Positief hierbij was de onveranderd grote wens bij onze klanten om te investeren in productiviteitsverhoging, kwaliteitsverbetering van producten en structurele capaciteitsuitbreiding gebaseerd op de verwachte trends voor de vraag naar producten de komende jaren die met de investeringsgoederen uit het TKH-portfolio gerealiseerd kunnen worden. Het bestand aan uitstaande offertes, “de sales funnel” groeide, maar door een vertraging in de omzetting van het offerte bestand naar concrete orders lag de orderintake in het vierde kwartaal lager dan het voorgaande jaar. De in het derde kwartaal verwachte

effecten van de economische onzekerheden hadden een beperkt negatief effect in het vierde kwartaal. De gevolgen lieten duidelijk een ander beeld zien ten opzichte van 2008 -de voorgaande crisisperiode- enerzijds door de sterkere positie van TKH en anderzijds door een betere financiële positie van de meeste klanten van TKH.

Ook in 2011 kreeg de strategische agenda de benodigde aandacht. Het onderscheidend vermogen van de TKH-activiteiten is verder toegenomen, wat het mogelijk maakt om de leidende posities in de niches waarin TKH opereert uit te bouwen en nieuwe posities in te nemen. De transformatie van de groep heeft een goede ontwikkeling doorgemaakt. Veel is geïnvesteerd om onze doelstellingen de komende jaren te kunnen realiseren. Een belangrijk onderdeel waar veel geïnvesteerd werd is het security-segment.

De ontwikkeling van de ROS voor de TKH-groep heeft nog steeds veel potentie door de verschuiving in de mix van activiteiten en de positionering van onderdelen van het portfolio in meer interessante marktgebieden. Het vergroten van het onderscheidend vermogen door onze innovaties was een belangrijk aandachtsgebied bij het vormgeven van onze organisatie. De ROS steeg van 8,2% in 2010 naar 8,5% in 2011, waarmee het doel van een bandbreedte voor de ROS tussen 9% en 10% opnieuw dichterbij kwam.

Door een sterke margeverbetering in combinatie met een goede werkkapitaalbeheersing werd een ROCE gerealiseerd van 21,5% (2010: 20,0%). Hiermee werd de als doel gesteld bandbreedte voor de ROCE van 18% tot 20% overtroffen. Desalniettemin nog geen reden om de bandbreedte aan te passen aangezien een verdere focus op acquisities in de komende jaren een dalend effect kunnen hebben gedurende



Parking Solutions
Santon Parking⁺

Industrial Solutions
VMI Group

de eerste jaren na de acquisitie. Binnen de bestaande activiteiten van TKH bestaat echter nog steeds potentie voor verbetering van de ROCE, waar met verschillende programma's aan gewerkt wordt.

De financiële positie van TKH werd versterkt door het afsluiten van een nieuwe financieringsovereenkomst met zes banken. Eind 2011 heeft TKH een nieuwe 5-jarige gecommitteerde kredietfaciliteit van € 250 miljoen afgesloten. Tevens zijn de niet gecommitteerde kredietfaciliteiten vernieuwd en verhoogd. TKH beschikt hierdoor over financiële ruimte tot een bandbreedte van € 100 tot € 150 miljoen voor acquisities. Acquisities in samenhang met geografische uitbreiding van onze activiteiten en technologische ontwikkeling zullen daarbij een hoge prioriteit hebben, met een focus op security-systemen.

Het hoge innovatieaandeel in de omzet over 2011 van 22,8% (2010: 20,9%) bewijst opnieuw het succes van de TKH-groep. De innovaties zijn een belangrijke motor voor autonome groei van de TKH-groep.

De samenwerking binnen de solutions-segmenten, gestimuleerd vanuit de Solution Boards, verliep goed. De hierdoor ontstane synergie had een positief effect op het resultaat. De 'competence centers' binnen de solutions-segmenten hadden een belangrijke bijdrage in het overdragen van kennis om zodoende de positionering van de innovaties binnen de TKH-groep te vergroten, in het streven naar een grotere geografische spreiding in de kernmarkten waarin TKH opereert.

De autonome groei werd verder positief beïnvloed door de geografische ontwikkeling van het TKH-portfolio. Het aandeel van de omzet buiten Nederland groeide van 72% in 2010 naar 73% in 2011. Met name de groei in Azië had een belangrijk positief effect op de internationale groei van de groep. Het aandeel in Azië steeg van 15% in 2010 naar 17% in 2011. Ook het aandeel van de omzet in de USA nam toe door de uitbreiding van de security-activiteiten. Voorbereidingen werden getroffen voor uitbreiding van de activiteiten in Brazilië voor onze bandenbouwsystemen.



FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

De omzet steeg met € 167,6 miljoen (18,8%) naar € 1.061,1 miljoen (2010: € 893,5 miljoen). Van deze stijging was 1,4% het gevolg van doorberekende hogere grondstofprijzen. De bijdrage in de omzet van de acquisities bedroeg 3,4%. Daarentegen resulteerde de verkoop van de GSM-activiteiten in 2010, in een daling van de omzet in 2011. Per saldo bedroeg de autonome groei 15,5%.

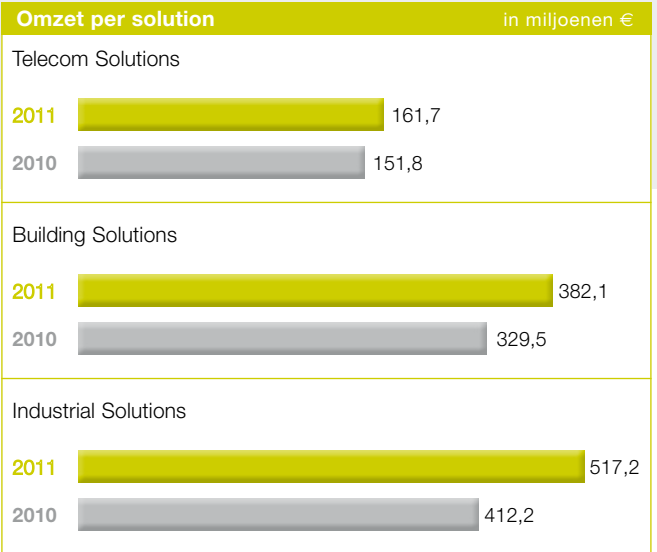
De omzetgroei binnen Industrial Solutions was het sterkst met 25,5%. De omzet binnen Building Solutions steeg met 16,0% en de omzet binnen Telecom Solutions steeg met 6,6%. Exclusief de impact van de desinvestering van de Poolse GSM-activiteiten steeg de omzet met 12,1% binnen dit segment. Over geheel 2011 steeg het aandeel van Industrial Solutions in de totaal-omzet van 46% naar 49%, terwijl het aandeel Telecom Solutions daalde van 17% naar 15% en Building Solutions van 37% naar 36%. De innovaties droegen wederom sterk bij aan de omzetstijgingen. Het aandeel innovaties in de omzet bedroeg zo'n 23% (2010: 21%).

De brutomarge daalde licht van 39,0% in 2010 naar 38,9% in 2011. De bedrijfskosten in procenten van de omzet daalden van 30,8% in 2010 naar 30,4% in 2011, ondanks hogere kosten als gevolg van acquisities en investeringen in innovaties en de commerciële organisatie. Het hogere activiteitsniveau heeft bijgedragen aan een verbeterde kostenefficiëntie.

De afschrijvingen lagen met € 15,3 miljoen boven het niveau van 2010 (€ 13,6 miljoen) door het hogere investeringsniveau in 2010 en 2011.

Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg met 22,8% van € 73,4 miljoen in 2010 naar € 90,1 miljoen in 2011. De EBITA binnen Industrial Solutions steeg sterk ten opzichte van 2010. Binnen Telecom Solutions daalde de EBITA als gevolg van de desinvestering van de GSM-activiteiten in het derde kwartaal 2010. Exclusief deze desinvestering liet Telecom Solutions een autonome stijging van de EBITA zien van 19,8%. Binnen Building Solutions daalde de EBITA met 12,9% voornamelijk door eenmalige acquisitie- en integratiekosten van € 2 miljoen, versterking van de R&D- en de verkooporganisatie en druk op de marges binnen het connectivity segment.

De ROS steeg naar 8,5% (2010: 8,2%). Deze stijging werd gerealiseerd ondanks de integratiekosten en investeringen in de organisatie en is het gevolg van het hoge innovatieniveau evenals een verbeterde dekking en efficiency, met name binnen Industrial Solutions.



De amortisatielast nam toe met € 1,7 miljoen naar € 13,1 miljoen (2010: € 11,4 miljoen) door investeringen in R&D, software en patenten (+€ 0,7 miljoen) en acquisities van Alphatronics (in 2010), Sigura, Mextal, FlexPosure en KLS Netherlands (+€ 1,0 miljoen).

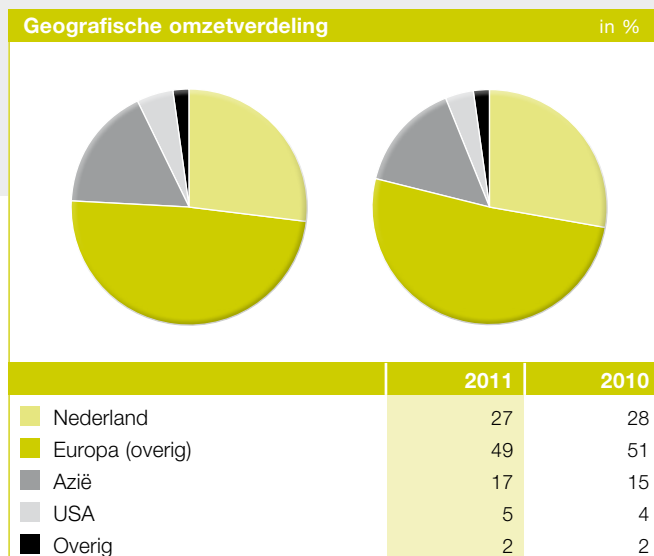
De financiële lasten stegen van € 7,1 miljoen in 2010 naar € 7,5 miljoen in 2011. Deze stijging was voornamelijk het gevolg van een hogere uitstaande rentedragende schuld, ondanks een per saldo voordelig valuta-effect van € 0,4 miljoen ten opzichte van 2010. Het resultaat deelnemingen verbeterde met € 0,2 miljoen naar € 0,1 miljoen.

De belastingdruk daalde van 24,7% in 2010 naar 22,3% in 2011 voornamelijk als gevolg van de toepassing van de Nederlandse innovatiebox-faciliteit. Hierin is een eenmalig voordeel over voorgaande jaren begrepen. Genormaliseerd bedraagt de belastingdruk circa 25%.

De nettowinst voor amortisatie bedroeg in 2011 € 59,1 miljoen (2010: € 45,1 miljoen). De nettowinst over 2011 steeg naar € 54,1 miljoen (2010: € 40,9 miljoen), een stijging van 32,3% ten opzichte van 2010 (€ 40,9 miljoen). De gewone winst per aandeel bedroeg € 1,44 (2010: € 1,10).

De kasstroom uit operationele activiteiten daalde naar € 47,4 miljoen (2010: € 55,2 miljoen) als gevolg van een hoger werkkapitaal. In 2011 steeg het werkkapitaal als percentage van de omzet licht naar 11,6% (2010: 9,9%).

De netto-investeringen in onroerende en roerende goederen bedroegen in 2011 € 21,9 miljoen. Een groot deel hiervan is gerelateerd aan investeringen in de productielocaties. Daarnaast is € 34,5 miljoen geïnvesteerd in acquisities en participaties.

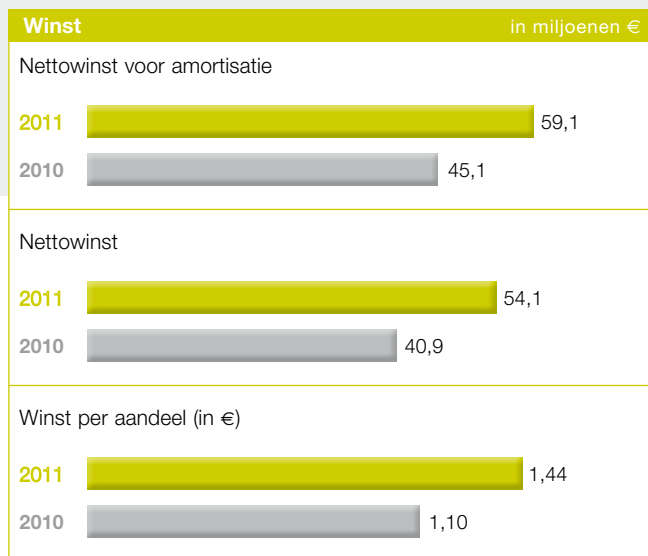


De netto-bankschuld nam ten opzichte van ultimo 2010 toe met € 36,6 miljoen naar € 100,5 miljoen. De solvabiliteit daalde naar 45,6% (2010: 47,1%). TKH opereert ruim binnen de met de banken overeengekomen financiële ratio's. De net debt/EBITDA-ratio kwam uit op 0,9 en de interest coverage-ratio op 13,0. Eind 2011 heeft TKH een nieuwe 5-jarige geëmmiteerde kredietfaciliteit van € 250 miljoen afgesloten. Tevens zijn de niet geëmmiteerde kredietfaciliteiten vernieuwd en verhoogd.

Het aantal personeelsleden (FTE) ultimo 2011 bedroeg 4.062 (2010: 3.706).

DIVIDENDVOORSTEL

Aan de op 15 mei 2012 te houden Algemene Vergadering zal worden voorgesteld een dividend van € 0,75 uit te keren per (certificaat van) aandeel (2010: € 0,61). Dit betekent een pay-out ratio van 52,1% 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 4 juni 2012 eindigt. De betaalbaarstelling van het dividend, contant dan wel in aandelen, vindt plaats op 7 juni 2012.



ACQUISITIES, INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

Onderdeel van de TKH-strategie is om zowel autonoom als door middel van acquisities groei te realiseren. De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven met een sterke positie in de voor ons belangrijke segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Het acquisitiebeleid is gebaseerd op het invullen van 'witte vlekken', waarbij geografisch de focus ligt op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. In toenemende mate wordt ook gericht gezocht naar acquisitiemogelijkheden waarmee interessante technologieën kunnen worden toegevoegd aan het bestaande TKH-portfolio en de positie in de bestaande solutions-segmenten kan worden versterkt. In het kader van de doelstelling van TKH om het aandeel beveiligingsoplossingen in de totaalomzet verder uit te bouwen naar 20% ligt de prioriteit voor acquisities in dit segment. TKH streeft ernaar om op jaarbasis gemiddeld 1 tot 3 acquisities te doen met een omvang per acquisitie tussen € 10 miljoen en € 50 miljoen omzet. Door de ambitie om TKH verder te versterken en te laten groeien evenals de sterke financiële positie is in 2011 hoge prioriteit gegeven aan acquisitiemogelijkheden. De lijst met potentiële acquisitiekandidaten werd intensief bewerkt en verder uitgebreid.

In 2011 werden de volgende acquisities gerealiseerd:

Op 27 januari 2011 is de overname van Optelecom-NKF, Inc., gevestigd te Germantown, Verenigde Staten afgerond. Optelecom-NKF -nu acterend onder de naam Siqua BV met het hoofdkantoor in Gouda- is een wereldwijde leverancier van geavanceerde video observatie-oplossingen. De toevoeging van Siqua heeft de uitgangspositie voor TKH voor het verwerven

Sigura
Acquisitie januari 2011



KLS Netherlands
Acquisitie oktober 2011



van grotere opdrachten door hoogwaardige eigen technologie aanzienlijk versterkt. De activiteiten van Sigura zijn ondergebracht in het security-cluster van TKH, dat deel uitmaakt van het business segment Building Solutions. Deze acquisitie sluit aan bij de doelstellingen van TKH om de omzet van security systems verder uit te bouwen tot 20% van de totaalomzet. Sigura realiseert jaarlijks een omzet van € 25 miljoen.

Eind juni 2011 werd een 90%-belang verworven in Mextal BV te Nuenen. Mextal is gespecialiseerd in het leveren van totaaloplossingen binnen de gezondheidszorg. Uitgangspunt hierbij is dat de diverse systemen ten behoeve van observatie, (akoestische) bewaking, beeldcommunicatie, sociale alarmering en videocare binnen een totaalconcept integraal kunnen worden aangeboden. De activiteiten van Mextal zijn ondergebracht in het subsegment building technologies, behorende tot Building Solutions. Mextal realiseert jaarlijks een omzet van ruim € 5 miljoen.

Eind juli 2011 heeft TKH een 70%-belang verworven in FlexPosure BV uit Tiel. FlexPosure levert complete software-gerichte oplossingen voor totale integratie van videobewaking en beveiliging, security-management en building management. De activiteiten van FlexPosure zijn ondergebracht in het subsegment security systems, behorende tot Building Solutions. FlexPosure realiseert jaarlijks een omzet van € 3 miljoen.

In oktober 2011 heeft TKH overeenstemming bereikt om een meerderheidsbelang van 57,5% over te nemen in KLS Netherlands ('KLS') met vestigingen in Almere en Hoogeveen. KLS levert unieke technologie voor de distributie van medicijnen van producent tot en met de consument. Ze ontwikkelt en produceert de systemen en software voor zowel groothandel, apotheker en consument. Met de technologie van KLS kunnen grote efficiencyverbeteringen worden gerealiseerd in de keten van medicijnuitgifte in de vorm van een hogere productiviteit, minder medicatiefouten en een hogere therapietrouwheid. De activiteiten van KLS zijn ondergebracht in het subsegment building technologies, behorende tot Building Solutions. De omzet van KLS bedraagt ruim € 5 miljoen op jaarbasis.

Investeringsen

In 2011 bedroegen de netto-investeringen in materiële vaste activa € 21,9 miljoen (2010: € 15,4 miljoen). De belangrijkste investeringen hadden betrekking op uitbreiding van productiecapaciteit voor bandenbouwsystemen in China, uitbreiding capaciteit voor de productie van glasvezel in China evenals uitbreiding van productiecapaciteit speciaal kabel in Nederland en in Duitsland. De afschrijvingen op materiële vaste activa bedroegen in 2011 € 15,3 miljoen (2010: € 13,6 miljoen).

PERSONEEL EN ORGANISATIE

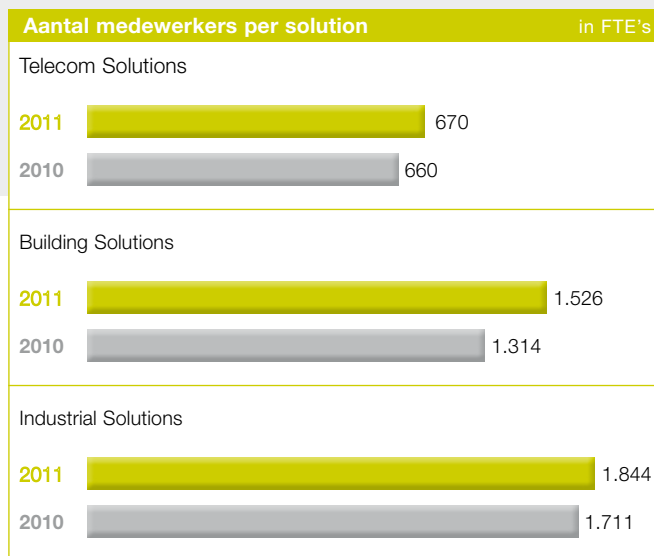
TKH heeft een gedecentraliseerde organisatiestructuur, gericht op de business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Deze organisatiestructuur maakt TKH flexibel zodat snel en alert ingespeeld kan worden op marktkansen. Korte communicatielijnen en gedelegeerde bevoegdheden en ondernemerschap 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. Voor de werkmaatschappijen leidt deze structuur tot meer transparantie. Het bevordert de interne synergie waardoor kennis en ervaring binnen de groep optimaal worden uitgewisseld.

Synergie en samenwerking

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

De onderlinge synergie wordt tevens versterkt door de TKH-bedrijven met overlappende activiteiten en portfolio's onder te brengen in een cluster. In dat kader is een security-cluster ingericht waar productontwikkeling (R&D), marketing- en communicatieactiviteiten evenals de sales support-activiteiten gebundeld georganiseerd worden. Deze invulling garandeert tevens consistentie in branding en klantbenadering en wordt met gebundelde kracht de positionering in een aantal specifieke verticale markten gerealiseerd. De bedrijven die actief zijn op het gebied van parkeeroplossingen zijn ondergebracht in het cluster 'Parking Solutions'. Dit cluster treedt op als 'competence centre' voor parkeeroplossingen binnen de TKH-groep en werkt nauw samen met het security-cluster.

Met de acquisitie van Mextal, eind juni 2011, is besloten om de bestaande TKH-activiteiten in de zorgsector zoals die werden uitgevoerd door TKH Care Solutions, te integreren met die van Mextal. Hiermee kunnen we onze klanten nog beter van dienst zijn met een uitgebreider productenpallet en met een eenduidige communicatie. De TKH-zorgoplossingen onder de merknaam 'Realive' zijn hiermee ondergebracht onder de bestaande merknamen van Mextal.



Talent- en managementontwikkeling

Het ondernemerschap en de schaal van de business units is voor vele medewerkers aantrekkelijk om met een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid zich te ontplooiën binnen de groep. Ook het innovatieve karakter heeft een grote aantrekkingskracht. De TKH-groep staat daarom steeds beter bekend als een interessante onderneming om voor te werken. Bij de aanpassingen van de organisatie aan de veranderende omstandigheden in de afgelopen jaren, is zorgvuldig gekeken naar het behoud van kennis, kunde en vaardigheden. Hierdoor is de continuïteit van de organisatie gewaarborgd en kon in 2011 verder gebouwd worden op het aanwezig fundament om de groeiambitie waar te maken.

TKH vindt het belangrijk dat bedrijven van elkaar kunnen leren en stelt afzonderlijke werkmaatschappijen of clusters van bedrijven als benchmark naar de totale groep. Daartoe is onder meer sinds 2007 een prijs in het leven geroepen voor het 'best presterende TKH-bedrijf'. In 2011 werd de prijs uitgereikt aan VMI Group op basis van de omslag die VMI heeft weten te realiseren in de omzet- en resultaatverbetering in 2010 evenals de forse uitbreiding van het marktaandeel en het hoge aandeel aan innovaties gecombineerd met een succesvol 'operational excellence'-programma onder de noemer 'lean operations'. De criteria om in aanmerking te komen voor deze prijs zijn de financiële prestaties, business development, het innovatieve vermogen van de onderneming evenals het getoonde ondernemerschap.

TKH besteedt veel aandacht aan het blijvend investeren in haar mensen op alle werkniveaus binnen de organisatie. Hierdoor kunnen we erin bijdragen dat men zijn of haar persoonlijke doelen kan behalen en dat ambities gerealiseerd kunnen worden. Er wordt onder meer invulling gegeven aan het ontwikkelingsniveau van de medewerkers via vaktechnische trainingen en opleidingen, kennisuitwisselingen op de werkvloer, door functie-

Twentsche Kabelfabriek
Haaksbergen

VMI Group
Yantai

uitbreiding en door coaching of 'training on the job'. Bij vacatures wordt eerst gekeken naar intern gekwalificeerde kandidaten.

Met Nyenrode Business School in Breukelen is een Management Development (MD)-programma ontwikkeld voor jonge TKH-managers met groeipotentie. Het doel van het MD-programma is het vergaren van theoretische kennis naast het uitwisselen van onderlinge kennis over TKH en onze activiteiten. Uitgangspunt bij de samenstelling van de groep is dat er een verscheidenheid aan culturen en identiteiten vertegenwoordigd is. De deelnemers hebben een bepaalde ambitie en groeipotentie. Een leeftijdsgrens van 40 jaar is gesteld om hiermee de 'young potential' in het vizier te krijgen. De binding met de TKH-groep wordt middels dit MD-programma intensiever en de synergie van een internationaal opererende onderneming wordt optimaal benut. Na het succesvol afronden van het programma in 2010 is in 2011 gestart met een tweede programma waarbij de focus ligt op business development en commercie. Er is gestart met 20 deelnemers die 5 verschillende landen vertegenwoordigen. Voor de eerste groep van het MD-programma worden 'terugkomdagen' georganiseerd om de groep betrokken te houden bij verdere TKH-ontwikkelingen. Deze groep fungeert tevens als ambassadeur voor komende programma's. De Raad van Bestuur is nauw betrokken bij dit programma en verzorgt onder andere gastcolleges.

In 2011 heeft TKH met Imtech de 'Innovation Challenge' georganiseerd: een tweedaagse netwerkbijeenkomst tussen beide bedrijven wat uiteindelijk succesvol is geëindigd met de selectie en verdere uitwerking van de business case "slimme scholen". Twintig deelnemers uit beide organisaties hebben aan deze bijeenkomst deelgenomen, die in gemengde teams aan een business case hebben uitgewerkt. Centraal hierbij stond dat het thema vernieuwend moest zijn in een opkomende markt en waarin beide ondernemingen hun voordeel kunnen behalen. De 'Innovation Challenge' heeft geleid tot een unieke uitwisseling van kennis en kunde.

Om nieuwe talenten binnen te kunnen halen onderhoudt TKH nauwe contacten met business schools en universiteiten. TKH is één van de bedrijven die deelneemt aan het Scholarship Programma van de Universiteit Twente. Op deze manier hopen we hoogopgeleid talent aan te kunnen trekken. Tegelijkertijd kan de universiteit verder bouwen aan de internationalisering van de universiteit.



‘Operational Excellence’

Binnen de TKH-organisatie is het ‘Operational Excellence’-programma op veel gebieden ingevoerd. Het LEAN-programma wordt binnen TKH gezien als een belangrijke basis voor ‘operational excellence’. Na het succes van het LEAN-programma bij VMI is een verdere uitrol binnen de bedrijven in de TKH-groep vormgegeven. Met LEAN wordt een vlakke hiërarchie gehanteerd met een grote verantwoordelijkheid en competentie aan de ‘basis’. Door middel van de instrumenten ‘zone control’ en visueel management is het overal en altijd zichtbaar hoe het proces er voor staat. Naast LEAN hebben ook het T.O.C. (Theory of Constraints)- en het Six Sigma-kwaliteitsprogramma bij de productiebedrijven volop aandacht. Deze programma’s hebben onder meer geleid tot een verdere reductie van de levertijden, verhoging van de productiviteit, verbetering van de leveringsbetrouwbaarheid en beheersing en verlaging van het werkkapitaal.

Medewerkerstevredenheid

In 2011 is TKH-breed een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht omtrent motivatie, tevredenheid, verwachtingen en ervaringen van medewerkers. Daarnaast wordt getracht inzicht te verkrijgen op het gebied van de betrokkenheid en loyaliteit van de medewerkers en hoe zij de organisatie waarnemen. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek worden door de werkmaatschappijen zelf verbeteringsgebieden gedefinieerd, korte- en langetermijnacties geformuleerd en geïmplementeerd.

Bijeenkomsten

In de jaarlijkse managementbijeenkomst voor directieleden en hoger management is stilgestaan bij de strategieontwikkeling van TKH, innovaties, ‘operational excellence’ en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Tevens is stilgestaan bij de ontwikkelingen rondom social media. Het doel van de sessie was drieledig: de groep op de hoogte stellen wat social media is, bewustzijn creëren van de kracht van sociale media voor de corporate reputatie en om te onderzoeken hoe social media van een toegevoegde waarde kan zijn voor TKH. De sessie markeert het begin van een bredere social media-strategie voor TKH.

In het verslagjaar hebben meerdere vergaderingen plaatsgevonden van de Solution Boards, bestaande uit managers van werkmaatschappijen. Deze Solution Boards richten zich hoofdzakelijk op het portfoliomanagement, de business-ontwikkeling en de optimalisatie van de winstgevendheid van het solutions-segment door onder meer vergroting van de samenhang.

Leden Centrale Ondernemingsraad

De heer G. Töpfer (VMI), voorzitter
De heer A.W. Broekman (VMI)
De heer A.A.G.M. ten Hagen (TKF)
De heer H. Hennen (Eldra)
De heer A. Bezemer (Isolectra)
De heer A. de Feiter (EKB)
De heer W. Hermelink (Siquira)
De heer G. Roolvink (TKF) en tevens ambtelijk secretaris

Het Strategic Committee ondersteunt de Raad van Bestuur met de uitvoering van strategische vraagstukken. Daartoe wordt aandacht besteed aan onder meer acquisities, organisatieontwikkeling en management development. De leden van het Strategic Committee zijn in het verslagjaar onder meer betrokken geweest bij acquisitiemogelijkheden en hebben een belangrijke adviserende rol gespeeld bij het maken van keuzes ten aanzien van portfolio-ontwikkeling en organisatorische maatregelen.

Het ziekteverzuim in 2011 lag op 3,05% en lag daarmee op hetzelfde niveau als in 2010. Naast het voorkomen van verzuim door ziekte, hebben we veel aandacht besteed aan de terugkeer van medewerkers die (tijdelijk) niet aan het arbeidsproces konden deelnemen.

Het aantal medewerkers in vaste dienst ultimo 2011 bedroeg 4.062 FTE (2010: 3.706 FTE).

Centrale Ondernemingsraad

In 2011 is er goed en intensief overleg geweest tussen Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. Veel onderwerpen zijn behandeld waaronder acquisities, organisatieontwikkelingen en -aanpassingen en het medewerkerstevredenheidsonderzoek. De Centrale Ondernemingsraad is nauw betrokken geweest bij de invulling van de vacature in de Raad van Commissarissen en die in de Raad van Bestuur. Daarbij is de COR in de gelegenheid gesteld om aanbevelingen te doen voor de vacature in de Raad van Commissarissen. De COR heeft aangegeven geen gebruik te zullen maken van het hem toekomende recht van aanbeveling en heeft zich positief uitgesproken over de voordracht van de heer Van Iperen als lid van de Raad van Commissarissen en de heer Dehn als lid van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur waardeert de positieve en constructieve wijze waarop het overleg met de Centrale Ondernemingsraad is gevoerd. Eén vergadering van de Centrale Ondernemingsraad heeft plaatsgevonden in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Commissarissen. TKH acht het overleg met de Centrale Ondernemingsraad van groot belang en hecht veel waarde aan een open dialoog. Wij zijn van mening dat een ondernemende opstelling van medezeggenschap de bedrijfsvoering oplettend houdt.

SWOT-ANALYSE Voor TKH geldt de volgende analyse van sterke en zwakke(re) punten, kansen en bedreigingen:

Sterke punten

- het aanbieden van totaaloplossingen in de vorm van complete systemen inclusief engineering, service en onderhoud
- sterke posities in de groeiemarkten communicatie, zorg, veiligheid en efficiency
- onderscheidende innovaties met eigen technologieën en in toenemende mate eigen merken
- goede reputatie en financiële slagkracht
- schaalgroottevoordeel door spreiding technologieën over meerdere product-/marktcombinaties en geografische markten
- nichespeler met grote flexibiliteit om specifieke klantoplossingen efficiënt aan te kunnen bieden
- hoge flexibiliteit productiecapaciteit door uitbesteding van meer dan 70% van kapitaalintensieve productie
- partnerships met leveranciers van specifieke technologie-producten of -oplossingen
- succesvol acquisitiebeleid en goede integratie van geacquireerde bedrijven in de organisatie
- organisatiemodel waar lokaal ondernemerschap en innovatiekracht voorop staan
- interne samenwerking leidt tot gebundelde kracht en schaalgrootte voordelen
- kwaliteit en betrokkenheid van onze medewerkers

Kansen

- mogelijkheden marktaandeelgroei door onderscheidend vermogen in een aantal kansrijke marktsegmenten
- positionering in groeisegmenten met bovengemiddelde groei
- vergroting geografische overlap binnen TKH van 60% naar >70%
- geografische expansie buiten huidige kernmarkten
- acquisitiecapaciteit en beschikbare financiële mogelijkheden
- uitbreiding portfolio bij bestaande klanten door totaaloplossingen aan te bieden
- groot deel oplossingen die nog in beginstadium van levenscyclus verkeren
- vergroting software-aandeel in oplossingen en service component

Zwakke(re) punten

- internationale positie parking solutions
- afhankelijkheid overheidsmaatregelen in solar-segment
- naamsbekendheid in een aantal geografische markten

Bedreigingen

- eventuele nieuwe technologieën van concurrenten met meer perspectief dan de TKH-technologieën
- harmonisering van niche-specificaties naar standaard commodity-oplossingen
- schaarste aan goed gekwalificeerde, technische specialisten op korte en middellange termijn
- tekort aan grondstoffen en fluctuerende grondstofprijzen en valuta's
- sterke economische 'vertraging'

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

Sterke punten om kansen te benutten

- de financiële slagkracht benutten om acquisities te doen en om autonoom te kunnen groeien in de kansrijke marktsegmenten waarin TKH opereert
- de Europese positionering, schaalgrootte en innovaties van TKH benutten om optimaal te profiteren van marktaandeelgroeimogelijkheden op basis van het onderscheidende vermogen van TKH

Sterke punten om bedreiging af te wenden

- streven naar een voortdurende voorsprong met eigen technologieën en onderscheidend vermogen door de gezonde financiële positie in te zetten op innovaties maakt het mogelijk de concurrentie te weren
- spreiding van activiteiten over meerdere product-/marktcombinaties en geografische markten maakt TKH minder afhankelijk van economische vertraging

- de goede reputatie als aantrekkelijke werkgever inzetten om talentvolle medewerkers te werven

Zwakke(re) punten ontwikkelen tot sterk punt

- internationale positie parkeren - vergroting aanwezigheid in aantal internationale markten vanuit de samenwerking met het security-cluster.
- afhankelijkheid overheidsmaatregelen op solarinvesteringen - Ontwikkelingen inzetten die het rendement op de investering voor solartoepassingen vergroot
- naamsbekendheid - opbouwen van een aantal referenties in markten waarin naamsbekendheid beperkt is en intensieve marktpositionering door deelname aan beurzen en organisatie van seminars evenals het ontwikkelen en implementeren van een strategisch social media-beleid.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Planet aandacht voor milieu en klimaat - de effecten van het ondernemen op het natuurlijke leefmilieu.

People de sociale kant van ondernemen - gevolgen van ondernemen voor mensen.

Profit de economische kant van ondernemen - voorwaarde voor continuïteit van de onderneming.

Positioning de plaats en het onderscheidend vermogen van de onderneming in de omgeving - het waarborgen van onze goede reputatie.



TKH hecht grote waarde aan het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Wij zijn ons bewust van onze maatschappelijke taak en hebben Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) als één van de strategische speerpunten voor de komende jaren benoemd. MVO betekent voor TKH dat wij rekening houden met het effect van onze activiteiten en bedrijfsvoering op vier onderdelen: People, Planet, Profit en Positioning.

De P's zijn de leidraad voor het formuleren van het MVO-beleid en vormen de aanzet tot het rapporteren over ontwikkelingen in het kader van duurzaamheid. Kenmerkend voor TKH is onze realistische en pragmatische aanpak hierin. Wij zien MVO als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Wij willen een duidelijke bijdrage leveren aan een verantwoorde samenleving maar wel op onze eigen, verantwoorde wijze. Door deze aanpak worden reeds inganggezette programma's gecontinueerd en -indien wenselijk- aangescherpt op MVO-uitgangspunten. Voorbeeld is het 'operational excellence'-programma, waarbij een overlap aan onderwerpen aanwezig is ten opzichte van MVO-thema's inclusief programma's die zijn ingericht op efficiency in productieprocessen waaronder het LEAN-programma. Productiecapaciteiten zijn de afgelopen jaren op een andere wijze gepositioneerd vanwege integratie van locaties. In dergelijke programma's vormt aandacht voor MVO-vraagstukken een belangrijk onderdeel en wordt bij de uitvoering van de programma's hieraan zoveel mogelijk invulling gegeven. Hierdoor kunnen wij onze ambities in het kader van efficiency en duurzaamheid verwezenlijken.

De ambitie van TKH is om een 'runner-up' te zijn op het gebied van MVO: voldoen aan relevante MVO-thema's op middellange termijn met een goede balans tussen korte- en langetermijnresultaten en daarbij de bedrijfsbelangen niet uit het oog verliezend. Onderzocht is welke mogelijkheden er aanwezig zijn om MVO te kunnen integreren in algemene beleidsvraagstukken en

het gelijktijdig transparanter en meer toetsbaar te maken. Daarbij hebben wij gekeken wat er leeft in onze omgeving op het gebied van duurzaamheid en wat onze stakeholders relevant vinden in dit kader. Ook omdat wij vanuit onze klanten in toenemende mate zien dat duurzaamheid een integraal onderdeel wordt van de 'gunningcriteria'. Hoewel wij moeten constateren dat het onmogelijk is om volledig te kunnen zijn, gezien de verscheidenheid aan activiteiten binnen onze groep en in klanten en toeleveranciers, hebben wij de ambitie om MVO optimaal tot ontwikkeling te laten komen binnen alle geledingen van onze organisatie. Om tegemoet te komen aan de klantvraag hebben wij onder meer de CO₂-prestatieladder geïmplementeerd. Daarnaast is onderzocht welke voor TKH aanvaardbare normen op MVO-gebied gelden als uitgangspunt voor duurzaam ondernemen. In 2011 is een start gemaakt met de implementatie van de certificeringsnorm MVO-Prestatieladder om het proces van duurzame ontwikkeling objectief aantoonbaar te maken. Geconstateerd is gedurende het traject, dat het wenselijk is dat TKH haar dashboard met prestatie-indicatoren nader optimaliseert, alvorens de prestatieladder verder in gang te zetten. De invulling van het dashboard loopt parallel aan de sessies in het kader van het LEAN-programma, waarvoor ook prestatie-indicatoren zijn ingevoerd, die sterke overeenkomsten kennen met MVO-indicatoren en die mede gebaseerd zijn op de GRI ('Global Reporting Initiative')-richtlijnen, NEN-EN 16001:2009 en de carbon footprint ('carbon trust-standard').

Aan de hand van de 4 P's wordt hierna aangegeven welke doelen geformuleerd zijn en wat de voortgang is van de implementatie van het MVO-beleid in de organisatie. Wij willen hiermee tevens onze medewerkers enthousiasmeren en stimuleren dat een duurzame en verantwoorde bedrijfsvoering uitgedragen mag worden als een gedragsnorm binnen onze onderneming.

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat
ISO 14001	Productiegerelateerde TKH-bedrijven hebben vanaf 2011 het milieuzorgsysteem ISO 14001 geïmplementeerd en zijn gecertificeerd.	Alle productiegerelateerde TKH-bedrijven zijn ISO 14001 gecertificeerd + een aantal niet-productiegerelateerde bedrijven.
Energiereductie	Reductie energieverbruik met 25% in 2015 (2008: referentiejaar).	Reductie 2011: 16,4%.
Reductie CO₂-emissie	Reductie CO ₂ -emissie met 25% in 2015 (2008: referentiejaar).	Reductie 2011: 16,0%.
Wagenpark CO₂-emissie	Vanaf 2012 zal de gemiddelde CO ₂ -emissie van nieuw aan te schaffen leaseauto's maximaal 135 gram/km mogen bedragen.	De gemiddelde CO ₂ -emissie van nieuw ingezette auto's in 2011: 136,1 gram/km.
Verbruik papier en drukwerk	Een besparing van 30% op het verbruik van papier en drukwerk (2008: referentiejaar).	• Aantal printers is gereduceerd. • Printerinstellingen zijn aangepast. • Bewustwording omtrent printgedrag.

- In 2010 is de doelstelling al behaald dat alle productiegerelateerde TKH-bedrijven vanaf 2011 het milieuzorgsysteem ISO 14001 geïmplementeerd hebben en hiervoor gecertificeerd zijn. In 2011 zijn daar een aantal niet-productiegerelateerde TKH-bedrijven bijgekomen. Met deze certificering is bereikt dat TKH-bedrijven en hun medewerkers bekend zijn met een milieubeleid. De volgende stap is dat onze bedrijven en hun medewerkers ideeën voor verbetering van het milieu aandragen en dat men bewust is wat voor invloed hun werkzaamheden heeft op het milieu. De uitdaging is om de organisatie op een dusdanige wijze in te richten dat de werkzaamheden het milieu zo min mogelijk belasten. Voorbeelden die worden toegepast bij TKH op milieugebied zijn:
 - Vermindering van toepassing van gevaarlijke stoffen in het productieproces.
 - Reductie van het waterverbruik in het productieproces.
 - Asbestinventarisaties conform SC-540 en indien noodzakelijk saneringen doorvoeren.
 - Meten van de luchtkwaliteit en -uitstoot volgens de NER-normen en indien noodzakelijk verbeteringen doorvoeren.
 - Via het 'operational excellence'-programma heeft TKH voortdurend aandacht voor reductie van afval en uitval. Het 'Theory of Constraints'-programma is gericht op efficiency in de productiecapaciteit. Dit heeft effect op onder meer energieverbruik en uitval. Het Six Sigma kwaliteitsprogramma leidt tot reductie van afval.
 - Bij enkele TKH-werkmaatschappijen wordt via het LEAN-programma een tal van verbeteringsprojecten uitgevoerd. LEAN is een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen en kijkt naar de waarden toevoeging in een productieproces. Daarbij wordt de daadwerkelijke klantvraag leidend binnen het productieproces. Het LEAN-programma leidt niet alleen tot een enorme verbetering in de operatie maar leidt ook tot bewustwording rondom het thema duurzaamheid.
- Voor alle TKH-bedrijven is een energiereductieprogramma opgestart. De verbruiksdata van brandstoffen (liters), elektriciteit (Kwh) en aardgas (m3) zijn inzichtelijk gemaakt. Het elektriciteitsverbruik is naar verhouding het grootst, met name vanwege de benutting ervan in het productieproces. Gas wordt benut voor verwarmingsdoeleinden van gebouwen. In de Aziatische en Scandinavische landen wordt diesel en stookolie ingezet voor het verwarmen van gebouwen. Ten doel is gesteld om 25% energiebesparing op het verbruik te realiseren in 2015, waarbij 2008 als referentiejaar is gesteld. Naast het feit dat energiebesparing beter is voor het milieu en het klimaat, zal door de invoering van het programma een besparing worden gerealiseerd op de gas- en elektriciteitsrekening. De reductie in 2011 voor het totale energieverbruik is 16,4% ten opzichte van het referentiejaar 2008. De volgende maatregelen hebben geleid tot een reductie van het energieverbruik.
 - Integratie van de productielocatie TKF Lochem in de productielocatie in Haaksbergen.
 - Het terugbrengen van locaties in Frankrijk.
 - Tijdens het integratieprogramma van productielocaties zijn tevens aanpassingen doorgevoerd die leiden tot energiereductie zoals het vervangen van verlichtingsystemen en ramen en via extra isolatie van de gebouwen.
 - Zonne-energiesystemen zijn geplaatst op de productiehallen van VMI in Epe.
 - Verouderde verwarmingsinstallaties zijn vervangen door meer energiezuinige installaties.
 - EFB in Bielefeld heeft in haar magazijn eco-efficiënte liften geïnstalleerd. Hiermee kan een potentiële besparing van de energieverbruik worden gerealiseerd van 25%.
- Via inzage in het energieverbruik is eveneens inzage verkregen in de CO₂-footprint, zijnde de totale hoeveelheid CO₂-emissie per jaar. TKH wil die CO₂-emissie verder verlagen. Doelstelling is een reductie met 25% in 2015 waarbij ook hier 2008 geldt als refe-

rentiejaar. De CO₂-emissie over 2011 daalde met 16,0% ten opzichte van het referentiejaar 2008. Energiedragers die zorgen voor een significant verbruik in de Carbon Footprint 2011 zijn ingekochte elektriciteit, gasvormige en overige fossiele brandstoffen en, in minder mate, het autoverkeer van personenvervoer. De reductiedoelstelling voor CO₂-emissie kan worden gerealiseerd via het reduceren van het gas- en energieverbruik in de gebouwen en met de productieprocessen. Daarnaast zullen investeringen in nieuwe toepassingen verder onderzocht worden, waaronder isolatie, verlichting, energiezuinige verwarmings- en aircosystemen. TKH is in 2010 gestart met de implementatie van het certificeringstraject van de CO₂-prestatieladder. Dit instrument is ontwikkeld om bedrijven inzage te laten verkrijgen in de eigen CO₂-productie om uiteindelijk deze te verminderen. In 2011 heeft TKH met twee werkmaatschappijen het certificeringstraject succesvol afgerond voor niveau 3. Het besluit om zich te certificeren voor de CO₂-prestatieladder is gelegen in het feit dat we aan onze klanten en overige stakeholders willen aantonen dat we ons professioneel willen inrichten om de CO₂-uitstoot te verminderen.

- 'Vergroening' van het wagenpark zal tevens bijdragen tot een reductie van CO₂-uitstoot. De doelstelling is om vanaf 2011 het nieuw aan te schaffen wagenpark te laten bestaan uit de in Nederland gebruikelijke A-, B-, of C-label gerelateerde CO₂-normen. Vanaf 2012 zal de gemiddelde CO₂-emissie van nieuw aan te schaffen leaseauto's maximaal 135 gram/km mogen bedragen. In 2020 moet dit volgens Europese richtlijnen teruggebracht zijn naar 95 gram/km. De gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van het bestaande Nederlandse leasewagenpark van TKH in 2011 bedroeg 148,5 gram/km (2010: 155 gram/km). De in 2011 nieuw ingezette leaseauto's hadden een gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van 136,1. Acties gedefinieerd om tot de gewenste doelstelling te komen zijn:
 - Door begrenzing van de CO₂-uitstoot per leasecategorie en per brandstofsoort stimuleert TKH energiezuinige auto's met eventuele alternatieve brandstoffen.
 - Medewerkers wijzen op brandstofbesparingsmaatregelen.
- Besparing op het verbruik van papier en op drukwerk van 30%. Hiermee wordt eveneens CO₂-reductie beoogd door printers efficiënter in te zetten en oude printers te vervangen door energiezuinige printsystemen. Een TKH-brede raamovereenkomst is afgesloten voor printers en kopiers, waarbij alleen apparatuur ingezet wordt die voldoet aan de reductiedoelstellingen. Daarnaast wordt onderzocht welke communicatiemogelijkheden er zijn naast de gedrukte media zoals het digitaal versturen van correspondentie en facturen. TKH heeft een verkort jaarverslag 2010 uitgebracht. Dit heeft een kostenbesparing op drukwerk opgeleverd. In 2011 is een start gemaakt met de implementatie van Social Media, waarmee tevens bezuinigd kan worden op gedrukte communicatie. Voor het totale papierverbruik wordt gesteld dat onze werkmaatschappijen gebruikmaken van milieuvriendelijk papier conform de FSC-norm.

LEAN-programma



Social Media



Onderwerp	Doelstelling	Resultaat
Kernwaarden en Gedragscode	Intern vergroten van de bekendheid van de TKH-kernwaarden en de gedragscode en ervoor zorgen dat gehandeld wordt conform de code.	Gedragscode is voor alle medewerkers beschikbaar gesteld. Tevens is veel aandacht voor het optimaliseren van de interne communicatie.
Goed werkgeverschap en gezonde, veilige en stimulerende werkomgeving	Het verschaffen van inzicht omtrent motivatie, tevredenheid, verwachtingen en ervaringen van medewerkers evenals inzicht op het gebied van de betrokkenheid en loyaliteit van de medewerkers en hoe zij de organisatie waarnemen.	Uitvoering van een medewerkerstevredenheidsonderzoek geeft een tevredenheidsscore van 7,3.
Persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden	Volledige implementatie van talent management per werkmaatschappij.	• Talentmanagement is ingevoerd in meer dan 40% van de bedrijven. • (Vaktechnische) opleiding en trainingsplannen per bedrijf. • TKH-breed MD-programma.

- TKH respecteert de cultuur en de gebruiken van het land van vestiging, daarbij eveneens rekening houdend met de eigen doelstellingen en waarden. De wijze waarop de TKH-groep in de wereld wil staan, wordt bepaald door haar kernwaarden die aan de missie en onze ambitie zijn ontleend: betrokkenheid, professionaliteit, solide investering, samenwerken & respect en samenleving & integriteit. De werkmaatschappijen van TKH-groep onderschrijven deze kernwaarden. Het zijn als het ware de randvoorwaarden voor ons handelen en ze staan vermeld in de Gedragscode van TKH. 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 vertrouwenspersoon van TKH.

- Tevreden en betrokken medewerkers zijn in onze opinie een belangrijk onderdeel in het succes van een onderneming. TKH hecht aan goed werkgeverschap en besteedt blijvend aandacht aan een gezonde en stimulerende werkomgeving. Om dit goede werkgeverschap te kunnen meten is in 2011 een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd bij de TKH-werkmaatschappijen. Het doel van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht omtrent motivatie, tevredenheid, verwachtingen en ervaringen van medewerkers. Daarnaast wordt getracht inzicht te verkrijgen op het gebied van de betrokkenheid en loyaliteit van de medewerkers en hoe zij de organisatie waarnemen. De gemiddelde response bij de

deelnemende TKH-werkmaatschappijen lag op 86%, hetgeen hoog te noemen is. De gemiddelde score aan tevredenheid binnen TKH bedraagt 7,3 daar waar de benchmarkscore uitkomt op 7,2. Over het algemeen zijn de TKH-medewerkers loyaal ten opzichte van de organisatie waar zij werken. De veiligheid, de samenwerking, het werk en de arbeidsomstandigheden zijn thema's die goed worden gewaardeerd. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek worden door de werkmaatschappijen zelf verbeteringsgebieden gedefinieerd, korte- en langetermijnacties geformuleerd en worden deze geïmplementeerd.

- Iedere werkmaatschappij is verantwoordelijk om een veilige werkomgeving aan te bieden aan de medewerkers. TKH streeft naar het voorkomen van elke vorm van persoonlijk letsel en/of schade aan de gezondheid van de mens. Het thema veiligheid is onderwerp van gesprek tijdens de reguliere overlegvormen met de werkmaatschappijen en is één van de thema's in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- Bij verzuimbegeleiding zijn de directe leidinggevenden primair verantwoordelijk voor de begeleiding van hun zieke medewerker(s). De verzuimbegeleiding richt zich hoofdzakelijk op het kortdurend en middellange verzuim en stelt zich ten doel deze te verlagen. Dit wordt bereikt door onder meer het frequent onderhouden van contact. Met de verzuimbegeleiding wordt de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers gestimuleerd. Het ziekteverzuimpercentage in 2011 bedroeg 3,05% (2010: 3,05%).

TKH Sportdag 2011
Haaksbergen



MD-programma
Nyenrode Business School



- TKH vindt het belangrijk dat haar medewerkers zich blijven ontwikkelen om zodoende ook doorgroeimogelijkheden te creëren en carrièrekansen te ontplooiën. Zoals ook op pagina 22 is vermeld is in 2011 gestart, in samenwerking met Nyenrode Business School, aan het tweede Management Development-programma waarbij dit jaar de focus ligt op business development en commercie. 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. Daarnaast vinden op regelmatige basis 'inhouse'-trainingen plaats en trainen medewerkers uit de groep hun collega's bij zusterbedrijven.
- Het aantrekken en behouden van talent staat hoog op de agenda. Met talentmanagement willen we medewerkers continu verbeteren, binden en boeien. Dit is niet aan een niveau of functie gebonden. Bij een groot aantal TKH-werkmaatschappijen is talent-management inmiddels doorgevoerd.
- In 2011 is voor de elfde keer een TKH-sportdag georganiseerd voor alle medewerkers van de TKH-werkmaatschappijen. Ruim 1.700 medewerkers namen hieraan deel. De TKH-sportdag is dé gelegenheid om collega's binnen de groep te ontmoeten en de interne contacten te verstevigen.

TKH is een internationale groep ondernemingen, waarbij het medewerkersbestand bestaat uit een groot aantal nationaliteiten. Voor onze onderneming is een diversiteit aan nationaliteiten binnen de separate bedrijven als ook binnen de totale groep dermate vanzelfsprekend dat we geen apart diversiteitbeleid hebben. Bij de aanstelling van nieuwe medewerkers gaat TKH voor de meest geschikte kandidaat waarbij er geen onderscheid wordt gemaakt naar geslacht, nationaliteit of anderszins. Wij hechten hieraan veel waarde en stellen een lagere prioriteit aan verhoudingsgetallen ten aanzien van fulltimers/parttimers en vrouw/man. We hebben bij ons aanstellingsbeleid oog voor mensen met een lichamelijke beperking en zetten ons in om voor deze werknemersgroep tevens een aantrekkelijke werkomgeving te bieden. Wij richten werkplekken in voor medewerkers met een lichamelijke beperking en nemen, waar mogelijk, beperkingen weg. Voor overige initiatieven en doelstellingen op het gebied van People verwijzen wij naar het hoofdstuk Personeel en Organisatie op de pagina's 21-23 van dit jaarverslag.

PROFIT Voorwaarde voor continuïteit van de onderneming.

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat
Innovatiekracht één van de pijlers voor verdere groei	Tenminste 15% van de omzet moet bestaan uit innovaties, zijnde nieuwe producten, diensten en/of services, die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.	2011: 22,8%.
Omzetgroei door autonome groei en door acquisities	Autonome groei • Door onderscheidend vermogen -innovaties en een hoog serviceniveau- groeit TKH harder dan de markt. • TKH is gepositioneerd in markten met een bovengemiddelde groei. • Geografische ontwikkeling geeft extra groeimogelijkheden. Acquisities Tenminste 1 à 3 acquisities op jaarbasis met een omvang per acquisitie tussen € 10 miljoen en € 50 miljoen omzet.	De autonome groei bedroeg in 2011 15,5%. In 2011 heeft TKH 4 acquisities succesvol afgerond.
Financiële doelstellingen	De langetermijn financiële doelstelling is gericht op gezonde balansverhoudingen en de volgende ratio's: • ROS: 9% à 10%. • ROCE: 18% à 20%.	In 2011 bedroeg de ROS 8,5% en de ROCE 21,5%.
Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)	Duurzaamheidcriteria stellen bij inkoopprocessen die een afgeleide zijn van de TKH-Gedragscode.	In 2011 is nader onderzocht hoe MVI verankerd kan worden in het MVO-beleid en zijn criteria geformuleerd.

- TKH heeft ook in 2011 blijvend aandacht besteed aan investeringen in innovaties, ondernemerschap en aan behoud en uitbouw van het klantenbestand. Tenminste 15% van de omzet moet bestaan uit innovaties. In 2011 is het innovatiepercentage uitgekomen op 22,8%. Tevens is de commerciële organisatie in het verslagjaar verder versterkt. Deze focus heeft onder meer geleid tot een verdere winstgevendheid in het verslagjaar. Acquisities dragen eveneens bij aan deze winstgevendheid. Door de doorgevoerde organisatieaanpassingen, de clustering van bedrijven en integratie van productielocaties is de organisatiestructuur efficiënter ingericht en kunnen we nog daadkrachtiger inspelen op marktkansen.
- Door het bundelen van de inkoopbehoefte en het delen van de kennis op dit gebied, behalen we op inkoopgebied synergievoordelen. TKH heeft in de afgelopen jaren haar inkoop daar

waar mogelijk gebundeld ten aanzien van gezamenlijke inkoop van grondstoffen, componenten en producten als onderdeel van het producten- en systemenportfolio van TKH. Daarnaast zijn inkoopafspraken gebundeld voor 'non product related' (NPR)-goederen en diensten en wordt bijvoorbeeld de energie in Nederland centraal ingekocht. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) krijgt in toenemende mate aandacht en wordt ook door klanten gestimuleerd via een zogenaamde 'Code of Supply'. TKH heeft eveneens duurzaamheidcriteria gesteld bij haar inkoopprocessen, die een afgeleide zijn van de Gedragscode van TKH.

- Overige initiatieven en doelstellingen op het gebied van Profit staan vermeld in het hoofdstuk Doelstellingen en Strategie op pagina 9 en in het verslag Raad van Bestuur vanaf pagina 16.

POSITIONING Het waarborgen van onze goede reputatie.

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat
Duurzaam klant- en productportfolio	Gericht ontwikkelen van producten en oplossingen die onderscheidend zijn en leiden tot een duurzame positionering bij onze klanten.	Innovaties mede gericht op duurzaamheidscriteria.
Kennisdeling en interne communicatie	Optimalisatie van kennisdeling en interne communicatie waardoor de commerciële slagkracht wordt versterkt en een professionalisering wordt gerealiseerd.	• Organiseren van bijeenkomsten op specifieke vakgebieden. • Gezamenlijke presentaties van TKH-bedrijven op vakbeurzen. • Gedragscode. • TKH-huismagazine Inspire. • Jaarverslag. • Opstart van het TKH-intranet.
Ondersteuning maatschappelijke doelen	Vergroten maatschappelijke betrokkenheid en het creëren van mogelijkheden voor TKH-relevante stakeholders. Vergroten naamsbekendheid en medewerkersbetrokkenheid.	TKH heeft ook in 2011 diverse maatschappelijk doelen ondersteund die voldoen aan de criteria.

- TKH streeft naar een uitgebalanceerd en duurzaam klant- en productportfolio, met innovatieve concepten, die aansluiten bij de vraag van de klant en de vraag in de markt. Wij willen gedeelde inzicht hebben in en kennis van de (markt)segmenten en (potentiële) klanten. Ook de interne organisatie rondom klant- en marktgericht denken is een speerpunt in het beleid en uit zich bijvoorbeeld in een verdere professionalisering van het relatiebeheer en, in toenemende mate, een gezamenlijk interne aanpak van de marktwerking en van de marketing. De clustering van bedrijven speelt hierin een belangrijke rol.
- TKH-innovaties worden in toenemende mate afgestemd op de trends ten aanzien van duurzaamheid. Voorbeelden zijn onder meer energiezuinige verlichtingssystemen, solar-systemen, domoticsystemen met meting van het energieverbruik en onze zorgsystemen. Een projectteam is gevormd die onder de naam Leanergetics® duurzame productieprocessen en producten gaat uitwerken op het gebied van kabelsystemen.
- Kennisdeling is een belangrijk aspect om synergie tussen de TKH-bedrijven te stimuleren en daarmee commerciële kansen beter te benutten. Wij organiseren diverse bijeenkomsten waarin kennisuitwisseling tot stand komt, waaronder: management meetings, Solution Board meetings en het Management Development-programma.
- TKH-werkmaatschappijen presenteren zich gezamenlijk op vakbeurzen, waarmee ook een integratie op het gebied van klantvraag en -aanbod wordt gerealiseerd. TKH besteedt in toenemende mate aandacht om kennisdeling in te richten via een optimalisatie van de interne communicatie. Het TKH-personeelsmagazine 'Inspire', het TKH-jaarverslag en -halfjaar-

bericht worden daarom onder alle medewerkers binnen de groep verspreid. Daarnaast is eind 2011 de start gegeven aan de inrichting van een TKH-intranet. Doel van dit intranet is dat onze medewerkers de gewenste informatie snel kan vinden en dat kennisdeling via het intranet plaatsvindt. Tevens willen wij met het intranet de betrokkenheid tussen TKH-bedrijven en -medewerkers vergroten.

- TKH is continu bezig haar dienstverlening en de klanttevredenheid waar nodig te verbeteren. Taakstellende doelstellingen zijn bepaald naar aanleiding van de uitkomsten van het 'customer value performance'-onderzoek en verbeteracties zijn ingezet. Doel is om nog beter in staat te zijn om de klanttevredenheid te verhogen. Door een hogere klanttevredenheid kunnen wij bovendien de binding met onze klanten vergroten.
- TKH neemt deel aan sectorinitiatieven over MVO. We bezoeken themabijeenkomsten over MVO vanuit industriële kringbijeenkomsten en vanuit Fenedex en wonen conferenties en seminars bij.
- In het kader van mensenrechten vindt TKH het vanzelfsprekend om bij onze bedrijfsactiviteiten te handelen volgens de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens', waarin onder meer is vastgelegd dat alle partijen in de samenleving, waaronder ondernemingen, verplicht zijn om de mensenrechten te respecteren en te waarborgen. Door het onderwerp bespreekbaar te maken bij onderhandelingen en inkoopactiviteiten, trachten we inzicht te krijgen in eventuele ongunstige effecten op mensenrechten die direct verband houden met onze bedrijfsactiviteiten.

Beurs Elektrotechniek 2011
Jaarbeurs Utrecht



Solar Team Twente
World Solar Challenge Australië



- TKH ondersteunt gericht diverse maatschappelijke doelen. De motieven om aan sponsoring te doen is uit oogpunt van maatschappelijke betrokkenheid en uit zakelijke overweging. Met de sponsoring wil TKH onder meer bereiken dat mogelijkheden gecreëerd worden voor TKH relevante stakeholders. Daarnaast willen wij middels sponsoring onze naamsbekendheid vergroten, onze oplossingen onder de aandacht brengen of de medewerkersbetrokkenheid vergroten. Er is onderscheid tussen sponsoring die op holding-niveau is geïnitieerd en sponsoringactiviteiten op werkmaatschappijniveau, hetgeen veelal lokale initiatieven zijn.
- TKH sponsort sinds 2010 de Alzheimerstichting. TKH ondersteunt één van de onderzoekers die namens de Alzheimerstichting in een periode van 3 of 4 jaar onderzoek uitvoert naar behandelmethoden.
- TKH heeft in 2011 het Solar Team Twente gesponsord: een team van studenten van Saxion Hogeschool Enschede en Universiteit Twente dat met een zelf ontworpen en gebouwde zonnwagen heeft deelgenomen aan de World Solar Challenge in Australië.
- TKH sponsort 'De Opkikker' - een stichting die 'Opkikkerdagen' verzorgt voor gezinnen met een langdurig ziek kind - en Hopeful Hearts uit Nanjing (China) - een stichting die levensreddende operaties voor kinderen met hartafwijkingen in China mogelijk maakt.
- Culturele initiatieven worden door TKH financieel ondersteund, waaronder het internationale pianoconcours voor jonge muzikanten, de Nederlandse Bachvereniging en lokale muziekfestivals.
- Sportieve prestaties door medewerkers ten behoeve van het goede doel worden tevens financieel ondersteund, waaronder deelname aan de Alp d'HuZes.
- TKH-werkmaatschappij Intronics uit Barneveld is de oprichter van de Stichting 'Bits for Kids'. De Stichting maakt de bouw van een internaat voor kinderen vanaf 7 jaar op het eiland Bubaque in West-Afrika mogelijk. TKH-werkmaatschappij Solinq heeft bijgedragen aan de bouw middels de donatie van een zonne-energie-installatie voor de voorziening van stroom en licht. DHL Express heeft kosteloos de door Solinq gesponsorde installatie naar Bubaque vervoert.

MVO heeft een vaste plaats gekregen in de TKH-organisatie en vormt een onderdeel bij het opstellen van de business-plannen van de werkmaatschappijen. Het komende jaar wordt verder gewerkt aan de uitbouw van het MVO-beleid. De vier P's blijven onverminderd van kracht en zullen de basis vormen voor deze verdere uitbouw.

VOORUITZICHTEN

De marktomstandigheden laten een wisselend beeld zien voor de segmenten waarin TKH opereert. Onduidelijk is welke impact de economische omstandigheden zal hebben voor het komende jaar.

Binnen Telecom Solutions is de verwachting dat de investeringen in glasvezelnetwerken verder zullen toenemen. De plannen binnen Europa voor de uitrol van het aantal FFTH-aansluitingen zijn verder uitgewerkt en wij zijn goed gepositioneerd met ons marktaandeel in de Europese markt om te kunnen groeien in lijn met de marktgroei. De omzet binnen kopernetwerken zal verder dalen in lijn met de verschuiving in investeringen naar glasvezelnetwerken.

Binnen Building Solutions is de verwachting dat door een lager niveau aan investeringen in de bouw- en constructiesector de marktomstandigheden uitdagend zullen zijn. In 2011 is sterk ingezet op het realiseren van marktaandeelgroei voor de komende jaren. Per saldo wordt verwacht dat mede door het onderscheidend vermogen vanuit de innovaties groei kan worden gerealiseerd mits de economische omstandigheden niet verder verslechteren binnen Europa.

Binnen Industrial Solutions is de orderportefeuille ultimo 2011 gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. De aangekondigde investeringsprogramma's vanuit de industriële sector geven echter perspectief dat de orderportefeuille weer zal toenemen, mits de mondiale economische omstandigheden niet zullen verslechteren. Het effect van de lagere orderportefeuille ultimo 2011 zal naar verwachting een negatief effect laten zien op de omzet en winstgevendheid van dit segment in 2012.

Gezien de onzekere economische omstandigheden is het nog te vroeg om voor geheel TKH een winstverwachting voor 2012 uit te spreken. Zoals gebruikelijk zal ernaar gestreefd worden bij de presentatie van de halfjaarcijfers een verwachting uit te spreken voor de winst voor 2012.



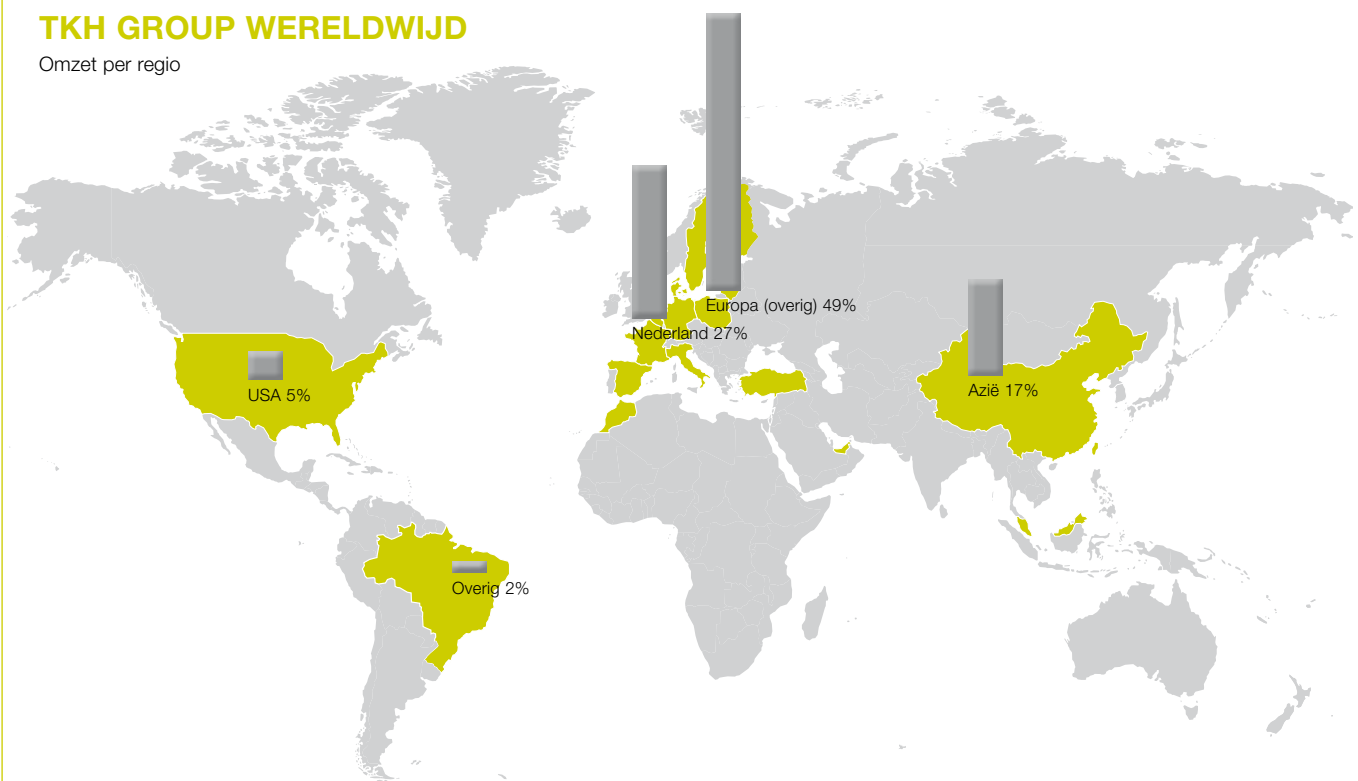
OVERZICHT PER BUSINESS-SEGMENT

TKH richt zich met haar segmentatie volledig op de business-segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De business-segmenten zijn georiënteerd naar de markt waarin zij opereren en streven daarbij naar een optimale benadering van deze markt met totaaloplossingen. Voor de werkmaatschappijen leidt dit tot meer transparantie. Het bevordert de interne synergie waardoor kennis en ervaring binnen de groep optimaal worden uitgewisseld zodat marktkansen beter worden benut.

Door Solutions Boards, bestaande uit managers van werkmaatschappijen wordt een op de solution gerichte strategie en optimalisatie van activiteiten binnen de betreffende solution nagestreefd. Deze Solution Boards richten zich hoofdzakelijk op het portfoliomanagement, de businessontwikkeling en de optimalisatie van de winstgevendheid van het solutions-segment door onder meer vergroting van de samenhang.

TKH GROUP WERELDWIJD

Omzet per regio



In de TKH business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions worden basistechnologieën op het gebied van ICT en elektrotechniek uit de TKH-groep samengevoegd tot totaaloplossingen.

TKH streeft ernaar om basistechnologieën en kennis van deze technologieën en werkwijzen in meerdere business-segmenten toe te passen. Daarnaast worden capaciteiten op het gebied van systeemintegratie, engineering, service en onderhoud, logistiek, assemblage en productie gedeeld door de drie business-segmenten als ook toegepast binnen de business-segmenten.

In toenemende mate maakt software onderdeel uit van de geïntegreerde oplossingen.

- In het kader van het streven naar een optimale ROCE en flexibele capaciteit wordt ernaar gestreefd om een zo groot mogelijk deel van de kapitaalintensieve productiecapaciteit bij derden uit te besteden. Daar waar vanuit strategisch oogpunt het van belang is om ook de kapitaal-

intensieve productiecapaciteit in eigen huis te hebben wordt hieraan prioriteit gegeven. Dit geldt voor de productie van speciaalkabel, glasvezel en glasvezelkabel. Ongeveer 30% van de kapitaalintensieve productie vindt in eigen huis plaats.

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

	Telecom Solutions • Indoor telecom systems • Fibre network systems • Copper network systems	Building Solutions • Building technologies • Security systems • Connectivity systems	Industrial Solutions • Connectivity systems • Manufacturing systems
TKH heeft wereldwijd 4.062 FTE's. Het hoofdkantoor van TKH is gevestigd in Haaksbergen. TKH heeft 70 werkmaatschappijen in 20 landen. • België • Brazilië • China • Denemarken • Duitsland • Finland • Frankrijk • Italië • Litouwen • Maleisië • Marokko • Nederland • Polen • Singapore • Spanje • Taiwan • Turkije • USA • Verenigde Arabische Emiraten • Zweden	Markten • Telecomoperators • Kabeloperators • Serviceproviders • Telecominstallateurs • Telecomretailers • Woningbouwverenigingen 	Markten • Utiliteitsmarkt • Overheid • Verkeersinfrastructuur • Zorginstellingen • Parkeerorganisaties • Scheepsbouw en offshore • Spoorwegen • Energiebedrijven 	Markten • Machinebouwindustrie • Procesindustrie • Bandenbouwindustrie • Medische industrie • Robotindustrie • Automotive industrie • Blikverwerkende industrie 

Telecom Solutions

Building Solutions

Industrial Solutions

TELECOM SOLUTIONS

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

De omzet binnen het segment Telecom Solutions steeg met 6,6% naar € 161,7 miljoen. De desinvestering in het derde kwartaal 2010 van de GSM-activiteiten in Polen had een negatief effect op de omzet in 2011 van 5,7%. Autonoom steeg de omzet met 12,1%. De stijging van de omzet werd gerealiseerd in de segmenten fibre network systems en indoor telecom systems. Het segment copper network systems liet een daling zien in de omzet.

De EBITA liet een daling zien ten opzichte van 2010. Dit is met name het gevolg van de eenmalige netto-bate van € 2 miljoen in het derde kwartaal 2010 vanwege de desinvestering van de GSM-activiteiten. Exclusief deze desinvestering liet de EBITA over alle kwartalen van 2011 een stijging zien ten opzichte van 2010, met een stijging over het gehele jaar van 19,8%.

Indoor telecom systems

De omzet steeg met 5,9%. De omzet verbeterde door een hoger bestedingsniveau door consumenten en een toegenomen prioriteit voor investeringen in multimedia-systemen en randapparatuur voor opwaardering van breedbandverbindingen.

Fibre network systems

De omzet steeg met 18,3% voornamelijk als gevolg van een sterk tweede en vierde kwartaal. De financiering van investeringen in glasvezelnetwerken in Europa verliep versneldiger dan het jaar ervoor. Het aantal projecten in de pijplijn nam toe, waarmee bevestigd werd dat er verdere

KENGETALLEN TELECOM SOLUTIONS

in mln € (tenzij anders vermeld)

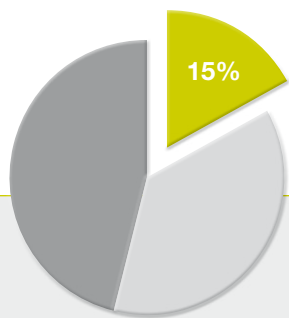
	2011	2010	Vershil in %
Omzet	161,7	151,8	+ 6,6
EBITA	13,0	13,9	- 6,9
ROS	8,0%	9,2%	
Aantal FTE's	670	660	

groei is in de investeringen in glasvezelnetwerken. De wereldwijde vraag naar glasvezel steeg met 9%. De groei van het volume lag bij TKH op ongeveer hetzelfde niveau als de groei van de markt. De in 2011 in gang gezette uitbreiding van de capaciteit voor glasvezelproductie in China tot boven de 4,5 miljoen kilometer vezel, zal begin 2012 operationeel zijn. Daarnaast zal in het eerste kwartaal 2012 de nieuw opgezette productiefaciliteit voor de productie van preforms in China -een joint venture tussen drie partijen waarin TKH een 12,5%-belang heeft- in gebruik worden genomen. Met deze investeringen heeft TKH haar positie versterkt op de mondiale markt voor glasvezelsystemen.

Copper network systems

De omzet in dit segment daalde met 9,5%. Exclusief de omzetsdaling als gevolg van de verkoop van de GSM-activiteiten, liet de omzet een stijging zien van 7,8%. Deze stijging is met name het gevolg van de sterke groei van connectivity-systemen door een toegenomen niveau van onderhoudsinvesteringen in kopernetwerken.

Segment Sub-segment	Verdeling	Business-model							Markten
		R&D and System engineering	Inhouse Manufacturing	Outsourced Manufacturing	Assembling	Service			
Telecom Solutions	15%								Telecomoperators
									Kabeloperators
Indoor telecom systems	4%								Serviceproviders
									Telecominstallateurs
Fibre network systems	7%								Telecomretailers
									Woningbouwverenigingen
Copper network systems	4%								



15% totale omzet TKH

Het aandeel van Telecom Solutions in de totale TKH-omzet bedraagt 15%. Geografisch gezien ligt het accent op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa evenals Azië.

Indoor telecom systems

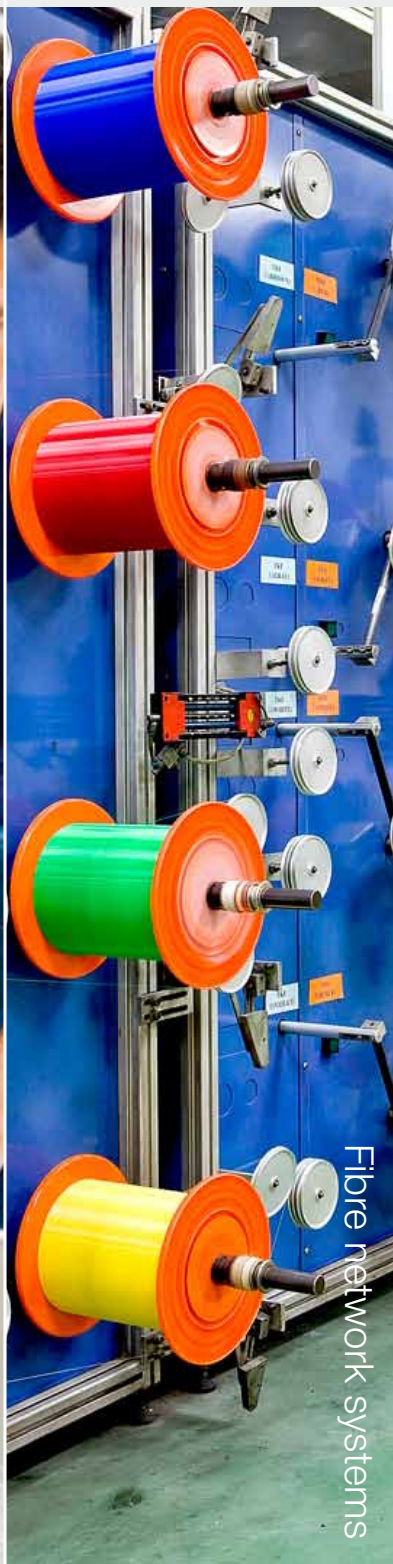
Home networking systemen, breedband connectivity, IPTV-softwareoplossingen.



Indoor telecom systems

Fibre network systems

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



Fibre network systems

Copper network systems

Koperkabel, connectivity systemen en componenten, actieve randapparatuur



Copper network systems

Telecom Solutions

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 connectivity systemen in samenhang met efficiency-oplossingen voor het verkorten van de doorlooptijd van het realiseren van installaties binnen gebouwen. Daarnaast wordt gefocust op intelligente video-, intercom- en toegangscontrolesystemen voor een aantal specifieke sectoren, waaronder ouderenzorg, parkeren en beveiliging van gebouwen en terreinen.

De omzet binnen het segment Building Solutions steeg naar € 382,1 miljoen. (+16,0%). Acquisities waren verantwoordelijk voor 8,9% van de groei en gestegen grondstofprijzen voor 1,7%. Rekening houdend met een als omzet verantwoorde eenmalige bate in 2010, samenhangend met de verhuizing van een productielocatie in China, bedroeg de autonome groei 6,7%. Alle segmenten droegen bij aan de groei. De belangrijkste stijging werd gerealiseerd in het security-segment mede door de acquisities van Alphasatronics en Siquira. De EBITA daalde in 2011 naar € 18,5 miljoen. Moeilijke marktomstandigheden door een lager activiteitsniveau in de bouw- en constructiesector hadden een negatief effect op het resultaat. De marges binnen het connectivity-segment stonden onder druk. Daarnaast was er in het eerste halfjaar van 2011 sprake van eenmalige kosten die samenhangen met de acquisitie en integratie van Siquira ten bedrage van € 2,0 miljoen. In 2011 werd fors geïnvesteerd in innovaties en versterking van de R&D en de commerciële organisatie. De uitgangspositie om verdere marktaandeelgroei te realiseren werd hiermee verbeterd. De marge (ROS) daalde van 6,4% in 2010 naar 4,8% in 2011. In het vierde kwartaal 2011 bedroeg de ROS 5,6%.

Building technologies

De omzet steeg met 16,3%. Deze stijging was het gevolg van acquisities en uitbreiding van het marktaandeel binnen de utiliteitssector. Deze uitbreiding werd met name bereikt door de geïntroduceerde innovaties op het gebied van zorgsystemen en de toenemende behoefte aan efficiency-oplossingen op het gebied van energie- en gestructureerde bekabelingssysteem waarmee installatietijd bespaard kan worden. De investeringen voor product- en marktontwikkeling werden verhoogd om de positie in dit kansrijke segment verder te versterken.

Security systems

De omzet steeg met 34,5%. De met de acquisitie van Siquira verworven hoogwaardige eigen technologie heeft de uitgangspositie voor het verwerven van grotere, internationale opdrachten aanzienlijk versterkt. Met name het onderscheidend vermogen

KENGETALLEN BUILDING SOLUTIONS

in mln € (tenzij anders vermeld)

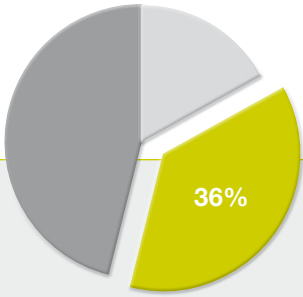
	2011	2010	Vershil in %
Omzet	382,1	329,5	+ 16,0
EBITA	18,5	21,2	- 12,9
ROS	4,8%	6,4%	
Aantal FTE's	1.526	1.314	

op het gebied van videoanalyse- en detectiesystemen en de geïntegreerde security-oplossingen leidde ertoe dat nieuwe marktposities konden worden ingenomen. De R&D- en marketingkracht werd door samenvoeging van activiteiten binnen het security-cluster vergoot. De eenmalige kosten verbonden aan de acquisitie en integratie van Siquira hadden een negatieve impact op het resultaat. De positionering van de security-oplossingen in de markt voor parkeren en tunnels werd verder vormgegeven en vertaalde zich in een aantal fraaie opdrachten. Vooral de positionering in de markt voor tunneltechnologie biedt veel perspectief gezien het hoge investeringsniveau dat hier wordt verwacht in de komende jaren binnen Europa.

Connectivity systems

De omzet steeg met 6,0%. Van deze stijging was de helft het gevolg van gestegen grondstofprijzen. De marktomstandigheden waren uitdagend door het gedaalde marktvolume in de bouw- en constructiesector en de daarmee gepaard gaande margedruk. Er werd fors geïnvesteerd door TKH in de ontwikkeling van het portfolio, de dienstverlening en de organisatie om in de niches waarin TKH opereert de marktpositie te versterken en het marktaandeel te vergroten. Dit vertaalde zich in de tweede helft van 2011 in een aantal nieuwe contracten in met name de Europese markt die in 2012 tot een hoger activiteitsniveau zullen leiden. De productiecapaciteit werd door LEAN-programma's uitgebreid en geeft hiermee ruimte om verdere groei te kunnen realiseren. De omzet voor solaroplossingen daalde in het vierde kwartaal door terughoudendheid bij de Duitse overheid voor het verstrekken van subsidies.

Segment Sub-segment	Verdeling	Business-model	Markten
Building Solutions	36%	R&D and System engineering	Utiliteitsmarkt
Building technologies	8%	Inhouse Manufacturing	Overheid
Security systems	11%	Outsourced Manufacturing	Verkeers-infrastructuur
Connectivity systems	17%	Assembling	Zorginstellingen
		Service	Parkeerorganisaties
			Scheepsbouw en offshore
			Spoorwegen
			Energiebedrijven

**36% totale omzet TKH**

Het aandeel van Building Solutions in de totale TKH-omzet bedraagt 36%. Geografisch gezien ligt het accent op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa evenals Azië.

Building technologies

Energiezuinige licht- en lichtschakel-systemen, energie beheersystemen, zorgsystemen, gestructureerde bekabelingsystemen



Building technologies

Security systems

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



Security systems

Connectivity systems

Speciaalkabel (-systemen) voor scheepsbouw, spoorwegen, infrastructuur, solar- en windenergie evenals installatie- en energiekabel voor nichemarkten



Connectivity systems

Building Solutions

INDUSTRIAL SOLUTIONS

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

De omzet binnen het segment Industrial Solutions steeg naar € 517,2 miljoen. Gestegen grondstofprijzen hadden een positief effect op de omzet van 1,6%. De omzetstijging werd mede dankzij een aantal succesvolle innovaties zowel bij connectivity systems als manufacturing systems gerealiseerd.

De EBITA steeg in 2011 naar € 69,6 miljoen. De sterk toegenomen omzet en de daarmee samenhangende dekking en efficiency resulteerden in de fors toegenomen EBITA. De ROS steeg van 11,6% in 2010 naar 13,5%.

Connectivity systems

De omzet steeg met 17,4%. De gestegen grondstofprijzen hadden een positief effect op de omzet van 3,1%. De omzet in het vierde kwartaal 2011 daalde door een terughoudendheid voor investeringen in de industriële sector. Desondanks bleef de vraag vanuit de robot-, medische- en machinebouwindustrie, met name in Duitsland, op een hoog niveau. De toename van de vraag naar complete modules en systemen, zette zich verder door, waardoor marktaandeel gewonnen kon worden.

Manufacturing systems

De omzet steeg met 34,0%, vooral gedreven door het segment bandenbouwsystemen. De groei werd voor een groot deel gerealiseerd in Azië. De bandenbouwfabrikanten die kiezen voor onze technologie winnen meer en meer terrein door het hoge kwaliteitsniveau en productie-efficiency van de

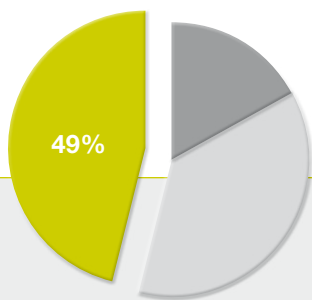
KENGETALLEN INDUSTRIAL SOLUTIONS

in mln € (tenzij anders vermeld)

	2011	2010	Vershil in %
Omzet	517,2	412,2	+ 25,5
EBITA	69,6	47,8	+ 45,5
ROS	13,5%	11,6%	
Aantal FTE's	1.844	1.711	

technologie. Naast de Aziatische klanten hebben meerdere Westerse bandenfabrikanten investeringsprogramma's gepresenteerd voor capaciteits- en efficiency-verbeteringen. In de tweede helft van 2011 was een duidelijke vertraging merkbaar in de vertaling van het hoge uitstaande offertebestand naar concrete orders. Het vanuit de bandenbouw-industrie aangekondigde hoge investeringsniveau vertaalde zich niet in de orderintake in het vierde kwartaal. Het marktaandeel bleef wel op een gelijk niveau ten opzichte van het voorgaande jaar. De orderintake gedurende het tweede halfjaar bedroeg € 80 miljoen en lag in lijn met het eerste halfjaar 2011, maar duidelijk onder dat van het voorgaande jaar. De vooruitzichten voor investeringen vanuit de bandenbouwindustrie zijn onveranderd positief, waardoor de vertraging naar orders van korte duur lijkt te zijn. De overige segmenten binnen manufacturing systems lieten een positieve ontwikkeling in de orderintake zien evenals een stijging van de omzet.

Segment Sub-segment	Verdeling	Business-model							Markten
		R&D and System engineering	Inhouse Manufacturing	Outsourced Manufacturing	Assembling	Service			
Industrial Solutions	49%								Machinebouwindustrie
									Procesindustrie
Connectivity systems	23%								Bandenbouwindustrie
									Medische industrie
Manufacturing systems	26%								Robotindustrie
									Automotive industrie
									Blikverwerkende industrie



49% totale omzet TKH

Het aandeel van Industrial Solutions in de totale TKH-omzet bedraagt 49%. Geografisch gezien ligt het accent op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa evenals Azië.

Connectivity systems

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



Connectivity systems

Manufacturing systems

Geavanceerde bandenbouwproductie-systemen voor de auto- en truckbandenbouwindustrie, canwashers, producthandlingsystemen en machinebesturings-systemen.



Manufacturing systems

Industrial Solutions

CORPORATE GOVERNANCE VAN TKH

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

Op 10 december 2008 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance (de 'Commissie') de geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code gepubliceerd (Staatscourant 3 december 2009, nr. 18499), gebaseerd op de Nederlandse Corporate Governance Code die was gepubliceerd op 9 december 2003. De geactualiseerde Code (de 'Code') vervangt de Nederlandse Corporate Governance Code uit 2003 en is in werking getreden op 1 januari 2009.

TKH ziet de geactualiseerde code als een nieuwe doelstelling voor de verdere uitbouw en verdieping van de bestaande Corporate Governance-structuur van de vennootschap. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de Corporate Governance-structuur bij TKH en de naleving van de Code. TKH voldoet voor het merendeel aan de aanbevelingen uit de Code. In dit hoofdstuk geven wij een bondige omschrijving van die aanbevelingen met daarnaast een toelichting van die onderwerpen waarop de vennootschap afwijkt ten opzichte van de Code met een zorgvuldige motivatie daarbij en een beschrijving van de voorgenomen (implementatie-) maatregelen die ertoe moeten leiden om de Corporate Governance-structuur nog verder te verbeteren.

Hoofdpijnen Corporate Governance-structuur

TKH Group NV (hierna te noemen 'TKH') 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. Door de groei van de onderneming zijn de activiteiten in het buitenland de afgelopen jaren naar verhouding meer toegenomen dan die in Nederland, zodat het merendeel van de medewerkers werkzaam is in het buitenland. Hierdoor is de vennootschap niet langer verplicht onderworpen aan het structuurregime (art. 2:153 lid 3 sub b BW). De Algemene Vergadering heeft in de vergadering van 28 april 2009 ermee ingestemd dat TKH vrijwillig het volledige structuurregime toepast (artikelen 2:158 tot en met 2:164 van het Burgerlijk Wetboek), onder toezegging van TKH dat op het moment dat gedurende een aaneengesloten periode van twee jaar het aantal medewerkers in Nederland op of onder de 45% zit van het totaal aantal medewerkers, dit onderwerp weer opnieuw geagendeerd zal worden. In de Algemene Vergadering van 24 mei 2011 is dit punt weer toegelicht, waarbij is aangegeven dat het aantal medewerkers in Nederland ultimo boekjaar hoger was dan 45%.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer inhoudt 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. Op basis van de huidige structuur van TKH bestaat de Raad van Bestuur uit drie leden. Om praktische redenen heeft de Raad van Bestuur een interne taakverdeling gemaakt, waarbij de verantwoordelijkheden van de individuele leden voor bepaalde functionele en bedrijfsgebieden is aangegeven. 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. 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 leden van de Raad van Bestuur, de heren J.M.A. van der Lof MBA en E.D.H. de Lange MBA. De heer Van der Lof is vanaf 1982 in dienst bij TKH en is in 1998 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur, ruim voor de Code in werking is getreden in 2004. De heer De Lange is vanaf 1998 in dienst van TKH en is in 2008 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Voor beide heren heeft TKH het standpunt dat aan bestaande contractuele afspraken geen afbreuk gedaan kan worden en dat de bestaande arbeidsovereenkomsten worden gerespecteerd. Voor de heer Dehn, die per 1 augustus 2011 in dienst is getreden bij TKH en is benoemd tot lid van de Raad van Bestuur, is de best practice-bepaling van toepassing. De termijn van benoeming voor de heer Dehn van vier jaar loopt af na de eerste Algemene Vergadering die gehouden wordt nadat 4 jaren na zijn benoeming zijn verstreken.
- Best practice-bepaling II.1.10 met betrekking tot het tijdig en nauw betrekken van de Raad van Commissarissen bij een overnameproces, indien er een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid evenals best practice-bepaling II.1.11 ten aanzien van het onverwijld bespreken met de Raad van Commissarissen van een derde concurrerende bieder bij een overnamebod, zijn van kracht en zijn ondergebracht in een intern draaiboek.
- Het bezoldigingsbeleid wordt weergegeven in het jaarverslag op pagina 105-106. Een scenario-analyse voorafgaand aan het opstellen en vaststellen van het bezoldigingsbeleid is als element toegevoegd. Voor de Raad van Bestuur is een aandelen-

regeling van kracht in plaats van een optieregeling. De aandelenregeling kent een financiële tegenprestatie door 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. Door de eigen investering is bepaald dat de aandelen tenminste drie jaar moeten worden aangehouden (best practice-bepaling II.2.4. en II.2.5.). Ten aanzien van best practice-bepaling II.2.8, bedraagt de vergoeding bij ontslag maximaal één maal een jaarsalaris. In de bestaande arbeidscontracten van de leden van de Raad van Bestuur is geen “change of control”-clausule opgenomen (best practice bepaling II.2.14).

- Ten aanzien van de bepalingen onder hoofdstuk II.2., betrekking hebbende op het remuneratiebeleid en -verslag (best practice-bepalingen II.2.10 t/m II.2.15) volstaan wij ten aanzien van een toelichting op deze bepalingen met een verwijzing naar het remuneratieverslag, dat opgenomen is op pagina 105-106. Indien een aanpassing wordt doorgevoerd van de waarde van een toegekende voorwaardelijke variabele bezoldigingscomponent voor de Raad van Bestuur (best practice-bepaling II.2.10), zal hiervan melding worden gemaakt in het remuneratieverslag.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde. De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de vennootschap betrokkenen af. De Raad van Commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vijf leden. De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen, waarbij een recht van aanbeveling ligt bij de Raad van Bestuur, de Centrale Ondernemingsraad en de Algemene Vergadering. Bij de voordracht van kandidaten wordt rekening gehouden met de in de profielschets genoemde criteria. De commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar, waarna al dan niet herbenoeming volgt. Een commissaris is na een eerste zittingstermijn slechts twee maal voor een volle termijn herbenoembaar. Het moment van aftreden van commissarissen is vastgelegd in een rooster van aftreden. De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vice-voorzitter die bij gelegenheid de voorzitter vervangt. Tevens is de vice-voorzitter het aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.

TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in hoofdstuk III in de Code en betrekking hebbende op de Raad van Commissarissen en past deze toe, voor zover hierna niet anders vermeld.

- 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. 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.
- Ten aanzien van het principe ‘samenstelling en de rol van drie kerncommissies van de Raad van Commissarissen’ (principe III.5) geldt dat, ingevolge dit principe, een afzonderlijke Remuneratiecommissie en een afzonderlijke Selectie- en Benoemingscommissie moet worden ingesteld. TKH heeft beide commissies gecombineerd in één commissie (Benoemings- en Remuneratiecommissie) gezien de huidige omvang van de Raad van Commissarissen en de verdeling van taken onder de leden. Ten aanzien van de best practice-bepaling III.5.13 met betrekking tot het eventueel gebruikmaken van diensten van een remuneratieadviseur vergewist de Benoemings- en Remuneratiecommissie zich ervan dat de betreffende adviseur geen advies verstrekt aan de bestuurders van de vennootschap.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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 certificaa houders, 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 registraarsaandelen, bij notariële akte overgedragen aan de Stichting Administratiekantoor TKH Group (“Stichting Administratiekantoor”). In ruil voor die aandelen geeft de Stichting Administratiekantoor certificaten van die aandelen terug. Het stemrecht op de aandelen berust bij de Stichting Administratiekantoor. Op hun verzoek dient de Stichting Administratiekantoor aan de certificaa houders volmacht te verlenen om met uitsluiting van de volmachtgever stem te kunnen uitbrengen op de aandelen waarvan de certificaa houder de certificaten heeft in een in de volmacht aangegeven Algemene Vergadering. De volmacht is onbeperkt en wordt derhalve niet begrensd door een beperking van de royeringsmogelijkheid. De Stichting Administratiekantoor behoeft volgens wetgeving artikel BW 2:118a de volmacht niet te verlenen of kan een gegeven volmacht intrekken ingeval a) een

vijandig openbaar bod is aangekondigd of uitgebracht of de verwachting bestaat dat het zal worden uitgebracht, b) één of meer personen ten minste 25% van de certificaten en/of aandelen bezitten, of c) naar het oordeel van de Stichting het stemrecht van een certificaathouder wezenlijk in strijd is met het belang van de vennootschap. Indien de Stichting Administratiekantoor gebruik maakt van één van deze mogelijkheden, dient zij dit gemotiveerd ter kennis van de certificaathouders te brengen. Het huidige bestuur van de Stichting Administratiekantoor bestaat geheel uit onafhankelijke bestuursleden.

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 ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd. De cumulatief preferente financieringsaandelen, de cumulatief preferente beschermingsaandelen en de prioriteitsaandelen zijn niet gecertificeerd.

- De statuten van TKH zijn aangepast aan de wetswijzigingen ter bevordering van het gebruik van elektronische communicatiemiddelen bij de besluitvorming in rechtspersonen en geeft de Raad van Bestuur de mogelijkheid te bepalen dat aandeelhouders voorafgaande aan de Algemene Vergadering stemrecht kunnen uitoefenen via een elektronisch communicatiemiddel. TKH heeft voor de Algemene Vergadering in mei 2012 het E-votingsysteem geïntroduceerd. (principe IV.1).
- TKH voldoet uit kostenoverweging niet aan de bepaling (best practice-bepaling IV.3.1.) dat alle aandeelhouders de analistenbijeenkomsten, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties gelijktijdig kunnen volgen door middel van webcasting, telefoonlijnen of anderszins. TKH publiceert haar financiële kalender op de website, waarin tevens vermelding is gemaakt van de analisten- en persbijeenkomsten. De toegelichte presentaties worden op de website van TKH geplaatst. TKH hanteert een Investor Relationsbeleid en heeft deze op haar website geplaatst (best practice-bepaling IV.3.13). Bij het zo goed en tijdig mogelijk verstrekken van relevante financiële en andersoortige informatie worden de van toepassing zijnde beperkingen in acht genomen en wordt erop gelet dat relevante informatie gelijkelijk en gelijktijdig aan alle belanghebbers wordt verschaft en dat deze voor hen toegankelijk is op haar website.

Financiële verslaglegging en externe accountant

TKH onderschrijft de principes (en de daarbij behorende best practice-bepalingen) met betrekking tot “Financiële verslaggeving” (principe V.1.), “Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant” (principe V.2.) en “Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de vennootschap” (principe V.4.), en past deze toe. De Audit Commissie evalueert jaarlijks het functioneren van de externe accountant. Onderdeel van de evaluatie is de voordracht van de externe accountant aan de Algemene Vergadering voor de benoeming van het komende boekjaar. De Raad van Commissarissen bekijkt, op voorstel van de Audit Commissie, in ieder

geval in het jaar vooruitlopend op een partnerwisseling bij de externe accountant de noodzaak tot het instellen van een procedure tot aanbesteding van de controle-opdracht. TKH heeft een internal auditor benoemd. De internal auditor functioneert onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en heeft toegang tot de externe accountant en tot de voorzitter van de Audit Commissie (principe V.3. en best practice-bepaling V.3.2).

CORPORATE GOVERNANCE-VERKLARING

Dit is een verklaring inzake Corporate Governance zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag van (effectief) 1 januari 2010 (“Vaststellingsbesluit”). De vereiste informatie die in deze Corporate Governance-verklaring moet worden opgenomen zoals bedoeld in de artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit, kan in de volgende hoofdstukken, onderdelen en pagina’s van dit jaarverslag 2011 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 van TKH’;
- 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 van TKH’;
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en zijn Commissies (artikel 3a sub c Vaststellingsbesluit) staan in het hoofdstuk ‘Corporate Governance’, het ‘Bericht van de Raad van Commissarissen’ en op pagina’s 12 en 15;
- de informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overname-richtlijn (artikel 3b Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk ‘Corporate Governance van TKH’, ‘Het Aandeel TKH’ en in de toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening.

Deze Corporate Governance-verklaring staat ook op de website van TKH: www.tkhgroup.com.

RISICOBEEHERSING

Het risicobeheersingsbeleid van TKH is een integraal onderdeel van haar strategisch beleid en heeft continue aandacht.

Risicobeheersings- en controlesystemen

De belangrijkste componenten van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar waren:

- Analyse en evaluatie van onze strategische, financiële verslaggeving- en operationele risico's per werkmaatschappij. Deze analyse en evaluatie is gebaseerd op het Internal Control Framework van het 'Committee of sponsoring Organisations of the Treadway Commission' (COSO). Voor de belangrijke risico's zijn de interne beheersingsmaatregelen geïdentificeerd en gedocumenteerd. De belangrijkste risico's zijn geïntegreerd in de interne rapportagemodellen. Daarnaast wordt op basis van een rotatieplan de effectiviteit van de belangrijkste interne risicobeheersingen controlesystemen getoetst.
- De TKH Manual waarin onder meer het volgende is opgenomen:
 - Gedragscode en klokkenluidersregeling.
 - Insider trading reglement.
 - Verantwoordelijkheden en autorisatierichtlijnen voor investeringen en specifieke transacties.
 - Richtlijnen voor interne controlemaatregelen die per proces minimaal aanwezig dienen te zijn.
 - Richtlijnen voor de hedging van financiële risico's.
 - Richtlijnen voor de interne rapportages aan de Raad van Bestuur.
 - 'Transfer pricing'-richtlijnen.
 - Richtlijnen voor verzekeringen die centraal en lokaal afgesloten dienen te zijn en hoe omgegaan dient te worden met claims.
 - Richtlijnen voor de interne en externe financiële verslaggeving.
- Uitgebreide budgetterings- en rapportageprocessen volgens TKH-richtlijnen, waarbij maandelijks de behaalde resultaten worden geanalyseerd ten opzichte van het budget en, indien nodig, de verwachtingen voor het gehele jaar worden bijgesteld. Minimaal eenmaal per kwartaal worden de resultaten, financiële positie, vooruitzichten en gesignaleerde risico's per werkmaatschappij besproken tussen de Raad van Bestuur en de lokale directie.
- Gedetailleerde procedures per werkmaatschappij voor belangrijke processen.
- Er zijn verzekeringen afgesloten voor de gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

Behalve intern wordt de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen rondom externe financiële verslaggeving ook getoetst door de externe accountant in het kader van de controle op de jaarrekening. De uitkomsten daarvan worden met de Raad van Bestuur en de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen besproken.

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

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

Strategische, operationele, financiële en compliance risico's

Algemeen

De strategie van TKH richt zich op het leveren van innovatieve oplossingen aan opdrachtgevers in de segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Wij richten ons hierbij op niche-markten in Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. Groei realiseren we zowel autonoom als door middel van acquisities. Deze strategie met de kernactiviteiten in genoemde business-segmenten, de geografische spreiding en de diversiteit aan opdrachtgevers en leveranciers matigen de invloed van conjuncturele en incidentele mee- en tegenvallende ontwikkelingen. Door weloverwogen keuzes en spreiding van activiteiten over diverse markten maakt TKH risico's zoveel mogelijk beheersbaar.

Financiering

TKH voert een actief beleid inzake het handhaven van solide balansverhoudingen. Dit blijkt onder andere uit de financiële ratio's en de aandacht die besteed wordt aan het werkkapitaal-beheer. Eind december 2011 heeft TKH met zes banken een nieuwe gecommiteerde kredietfaciliteit van € 250 miljoen afgesloten. De gecommiteerde faciliteit van € 250 miljoen betreft een revolving- en standby-faciliteit met een hoge flexibiliteit ten aanzien van trekkingen en terugbetalingen. Deze nieuwe faciliteit heeft een looptijd van 5 jaar en vervangt de bestaande gecommiteerde bilaterale bankfaciliteiten van in totaal € 125 miljoen, waarvan de grootste tranche in augustus 2012 zou aflopen. Daarnaast zijn de ongecommiteerde faciliteiten met de groep van banken vernieuwd. De nieuwe kredietovereenkomst kent vergelijkbare financiële convenanten ten opzichte van de oude faciliteiten. TKH beschikt over gecommiteerde kredietfaciliteiten.

Financiële ratio's	Bank convenanten	Actuele ratio's
Net debt / EBITDA	< 3,0	0,9
Interest coverage ratio	> 4,0	13,0

teiten van € 250 miljoen en ongecommitteerde kredietfaciliteiten van € 260 miljoen. Per 31 december 2011 heeft TKH vrij beschikbare kredietfaciliteiten van totaal € 340 miljoen. Hierbij is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per werkmaatschappij wordt centraal bepaald. TKH opereert ruim binnen de gestelde bankconvenanten. Het blijven voldoen aan de gestelde convenanten wordt frequent beoordeeld, waarbij diverse forecast-scenario's worden doorgerekend.

Productiefaciliteiten

TKH opereert op verschillende locaties met verschillende productiefaciliteiten. Door de regionale verspreiding van deze productieactiviteiten kan eventuele bedrijfsstilstand vanwege calamiteiten deels worden opgevangen. Tevens zijn dergelijke calamiteiten gedekt door middel van een bedrijfsschadeverzekering.

Valuta

Vanwege het internationale karakter van inkoop, afzet en productie, alsmede de volatiliteit van de valuta's, zijn valutarisico's een belangrijk aandachtspunt. Dit geldt vooral voor de Chinese Renminbi, de Amerikaanse Dollar en de Japanse Yen. De ontvangsten in vreemde valuta worden, indien mogelijk, gebruikt voor betalingen in dezelfde valuta. Ten aanzien van inkopen in vreemde valuta wordt zoveel mogelijk getracht de verkoopcondities daarop af te stemmen. Ter beperking van de resterende valutarisico's wordt gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten. Zowel het beleid als de uitvoering vinden in nauw overleg met de Raad van Bestuur plaats. Het streven is buitenlandse investeringen in lokale valuta te financieren om translatierisico's zo veel mogelijk te vermijden.

Rente

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

Pensioenen

Voor de niet-bedrijfstakgebonden pensioenregelingen heeft TKH voor de Nederlandse werkmaatschappijen een collectief pensioencontract gesloten met Nationale Nederlanden op basis van een zogenaamd garantiecontract. Een onderdeel hiervan is dat rentewinstdeling plaatsvindt op basis van een eigen gesepareerd beleggingsdepot. De ontwikkeling van de rentestand en de koersontwikkeling van de aandelenbelegging vormen de basis voor de over-rente die TKH toekomt. Nationale Nederlanden garandeert de opgebouwde pensioenen levenslang uit te keren aan de betreffende deelnemers, uiteraard onder de voorwaarde dat TKH heeft voldaan aan de premiebetalingsverplichting. Een tegenvallende ontwikkeling van de beleggingsportefeuille tast deze uitkeringsgarantie van Nationale Nederlanden niet aan. De pensioenovereenkomst met Nationale Nederlanden eindigt op 1 januari 2013. Gedurende 2012

zal een nieuwe pensioenovereenkomst worden uitonderhandeld. Hierbij is het de verwachting dat de premies flink zullen stijgen als gevolg van een lagere rekenrente en een toegenomen levensverwachting. De bedrijfstakgebonden pensioenregelingen vallen voornamelijk onder de Pensioenfonds van de Metalektro en Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze pensioenfonds hebben eind 2011 een dekkingsgraad van respectievelijk 90% en 88,5%.

Grondstoffen

De risico's van beschikbaarheid en prijsontwikkeling 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 overeenkomsten voor de levering van belangrijke grondstoffen. Het prijsrisico ligt voornamelijk in de economische voorraadposities. Grondstofprijrisico's worden beheerst door de volgende maatregelen:

- Beperking van economische voorraadposities voor zover mogelijk.
- Monitoring van koperposities per werkmaatschappij voor de economische voorraadposities, voorraadprijzen, omloopsnelheid en verwachte samenhang tussen grondstofprijzen 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.

Markt

In Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en in Azië treden we in toenemende mate op als leverancier van totaaloplossingen. Hierdoor ontstaan steeds meer strategische relaties met afnemers en leveranciers, wat resulteert in een beperking van marktrisico. Deze tendens vloeit voort uit het streven van afnemers om het aantal toeleveranciers te beperken, vanwege de mogelijkheden tot kostenbesparingen en effectievere productontwikkelingen. De economische ontwikkelingen hebben grote aandacht binnen TKH. Trends en ontwikkelingen worden voortdurend getoetst aan de business-plannen. Daarbij gebruikt TKH een wekelijkse dashboard voor de belangrijkste prestatie-indicatoren, waaronder omzet en orderbook, om voortijdig risico's te kunnen signaleren en actie te kunnen ondernemen.

Concurrentie

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

Technologie

De activiteiten van de ontwikkelingsafdelingen zijn steeds gericht op de ontwikkeling van een meest optimale technologie, die enerzijds betrouwbaar is en anderzijds een sterke concurrentiepositie

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

Kredietrisico

De financiële activa van de groep bestaan voornamelijk uit kas- en banksaldi, handelsdebiteuren en overige vorderingen. Het kredietrisico voor liquiditeiten is gering omdat cash pooling-overeenkomsten zijn afgesloten en per saldo voornamelijk netto-bankschulden uitstaan. De kredietrisico's betreffen met name handelsdebiteuren. Het betreft echter een risico verspreid over een groot aantal klanten. Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekeringsbedrijven. Daarnaast worden voor grote projectmatige leveringen aan veelal buitenlandse afnemers gebruik gemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credits'. De werkmaatschappijen voeren een actief debiteurenbeleid, waarbij intern kredietlimieten worden gehanteerd. Voorts wordt maandelijks op groepsniveau de ontwikkeling van de debiteurbetaaltermijnen per werkmaatschappij geanalyseerd.

Acquisities

Eén van de doelstellingen van TKH is het realiseren van groei zowel autonoom als door middel van acquisities. TKH zoekt continue naar potentiële overnamekandidaten die passen in de strategie van TKH en die leiden tot een groei van de winst per aandeel. Hoewel TKH veel ervaring heeft met overnames en de daarbij behorende financiële, integratie- en andere risico's, blijven aan groei door overnames, ondanks een uitvoerig 'due diligence'-proces vooraf, meer risico's verbonden dan aan autonome groei bij bestaande werkmaatschappijen. Uitgangspunt is dat overgenomen bedrijven binnen twee maanden na overname worden geïntegreerd in de rapportage- en beheersingssystemen van TKH.

Milieu

Het milieubeleid van TKH richt zich in eerste instantie op het voorkomen of beperken van de negatieve effecten van haar activiteiten en producten op de omgeving. TKH ziet er nauwlettend op toe dat aan de milieuwetgeving wordt voldaan. De productiebedrijven voeren een actief beleid volgens ISO 14001. Dit bevestigt de ambitie om niet alleen een kwalitatief goed product te maken en te leveren, maar tegelijkertijd het milieu zoveel mogelijk te sparen.

ICT

De ICT-infrastructuur van TKH is zodanig ingericht dat op betrouwbare en veilige wijze wordt voorzien in de ICT-behoefte van haar gedecentraliseerde, wereldwijde organisatie. De ondernemingen binnen de TKH-groep zijn zelf verantwoordelijk voor hun lokale infrastructuur en support daarvoor. Bedrijven uit dezelfde regio worden gestimuleerd hun kennis op ICT-gebied met elkaar te delen en om schaalvoordeel te kunnen genereren. TKH werkt met firewalls en overige beveiligingssystemen. Daarnaast kent TKH een ICT-calamiteitenplan.

Grondstof

Koper



ICT infrastructuur



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 en analyseert met regelmaat:

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

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

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

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

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

- De jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie en de winst van TKH en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
- Het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de situatie op 31 december 2011, de gang van zaken gedurende 2011 bij TKH en haar werkmaatschappijen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Haaksbergen, 13 maart 2012

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

SAMENWERKING

SYNERGIE



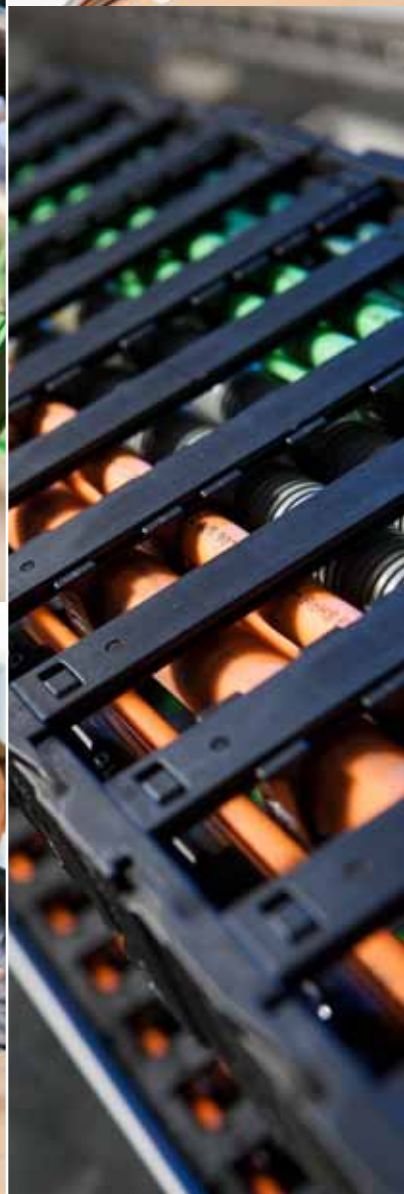
Als twee bedrijven binnen één concern kabels maken, ligt samenwerking voor de hand. Maar de samenwerking binnen de TKH Group gaat een stuk verder dan dat en verdiept zich ieder jaar.

Bedrijven werken ook samen omdat ze een gezamenlijke markt bedienen, bijvoorbeeld op het gebied van parkeren of veiligheid. Of ze verwerven grote opdrachten dankzij de inbreng van zusterbedrijven, zoals Isolectra onlangs deed.

Zelfs bedrijven die sterk van elkaar verschillen werken samen. VMI en TKF bijvoorbeeld, een producent van innovatieve bandenbouw-machines en een van kabelsystemen. Ze wisselen inzichten uit over hoe je een productiebedrijf meer LEAN maakt.

C&C Partners vermarkt in Polen de beveiligingsoplossingen uit Nederland. Het onlangs geacquireerde Siqura zorgt voor een versnelde internationale expansie van het gehele security-cluster. En TKF werkt op een volstrekt nieuwe manier samen met één van haar klanten.

Dit katern gaat daarom over samenwerking. Over samenwerking die het mogelijk maakt schaalvoordelen te realiseren en geavanceerdere (technische) kennis te ontwikkelen. Over samenwerking waarmee TKH een antwoord kan formuleren op de steeds complexere vragen uit de samenleving. Over samenwerking die leidt tot synergie.

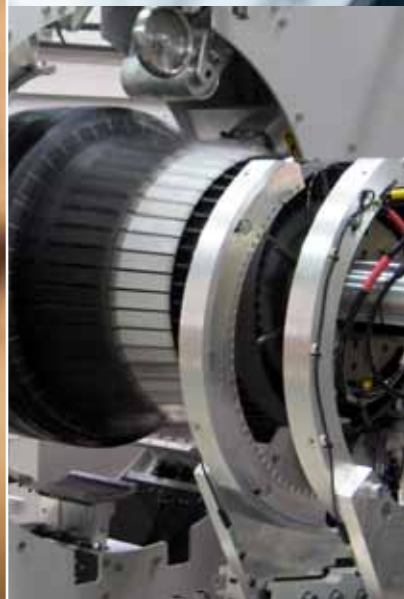
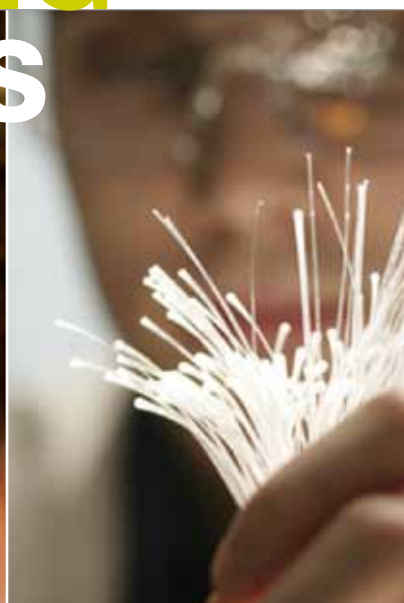


DE SAMENWERKING LEIDT TOT STEEDS MEER SYNERGIE



TKH GROUP Alexander van der Lof

‘Uit verschillende bouwstenen
maken wij één oplossing’



Bedrijven binnen de TKH-groep zoeken elkaar steeds meer op. Om kennis te delen, complexe technologieën te ontwikkelen en om samen de grens over te gaan. 'Wij willen voor klanten één betrouwbaar aanspreekpunt zijn.'

'70 bedrijven en toch is de TKH-groep geen conglomeraat', zegt CEO Alexander van der Lof. 'De buitenwereld ziet niet altijd hoe wij georganiseerd zijn. Er is enorm veel samenwerking en synergie tussen al die werkmaatschappijen.'

Het afgelopen jaar zijn er ook weer stappen gezet om de samenhang verder te versterken, vertelt hij. 'We zijn ons diepgaander aan het organiseren.' Zo is TKH een stap verder met het integreren van technologieën die bij afzonderlijke bedrijven zijn ontwikkeld. 'Uit verschillende bouwstenen uit de groep maken wij innovatieve oplossingen. Bovendien kunnen we door bedrijven en afdelingen te integreren op grotere schaal werken en daarmee aanzienlijke efficiencyvoordelen realiseren.'

KENNIS VAN KLANTEN

Zeker zo belangrijk als de synergie op technologisch gebied is het bundelen van kennis over klanten en markten. 'We willen klanten zoveel mogelijk ontzorgen en daarvoor is het belangrijk dat we veel weten van de klant. Op sommige punten weten we meer dan de klant zelf.'

Dat is ook de reden dat clusters georganiseerd zijn volgens het idee van verticale markten: niet één product dat je levert aan een brede variëteit van klanten, maar alles op het gebied van bijvoorbeeld parkeren bij elkaar gebracht. Op de achtergrond kan het parkeercluster best samenwerken met het security-cluster, omdat de gebruikte technologie meerdere toepassingen kent, voor de klant is er altijd één duidelijk loket. 'Wij zijn een one-stop shop', zegt Van der Lof. 'Eén besteladres, één factuur, één eindverantwoordelijke. Dat heeft voor klanten als voordeel dat de kans op verstoringen minimaal is. En als er een keer iets is, dan weten ze waar ze terecht kunnen. Geen verschillende partijen die naar elkaar wijzen, maar één betrouwbaar aanspreekpunt.'

Hij merkt dat klanten daar steeds meer behoefte aan hebben. 'Men wil één

paraplu-contract, met uniforme voorwaarden, en niet met tien bedrijfjes afzonderlijk onderhandelen. Daarbij helpt het dat we een goede reputatie hebben, op het gebied van innovatie en betrouwbaarheid, maar ook als het gaat om service en garantie.'

SAMEN DE GREN斯 OVER

Een belangrijke reden voor de nauwe interne samenwerking is ook de internationalisatie waar veel werkmaatschappijen mee bezig zijn. 'Een concept kopiëren naar een ander land is niet eenvoudig', aldus Van der Lof. 'Je hebt altijd te maken met lokale wensen en specifieke wet- en regelgeving. Daar komt heel wat kennis bij kijken. Die kennis hebben we en die delen we intern.'

Afgelopen jaar verwierf TKH mede om die reden Sigura, dat een belangrijke bijdrage levert aan het security-cluster. Sigura heeft een groot internationaal netwerk waar de andere bedrijven inmiddels van profiteren. Door de groei van TKH Group is het steeds beter mogelijk om kennis binnen de groep te houden. Dat geldt bijvoorbeeld voor VMI, de producent van bandenbouwmachines, die tal van unieke technologieën heeft ontwikkeld. Voor een deel zijn deze gepatenteerd, maar dat is niet in alle gevallen mogelijk. Door te werken met leveranciers binnen de TKH-groep blijft de ontwikkelde kennis toch binnen het concern. Iets vergelijkbaars geldt voor het e-Centre, het paradepaardje op het gebied van domotica. Na eerdere avonturen met externe partners heeft TKH de ontwikkeling daarvan nu volledig in eigen huis gedaan. Er zijn wel externe leveranciers bij betrokken maar het intellectueel eigendom is volledig in eigen handen.

ERVARINGEN UITWISSELEN

De kruisbestuiving gaat soms nog verder dan die tussen vergelijkbare bedrijven. Zo zijn er samenwerkingen op het gebied van verpakking: TKF heeft daarvoor een

specialist in dienst, die ook zijn expertise inzet bij VMI. Omgekeerd profiteert TKF van de ervaring die VMI heeft opgedaan met het LEAN-programma. Daarbij worden alle productieprocessen systematisch tegen het licht gehouden, om verspillingen te voorkomen. 'We zijn begonnen die systematiek toe te passen bij productiebedrijven', aldus Van der Lof. 'Maar is het zo succesvol dat we het inmiddels ook toepassen bij administratieve processen, zoals inkoop en supply chain management. De werkmaatschappijen nemen dit soort technieken van elkaar over.'

SAMENWERKING SYNERGIE

VISION-TECHNOLOGIE	52
INNOVATIE	56
PARKING SOLUTIONS	58
TUNNELTECHNOLOGIE	62
SECURITY SOLUTIONS	64
INTERNATIONALE SAMENWERKING	66
KENNISDELING	68
KLANT ONTZORGEN	72

NAUWKEURIGER METEN DAN EEN MENS ZOU KUNNEN

KLS Bert Draaijer

‘Met de vision-technologie die wij hebben ontwikkeld kunnen we het uiterlijk van medicijnen herkennen op basis van zestien parameters’



Hoe verschillend de bedrijven ook zijn, ze hebben allemaal dezelfde redenen om in te zetten op vision-technologie. Het vergroot de efficiëntie van industriële en logistieke processen en leidt ook nog eens tot een nauwkeuriger eindresultaat. Daarom bundelen ze hun krachten.

Een van de meest recente acquisities van TKH Group is KLS Netherlands, een bedrijf dat actief is in de automatisering van de farmaceutische sector en veel kennis heeft op het gebied van vision-technologie. 'We helpen farmaceutische bedrijven om efficiënter en veiliger te werken', zegt directeur Bert Draaijer. Zo verbetert KLS bijvoorbeeld de logistiek bij apothekers, waardoor de apotheker meer tijd overhoudt om te doen waarvoor hij is opgeleid: klanten adviseren. 'We hebben de hele interne logistiek gerobotiseerd via vision-technologie', legt Draaijer uit. 'De gemiddelde apotheek wordt een keer per dag beleverd en dan komen er allemaal doosjes en potjes op een lopende band terecht. Onze vision-technologie herkent al die afzonderlijke medicijnen, op basis van omvang, afmeting, gewicht etc. Vervolgens stuurt de software een robot aan die de medicijnen opbergt.' Ook het terugvinden van de medicijnen gebeurt automatisch.

Met dezelfde technologie is het mogelijk buiten de apotheek, bijvoorbeeld ergens op een industrieterrein, de medicijnen te organiseren op patiëntniveau: het zogenaamd 'central filling'. 'Tachtig procent van de medicatie is op basis van een herhaalrecept', aldus Draaijer, 'dus dat kun je veel efficiënter organiseren dan nu gebeurt.' Voor de laatste stap van de levering heeft KLS de medicomaat ontwikkeld: 'Een soort 'flappentap', maar dan voor de uitgifte van medicijnen.' De cliënt krijgt via e-mail of sms bericht van de apotheek dat zijn of haar medicijnen klaar liggen en kan ze vervolgens op ieder gewenst moment uit de automaat halen, met behulp van een tijdelijke pincode. KLS is begonnen op de Deense markt, waar de apotheken een stuk groter zijn dan in Nederland, waardoor het makkelijker is om efficiëntievoordelen te realiseren. Maar inmiddels worden deze technieken ook in Nederland gebruikt, onder meer in Den Haag, Alkmaar en de regio rond Zwolle.

THERAPIETROUW VERGROTEN

Een tweede lijn die KLS ontwikkelt, ook met behulp van vision-technologie, is het 'tailor-made' verpakken van medicijnen. Daarbij hoeft de patiënt niet meer zelf de medicijnen te organiseren; dat is helemaal voor hem geregeld. In kleine plastic zakjes zit precies de juiste combinatie van medicijnen, onder vermelding van het juiste innamemoment. Het op de juiste manier verpakken van de medicijnen betekent dat de apparatuur ze moet herkennen, ook zonder doosje. 'Met de vision-technologie die wij hebben ontwikkeld kunnen we het uiterlijk van medicijnen herkennen op basis van zestien parameters, zoals vorm, glans, kleur en omvang. Daarmee kunnen we zorgvuldiger werken dan een mens zou kunnen.' Een soort van rolhouder, oftewel dispenser, houdt als laatste stap in de keten in de gaten of de patiënt ook inderdaad de medicijnen pakt op het juiste tijdstip. Is dat niet zo, dan kan er een signaal uitgaan naar de patiënt zelf, familie of bijvoorbeeld hulpverlening. 'Dat levert een enorme bijdrage aan de therapietrouw', aldus Draaijer. 'Epilepsiepatiënten bijvoorbeeld moeten hun medicijnen echt op het juiste moment innemen, dat luistert heel nauw.' Momenteel is KLS bezig om de technologie ter bevordering van therapietrouw, onder de projectnaam IDQare, te testen in de praktijk. 'Er is al ruimschoots bewezen dat IDQare bijdraagt aan reductie van de medicatie en dat de verpleging minder uren kwijt is. We willen nu zeker weten of we alle scenario's die kunnen optreden afgedekt hebben. Op basis van deze gebruikers-informatie gaan we het concept verder verfijnen.'

SOLIDE REPUTATIE VAN TKH HELPT

Dankzij de overname door TKH verwacht KLS verder te kunnen groeien. 'We willen onze technologie Europees uitrollen in samenwerking met relevante partners.' Draaijer vindt onder meer de aansluiting

op domotica interessant, een terrein waarop TKH zeer actief is. Verder noemt hij dat KLS de samenwerking op het gebied van vision-technologie verder probeert uit te bouwen binnen de TKH-groep. 'Met VMI hebben we hierover inmiddels nauw contact', zegt hij.

Eveneens zou hij zich goed kunnen voorstellen dat sommige TKH-bedrijven in de toekomst een deel van de productie gaan overnemen, zeker omdat KLS zelf geen productiefaciliteiten heeft. Hij hoeft dan ook niet bang te zijn dat de opgebouwde expertise uitlekt. Hij denkt bijvoorbeeld aan het Duitse NET, dat veel bekendheid verwierf met de camera's met vision-technologie in de Da Vinci-robot, waarmee chirurgen op afstand prostaatoperaties kunnen verrichten. Of aan een bedrijf als EKB - actief in onder andere machinebesturingen en automatiseringssystemen voor de industrie. Dat zou kunnen helpen omdat het 24-uursondersteuning biedt. 'Dergelijke opties worden allemaal onderzocht.' Veel profijt heeft hij nu al van de reputatie van TKH, als solide onderneming. 'De partijen waarmee wij praten vragen om een risico-profiel. Dat is logisch, want wij leveren machines die onderdeel zijn van het primaire proces. Ze willen commitment voor minstens vijf jaar. Nu we deel uitmaken van de TKH-groep is dat ineens geen probleem meer.'

Medicijndispenser
KLS Netherlands



VISION IS KERntechnologie

Voor VMI, dat onder meer bandenbouw-systemen maakt, is vision kerntechnologie. 'We hebben ons jaren geleden al gereali-seerd dat kennis op het gebied van vision moet behoren tot onze core competence', zegt R&D-manager Kees Janszen. Een belangrijke reden daarvoor is dat de eisen op het gebied van autobanden steeds hoger worden. 'De eindproducten mogen steeds minder afwijken van de ideale maat-voering. En om zeker te weten dat dat zo is, moet je ieder product nameten. Dat kan natuurlijk niet met een schuifmaat, dus moet je continu elektronisch meten en de uitslagen opslaan.' In feite zijn steekproeven niet meer genoeg. Iedere band moet goed zijn. Zit er ergens een las verkeerd, wat je met het blote oog niet ziet, dan is dat levensgevaarlijk. Ook willen klanten later kunnen nagaan van welke baal rubber een band is gemaakt. Dat betekent dus dat het hele productieproces in een bandenbouw-machine moet worden gedocumenteerd – dat kan niet anders dan met vision-technologie. Een laatste reden dat VMI zo voortvarend heeft ingezet op vision: de stijgende grondstoffenprijzen. Die zorgen ervoor dat banden steeds dunner worden. Daardoor zijn ze tijdens het productie-proces, voor de fase van vulcanisatie, extra kwetsbaar. 'Een band aanraken zou leiden tot vervormingen', aldus Janszen. 'Een extra reden om te controleren met behulp van vision.'

EIGEN TECHNOLOGIE ONTWIKKELD

De beschikbare vision-technologie bleek niet bruikbaar voor VMI. 'Rubber is een lastig materiaal, omdat het zwart is en voor de vulcanisatie ook nog eens glanzend. Met klassieke belichting gaat dat mis.' VMI ontwikkelde daarom eigen technologie, gebruikmakend van laserprojectie. 'Daarmee halen we een grote mate van betrouwbaarheid', zegt Janszen. Inmiddels is VMI zo'n zeven jaar bezig de techniek te ontwikkelen. 'We hebben nu een volwassen niveau bereikt en we zijn blij dat we er tijdig in geïnvesteerd hebben. Het aantal toepas-singen neemt nog altijd toe.' Vision speelt bijvoorbeeld een rol bij het juist positioneren van ieder stukje rubber. De machine legt dat neer en meet op het allerlaatste

moment, als het rubber niet meer beweegt, of de positie goed is. Eventueel wordt die positie nog gecorrigeerd. 'Het gaat om nauwkeurigheid, daar zit de uitdaging. Dat geldt ook voor een bedrijf als KLS.'

KENNIS IN DE GROEP HOUDEN

Janszen denkt dat de technologie die VMI heeft ontwikkeld rijp zou zijn voor toepas-sing bij andere dochters van TKH. 'Voor lassen in kabels bijvoorbeeld.' Zelf wil hij in de toekomst nader samenwerken met TKH-dochter NET, om samen een nieuw platform te ontwikkelen. Dat het Duitse bedrijf onderdeel uitmaakt van hetzelfde moederconcern heeft voor hem twee grote voordelen. Ten eerste garandeert het conti-nuïteit in de samenwerking. 'Dat is voor ons erg belangrijk, omdat wij klanten levenslange support bieden. Als er een camera in een van de machines stuk gaat, dan zorgen wij voor een oplossing, ook als die camera niet meer leverbaar is.' De tweede reden is dat hij op die manier makkelijker kennis intern kan houden. 'Daarmee gaan we bewust in tegen een trend. 'Early supplier involvement' is een soort hype, zegt hij, 'maar ik weet niet of het de weg te gaan is. Allicht kun je de ontwikkeltijd van een nieuw product ermee verkorten, maar het heeft ook risico's. Lekkage van je 'intellectual property' verloopt vaak via leveranciers.' Volgens Janszen zijn er heel wat leveranciers die graag een rondleiding zouden krijgen bij VMI in Epe. 'De potentie van TKH is dat we kennis binnen de holding kunnen hou-den. Dat moeten we zeker niet nalaten. De community is deel van de kracht.'

Vision-technologie
VMI Group





VMI Kees Janszen

‘We hebben ons jaren geleden al gerealiseerd dat kennis op het gebied van vision moet behoren tot onze core competence’



VISION

Vision-controlesystemen zijn camera- of lasergestuurde systemen met zeer grote prestatievermogens, die producten met fouten identificeren en uitsorteren, zonder daarbij afbreuk te doen aan de efficiëntie van het (handling-) proces. Tevens detecteren de vision-controlesystemen de producten snel en accuraat op iedere positie en vanuit iedere hoek op een schaal van 50 tot 200%. Het vision-besturings-systeem zet de werkelijke ‘coördinaten’ over naar de besturing van bijvoorbeeld een robot.

ENERGIEBESPAREN WORDT TOCH NOG LEUK

TKH GROUP Adrie van Schie

CROSS HARDWARE Jan van Gameren

‘Wil je je eigen prioriteiten kunnen stellen, dan moet je de regie in handen hebben’



e-Centre

Cross Hardware



Als energiebesparen geen saaie verplichting meer is, maar samen gaat met comfort en veiligheid, zullen meer mensen de stap zetten. Dat is een van de voordelen die het e-Centre biedt. Een slimme domotica-oplossing, die onder de TKH-vlag is gerealiseerd.

Iedereen ziet het belang in van energiebesparing, maar het is niet altijd makkelijk er de discipline voor op te brengen. Alle apparaten uitzetten als je de deur uitgaat – dat is voor de meeste mensen iets te veel gevraagd. Daar heeft TKH nu een oplossing voor, in de vorm van het e-Centre: een intelligent kastje in de woning dat allerlei apparaten kan aansturen en verbinden. Als bewoner geef je eenvoudig aan dat je de deur uitgaat of dat je gaat slapen, en dan treedt de betreffende stand in werking. Het e-Centre zorgt dat er precies gebeurt wat de gebruiker van tevoren heeft ingeprogrammeerd zoals alle apparaten die op stand-by staan uitschakelen, verlichting inschakelen, alarm inschakelen etc. ‘Als je energie koppelt aan veiligheid en comfort, dan ga je werkelijk energiebesparen’, is de overtuiging van Jan van Gameren, die de afgelopen jaren leiding heeft gegeven aan de ontwikkeling van het e-Centre.

MEER DAN EEN SMART-METER

Het e-Centre, kan bewoners ook inzicht geven in hun energieverbruik. Het is mogelijk een ‘oogje’ te plaatsen op de energiemeters, waarmee je real-time inzicht hebt in het gebruik maar ook je eigen energieverbruik kan analyseren. ‘Dit gaat een stap verder dan de smart-meters die de overheid een aantal jaren geleden wilde invoeren’, aldus Van Gameren. ‘Wij combineren slim meten met een verhoging van het comfort en de veiligheid in huis; daardoor wordt het voor consumenten aantrekkelijk.’ En dat voor een hele acceptabele consumentenprijs. De apparatuur dat geschakeld is aan het e-Centre is allemaal te bedienen vanuit het e-Centre zelf, via smartphone, tablet of via internet. Ben je vergeten het alarm aan te zetten? Dan kan dat alsnog op afstand. Zelfs camerabeelden afkijken vanuit het vakantieadres is geen probleem. Het e-Centre is onderdeel van de TKH-

domoticalijn: e-domesticon. Een ander onderdeel daarvan is Powerclick van TKF, een nieuwe manier om je woning van stroom te voorzien: er ligt een ringleiding door het huis en de bewoner kan zelf op ieder gewenst punt een stopcontact aansluiten. Makkelijk en later altijd weer te wijzigen. ‘Niet alleen aantrekkelijk voor de bewoners’, aldus Van Schie, ook voor aannemers: ‘Met de huidige woningmarkt willen ze een woning graag van wat extra’s voorzien.’ Een andere oplossing uit de TKH-groep is de gestructureerde bekabelingsoplossing, Multimedia Connect, voor het verbinden van onder meer data-netwerken, telefonie en digitale televisie.

INTELLECTUEEL EIGENDOM

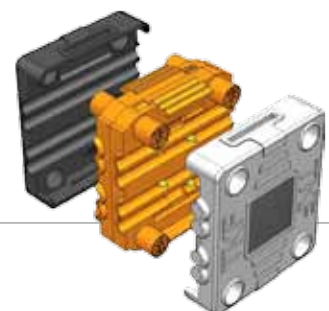
De ontwikkeling van e-domesticon vergde een nauwe samenwerking tussen tal van bedrijven in de TKH-groep waaronder Cross Hardware, EKB en USE. ‘Het e-Centre is volledig eigendom van TKH Group’, vertelt Adrie van Schie, die als consultant vanuit TKH bij het traject betrokken was. ‘Inclusief alle intellectuele eigendommen. We hebben de volledige vrijheid om het e-Centre verder te ontwikkelen zoals wij dat zelf goed vinden, zonder dat we eerst met andere partijen overeenstemming moeten bereiken. Dat komt de snelheid enorm ten goede.’ ‘Wil je je eigen prioriteiten kunnen stellen, dan moet je de regie in handen hebben’, vult Van Gameren aan. Er is goed gekeken naar de expertise die binnen de TKH-groep aanwezig was. Dat wil niet zeggen dat er geen externe toeleveranciers waren – de assemblage van de onderdelen is bijvoorbeeld extern gedaan – maar die leveranciers zijn geen partners in de zin dat ze een deel van het intellectuele eigendom bezitten. Van Schie: ‘We zijn ook door de korte afstand en communicatielijnen flexibeler, waardoor we onze ‘time-to-market’ kunnen verkorten.’

E-CENTRE

Het e-Centre is een intelligent systeem in de woning dat allerlei apparaten eenvoudig kan aansturen en verbinden. Het e-Centre zorgt dat er precies dát gebeurt wat de gebruiker van tevoren heeft ingeprogrammeerd. Dat kan zijn: alle apparaten die op stand-by staan helemaal uitschakelen, de verwarming lager zetten, verlichting aanpassen, alarm inschakelen etcetera. Via de mobiele telefoon of tablet kan tevens het systeem eenvoudig worden aangestuurd en kan op afstand worden gecontroleerd wie er voor de voordeur staat.

BEWEGING DETECTEREN

Naast de consumentenmarkt willen Van Gameren en Van Schie het e-Centre ook langs zakelijke kanalen op de markt brengen. Via energieleveranciers bijvoorbeeld. ‘Voor hen is het aantrekkelijk om dit aan hun klanten ter beschikking te stellen’, zegt Van Gameren. Of via telecomleveranciers, die hun triple-play (kabeltelevisie, internet en telefonie) zouden kunnen uitbreiden met een vierde poot: huisautomatisering. Andere toekomstige uitbreidingen liggen op het gebied van zorg en security. Dat dat weer tot nieuwe samenwerking binnen de TKH-groep leidt spreekt voor zich, in dit geval met bedrijven uit het security-cluster. Van Gameren: ‘Er zijn nog veel leuke dingen mogelijk.’

Powerclick
TKF

SAMENWERKING IN EEN VERANDERENDE PARKEERMARKT

Alle parkeeractiviteiten van TKH zijn onlangs ondergebracht in één cluster, vergelijkbaar met hoe dat eerder al was gedaan bij TKH Security Solutions. Dat is dan ook het cluster waar TKH Parking Solutions het meest mee samenwerkt – op technisch vlak dan. ‘De marktbenadering is totaal anders.’

Van oorsprong waren security en parkeren – nu twee aparte clusters binnen de TKH-groep – al met elkaar verbonden, in het bedrijf Keyprocessor. Dat richt zich op security en had een aparte afdeling voor parkeren.

Uiteindelijk werd parkeren afgesplitst tot een eigen bedrijf, Scanton Parking+, dat anderhalf jaar na Keyprocessor ook in handen kwam van de TKH-groep. Wederom is er volop gelegenheid tot samenwerking en synergie. De samenwerking is vooral op technisch vlak, vertelt Rob Rietveld die de leiding heeft over het parkeercluster. ‘De software die wij gebruiken voor toegangscontrole is afkomstig van Keyprocessor, evenals een deel van de hardware.’ Verder werkt hij samen met andere bedrijven uit de TKH-groep. Zo leveren VDG en Siquira videotechnologie, inclusief software voor beeldanalyse. Die helpt bij het signaleren van een ‘event’, bijvoorbeeld als iemand in een parkeergarage zich verdacht gedraagt. De operator kan dan kijken of vervolgactie gepast is. Maar de beeldanalyse speelt ook een rol bij het herkennen van kentekens. Een naaste samenwerkingspartner is BB-Lightconcepts dat een innovatieve lichtoplossing biedt. Het zijn lange buizen met een bijzonder folie, dat licht goed kan verspreiden over lange afstanden. Daarom zijn er slechts enkele lichtbronnen nodig. Het is ideaal voor parkeergarages, omdat de lichtopbrengst zeer egaal is, wat het gevoel van veiligheid vergroot. Bovendien is de gebruikte led-verlichting eenvoudig te

dimmen, wanneer er geen mensen in de garage lopen, zodat er in verhouding tot tl-buizen fikse besparingen mogelijk zijn. Verder verzorgt TKH Parking Solutions, intercomsystemen en oplossingen voor parkeermanagement. Met één centraal parkeermanagementsysteem kan een beheerder meerdere parkeergarages bedienen vanuit één punt. Dat kan zelfs als die parkeergarages verschillende systemen gebruiken, omdat de speciale software met al die systemen kan communiceren.

STRATEGISCHE KEUZE

‘We proberen zoveel mogelijk TKH-technologie te verwerken’, aldus Rietveld. Een groot deel daarvan is afkomstig uit het security-cluster, maar het is niet voor niets dat het twee aparte clusters zijn. ‘De marktbenadering is anders.’ Het is echt een strategische keuze, aldus Rietveld, om de clusters in te richten naar marktsegmenten. ‘We denken vanuit de klant. Op de parkeermarkt spelen heel andere zaken dan bij security.’ Parkeren is een activiteit waar beheerders geld mee willen verdienen. ‘Dat is bij security niet altijd het geval. Daarin spelen ook andere factoren een belang.’ Dat betekent dat er aan onderhoud en service van een systeem heel verschillende eisen worden gesteld. Met parkeersystemen wordt geld verdiend, dat stelt bijzondere eisen aan de reactiesnelheid van de organisatie. ‘De hele afhandeling van geldstromen is specifiek voor de parkeermarkt.’

PARKING CLUSTER

TKH Group streeft naar versterking van haar positionering in de parkeermarkt. Met ingang van 1 januari 2012 zijn daarom de activiteiten van Scanton Parking+, FlexPosure en BB-Lightconcepts gebundeld in een nieuwgevormde TKH-parkingcluster. Met deze cluster-organisatie zullen de TKH-activiteiten meer gericht worden op gedifferentieerde en geïntegreerde parkeeroplossingen. De individuele merken van bedrijven en oplossingen blijven overeind.

Betaalautomaat
Scanton Parking+





SCANTON PARKING+ Rob Rietveld

‘Schaalvergroting maakt het mogelijk om technologie betaalbaar te houden; daardoor kunnen we weer nieuwe technologie ontwikkelen’

BUITENLANDSE GROEI

De belangrijkste reden dat TKH alle parkeeractiviteiten met ingang van 1 januari 2012 heeft ondergebracht in een cluster is de ambitie om internationaal te groeien. 'Die schaalvergroting maakt het mogelijk om technologie betaalbaar te houden; daardoor kunnen we weer nieuwe technologie ontwikkelen.' Als cluster is TKH Parking Solutions bezig om een gezamenlijke roadmap te ontwikkelen, waarbij de verschillende bedrijven elkaar aanvullen. Er is dan bijvoorbeeld maar één service-desk nodig, waar alle partijen gebruik van kunnen maken.

MINDER STRAATMEUBILAIR

De komende jaren gaat er veel veranderen op de parkeermarkt, weet Rietveld. 'Er is steeds minder weerstand tegen camera's; mensen voelen zich zelfs onveilig als ergens geen camera hangt.'

Daardoor kunnen steeds meer functies geautomatiseerd worden: de camera zorgt voor herkenning en weet straks ook te melden waar de bestuurder zijn auto heeft geparkeerd. 'Uiteindelijk zal er steeds minder terminals in de parkeergarage staan', verwacht Rietveld. 'Misschien geen slagbomen meer. En misschien uiteindelijk ook geen betaalautomaat meer, omdat alle bedragen automatisch worden afgeschreven.' Dat laatste is voorlopig toekomstmuziek; Scanton heeft net een spiksplinternieuwe betaalautomaat ontwikkeld, met een prachtig touchscreen, zeer begrijpelijke instructies en de mogelijkheid om zelfs biljetten retour te ontvangen. Rietveld: 'Deze automaat is ook zeer aantrekkelijk voor onze exportmarkt.'

PREMIUM PARKING

Het nieuwe parkeren heet Premium Parking – met voordelen voor zowel de parkeerder als de beheerder van de parkeergarage. Scanton is dit systeem momenteel aan het implementeren. Met Premium Parking biedt een garage allerlei extra mogelijkheden. Zo kun je als parkeerder vooraf een plaats reserveren, via internet. Zodra je aan komt rijden herkent de camera in de slagboom je kenteken en vervolgens word je automatisch naar een vrije plek gedirigeerd, met behulp van aanwijzingen op schermen en lichtsignalen. Het parkeergeld wordt automatisch van jouw rekening afgeschreven.

Ook als je je niet van tevoren hebt aangemeld, kan het systeem je wijzen waar er vrije plekken zijn. 'Het zoeken naar een vrije plek is namelijk ergernis nummer één', weet Rietveld. 'En voor de beheerder is het fijn als de bezettingsgraad optimaal is.' Het is zelfs mogelijk om te gaan differentiëren naar verschillende soorten parkeerplaatsen: grote en kleine bijvoorbeeld, met bijbehorende tarieven. Of speciale 'vrouwenparkeerplaatsen', die een kortere looproute bieden naar de uitgang. Staat iemand scheef geparkeerd, of te breed, dan kan het systeem dit ook signaleren en zorgen voor een bijpassende rekening. Ook aan een andere grote ergernis komt een eind: jouw auto niet meer terug kunnen vinden. De camera heeft jouw kenteken gescand en het systeem weet dus waar jouw auto staat. De automaat kan je eenvoudig vertellen waar je moet zijn.

Gebeurt er ondanks alle techniek toch iets onverwachts, of ben je als bestuurder zelf iets vergeten, dan kun je op de knop van de intercom drukken. Vervolgens krijg je een operator te spreken, die elk probleem op afstand kan verhelpen.





‘Er is steeds minder weerstand tegen camera’s; mensen voelen zich zelfs onveilig als ergens geen camera hangt.’

RISICO'S VOOR KLANTEN MINIMALISEREN



ISOLECTRA Werner Hulst

‘Wij komen met een oplossing waarbij
de kans op verstoring minimaal is’

De overheid legt steeds complexere vragen neer bij private partijen, onder andere op het gebied van infrastructuur. Aannemers zijn verantwoordelijk voor het eindresultaat en worden daarop afgerekend. TKH Group helpt ze om hun risico te minimaliseren.

Van oorsprong is Isolectra een handelshuis dat hoogwaardige technische producten levert. Die achtergrond komt het bedrijf goed van pas nu de markt andere eisen stelt dan vroeger, vertelt Werner Hulst, sinds najaar 2010 algemeen directeur van Isolectra. Of beter gezegd: het feit dat Isolectra geen eigen producten maakt houdt het bedrijf flexibel. Het kan daardoor snel reageren op marktontwikkelingen – en dan met name op de ontwikkeling dat de overheid graag complexere opdrachten bij één afnemer neerlegt. Dat is bijvoorbeeld het geval bij infrastructuurele projecten. 'Vroeger was het zo dat Rijkswaterstaat (RWS) een ontwerp maakte en dan kregen alle betrokken partijen de specificaties door', vertelt Hulst. Tegenwoordig is er steeds meer sprake van een PPS, een publiek-private samenwerking. 'RWS daagt de markt uit om te komen met een adequate oplossing en houdt vervolgens de markt volledig verantwoordelijk voor het resultaat.' Op het gebied van infrastructuur betekent dat bijvoorbeeld dat marktpartijen garant moeten staan voor de beschikbaarheid van een wegtracé of een tunnel, en dat hun honorering daaraan gekoppeld is. 'De uitvraag van RWS wordt op een hoog abstractieniveau gespecificeerd. Dat is lastig voor aannemers, want het betekent dat ze een aantal vertaalslagen moeten maken, van een systeem, via definitief ontwerp naar een uitvoeringsontwerp. Voor een aannemer van een complex project biedt het voordelen om in zee te gaan met een grote partij als TKH, die veel kennis in huis heeft.'

KENNIS BUNDELEN

Isolectra bundelt in dergelijke gevallen de kennis die aanwezig is binnen de TKH-groep en komt met oplossingen die ook van zusterbedrijven afkomstig is. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de beschikbare kennis binnen de groep. Kennis op het gebied van productontwikkeling, maar ook van specifieke sectoren en gebruiksinformatie. 'We weten bijvoorbeeld heel gedetailleerd hoe lang iets meegaat. Dat is belangrijke kennis als een

tunnel 25 jaar moet openblijven en als een aannemer een boete krijgt van tienduizend euro voor ieder kwartier dat een rijbaan niet beschikbaar is.' TKH helpt aannemers dus om hun risico af te dekken. 'Wij zijn in staat een oplossing te bieden waarbij de kans op verstoringen minimaal is', aldus Hulst.

STRENGERE REGELGEVING

De regelgeving is een stuk strenger geworden. Een belangrijke invloed daarbij hebben de 'lessons learned' van de evaluatie van de Schipholbrand. Hoewel die brand strikt genomen niets te maken had met infrastructuur, is ook regelgeving voor tunnels aangescherpt. 'Technisch gezien is een tunnel niet zo ingewikkeld. Wat het complex maakt is de scherpe regelgeving. Hoewel de kans op een ernstig incident statistisch beperkt is, kan een grote tunnelbrand ernstige gevolgen hebben. Om die reden moet je kunnen garanderen dat de operator in een tunnelbuis verstaanbaar is, ook als er net een vrachtwagen voorbij dendert.' Een voorbeeld van een opdracht die Isolectra recent verwierf door kennisbundeling is die voor de bediening van bruggen en sluizen in Zeeland (MOBZ 3 en 4). Het is de bedoeling dat die bediening steeds meer op afstand plaatsvindt; dan is er altijd een brugwachter 'aanwezig' en hoeven boten nooit lang te wachten voor ze kunnen doorvaren. Isolectra levert alle communicatieapparatuur aan de aannemer, Cofely, die verantwoordelijk is voor de ombouw van de nautische centrale, sluizen en bruggen. Dat betekent onder meer: videoapparatuur, om de situatie ter plekke te kunnen zien, audioapparatuur en intercomfaciliteiten om de scheepvaart en recreatievaartuigen toe te spreken bij de desbetreffende brug of sluis in Zeeland. 'Onze propositie is serieus genomen om drie redenen: we denken mee met het ontwerp en brengen zodoende kennis in, we geven garanties over de betrouwbaarheid, en we helpen als bedrijf mee bij het procesmatige deel op basis van de methodiek Systems Engineering.'

PROFIJT VAN RECENTE ACQUISITIES

Bij de realisatie werkt Isolectra onder meer samen met zusterbedrijf Siqua. Een voorkeursleverancier van RWS als het gaat om transmissie van video, inclusief encoding en decoding. 'Zij hebben een fantastische positie', aldus Hulst, 'en een zeer betrouwbare reputatie.' Daarnaast kan Hulst terugvallen op zusterbedrijven als VDG en Commend Benelux, die respectievelijk camera- en intercomtechnologie leveren. 'We hebben veel profijt van de recente acquisities van TKH. Anders hadden we deze opdracht nooit gekregen.' De bijdrage van Isolectra zelf bestaat uit integratie van de technieken en uit project- en procesmanagement. 'Wij zijn de kennispartij, de 'consultancy-club'. We snappen de vraag van RWS en kunnen deze vertalen naar detailniveau.' In de toekomst verwacht Hulst nog meer te kunnen profiteren van synergie binnen het concern. 'Eldra levert verkeerskabels. BB-Lightconcepts heeft fantastische lichtoplossingen, die heel geschikt zijn voor tunnels. EKB kan helpen met schakelkasten, USE met dynamische evacuatiesystemen, TKF met kabels voor stroom en glasvezelkabels voor de communicatie. Tachtig procent van de tunneltechnologie kan door TKH nu al geleverd worden.' Ook de financiële draagkracht van TKH speelt mee. 'Daarmee staan we garant voor continuïteit.' Als groep van bedrijven heeft TKH het tijd mee, meent Hulst. 'Doordat we onze krachten op een slimme manier bundelen, kunnen we voor onze klanten de afhankelijkheden en de risico's reduceren.'

Dynamische evacuatiesysteem USE System Engineering



ÉÉN GEZICHT NAAR DE MARKT



De bedrijven in het security-cluster raken steeds nauwer met elkaar verweven. Daardoor kunnen ze makkelijker beschikken over elkaars technische kennis, maar zeker zo belangrijk: ze presenteren zich als één concern.

De samenwerking binnen het security-cluster heeft het afgelopen jaar een stevige impuls gekregen, onder meer dankzij de acquisitie van Siquira. Dit bedrijf is onder meer 'preferred supplier' van Rijkswaterstaat voor de transmissie van video, inclusief encoding en decoding – technologie die ook bij security-oplossingen van groot belang is. Bovendien is Siquira het grootste bedrijf binnen het security-cluster, met een uitgestrekt internationaal netwerk. Terwijl de andere bedrijven in het cluster ongeveer negentig procent van hun omzet in Nederland realiseren, maakt Siquira 85 procent van zijn omzet in het buitenland. 'Siquira heeft een uitgebreid internationaal marktgebied', vertelt Tom Overwijn, algemeen directeur van Siquira en tegenwoordig ook eindverantwoordelijk voor het security-cluster van TKH.

'Ons internationale netwerk was een belangrijke reden voor de overname. Dat maakte de match erg goed.' Het totale aantal bedrijven binnen het cluster komt daarmee op vijf. VDG verzorgt net als Siquira cameratechnologie, maar meer vanuit de softwarekant. Daarnaast is er Keyprocessor, ook één van de grotere spelers, dat zich onder meer richt op veiligheidsmanagement en toegangscontrole. Alphasystems houdt zich bezig met inbraakalarmering, terwijl SecurityWorks zich richt op de retailmarkt. Er is volop samenwerking tussen deze bedrijven. Zo worden technieken die VDG heeft ontwikkeld voor beeldanalyse inmiddels toegepast in camera-oplossingen van Siquira. En verschillende bedrijven maken gebruik van de expertise van Keyprocessor. Dat gebeurt trouwens ook buiten het security-cluster, omdat veel oplossingen ook relevant zijn voor bijvoorbeeld het parkeercluster.

KENNIS VERSPREIDEN

Om deze technische samenwerking verder gestalte te geven heeft het segment Building Solutions, waar security een onderdeel van is, tegenwoordig een Chief Technology Officer (CTO). 'Hij zorgt voor de synergie', vertelt Arne Dehn, sinds kort lid van de Raad van Bestuur en verantwoordelijk voor Building Solutions. 'Best practices delen we met elkaar en we maken gebruik van elkaars expertise.' Een concreet resultaat op dat gebied is de ontwikkeling van software in Polen, waar TKH-werkmaatschappij C&C Partners gevestigd is. Daar is inmiddels een software-centre ontstaan, dat onder meer werkt voor het security-cluster. 'We proberen de afzonderlijke bedrijven te helpen om sneller te groeien dan ze alleen zouden kunnen', aldus Dehn. 'Door gerichte samenwerking vergroten ze hun innovatiekracht en verkleinen ze hun time-to-market. Je zou kunnen zeggen dat we op deze manier besparen op het inhuren van consultants. We gebruiken kennis die in de groep aanwezig is en verspreiden die over alle bedrijven.'

ONDERSTEUNING VANUIT NEDERLAND

Met de komst van Siquira heeft TKH een belangrijke stap gemaakt richting het buitenland. Alle buitenlandse activiteiten van het security-cluster hebben nu dezelfde vlag: TKH Security Solutions ... (gevolgd door de naam van het land). Dat rijtje is nu al indrukwekkend. Naast de start met TKH Security Solutions Duitsland, zijn er vervolgens onder andere bijgekomen: Frankrijk, Spanje, Denemarken, Zweden en USA. 'We hebben gekozen voor één gezicht naar de markt', aldus Overwijn. 'Met ingang van 1 januari 2012 hebben alle verkoopkantoren in het buitenland dezelfde naam.' In Nederland,

waar de afzonderlijke bedrijven een sterke positie hebben opgebouwd en over eigen verkoopkanalen beschikken, blijven hun namen intact. Al die buitenlandse kantoren krijgen ondersteuning vanuit Nederland, vanuit één 'support centre'. Dat is weliswaar niet op één fysieke locatie gevestigd – alle bedrijven zitten nu eenmaal verspreid over het land – maar het werkt wel als één centraal punt, waar antwoorden op alle vragen beschikbaar zijn.

INTEGRATIE DIE IETS TOEVOEGT

Op de dag van het interview is er ook een internationale sales-training in het TKH Experience Centre (het kenniscentrum voor het security-cluster). Eerst hebben de verkoopmedewerkers uitleg gekregen over de nieuwe strategie, daarna gaan ze de diepte in. Welke oplossingen en producten zitten er in hun portfolio? Wat zijn de 'unique selling points'? En hoe kunnen ze ingaan op eventuele kritische vragen van afnemers? 'We willen graag dat ze het wiel niet opnieuw hoeven uit te vinden', vertelt Overwijn. 'Daarom delen we verhalen met ze tijdens de paar dagen dat ze hier zijn. Vervolgens verzorgen we regelmatig webconferenties om ze op de hoogte te houden van nieuwe ontwikkelingen.' Door samen te werken aan oplossingen vergroot TKH de waarde die het heeft voor klanten. 'Dat betekent niet dat we alles samenvoegen', verduidelijkt Dehn. 'We voegen niet zomaar bedrijven samen als dat geen meerwaarde heeft.' Cruciaal is volgens hem: begrip van de markt. 'Als je dat niet hebt, zal iedere integratie falen. Wij kijken naar verticale markten en brengen nauwgezet de behoefte daarvan in kaart. Op basis van dat begrip werken we aan integratie die werkelijk iets toevoegt.'



DE BANDEN REIKEN TOT VER OVER DE GRENZEN



TKF Wim Bank

‘Als je elkaar vertrouwt,
dan biedt dat kansen’

C&C PARTNERS Marek Niemczyk

‘Goede samenwerking begint bij
de mensen. Als die elkaar goed
snappen ben je al een heel eind’



Hoewel sommige zusterbedrijven honderden kilometers bij elkaar vandaan zitten, zijn de banden vaak zeer hartelijk. Het prettige is: 'Er is niemand die zegt dat we moeten samenwerken. Er is geen overregulering.'

Het bedrijf waar Marek Niemczyk werkt, C&C Partners uit Leszno (Polen), is ooit opgericht door twee Nederlanders. Begin jaren negentig kwamen ze naar Polen, wat 'moedig' was, aldus Niemczyk, 'want de omstandigheden waren behoorlijk primitief'. Hij ontmoette de twee oprichters al in 1991 en kwam kort daarop in dienst. Inmiddels is Niemczyk, algemeen directeur en is C&C Partners een bekende en gerespecteerde speler in Polen, met vestigingen door het hele land.

Aanvankelijk was C&C Partners een handelshuis, dat hoogwaardige technologie leverde aan de thuismarkt, veelal apparatuur die was ingekocht van één firma: het Duitse Krone. Dat leverde ook aan de Nederlandse markt, via Isolectra, en zo kwam C&C in contact met Isolectra. Niet alleen werd Isolectra een belangrijk voorbeeld voor het Poolse bedrijf, ook de tip om C&C Partners over te nemen kwam van Isolectra. 'Niemczyk: 'We moesten onze eigen weg vinden, minder afhankelijk worden van één leverancier, en daar hebben zij ons bij geholpen.'

KENNIS VAN DE LOKALE MARKT

Sinds de overname in 1998 heeft C&C Partners banden aangeknoopt met talloze bedrijven binnen de TKH-groep. Eén van die bedrijven is BV Twentsche Kabelfabriek (TKF) uit Haaksbergen, waar het interview plaatsvindt. 'Wij ondersteunen ze met onze kennis van bekabeling', zegt Wim Bank, directeur Telecom. 'Zij hebben de kennis van de lokale markt; wat dat betreft verlaten wij ons helemaal op C&C.' Het is een nauwe en goede samenwerking, vinden ze allebei. 'Als je elkaar vertrouwt, dan biedt dat kansen', aldus Bank. 'Dan is 1 en 1 al snel 3.'

De samenwerking stamt uit 2004 en is een aantal jaren geleden een nieuwe fase ingegaan, toen C&C in Polen begon met de positionering van glasvezelnetwerken. Daarvoor maakt het Poolse bedrijf gebruik

van het ACE-concept, dat is ontwikkeld door TKF. Het is niet het makkelijkste product om te verkopen – in Nederland heeft het ook een aantal jaren geduurd voor de markt eraan toe was – maar inmiddels begint de verkoop concrete vormen aan te nemen. 'Het is ook goed voor onze reputatie', aldus Niemczyk, 'om glasvezeloplossingen in ons pakket te hebben. Klanten waarderen het als je een innovatieve speler bent en dat bereiken we met ACE.' 'C&C is een bedrijf waar mensen veel vertrouwen in hebben. We hebben goede contacten met klanten, we weten wat er bij hen speelt en we geven garantie op alles wat we leveren.' De samenwerking binnen TKH wordt alleen maar beter, denkt Niemczyk. In het security-cluster heeft TKH goede overnames gedaan, die ook interessant zijn voor de Poolse markt. Bedrijven uit het security-cluster bezitten een schat aan expertise die Niemczyk in zijn thuisland weet te vermarkten.

SOFTWARE UIT POLEN

Inmiddels is C&C meer dan een 'innovatieve sales-firma', het bedrijf helpt ook bij de ontwikkeling van nieuwe oplossingen. Zo is er sinds medio 2011 een team dat software ontwikkelt voor datzelfde security-cluster. 'Polen heeft goede ingenieurs', aldus Niemczyk, 'terwijl ze elders lastig te werven zijn.' Natuurlijk speelde ook het kostenaspect mee.

VEEL VRIJHEID

Het prettige van de samenwerking is dat deze niet van boven wordt opgelegd. 'TKH is niet een concern waar alles centraal wordt aangestuurd', verwoordt Niemczyk. 'We hebben veel vrijheid om dingen op onze eigen manier te regelen. Er is niemand die zegt dat het moet, er is geen overregulering. Dat zou slecht zijn voor de geest van samenwerking.' Bank maakt de vergelijking met het Rijnlandmodel, dat in tegenstelling tot het Angelsaksische model

INTERNATIONALE SAMENWERKING

C&C Partners uit Polen heeft in de afgelopen jaren een strategische wijziging doorgemaakt. Richtte de onderneming zich in begin van deze eeuw nog op telecomgerelateerde activiteiten, tegenwoordig bestaat het productportfolio vooral uit hoogwaardige oplossingen in het segment Building Solutions. Deze verschuiving heeft C&C Partners kunnen realiseren door nauw samen te werken met de bedrijven binnen de TKH-groep zodat ze succesvol TKH-oplossingen in de Poolse markt kan vermarkten. Daarbij richt C&C zich op security-oplossingen, intercom-systemen, gestructureerde bekabelings-systemen maar bijvoorbeeld ook op glasvezeloplossing.

veel meer gericht is op de lange termijn en op stabiele groei. 'Het gaat om vertrouwen en langdurende relaties.' 'Goede samenwerking begint bij de mensen', zegt Niemczyk. 'Als die elkaar goed snappen ben je al een heel eind.' Niet voor niets was er afgelopen jaar op de TKH-sportdag een enorme opkomst vanuit Polen. Daarnaast heeft C&C een bemiddelende rol als het gaat om inkoop. 'Om goed te kunnen inkopen heb je kennis nodig van de lokale markt', aldus Bank. 'Daarom maken wij graag gebruik van C&C.'

Security-oplossing

Siqua



ALLES MOET BIJDRAGEN AAN HET RESULTAAT VOOR DE KLANT

A man in a dark suit, light shirt, and striped tie stands with his hands on his hips in the center of a long, brightly lit warehouse aisle. The aisle is flanked by high industrial shelving units filled with boxes. The perspective is looking down the aisle, creating a sense of depth. The lighting is dramatic, with strong highlights and shadows.

VMI Guido Roncken

‘Je kunt niet alles tegelijk veranderen.
Het is een lopende trein die je langzaam
van koers moet laten veranderen’

Innovatie op producten is niet voldoende, het is zeker zo belangrijk om innovatief bezig te zijn met je processen. Verscheidene TKH-bedrijven delen hun ervaringen met het toepassen van LEAN. 'We hebben altijd al plukjes uit de LEAN-filosofie toegepast. Het nieuwe is dat we het nu consequent doen.'

'Wil je meedoen aan de top, dan moet je innoveren', zegt Guido Roncken, COO bij VMI. 'Dat betekent dat je je producten steeds verbetert, maar ook – en dat is zeker zo belangrijk – dat je innovatief bezig bent met je bedrijfsprocessen.' Dat is wat Roncken sinds 2007 doet bij VMI, de TKH-werkmaatschappij dat met name bekend is om zijn innovatieve bandenbouwsystemen. In dat jaar startte hij een programma onder de naam LEAN200, waarbij het cijfer 200 stond voor het toenmalige omzetstreven. 'We wilden de omzet laten groeien tot 200 miljoen euro, met dezelfde productiecapaciteit.' Dat betekende dat VMI ging kijken naar het voordeel dat te behalen was door het operationele proces slimmer te organiseren, door het meer lean te maken. 'LEAN betekent met name dat je gaat kijken naar verspillingen. Die probeer je te elimineren. Bij een bedrijf als VMI, dat meer dan 65 jaar bestaat, zijn er allerlei routines en procedures ontstaan. Daar moet je kritisch naar kijken. Vervolgens zul je altijd zien dat er dingen overbodig zijn geworden, dat allerlei processtappen simpeler kunnen.'

VERSPILLING ELIMINEREN

De filosofie achter LEAN is afkomstig van Toyota, dat belangrijk pionierswerk op dit gebied heeft gedaan. Maar volgens Roncken valt er ook veel te leren van een bedrijf als Baldwin, dat meer dan honderd jaar geleden al in staat was om allerlei locomotieven, die elk van elkaar verschilden, toch met een korte doorlooptijd in serie te produceren. 'Het is een soort geschiedenisboek dat je dan leest, maar veel van de principes zijn hetzelfde. Alles draait om het voorkomen van verspilling.' In feite staat de klant centraal bij LEAN, legt hij uit. 'Alles wat niet bijdraagt aan het eindresultaat voor de klant, moet je elimineren. Daar wil de klant niet voor betalen.' Inmiddels heeft VMI veel profijt

gehad van LEAN. Bijvoorbeeld verbeteringen in het magazijn, waar bepaalde taken die vroeger uiteenvielen in dertig acties nu nog maar tien acties vergen. 'Scannen, afleveren, klaar.' Ook het hele testproces van nieuwe bandenbouwsystemen is aanzienlijk versimpeld. 'Vroeger moesten we de hele machine testen, wat betekende dat we zeven of acht grote onderdelen aan elkaar koppelden. Dan drukten we op een knop en dan keken we of het werkte.' Vervolgens moest de hele machine weer uit elkaar voor het transport naar de klant. Inmiddels gaat dat testen modulair, dus per onderdeel, waarbij er software is die de overige onderdelen simuleert', aldus Roncken.

MANAGEMENTFILOSOFIE

Binnen de TKH-groep is VMI het verst met de toepassing van LEAN. Daarom is er belangstelling gekomen vanuit andere werkmaatschappijen, zoals bijvoorbeeld TKF. 'Wij zijn sinds 2011 bezig met het implementeren van LEAN', vertelt directeur operations Harry Oortwijn. In feite is TKF al langer bezig met vergelijkbare dingen, bijvoorbeeld door slim om te gaan met verpakkingen, maar Oortwijn wil dat liever niet scharen onder het kopje LEAN. 'LEAN is echt een managementfilosofie', vindt hij, 'die verder gaat dan ad-hoc kostenbesparingen. Het is een gestructureerde aanpak, waarbij je ook heel bewust de inbreng van iedereen uit het team erbij betreft.' Of het nou LEAN heet of niet, feit is dat VMI al veel profijt heeft gehad van de kennis die TKF heeft op het gebied van verpakkingen. 'Het is heel interessant om te zien hoe ze dat hebben aangepakt', zegt Roncken. 'Wij hebben allicht ook een zekere bedrijfsblindheid, dus je zou wel kunnen zeggen dat onze ogen open gingen.' Roncken heeft ook veel geleerd van TKH Logistics, dat een volledig geautomatiseerd magazijn heeft.





'Het principe konden wij zo ongeveer kopiëren. Bovendien kunnen zij nu in tijden van drukte een deel van ons werk overnemen.'

MEER DAN GEZOND VERSTAND

Bij TKF zijn ze zeer tevreden over de resultaten die in korte tijd zijn bereikt met LEAN. 'In het eerste jaar zijn klantenklachten gereduceerd en leverbetrouwbaarheid naar 97% verhoogd. De doorlooptijden zijn met 42% gezakt, door de wachttijden tussen de processen te verminderen waardoor ook de levertijden met een derde konden worden gereduceerd. Dankzij deze verbeteringen ging tegelijkertijd de productiviteit met 15% omhoog, hoewel dat niet de focus van het programma is geweest', zegt Oortwijn tevreden. 'We hebben bijvoorbeeld visueel management gecreëerd'. 'De machinevoerder ziet op de vloer direct hoe het gaat met de belangrijkste processen. Daardoor kan hij sneller reageren dan hij anders zou kunnen.' Omdat de productiesnelheid zo omhoog ging, moesten ook andere processen sneller. Sneller nieuwe orders binnenhalen bijvoorbeeld. Dat heeft Oortwijn weten te realiseren door het offerteproces meer LEAN te maken. Allerlei onderdelen van dat proces die normaal gesproken na elkaar plaatsvinden, vinden nu gelijktijdig plaats. Simpel gezegd: de betrokken functionarissen steken één keer per dag de koppen bij elkaar. Als je het zo simpel formuleert lijkt LEAN bijna een kwestie van je gezond verstand gebruiken. Toch is het meer dan dat. 'We hebben altijd al plukjes uit de LEAN-filosofie toegepast', zegt Oortwijn. 'Het nieuwe is dat we het nu consequent doen. We zetten elke dag kleine stapjes.'

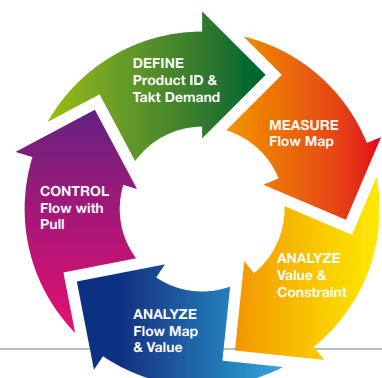
Dat beaamt ook Roncken. 'Een LEAN-filosofie die wij bij VMI hanteren heet Kaizen. Dat houdt in dat je hele kleine

stapjes zet die samen een groot geheel vormen. Ons LEAN-programma bestaat uit overzichtelijke beheersbare projecten, met een eigen logica en structuur.'

WEERSTAND WAS SNEL WEG

Aanvankelijk was er best wat weerstand bij VMI, herinnert Roncken zich. 'Medewerkers zeiden dingen als: maar we doen het al jaren zo. Of: dat is al eens geprobeerd. Het wordt pas interessant zodra je successen boekt. Dan zien medewerkers ook dat het voor henzelf voordelen heeft, omdat ze iets niet meer drie keer hoeven te verplaatsen maar in één keer op de juiste plek kunnen zetten. Dan komen dingen in een stroomversnelling.' Inmiddels is de kritiek van richting veranderd. 'Mensen zijn nu kritisch op de huidige processen. Ze zeggen dingen als: als we dit kunnen veranderen, kunnen we dan ook niet dat...' Op dat soort momenten blijkt het belang van een gestructureerde aanpak. 'Je kunt niet alles tegelijk veranderen. Het is een lopende trein die je langzaam van koers moet laten veranderen', aldus Roncken. Bovendien is LEAN niet het einddoel. 'Als je alles strak organiseert is er geen ruimte meer voor innovatie van je product. We hebben nu bijvoorbeeld het aantal engineeringuren per miljoen omzet gehalveerd. Verder omlaag brengen zou niet goed zijn. We willen altijd ruimte laten voor exceptionele zaken en voor goede ideeën.'

Methode Kaizen LEAN-programma





LEAN

LEAN is een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen en kijkt naar de waarde-toevoeging in een productieproces. LEAN heeft als belangrijkste uitgangspunt dat de focus op alleen die activiteiten ligt, die waarde toevoegen aan het proces. Dit leidt tot kostenreducties, kwaliteitsverbetering, het vergroten van de flexibiliteit en het verkorten van de productie- en doorlooptijd. Belangrijke criteria voor de Lean-projecten zijn onder meer dat de verbeteringen in lijn moeten zijn met het strategisch en tactisch plan; de projecten moeten binnen maximaal 4 maanden tot resultaat leiden.

TKF Harry Oortwijn

‘LEAN is echt een management-filosofie die verder gaat dan ad-hoc kostenbesparingen’

ALLE KABEL KOMT UIT ÉÉN LOKET



TKF Jeroen Krak

‘We hebben echt verder gekeken dan ons eigen portfolio en gedacht vanuit de klant’



IMTECH Dik Geelen

‘Je bent meer geneigd om te investeren in een relatie als je weet dat die relatie lang duurt’

Het is een logische volgende stap als je klanten wilt ontzorgen: een oplossing aanbieden voor hun complete behoefte. Dat deed BV Twentsche Kabelfabriek (TKF) bij Imtech. ‘We hebben nu één kabloket.’ De vertrouwensrelatie biedt ook andere voordelen.

De basisvraag van Imtech’s inkoopstrategie voor kabel was: ‘Kunnen we slimmer en goedkoper inkopen door onze kabelbehoefte te bundelen, volumegaranties geven en partnerkeuzes maken?’ Een logische vraag voor een bedrijf als Imtech, dat onder meer installaties verzorgt in gebouwen, industrieën en bij infrastructurele projecten. ‘We gebruiken meer dan honderd verschillende soorten kabel’, vertelt directeur procurement Dik Geelen. ‘Installatiedraad, grondkabel, marinekabel voor laag- en middenspanning, variërend van enkele tientallen meter tot vele kilometers. Kabels zitten bij ons in de top-5 qua inkoopomzet voor materiaal.’ Om de kabelbehoefte slimmer in te vullen formuleerde Imtech een ruime vraag aan een tiental partijen: ‘Hoe zouden jullie optimaal invulling kunnen geven aan onze pluriforme behoefte?’ Daarbij was Imtech bereid ‘het distributiekanaal ter discussie te stellen’. Het ging ons om wat een optimale invulling van onze behoeften zou zijn.’ De timing van die vraag bleek buitengewoon goed: TKF was net bezig om een propositie te bouwen waarin het ook bepaalde logistieke diensten levert. ‘We hebben ons jaren vooral gefocust op het leveren van goede producten’, vertelt commercieel directeur Jeroen Krak. ‘De laatste anderhalf jaar zijn we ons op een bredere manier aan het oriënteren op de behoeften van de klant.’ Zo is TKF begonnen services aan te bieden die voor klanten steeds belangrijker zijn geworden, zoals het labelen, knippen en verpakken van kabels. ‘We willen meer zijn dan een kabelleverancier.’ Daarom formuleerde TKF een propositie die naadloos aansloot op de vraag van Imtech – iets waar Alexander van der Lof een actieve rol in speelde – met als resultaat dat beide partijen een ‘single-source’-overeenkomst hebben gesloten. TKF is nu de enige leverancier van kabel voor de Imtech Nederland, Imtech Traffic & Infra en Imtech Marine. ‘We hebben echt verder gekeken dan ons eigen portfolio en

gedacht vanuit de klant’, aldus Krak. ‘We putten uit alle bronnen om één klant te belevaren met een veelheid aan applicaties.’

INZICHT IN PRIJSFLUCTUATIES

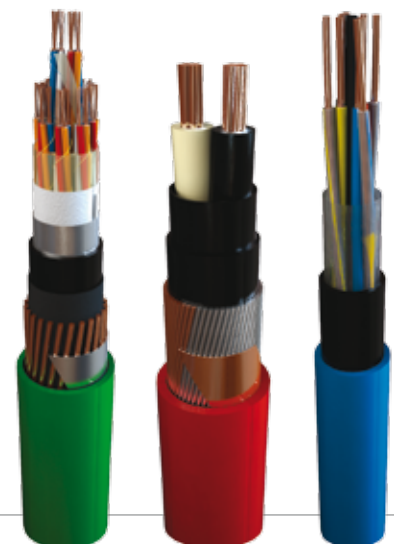
Voorheen was Imtech ook al klant. ‘Als ze dan iets vroegen wat we niet konden leveren, verwezen we ze door naar een ander TKH-bedrijf. Nu gaan we een stap verder: wij regelen als TKF de totale kabelbehoefte. Negentig procent daarvan komt uit de TKH-groep, onder meer bij TKF, Eldra, Jobarco, TKD en CAE. De overige tien procent kopen we elders in.’ Voor een deel gebeurt dat bij partijen die voorheen rechtstreeks aan Imtech leverden. ‘We hebben nu één kabloket’, zegt Geelen. Voordelen zijn onder meer dat TKF door uitbreiding van de logistieke diensten onze hardlopers binnen 24 uur, op maat geknipt en gelabeld kan leveren. En er is sprake van meer openheid in de relatie. ‘We gingen niet alleen voor de prijs, we wilden ook meer transparantie: begrijpen hoe bepaalde prijsfluctuaties ontstaan en hoe die bijvoorbeeld samenhangen met de ontwikkelingen op de grondstoffenmarkt. TKF heeft daar meer verstand van dan wij en we hebben afgesproken dat Imtech toegang tot deze kennis krijgt.’

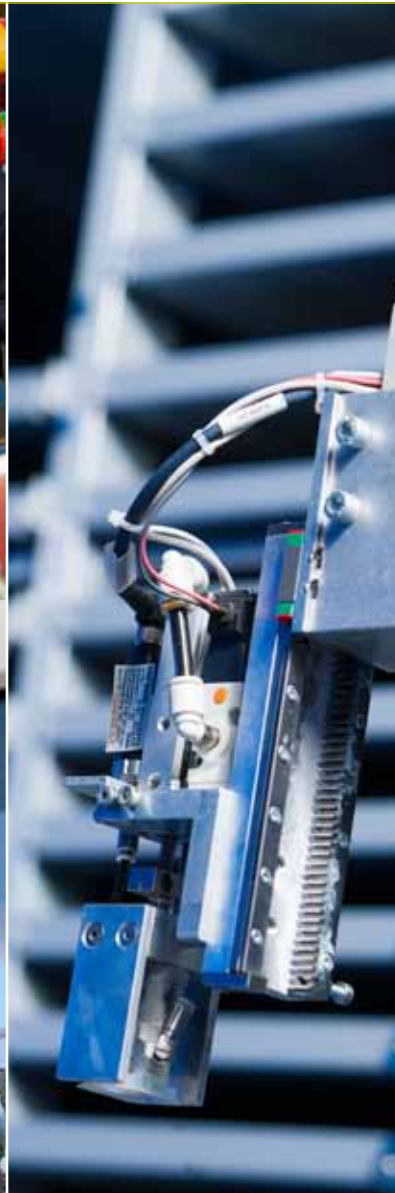
GEZAMENLIJK PLATFORM

Beide organisaties kijken nu dieper bij elkaar naar binnen. ‘Dat impliceert een bepaalde wederkerigheid en dus ook een zekere afhankelijkheid’, aldus Krak. ‘Het betekent ook dat je samen goede en slechte tijden deelt, vanuit het besef dat je allebei een goede boterham moet kunnen verdienen.’ Krak denkt dat je in zo’n vertrouwensrelatie ook eerder voor elkaar zult inspannen. ‘Je bent meer geneigd om te investeren in een relatie als je weet dat die relatie lang duurt, meer dan wanneer je ieder jaar weer moet kijken of je nog met elkaar in business bent.’ ‘Zo’n één-op-één relatie is ook voor ons redelijk uniek’, zegt Geelen. ‘We hebben elkaar geen eeuwige trouw beloofd

maar wel de intentie uitgesproken om samen verder te gaan.’ Toekomstige mogelijkheden zien de twee heren ook op andere terreinen. Komend jaar wordt er gekeken naar de kabelbehoefte van de buitenlandse Imtech-divisies. En allicht zijn er ook andere TKH-clusters waarvoor een dergelijke samenwerking interessant is. Het prettige van zo’n relatie, vindt Geelen, is dat je samen een platform creëert voor nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. ‘Groen is een van de speerpunten binnen alle Imtech-divisies. Daar hoort vanzelfsprekend ook ‘vergroening’ van kabel bij. Wij zitten nu zo dicht op TKH dat we eerder gevraagd zullen worden om als ‘launching customer’ bij te dragen aan de ontwikkeling van innovaties. We gaan samen kijken wat we op dat gebied kunnen bereiken. Dat was niet gelukt in de traditionele klant-leverancierrelatie.’

Kabels
TKF





GECONSOLIDEERDE BALANS

Per 31 december voor winstbestemming

in duizenden euro's	Toelichting	2011	2010
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	4	204.228	167.770
Materiële vaste activa	5	167.665	153.737
Vastgoedbeleggingen	6	3.370	3.363
Financiële vaste activa	7	12.637	11.346
Actieve belastinglatentie	16	10.157	7.782
Totaal van de vaste activa		398.057	343.998
Vlottende activa			
Voorraden	8	164.803	137.336
Vorderingen	9	186.842	165.260
Liquide middelen	11	28.597	23.027
Totaal van de vlottende activa		380.242	325.623
Voor verkoop aangehouden activa	12	7.165	7.165
Totaal activa		785.464	676.786

Passiva			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	13	356.226	317.465
Minderheidsbelang derden		1.645	1.565
Totaal van het groepsvermogen		357.871	319.030
Langlopende verplichtingen			
Langlopende schulden	18	123.502	55.000
Voorziening voor latente belastingen	16	39.195	30.337
Voorzieningen voor pensioenen	17	12.412	12.016
Overige voorzieningen	15	19.476	8.511
Totaal van de langlopende verplichtingen		194.585	105.864
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan kredietinstellingen	19	4.103	31.943
Handelsschulden en overige te betalen posten	20	223.523	211.554
Te betalen vennootschapsbelasting		1.840	5.523
Voorzieningen	15	3.542	2.872
Totaal van de kortlopende verplichtingen		233.008	251.892
Totaal passiva		785.464	676.786

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

in duizenden euro's	Toelichting	2011	2010
Netto-omzet ¹		1.060.179	884.727
Overige bedrijfsopbrengsten		902	8.793
Totaal bedrijfsopbrengsten	23	1.061.081	893.520
Kosten grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk		648.597	544.970
Personeelskosten	25	209.790	174.216
Afschrijvingen	27	15.276	13.605
Amortisatie	28	13.055	11.375
Bijzondere waardeverminderingen	29	0	335
Overige bedrijfskosten	30	97.311	87.342
Totaal bedrijfslasten		984.029	831.843
Bedrijfsresultaat		77.052	61.677
Financiële baten en lasten	31	-7.490	-7.140
Resultaat deelnemingen		82	-105
Resultaat voor belastingen		69.644	54.432
Belastingen over resultaat	32	15.563	13.556
Nettoresultaat		54.081	40.876
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		53.481	40.205
Minderheidsbelang derden in het resultaat		600	671
Winst per aandeel	33	54.081	40.876
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)		37.146	36.662
Gewogen gemiddeld aantal aandelen vermeerderd met potentiële aantal aandelen welke tot verwatering leiden (x 1.000)		37.293	36.704
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ²		1,57	1,21
Gewone winst per aandeel (in €)		1,44	1,10
Verwaterde winst per aandeel (in €)		1,43	1,10

¹ Inclusief wijziging voorraad gereed product, onderhanden werk en projecten van € 85,6 miljoen (2010: € 53,2 miljoen).

² Niet IFRS-verplichte toelichting.

VERKORT GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

in duizenden euro's	2011	2010
Resultaat over periode	54.081	40.876
Valuta-omrekeningsverschillen	-251	2.819
Effectief deel van veranderingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen (na belastingen)	-1.063	797
Herwaardering van onroerend goed	2.479	1.000
(Af)/herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa	-1.352	1.861
Wijziging van belastingtarieven	0	103
Netto-baten/(lasten) rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	-187	6.580
Totaalresultaat over periode	53.894	47.456
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	53.294	46.785
Minderheidsbelang derden in het resultaat	600	671
Totaalresultaat over periode	53.894	47.456

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN MUTATIES IN HET GROEPSVERMOGEN

in duizenden euro's	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Wettelijke reserve	Herwaar- derings- reserve	Herwaardering voor verkoop beschikb fin.act	Reserve omrekenings- verschillen	Cash-flow hedge reserve	Algemene reserve	Onverdeelde winst	Totaal	Minderheids- belang	Totaal groeps- vermogen
Stand per 1 januari 2010	9.256	12.444	13.668	23.770	0	3.640	-6.826	221.932	2.652	280.536	1.324	281.860
Resultaat boekjaar									40.205	40.205	671	40.876
Reclassificatie voor putopties gehouden door minderheidsaandeelhouders			56					-56		0		0
Mutatie cash-flow hedges							797			797		797
Herwaarderingen van onroerend goed				1.000						1.000		1.000
Vrijval gerealiseerde herwaardering				398				-398		0		0
Wijziging van belastingtarieven				103						103		103
Herwaarderingen van voor verkoop beschikbare financiële activa					1.861					1.861		1.861
Omrekeningsverschillen						2.809				2.809	10	2.819
Totaal resultaat	0	0	56	1.501	1.861	2.809	797	-454	40.205	46.775	681	47.456
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								2.652	-2.652	0		0
Dividenduitkeringen	139	-139						-9.598		-9.598		-9.598
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-566		-566	-412	-978
Acquisitie van minderheidsbelangen										0	-28	-28
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								821		821		821
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-2.010		-2.010		-2.010
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								1.507		1.507		1.507
Geactiveerde ontwikkelingskosten			-2.108					2.108		0		0
Stand per 31 december 2010	9.395	12.305	11.616	25.271	1.861	6.449	-6.029	216.392	40.205	317.465	1.565	319.030
Resultaat boekjaar									53.481	53.481	600	54.081
Mutatie cash-flow hedges							-1.063			-1.063		-1.063
Herwaarderingen van onroerend goed				2.479						2.479		2.479
Vrijval gerealiseerde herwaardering				661				-661		0		0
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa					-1.352					-1.352		-1.352
Omrekeningsverschillen						-268				-268	17	-251
Totaal resultaat	0	0	0	3.140	-1.352	-268	-1.063	-661	53.481	53.277	617	53.894
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								40.205	-40.205	0		0
Dividenduitkeringen	93	-93						-14.188		-14.188		-14.188
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-309		-309	-379	-688
Acquisitie van minderheidsbelangen										0	-158	-158
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								1.597		1.597		1.597
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-5.221		-5.221		-5.221
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								3.605		3.605		3.605
Geactiveerde ontwikkelingskosten			5.093					-5.093		0		0
Stand per 31 december 2011	9.488	12.212	16.709	28.411	509	6.181	-7.092	236.327	53.481	356.226	1.645	357.871

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

in duizenden euro's	Toelichting	2011	2010
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		77.052	61.677
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen		28.623	26.279
Aandelen- en optieregelingen niet resulterend in een kasstroom		1.597	821
Resultaat desinvesteringen		-292	-964
Mutatie in voorzieningen		-2.449	-6.138
Mutatie in werkkapitaal		-31.622	-7.012
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		72.909	74.663
Betaalde interest		-7.928	-7.157
Betaalde vennootschapsbelasting		-17.546	-12.306
Netto-kasstroom uit operationele activiteiten	(A)	47.435	55.200
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Dividend ontvangen van niet-geconsolideerde deelnemingen		456	70
Investerings in materiële vaste activa		-24.271	-20.977
Desinvesteringen in materiële vaste activa		2.408	2.917
Saldo van investeringen en desinvesteringen in vastgoedbeleggingen		0	-12
Desinvesteringen in voor verkoop aangehouden activa		0	2.649
Verwerving van dochterondernemingen	35	-31.295	-12.192
Verwerving van overige deelnemingen		-3.176	-1.183
Investering in immateriële vaste activa		-7.671	-3.813
Verwerving van overige financiële vaste activa		0	-6.262
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	(B)	-63.549	-38.803
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend		-14.876	-10.576
Inkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		-5.221	-2.010
Verkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		3.605	1.507
Opgenomen langlopende schulden		123.502	0
Aflossingen van langlopende schulden		-55.000	-17.000
Mutatie kortlopend bancaire krediet		-27.840	-9.001
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	(C)	24.170	-37.080
Netto-toename/(afname) in liquide middelen	(A+B+C)	8.056	-20.683
Omrekeningsverschillen		-2.486	156
Mutatie liquide middelen		5.570	-20.527
Saldo liquide middelen per 1 januari		23.027	43.554
Saldo liquide middelen per 31 december		28.597	23.027

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 31 december 2011.

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

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de jaarrekeningen van alle dochterondernemingen, waarover TKH de beslissende zeggenschap heeft. Van zeggenschap is sprake indien TKH het financiële en operationele beleid van een entiteit kan sturen teneinde voordelen te verkrijgen uit haar activiteiten. Voor een overzicht van geconsolideerde entiteiten wordt verwezen naar pagina 126 en 127. De resultaten van de verworven dochterondernemingen worden in het jaar van verwerving verantwoord vanaf het moment dat feitelijke zeggenschap is verkregen tot de datum waarop deze eindigt. Onderlinge transacties en balansaldi zijn geëlimineerd in de consolidatie.

Segmentatie

De informatie wordt gesegmenteerd naar de operationele segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions waarover afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is die regelmatig wordt geëvalueerd door de hoogste operationele besluitvormer. De Raad van Bestuur beslist over de toewijzing van middelen en beoordeelt de prestaties van de Solutions. Deze prestaties worden gerapporteerd en beoordeeld tot aan het niveau van het bedrijfsresultaat. De Solutions zijn gebaseerd op de product-/marktcombinaties die door de TKH-ondernemingen bediend worden. De waarderingsgrondslagen die voor deze geconsolideerde overzichten zijn gehanteerd gelden ook voor de bedrijfssegmenten. De transactieprijzen voor leveringen tussen segmenten worden bepaald op zakelijke basis. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten zowel posten die rechtstreeks tot dat segment behoren als posten die redelijkerwijs en consistent aan dat segment kunnen worden toegerekend. Naast de informatie over de bedrijfssegmenten wordt selectief informatie verschaft per geografische regio.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de respectievelijke functionele valuta's van de entiteiten van de

groep, tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. De bij omrekening optredende 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. Niet monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta die tegen reële waarden worden opgenomen, worden omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de datum dat de reële waarden werden bepaald. De omrekening van de activa en passiva van buitenlandse dochterondernemingen naar euro's geschiedt tegen de per balansdatum geldende valutakoersen. De winst- en verliesrekeningen van buitenlandse dochterondernemingen worden omgerekend tegen de over het verslagjaar geldende gewogen gemiddelde maandkoersen. De bij de omrekening ontstane verschillen worden ten gunste of ten laste van de reserve omrekeningsverschillen (eigen vermogen) gemuteerd. Deze omrekeningsverschillen worden in de winst- en verliesrekening als opbrengst of kosten verwerkt in de periode dat de activiteiten worden gedesinvesteerd.

Bedrijfscombinaties

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

De identificeerbare activa en verplichtingen worden gewaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum, met uitzondering van:

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

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

Minderheidsbelangen in het groepsresultaat en het vermogen van de groep worden afzonderlijk vermeld. Indien de minderheidsaandeelhouder een recht heeft om haar aandelen aan TKH te verkopen volgens een contractueel overeengekomen formule ("putoptie"), wordt een verplichting opgenomen voor de te kopen aandelen. De verplichting is bepaald op de verwachte contante waarde van de toekomstige kasuitstroom. De consolidatie wordt opgesteld op basis van het economisch eigendom dat TKH heeft verworven. Er is een wettelijke reserve gevormd voor het aandeel in het eigen vermogen van de deelneming waarvoor het economisch eigendom wel is verworven, maar het juridische eigendom nog niet. Aanpassingen na balansdatum op de waarde van verplichting uit hoofde van de putopties, maar ook voor earn-out-verplichtingen worden direct in de winst- en verliesverrekening verwerkt. Acquisities van dochterondernemingen die plaatsvonden vóór 1 januari 2010 worden verwerkt in overeenstemming met de oude IFRS 3 Business Combinations. Dit betekent dat de aanpassingen op de waarde van de verplichting uit hoofde van de putopties, maar ook voor earn-out-verplichtingen direct in de goodwill worden verwerkt. Voor acquisities na 1 januari 2010 worden wijzigingen in de reserveringen voor te betalen earn-out en afwikkeling van de putoptie direct via het resultaat verwerkt. Advieskosten voor acquisities worden direct als kosten verantwoord.

Immateriële vaste activa

Goodwill

Goodwill, zijnde het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel in de netto-vermogenswaarde (op basis van reële waarde van verkregen activa minus passiva) van verworven deelnemingen, wordt geactiveerd. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet afgeschreven, maar minimaal jaarlijks beoordeeld op eventuele bijzondere waardeverminderingen. Een bijzondere waardevermindering wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt zodra deze zich voordoet, en wordt nadien niet meer teruggedraaid. Bij verkoop van een deelneming wordt de goodwill meegenomen in de bepaling van de winst of verlies op de verkoop.

Overige immateriële vaste activa

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

- Een actief is gecreëerd dat identificeerbaar is;
- Het waarschijnlijk is dat het actief toekomstige economische voordelen zal genereren;

- De ontwikkelingskosten betrouwbaar kunnen worden gemeten.

Ontwikkelingskosten worden niet geactiveerd indien deze rechtstreeks door derden worden vergoed.

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

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

Materiële vaste activa

Lease

Een lease-overeenkomst wordt geclassificeerd als financiële lease indien de overeenkomst vrijwel alle aan de eigendom van een actief verbonden risico's en voordelen overdraagt. Alle andere lease-overeenkomsten worden geclassificeerd als operationele lease. Activa die als financiële lease zijn verworven, worden gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Leasebetalingen onder een operationele lease worden in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben. Baten voortvloeiend uit het aangaan van een operationele lease worden verantwoord over de contractduur.

Vaste bedrijfsmiddelen

Grond en gebouwen, dienstbaar aan de bedrijfsuitoefening, worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde is gebaseerd op de vervangingswaarde verminderd met de afschrijvingen of lagere marktwaarde. De vervangingswaarde en marktwaarde worden ontleend aan de meest recente taxatie-rapporten. Waarderingen worden met voldoende regelmaat verricht zodat de opgenomen waarde niet materieel afwijkt van de reële waarde per balansdatum. In de taxatie wordt de resterende verwachte economische levensduur bepaald. De herwaardering wordt afgeschreven over de verwachte resterende economische levensduur.

De herwaardering van vaste bedrijfsmiddelen wordt verwerkt in de herwaarderingsreserve, rekening houdend met een voorziening voor latente belastingen. Indien de herwaarderingsreserve van een specifiek actief negatief zal worden, dan wordt het saldo als kosten verantwoord. Een herwaardering die een afwaardering, die ten laste van de winst- en verlies is verwerkt, doet opheffen wordt rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verantwoord. De afschrijvingen op geherwaardeerde bedrijfsgebouwen zijn lineair en worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

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

De verwachte economische levensduur is als volgt:

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

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

Vastgoedbeleggingen

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen

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

Voor verkoop beschikbare financiële activa

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

Voorraden

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

Onderhanden projecten in opdracht van derden

Indien de uitkomsten van een onderhanden project in opdracht van derden op betrouwbare wijze kan worden bepaald, dan worden de opbrengsten en kosten verantwoord naar rato van voltooiing op balansdatum. De mate van voltooiing wordt berekend op basis van de gemaakte en aan het project gerelateerde kosten voor verrichte prestaties ten opzichte van de totale verwachte projectkosten, behalve indien dit niet representatief is voor de mate waarin de prestaties zijn verricht. Meer- en minderwerk zijn inbegrepen indien deze betrouwbaar kunnen worden

bepaald en verrekening waarschijnlijk is. Voor zover de uitkomsten van een onderhanden project niet betrouwbaar kan worden gemeten, worden de opbrengsten verantwoord voor de gemaakte projectkosten mits het waarschijnlijk is dat de voordelen gerealiseerd zullen worden. Projectkosten worden als kosten verantwoord in de periode dat deze voordoen. Indien de verwachte projectkosten hoger zijn dan de projectopbrengst, dan wordt het verwachte verlies direct voorzien en in mindering gebracht op het onderhanden werk. Onderhanden projecten, bestaande uit het saldo van gemaakte kosten, genomen winsten en verliezen verminderd met gefactureerde bedragen, worden als vordering gepresenteerd indien dit saldo positief is. Indien het saldo van gemaakte kosten, genomen winsten en verliezen verminderd met gefactureerde bedragen op een project negatief is, dan wordt deze voor het betreffende project als verplichting gepresenteerd.

Vorderingen

De vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van voorzieningen voor oninbaarheid. Deze waardering benadert de reële waarde van de vorderingen.

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.

Herwaarderingsreserve

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

Voorzieningen

Algemeen

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

Pensioenen

Premies voor toegezegde-bijdragenregelingen worden als lasten verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben. De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. De pensioenaanspraken worden 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 toegezegd-pensioenen zijn gebaseerd op de "projected unit credit method", waarbij per balansdatum actuariële berekeningen worden opgesteld. Actuariële winsten en verliezen worden niet opgenomen, tenzij de netto-opgebouwde niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen aan het eind van het vorige verslagjaar groter zijn dan de hoogste van:

- 10% van de contante waarde van de bruto-verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling; en
- 10% van de reële waarde van de fondsbeleggingen op die datum. Het gedeelte dat groter is dan de limiet wordt naar rato over de verwachte gemiddelde resterende dienstperiode van de deelnemers in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden verbeterd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de resultatenrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden.

Jubileumuitkeringen

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

Latente belastingen

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

Rentedragende schulden

Rentedragende schulden worden 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 schulden en overlopende passiva

Deze zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Deze benadert de reële waarde van de overige schulden.

Afgeleide financiële instrumenten

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen wanneer TKH een contract afsluit voor een dergelijk instrument. Afgeleide financiële instrumenten 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 afdekkings-instrument voor toekomstige kasstromen, worden direct in het eigen vermogen verwerkt. Het ineffectieve deel wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Wanneer de kasstroom van een vaststaande toezegging of een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname van een actief of verplichting, dan wordt op het moment van opname de hieraan verbonden winsten of verliezen van het afdekkings-instrument, dat was opgenomen onder het eigen vermogen, verwerkt in de waardering van het actief of de verplichting. Bij afdekkingstransacties die niet leiden tot de opname van een actief of verplichting worden de in het eigen vermogen verwerkte winsten of verliezen in de winst- en verliesrekening verwerkt in dezelfde periode waarin ook de onderliggende afgedekte transactie in de winst- en verliesrekening wordt verwerkt. Veranderingen in de reële waarde van derivaten die niet zijn te kwalificeren als afdekkingsinstrument worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten van TKH bestaan uit goederen, projecten en diensten die binnen Telecom, Building en Industrial Solutions aan klanten kunnen worden aangeboden als afzonderlijk product/dienst of als totaaloplossing. De bedrijfsopbrengsten omvatten de netto-omzet, de mutatie in de voorraad gereed product en onderhanden projecten alsmede overige bedrijfsopbrengsten. Netto-omzet is de opbrengst van in het verslagjaar

aan derden geleverde goederen en diensten onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen.

De mutatie in de voorraad gereed product en onderhanden projecten hebben betrekking op de productiebedrijven en projecten binnen TKH. De levering van goederen wordt als omzet verantwoord indien de volgende voorwaarden zijn vervuld:

- De wezenlijke risico's en voordelen van eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper;
- TKH behoudt niet de betrokkenheid en feitelijke zeggenschap over de verkochte goederen die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar;
- Het bedrag van de opbrengst kan betrouwbaar worden gemeten;
- Het is waarschijnlijk 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 kunnen betrouwbaar worden gemeten.

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

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

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

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

Bedrijfslasten

Algemeen

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

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden in de winst- en verliesrekening

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

Op aandelen gebaseerde betalingen

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

Financiële baten en lasten

Als financiële baten en lasten worden opgenomen de op het verslagjaar betrekking hebbende rente van en aan derden. Rente wordt opgenomen volgens de effectieve rentemethode. De rentebaten en rentelasten van bankrekeningen die behoren tot één en dezelfde rentecombinatie worden gesaldeerd. Het rentesaldo van de rentecombinatie wordt verantwoord onder rentebaten c.q. rentelasten. Koersverschillen op verkoop- en inkooptransacties worden onder financiële baten en lasten gepresenteerd. Rentelasten direct verband houdende met de constructie van materiële vaste activa worden geactiveerd.

Belastingen

De belasting is berekend over het resultaat voor belastingen, rekening houdend met de in de verschillende landen geldende belastingtarieven en fiscale regelgeving. De winstbelasting wordt in de resultatenrekening opgenomen, tenzij deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt. Naast de over het verslagjaar direct verschuldigde of te vorderen belastingen, zijn tevens de mutaties in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen begrepen, alsmede correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Minderheidsbelang derden

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

Kasstroomoverzicht

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

2 EFFECT VAN NIEUWE BOEKHOUDSTANDAARDEN

De volgende aanpassingen van standaarden en nieuwe interpretaties zijn van kracht sinds 1 januari 2011:

- Verbeteringen in IFRS (uitgave door de IASB in mei 2010).
- Aanpassing op IAS 12 Deferred tax: Recovery of Underlying Assets.
- Aanpassing op IAS 24 Related Party Disclosure .
- Aanpassing op IFRIC 14 Prepayment of a Minimum Funding Requirement.
- IFRIC 19 Extinguishing Financial Liabilities with Equity Instruments.

De toepassing van deze nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en nieuwe IFRIC-interpretaties hebben geen materiële gevolgen voor haar jaarrekening.

TKH heeft niet gekozen voor een vroege invoering van de volgende nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en nieuwe IFRIC-interpretaties waarvan de toepassing verplicht is

voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2012:

- IFRS 9 Financial Instruments and subsequent amendments (amendments to IFRS 9 and IFRS 7)
- IFRS 10 Consolidated Financial Statements
- IFRS 11 Joint Arrangements
- IFRS 12 Disclosures of Interests in Other Entities
- IFRS 13 Fair Value Measurement
- IAS 27 Separate Financial Statements
- IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures
- Aanpassing op IAS 12 Deferred tax: Recovery of Underlying Assets
- Aanpassing op IFRS 1: Severe Hyperinflation and Removal of Fixed Dates for First-Time Adopters
- Aanpassing op IAS 1: Presentation of Items of Other Comprehensive Income
- Aanpassing op IAS 19 Employee Benefits
- Aanpassing op IFRS 7: Disclosures - Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities

- Aanpassing op IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- IFRIC 20: Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine

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.

3 SCHATTINGEN EN VERONDERSTELLINGEN

Bij de totstandkoming van de geconsolideerde jaarrekening van TKH moet het management bepaalde schattingen maken en aannames doen. Deze schattingen en aannames zijn van invloed op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van niet uit de balans 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. Belangrijke schattingen betreffen:

Prijs-, krediet-, rente- en valutarisico

Toelichting 21 bevat informatie over deze risico's.

Goodwill

In toelichting 1 en 4 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 groei-percentages, royalty fees, economische levensduur) en toekomstverwachtingen.

Materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa

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

Pensioenen

Toelichting 1 en 17 bevatten de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de berekening van de pensioenlasten en de pensioenvoorziening. Wijziging van de veronderstellingen zoals disconteringsvoet en verwacht rendement kunnen een substantiële invloed hebben op deze posten. Een verhoging van de disconteringsvoet met 1% zou een verlaging van de contante waarde van de bruto-verplichting met circa 18% betekenen.

Overige voorzieningen

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

4 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Goodwill		Ontwikkelingskosten		Merkenamen, klantbestanden en intellectual property		Patenten, licenties en handelsrechten		Totaal	
in duizenden euro's	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Stand per 1 januari	125.627	122.113	9.881	11.990	27.285	30.546	4.977	2.624	167.770	167.273
Activeringen en toevoegingen			3.794	1.781			3.877	2.032	7.671	3.813
Reclassificatie van software uit materiële vaste activa								1.876	0	1.876
Acquisities	18.338	1.825	4.465	250	18.489	2.754	183		41.475	4.829
Amortisatie			-3.819	-3.805	-7.098	-6.015	-2.138	-1.555	-13.055	-11.375
Bijzondere waardeverminderingen				-335					0	-335
Aanpassing i.v.m. earn-out-verplichting	-11	500							-11	500
Aanpassing i.v.m. verplichting voor putopties gehouden door minderheids-aandeelhouders	378	1.181							378	1.181
Omrekeningsverschillen		8							0	8
Stand per 31 december	144.332	125.627	14.321	9.881	38.676	27.285	6.899	4.977	204.228	167.770
Som der afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	2.891	2.891	12.964	9.145	25.171	18.073	5.837	3.699	46.863	33.808
Historische aanschafwaarde	147.223	128.518	27.285	19.026	63.847	45.358	12.736	8.676	251.091	201.578

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

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

in duizenden euro's	2011	2010
Telecom Solutions	32.150	32.120
Building Solutions	82.956	64.660
Industrial Solutions	29.226	28.847
	144.332	125.627

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende onderdelen waarin goodwill is geactiveerd is de hogere van de reële waarde minus verkoopkosten of de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstroomprognoses. Deze prognoses zijn ontleend aan de interne businessplannen die jaarlijks worden opgesteld en een horizon van drie tot vijf jaar kennen. Deze businessplannen bevatten financiële budgetten en worden opgesteld door lokaal manage-

ment en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Kasstromen na de financiële budgetteringsperiode worden geëxtrapoleerd rekening houdend met een jaarlijks groeipercentage van 3%. Een disconteringsvoet vóór belastingen variërend van 11,3% tot 13,4% is gebruikt om de toekomstige kasstromen te berekenen. De disconteringsvoet is gebaseerd op de WACC van TKH aangevuld met risico-opslagen geldend voor het kasstroomgenererende onderdeel.

5 MATERIEËLE VASTE ACTIVA

in duizenden euro's	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2010					
Actuele boekwaarde	89.831	34.214	22.323	1.561	147.929
Mutaties over 2010					
Investerings	6.860	6.221	6.860	1.036	20.977
Acquisities		84	181		265
Desinvesteringen	-1.190	-1.093	-634		-2.917
Herwaarderings	1.349				1.349
Afschrijvingen	-3.458	-4.339	-6.740		-14.537
Omrekeningsverschillen	1.444	871	183	49	2.547
Reclassificatie van software naar immateriële vaste activa			-1.876		-1.876
Overige reclassificaties	47	26	-73		0
Totaal van de mutaties	5.052	1.770	-2.099	1.085	5.808
Stand per 31 december 2010					
Historische aanschafwaarde	130.558	175.601	105.503	2.629	414.291
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-69.766	-139.617	-85.279	17	-294.645
Boekwaarde op basis van historische kostprijs	60.792	35.984	20.224	2.646	119.646
Som der ongerealiseerde herwaarderings	34.091				34.091
Actuele boekwaarde	94.883	35.984	20.224	2.646	153.737
Mutaties over 2011					
Investerings	5.064	6.741	9.016	3.582	24.403
Acquisities	37	229	737		1.003
Desinvesteringen	-179	-1.474	-463		-2.116
Herwaarderings	3.539				3.539
Afschrijvingen	-3.540	-4.842	-7.153		-15.535
Omrekeningsverschillen	942	1.570	100	22	2.634
Totaal van de mutaties	5.863	2.224	2.237	3.604	13.928
Stand per 31 december 2011					
Historische aanschafwaarde	135.622	182.342	114.519	6.211	438.694
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-72.506	-144.134	-92.058	39	-308.659
Boekwaarde op basis van historische kostprijs	63.116	38.208	22.461	6.250	130.035
Som der ongerealiseerde herwaarderings	37.630				37.630
Actuele boekwaarde	100.746	38.208	22.461	6.250	167.665

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

- **Comparatieve methode:**

Deze methode vergelijkt het object met soortgelijke verkoop- en/of verhuurtransacties indien voldoende transactiegegevens bekend zijn. De methode 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 tussen van 8% tot 10% en de huurwaarde factor ligt tussen de 9 en 12.

- **Vervangingswaardemethode**

Bij de bepaling van de vervangingswaarde wordt rekening gehouden met de aard en bestemming van de gebouwen en/of terreinen en de opgetreden technische en functionele veroudering alsmede de invloed van wijzigingen.

Indien mogelijk, wordt de waarde gebaseerd op het gemiddelde van de drie bovengenoemde waarderingsmethoden.

De comparatieve methode is in de praktijk voor fabrieksterreinen en -hallen, afhankelijk van de lokatie, minder toepasbaar.

Onder de materiële vaste activa bevinden zich activa gehouden onder financiële lease met een boekwaarde van € 2,1 miljoen.

De bijbehorende financiële schuld, opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen, bedraagt € 1,6 miljoen. Gebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 0,3 miljoen zijn als onderpand verstrekt ter zekerheidstelling van bancaire faciliteiten.

6 VASTGOEDBELEGGINGEN

in duizenden euro's	2011	2010
Stand per 1 januari	3.363	3.334
Investerings		12
Waardeveranderingen in de reële waarde	-33	-32
Omrekeningsverschillen	40	49
Stand per 31 december	3.370	3.363

De wijze van taxatie is vergelijkbaar met bedrijfsgebouwen en terreinen, waarbij uitsluitend gebruik wordt gemaakt van de comparatieve en/of huurwaardekapitalisatiemethode.

7 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Overige deelnemingen		Voor verkoop beschikbare financiële activa		Totaal	
in duizenden euro's	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Stand per 1 januari	3.223	2.112	8.123		11.346	2.112
Verwerving van een belang	3.018	1.119		6.262	3.018	7.381
Aandeel in resultaat deelneming, exclusief ontvangen dividend van voor verkoop beschikbare financiële activa	-249	-105			-249	-105
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			-1.353	1.861	-1.353	1.861
Ontvangen dividend	-125	-70			-125	-70
Verwerving van een controlerend belang		36			0	36
Overige mutaties		131			0	131
Stand per 31 december	5.867	3.223	6.770	8.123	12.637	11.346

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

Naam deelneming	Plaats	Land	Eigendom en zeggenschap		Activiteit
			2011	2010	
Scanton Parking+ B.V.	Houten	Nederland	49,0%	49,0%	Building Solutions
Speed Elektronik Vertrieb GmbH	Schwelm	Duitsland	25,0%	25,0%	Telecom Solutions
INC Ltd.	Taipei	Taiwan	33,3%	33,3%	Telecom/Building
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	Italy	49,0%	0,0%	Building Solutions
Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform Co. Ltd.	Jiangyin	PR China	12,5%	12,5%	Telecom Solutions
Star Industry	Hong Kong	PR China	40,0%	40,0%	Building Solutions

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

in duizenden euro's	Activa	Verplichtingen	Omzet	Nettoresultaat
Samengevatte financiële gegevens van de materiële overige deelnemingen	14.791	6.736	19.340	-642

8 VOORRADEN

in duizenden euro's	2011	2010
Grond- en hulpstoffen	34.395	26.724
Goederen in bewerking	18.220	17.959
Gereed product en handelsgoederen	112.188	92.653
	164.803	137.336

Een deel van de voorraden is afgewaardeerd naar lagere netto-opbrengstwaarde. De boekwaarde van deze afgewaardeerde voorraad bedraagt € 10 miljoen. De totale afwaardering op de

voorraden, op grond van ouderdomsanalyses, die in 2011 in de winst- en verliesrekening is verantwoord, bedraagt € 2 miljoen (2010: € 1,8 miljoen).

9 VORDERINGEN

in duizenden euro's		2011	2010
Handelsdebiteuren		127.937	117.334
Voorziening dubieuze debiteuren		-4.614	-4.157
		123.323	113.177
Onderhanden projecten in opdracht van derden	10	46.258	38.509
Afgeleide financiële instrumenten	21	428	589
Overige vorderingen en overlopende activa		16.833	12.985
		186.842	165.260
Onderstaand volgt de ouderdomsanalyse van de debiteuren waarvan de betalingstermijn is verstreken, maar die niet afgewaardeerd zijn. De weergegeven termijnen zijn vanaf factuurdatum.			
60 - 90 dagen		2.611	2.735
90 - 180 dagen		4.584	4.449
180 - 365 dagen		3.199	3.542
Ouder dan 365 dagen		609	1.223
		11.003	11.949

Het verloop van de voorziening kan als volgt worden weergegeven:

in duizenden euro's	2011	2010
Stand per 1 januari	4.157	4.547
Toevoeging	1.848	888
Vrijval	-1.153	-1.016
Acquisitie	38	35
Onttrekking	-294	-337
Koersverschillen	18	40
Stand per 31 december	4.614	4.157

in duizenden euro's	2011	2010
Onderstaand volgt de ouderdomsanalyse van de voorziening dubieuze debiteuren. De weergegeven termijnen zijn vanaf factuurdatum.		
60 - 90 dagen	963	12
90 - 180 dagen	643	2.096
180 - 365 dagen	328	345
Ouder dan 365 dagen	2.680	1.704
	4.614	4.157

10 ONDERHANDEN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

in duizenden euro's		2011	2010
Nog te vorderen van opdrachtgevers, opgenomen onder vorderingen	9	46.258	38.509
Verschuldigd aan opdrachtgevers, opgenomen onder kortlopende schulden	20	-35.347	-30.669
		10.911	7.840
Onderhanden projecten inclusief genomen winsten en verliezen		250.730	182.350
Af: gefactureerde bedragen		-239.819	-174.510
		10.911	7.840

De bedragen zullen naar verwachting binnen 12 maanden worden afgewikkeld. Per 31 december 2011 zijn aanbetalings- en performancegaranties verstrekt aan opdrachtgevers ten

bedrage van € 23,9 miljoen (2010: € 25,9 miljoen). Deze garanties zijn opgenomen onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen (toelichting 22).

11 LIQUIDE MIDDELEN

in duizenden euro's	2011	2010
Kas- en banksaldi	28.597	23.027

De kas- en banksaldi zijn direct opvraagbaar.

12 VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA

in duizenden euro's	2011	2010
Stand per 1 januari	7.165	8.850
Desinvesteringen		-1.685
Stand per 31 december	7.165	7.165

De voor verkoop aangehouden activa betreffen bedrijfspanden in Nederland. De betreffende panden staan te koop vanwege

verhuizing van de activiteiten. Het is de verwachting dat verkoop binnen een jaar wordt afgewikkeld.

13 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.

14 DIVIDEND

Voor nadere details wordt verwezen naar de vennootschappelijke jaarrekening.

15 VOORZIENINGEN

in duizenden euro's		2011	2010
Latente belastingen	16	39.195	30.337
Pensioenen	17	12.412	12.016
Overige langlopende voorzieningen		19.476	8.511
Overige kortlopende voorzieningen		3.542	2.872
		74.625	53.736

De voorzieningen voor belastingen en pensioenen zijn overwegend langlopend.

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

in duizenden euro's	Garantie	Earn-out	Putopties minderheidsaandeelhouders	Personeelsverplichtingen	Verlieslatende contracten	Reorganisatie	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2011	2.272	314	4.074	1.215	281	540	2.687	11.383
Toevoeging	2.153			4		424	111	2.692
Acquisities	414		13.900					14.314
Onttrekking	-1.557	-201		-35		-543		-2.336
Vrijval	-445			-11	-203		-67	-726
Correctie op de betaalde goodwill		-11	378					367
Reclassificatie							-2.676	-2.676
Stand per 31 december 2011	2.837	102	18.352	1.173	78	421	55	23.018

in duizenden euro's	2011	2010
Looptijd van de overige voorzieningen korter dan 1 jaar	3.542	2.872
Looptijd langer dan 5 jaar	587	608

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.

Garantieverplichtingen

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

Earn-out

Bij diverse acquisities zijn contractuele afspraken gemaakt over een te betalen earn-out indien bepaalde targets worden gerealiseerd. De verplichting uit hoofde van de earn-out is bepaald op de verwachte reële waarde van de toekomstige kasuitstroom. Deze verplichting is kortlopend.

Putopties minderheidsaandeelhouders

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

Het betreffen de volgende optierechten en -verplichtingen:

Naam dochteronderneming	Percentage	Uitoefenbaar vanaf
Schneider Intercom GmbH	10,0%	1 juli 2009
EKB Zuid B.V.	10,0%	1 januari 2011
Bekker & Business Holding B.V.	20,0%	1 januari 2011
SecurityWorks B.V.	10,0%	1 januari 2011
Pantaflex B.V.	8,0%	1 januari 2013
USE System Engineering B.V.	25,0%	1 januari 2014
Ithaca	49,0%	24,5% vanaf 1 november 2011 en 24,5% vanaf 1 november 2016
Mextal B.V.	10,0%	1 januari 2016
Flexposure B.V.	30,0%	1 januari 2019
KLS Netherlands B.V.	42,5%	27% vanaf 1 januari 2015, 1,3% vanaf 1 januari 2017, 13,5% vanaf 1 januari 2019 en 0,7% vanaf 1 januari 2020

De verwachte looptijd van de bovengenoemde verplichtingen is gelijkgesteld aan de periode vanaf 31 december 2011 tot aan de eerste mogelijkheid van uitoefening.

Personeelsverplichtingen

De voorziening voor personeelsverplichtingen heeft voornamelijk betrekking op toegezegde jubileum- en beloningsregelingen en heeft een langere looptijd.

Verlieslatende contracten

Dit betreft een inkoopcontract van grondstoffen en een huurcontract met een lagere onderverhuurprijs. De voorziening heeft een looptijd tot 3 jaar.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening heeft betrekking op de afvloeiing van werknemers. De looptijd is korter dan 1 jaar.

Overige voorzieningen

De overige posten betreffen voorzieningen voor claims, geschillen, garantstellingen die naar verwachting worden aangesproken en overige contractuele verplichtingen. Deze bestaan uit bedragen waarbij het aannemelijk is dat veroordeling door een onafhankelijke partij tot schadeloosstelling plaats zal vinden. De opgenomen voorzieningen zijn gebaseerd op best estimate, gemaakt op basis van de aanwezige informatie en zullen grotendeels binnen een termijn van maximaal 1 jaar aflopen.

16 LATENTE BELASTINGEN

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

in duizenden euro's	Herwaardering onroerend goed	Immateriële vaste activa	Voorraad en OHW	Verschil fiscale/commerciële afwaarderingen	Jubileum- en pensioenvoorziening	Verrekenbare verliezen	Financiële instrumenten	Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2010	-8.257	-11.045	-4.861	-4.647	2.619	1.708	2.334	39	-22.110
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. eigen vermogen	-347						-302		-649
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. resultaat	-67	1.079	-1.842	1.509	-555	669		100	893
Acquisities		-689							-689
Stand per 31 december 2010	-8.671	-10.655	-6.703	-3.138	2.064	2.377	2.032	139	-22.555
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. eigen vermogen	-1.192						361		-831
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. resultaat		2.488	-932	-4.636	-50	1.452		-22	-1.700
Acquisities		-4.735				783			-3.952
Stand per 31 december 2011	-9.863	-12.902	-7.635	-7.774	2.014	4.612	2.393	117	-29.038

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	2011	2010
Actieve belastinglatentie opgenomen onder vaste activa	10.157	7.782
Passieve belastinglatentie opgenomen onder voorzieningen	15	-30.337
	-29.038	-22.555

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	2011	2010
Looptijd onbeperkt	2.219	1.818
Looptijd langer dan 10 jaar	212	0
Looptijd tussen de 5 en 10 jaar	1.471	2.749
Looptijd korter dan 5 jaar	2.803	2.983
	6.705	7.550

17 PENSIOENEN

Toegezegde-bijdragenregelingen

In Nederland valt het merendeel van de werknemers onder de bedrijfstakpensioenregelingen van Metalektro en Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze regelingen kwalificeren zich als een toegezegd-pensioenregeling. De bedrijfstakpensioenfondsen zijn echter niet in staat de benodigde informatie te leveren. Als redenen hiervoor noemen zij onder andere dat een betrouwbare en consistente basis om de verplichting, de fondsbeleggingen en kosten aan de aangesloten ondernemingen toe te rekenen ontbreekt en dat de actuariële risico's van beperkte omvang zijn. Hierdoor bestaat geen inzicht in TKH's aandeel in het overschot of tekort van het bedrijfstakpensioenfonds. De regeling is om hiervoor genoemde redenen verwerkt als toegezegde-bijdragenregeling. Uit de vierde kwartaalberichten van Metalektro en Metaal en Techniek blijkt dat ultimo 2011

sprake is van een dekkingsgraad van respectievelijk 90% en 88,5% (inclusief stijging van de levensverwachting) op basis van de door hen gehanteerde grondslagen. Deze bedrijfstakpensioenfondsen hebben aangekondigd de pensioenen op 1 januari 2012 niet te indexeren en de pensioenpremies voor 2012 te verhogen. Indien de dekkingsgraad in 2012 niet voldoende hersteld, dan worden de pensioenaanspraken per 1 april 2013 mogelijk verlaagd.

De werknemers van de buitenlandse dochterondernemingen zijn over het algemeen aangesloten bij een door de industrie of de lokale overheid uitgevoerde pensioenregeling. De dochtermaatschappijen zijn alleen verplicht een bepaald percentage van de salariskosten aan de lokale pensioenbeheerder af te dragen.

in duizenden euro's	2011	2010
Voor toegezegde-bijdragenregelingen is een last verwerkt van:	5.843	5.385

Toegezegd-pensioenregelingen

De groep heeft toegezegd-pensioenregelingen en excidentregelingen voor voornamelijk Nederlandse werknemers. De regelingen verschillen per onderneming en betreffen voornamelijk middelloonregelingen. De uitvoering van de

pensioenregelingen is ondergebracht bij een pensioenverzekeraar. De actuariële berekeningen zijn uitgevoerd door actuarissen van Towers Watson.

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van de actuariële berekeningen:

	2011	2010
Disconteringsvoet	5,4%	5,6%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	4,4%	4,4%
Verwachte procentuele salarisstijgingen	3,5%	3,5%
Toekomstige procentuele stijging van sociale lasten	2,0%	2,0%
Toekomstige procentuele pensioenstijgingen	1,5%	2,0%

De disconteringsvoet is gebaseerd op de door Towers Watson ontwikkelde Rate:Link-methode. De Rate:Link-methode is bepaald aan de hand van alle beschikbare informatie over AA bonds. De langlopende AA bonds hebben per jaareinde relatief hoge credit spreads vanwege de volatiliteit in de

financiële markten. Bij de bepaling van de disconteringsvoet heeft TKH om deze reden voorzichtigheid betracht door de disconteringsvoet zoals berekend in de Rate:Link-methode te verlagen met 0,3%. In de balans zijn de volgende bedragen met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen opgenomen:

in duizenden euro's	2011	2010
Contante waarde van de brutoverplichting	52.985	52.170
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-56.386	-50.611
	-3.401	1.559
Netto-actuariële winsten die niet in de balans zijn opgenomen	15.813	10.457
Netto-pensioenverplichting opgenomen onder voorzieningen	12.412	12.016

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

in duizenden euro's	2011	2010
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	1.599	1.305
Rentekosten	2.875	2.625
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	-2.137	-2.046
Actuariële winsten	-342	-93
Aan vorige dienstjaren toegerekende pensioenkosten	17	17
	2.012	1.808

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

in duizenden euro's	2011	2010
Stand per 1 januari	52.170	51.561
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	1.599	1.305
Rentekosten	2.875	2.625
Bijdragen van deelnemers	552	581
Actuariële winsten	-2.301	-1.911
Betaalde vergoedingen	-1.910	-1.808
Nieuwe/gewijzigde regelingen		-183
Stand per 31 december	52.985	52.170

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

in duizenden euro's	2011	2010
Stand per 1 januari	50.611	43.698
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	2.137	2.046
Actuariële winsten en (verliezen)	3.278	3.870
Bijdragen van werkgever	1.340	1.811
Bijdragen van deelnemers	552	581
Betaalde vergoedingen	-1.532	-1.330
Nieuwe/gewijzigde regelingen		-65
Stand per 31 december	56.386	50.611

De bedragen over het boekjaar en de voorafgaande verslagperioden zijn als volgt:

in duizenden euro's	2011	2010	2009	2008
Contante waarde van de bruto-verplichting	52.985	52.170	51.561	45.460
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-56.386	-50.611	-43.698	-38.811
Tekort	-3.401	1.559	7.863	6.649
Effect van ervaringsaanpassingen op de bruto-verplichting	-2.194	-1.873	-3.176	4.564
Effect van ervaringsaanpassingen op de fondsbeleggingen	3.282	3.927	1.198	-2.001

De fondsbeleggingen worden beheerd door een pensioen-verzekeraar en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2011	2010
Aandelen	20%	20%
Vastrentende waarden	80%	80%
Overige beleggingen	0%	0%
Liquiditeiten en korte termijn deposito's	0%	0%
	100%	100%

Het verwacht rendement is berekend op basis van het gewogen gemiddelde van de individuele verwachte rendementen over de verschillende categorieën fondsbeleggingen, rekening houdend met het aandeel in de beleggingsportefeuille.

Het werkelijk rendement op fondsbeleggingen bedroeg € 5,4 miljoen (2010: € 5,9 miljoen). TKH verwacht in 2012 bijdragen van € 2,0 miljoen (inclusief werknemersbijdragen) aan de toegezegd-pensioenregelingen te betalen.

18 LANGLOPENDE SCHULDEN

in duizenden euro's		2011	2010
Schulden aan kredietinstellingen	19	125.000	55.000
Geamortiseerde kosten voor het afsluiten van de kredietfaciliteit		-1.498	
		123.502	55.000

19 SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

	Looptijd	Rente	Bedrag	Bedrag
in duizenden euro's			2011	2010
Kredietfaciliteit	5,0 jaar	Euribor + opslag	125.000	25.000
Kredietfaciliteit	n.v.t.	Euribor + opslag		30.000
Leningen opgenomen onder langlopende schulden			125.000	55.000
Bancair krediet opgenomen onder kortlopende schulden	< 1 jaar	Euribor + opslag	4.103	31.943
Liquide middelen			-28.597	-23.027
Netto-rentedragende schulden			100.506	63.916

Voor de verkregen financieringen zijn geen bijzondere zekerheden verleend.

20 HANDELSSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN

in duizenden euro's		2011	2010
Schulden aan leveranciers		112.717	109.686
Verschuldigd inzake onderhanden projecten in opdracht van derden	10	35.347	30.669
Vooruitontvangen bedragen		2.667	
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		10.718	10.832
Afgeleide financiële instrumenten	21	10.064	8.622
Overige schulden en overlopende passiva		52.010	51.745
		223.523	211.554

21 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

Belangrijke financiële risico's waaraan TKH onderhevig is, zijn het renterisico, valutarisico en prijsrisico. Het financiële beleid van TKH is erop gericht om op de korte termijn de effecten van koers- en renteschommelingen op het resultaat te beperken en om op lange termijn de marktwisselkoersen en marktrenten te volgen. TKH maakt gebruik van financiële derivaten om de financiële risico's die verbonden zijn aan bedrijfsactiviteiten te beheersen. De onderneming neemt met financiële derivaten geen speculatieve posities in. Voor de financiële risico's en de beheersing daarvan wordt tevens verwezen naar het verslag van de Raad van Bestuur op pagina 45-47.

Kapitaal- en liquiditeitsrisico

TKH hanteert voor solvabiliteit (groepsvermogen/balans-totaal) als doelstelling minimaal 35%. Hier wordt ultimo 2011 ruimschoots aan voldaan. Eind 2011 heeft TKH met een groep van banken een nieuwe gecommiteerde kredietfaciliteit van € 250 miljoen afgesloten. Dit betreft een revolving- en standby-faciliteit met een hoge flexibiliteit ten aanzien van trekkingen en terugbetalingen. Deze nieuwe faciliteit heeft

een looptijd van 5 jaar en vervangt de bestaande gecommiteerde bilaterale bankfaciliteiten van in totaal € 125 miljoen, waarvan de grootste tranche in augustus 2012 zou aflopen. Daarnaast zijn de ongecommiteerde faciliteiten met de groep van banken vernieuwd. Deze ongecommiteerde faciliteiten bedragen in totaal € 260 miljoen. Per 31 december 2011 heeft TKH vrij beschikbare kredietfaciliteiten van totaal € 340 miljoen (2010: € 220 miljoen). Hierbij is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per dochteronderneming wordt centraal bepaald.

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

Net debt / EBITDA < 3,0

Interest coverage ratio > 4,0

TKH opereert binnen deze gestelde ratio's.

Het onderstaand overzicht geeft het liquiditeitsrisico weer van de financiële verplichtingen van TKH.

in duizenden euro's	Gemiddelde interest	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 3 maanden	> 3 maanden < 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Financiële activa		215.011	215.011	180.318	34.694		
Langlopende schulden	2,8%	-123.502	-125.000	-849	-2.547	-137.087	
Schulden aan kredietinstellingen	2,1%	-4.103	-4.125	-4.125			
Handelsschulden		-112.717	-112.717	-96.712	-16.005		
Overige schulden exclusief derivaten		-52.010	-52.010	-52.010			
Renteswaps (derivaten)	3,9%	-8.908	-8.794	-942	-2.452	-4.625	-775
Valutatermijncontracten (derivaten)		-728	-728	-208	-506	-14	
		-86.957	-88.363	25.472	13.184	-141.726	-775

De kasstromen in dit overzicht zijn niet contant gemaakt. Bij de bepaling van de kasstromen is rekening gehouden met de rentestanden en wisselkoersen ultimo het boekjaar. Het rente-

percentage is toegenomen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van een hogere credit spread en wijziging van 1M Euribor naar 3M Euribor.

Renterisico

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming te beperken en daarmee tevens de netto-rentelasten te

optimaliseren. Langlopende financiering is aangetrokken tegen variabele rente en wordt eventueel gefixeerd door middel van renteswaps. De volgende tabel geeft een overzicht van de voor afdekkingsdoeleinden afgesloten renteswaps.

in duizenden euro's	Gemiddelde contractrente		Nominale hoofdsom		Reële waarde	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Looptijd korter dan 1 jaar			0	0	0	0
Looptijd tussen 1 en 2 jaar	4,39%		50.000	0	-1.367	0
Looptijd tussen 2 en 5 jaar	3,49%	4,09%	25.000	75.000	-2.930	-8.361
Looptijd langer dan 5 jaar	3,06%	3,28%	50.000	50.000	-4.611	195
			125.000	125.000	-8.908	-8.166

Op deze swaps is cash-flow hedge accounting toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren. In onderstaande analyse van de gevoeligheid van opgenomen leningen en daaraan gerelateerde renteswaps voor rentebewegingen wordt uitgegaan van een onmiddellijke verandering van 1% in de rentetarieven voor alle valuta en looptijden ten opzichte van het niveau op 31 december 2011, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden. Een verhoging van de rentetarieven met 1% zou resulteren in:

- een rentebate van circa € 0,2 miljoen als gevolg van beschikbare liquiditeiten aangehouden tegen variabele rente.
- een toename van de reële waarde van de financiële instrumenten met circa € 4,3 miljoen als gevolg van de afgesloten renteswaps. Deze toename zou in de hedging reserves onder het eigen vermogen moeten worden verwerkt.

Valutarisico

TKH's beleid is om de valutarisico's die voortvloeien uit inkopen af te dekken indien deze risico's niet in de markt kunnen worden doorberekend. Het valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van TKH's netto-investeringen in entiteiten die in andere valuta luiden dan in euro, worden voor zover mogelijk afgedekt door investeringen in lokale valuta te financieren. Het restant wordt niet afgedekt. Verkooptransacties in vreemde valuta worden volledig afgedekt indien het materiële transacties betreffen. De voornaamste valuta die dit risico veroorzaken is de USD. Valutatermijncontracten worden gebruikt om de invloed van schommelingen in wisselkoersen te beperken. De instrumenten hebben grotendeels een looptijd van minder dan een jaar. De boekwaarden van monetaire activa en passiva zijn als volgt naar valuta te specificeren:

in duizenden euro's	EUR		USD		Overige valuta's		Totaal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Vorderingen	154.577	140.380	9.248	6.426	23.017	18.454	186.842	165.260
Liquide middelen	17.288	10.356	2.279	4.023	9.030	8.648	28.597	23.027
Langlopende schulden	-123.502	-55.000					-123.502	-55.000
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-481	-14.627	-3.473	-9.293	-149	-8.023	-4.103	-31.943
Handelsschulden en overige te betalen posten	-194.528	-184.429	-5.869	-4.146	-23.126	-22.979	-223.523	-211.554
	-146.646	-103.320	2.185	-2.990	8.772	-3.900	-135.689	-110.210

Per balansdatum heeft TKH de volgende valutatermijncontracten afgesloten:

	Gemiddelde termijnkoers		Nominale waarde in vreemde valuta (x 1.000)		Reële waarde in duizenden euro's	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Cash-flow hedges van balansposities						
Koop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,34		1.495		70	
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,43	1,41	1.928	1.012	-134	-41
Koop JPY met afwikkeling binnen 3 maanden		114,15		174.000		85
Cash-flow hedges						
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,41	1,39	7.238	3.457	-432	-113
Verkoop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	1,40	1,31	10.151	19.611	-576	196
Verkoop USD met afwikkeling tussen 1 en 2 jaar	1,37	1,31	345	584	-14	6
Koop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	8,79		33.361		288	
Koop CNY met afwikkeling 3 maanden en 1 jaar	8,53		13.549		70	
					-728	133

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 spotkoers van de USD ten opzichte van de EUR met 10% per 31 december 2011, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden, zou naar verwachting geen materieel effect hebben op het resultaat en eigen vermogen. Bij deze berekening is rekening gehouden met afgesloten valutatermijncontracten.

Prijrisico

Een belangrijke grondstof in de producten van TKH betreft koper. Het prijsrisico op koper wordt beperkt door verkoop-prijzen 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.

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

Kredietrisico

De financiële activa van de groep bestaan voornamelijk uit kas- en banksaldi, handelsdebiteuren en overige vorderingen. Het kredietrisico voor liquiditeiten is gering omdat per saldo sprake is van een netto-schuld bij de belangrijkste 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 industrieën. Op balansdatum waren er geen concentraties van kredietrisico bij debiteuren voor materiële bedragen.

Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekeringsbedrijven. Dit betreffen voornamelijk vorderingen aan afnemers in het subsegment manufacturing systems en afnemers in Frankrijk en Duitsland. Daarnaast worden voor leveringen aan veelal buitenlandse afnemers gebruik gemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credits'.

Het maximale kredietrisico waaraan TKH onderhevig is, komt overeen met de boekwaarde van de in de balans opgenomen financiële activa, inclusief afgeleide financiële instrumenten met een positieve marktwaarde. Er zijn geen significante overschrijdingen van debiteurbetaaltermijnen waarvoor geen voorziening is opgenomen.

in duizenden euro's	2011	2010
Verloop van de cash-flow hedge reserve		
Stand per 1 januari	-6.029	-6.826
Winsten/(verliezen) op cash-flow hedges	-410	580
Overboeking naar resultatenrekening	-653	217
Stand per 31 december	-7.092	-6.029

Reële waarde van afgeleide financiële instrumenten

Voor de afgeleide financiële instrumenten wordt cash-flow hedge accounting toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van

deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren. Per balansdatum bedraagt de reële waarde van de derivaten financiële instrumenten als volgt:

in duizenden euro's	Vorderingen		Verplichtingen	
	2011	2010	2011	2010
Renteswaps		195	8.908	8.361
Valuta termijncontracten	428	394	1.156	261
	428	589	10.064	8.622

Reële waarde van financiële instrumenten

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. De reële waarde van de rentedragende

langlopende schulden benadert de geamortiseerde kostprijs omdat het een variabele rente draagt en de renteswap op reële waarde is gewaardeerd. De reële waarde en boekwaarde van financiële derivaten is gebaseerd op berekeningen, marktprijsnoteringen of prijsopgaven verkregen van financiële instellingen. Voor de gebruikte derivaten bestaan actieve markten. De valutatermijncontracten en renteswaps kwalificeren als level 2 instrumenten.

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	2011	2010
Bankgaranties afgegeven aan derden	25.296	30.888
Investeringsverplichting uit hoofde van materiële vaste activa in bestelling	1.338	5.000
Investeringsverplichting uit hoofde van financiële vaste activa		3.470
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	13.150	11.447
Per balansdatum heeft TKH de volgende uitstaande operationele lease- en huurverplichtingen:		
Vervaltermijn binnen 1 jaar	9.705	9.273
Tussen 1 tot en met 5 jaar	22.624	20.154
Vervaltermijn na 5 jaar	4.000	3.079
	36.329	32.506

Claims

TKH en haar geconsolideerde deelnemingen zijn bij enkele rechtsgedingen betrokken. Op grond van thans beschikbare informatie en ingewonnen juridisch advies verwacht TKH dat

eventuele nadelige invloeden uit de afloop van deze rechtsgedingen in voldoende mate in de overige voorzieningen zijn opgenomen of door verzekeringen zijn gedekt.

23 BEDRIJFSOPBRENGSTEN

in duizenden euro's	2011	2010
Verkoop van goederen en producten	703.640	642.657
Omzet uit projecten in opdracht van derden en diensten	356.539	242.070
Overige bedrijfsopbrengsten	902	8.793
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.061.081	893.520

De overige bedrijfsopbrengsten in 2010 bevatten de opbrengsten uit de verkoop van de GSM-activiteiten in Polen, alsmede compensatievergoedingen voor de herallocatie van een fabriek in China.

24 GESEGMENTEERDE INFORMATIE

TKH is georganiseerd in 3 operationele segmenten: Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De Solutions zijn gebaseerd op de product-/marktcombinaties die door de TKH-ondernemingen bedient worden. Op pagina 126 en 127 is voor de dochterondernemingen weergegeven

in welke Solutions zij opereren. In het jaarverslag op pagina 34 is een nader overzicht van de activiteiten per business-segment weergegeven. Op basis van de segmenten rapporteert TKH haar business-segmentinformatie.

OPERATIONELE SEGMENTEN

	Telecom Solutions		Building Solutions		Industrial Solutions		Eliminatie en overig		Totaal	
in duizenden euro's	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Bedrijfsopbrengsten										
Externe bedrijfsopbrengsten	161.730	151.755	382.147	329.546	517.204	412.219			1.061.081	893.520
Intersegment bedrijfsopbrengsten									0	0
Totaal bedrijfsopbrengsten	161.730	151.755	382.147	329.546	517.204	412.219			1.061.081	893.520
Resultaat										
EBITA excl. bijz. baten en lasten	12.959	13.918	18.498	21.234	69.589	47.844			101.046	82.996
Bijzondere waardeverminderingen						-335			0	-335
Amortisatie	-1.119	-913	-7.851	-6.192	-3.900	-4.098	-185	-172	-13.055	-11.375
Segment bedrijfsresultaat	11.840	13.005	10.647	15.042	65.689	43.411	-185	-172	87.991	71.286
Niet gealloceerde opbrengsten en kosten									-10.939	-9.609
Bedrijfsresultaat									77.052	61.677
Financiële baten en lasten									-7.490	-7.140
Resultaat deelnemingen									82	-105
Belastingen over resultaat									-15.563	-13.556
Nettoresultaat									54.081	40.876

	Telecom Solutions		Building Solutions		Industrial Solutions		Eliminatie en overig		Totaal	
in duizenden euro's	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Overige informatie										
Investeringsen ¹	10.137	3.421	53.885	20.096	10.530	6.369		10	74.552	29.896
Afschrijvingen en amortisatie ¹	3.936	3.244	13.741	11.480	10.407	9.924	247	332	28.331	24.980
(Terugname van) bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst- en verliesrekening						335			0	335
Medewerkers	670	660	1.526	1.314	1.844	1.711	22	21	4.062	3.706
Balans										
Activa	120.549	114.223	316.325	244.910	314.430	295.484	21.129	11.782	772.433	666.399
Voor verkoop aangehouden activa							7.164	7.164	7.164	7.164
Overige deelnemingen	253	553	1.154	1.332	4.460	1.338			5.867	3.223
Geconsolideerde totale activa									785.464	676.786
Verplichtingen	37.387	38.645	81.549	67.601	151.650	157.859	157.007	93.651	427.593	357.756

	Vaste activa ²		Bedrijfsopbrengsten	
in duizenden euro's	2011	2010	2011	2010
Geografische gebieden				
Nederland	184.901	140.679	289.958	245.615
Europa (overig)	149.996	150.990	515.699	459.970
Azië	41.187	34.243	180.004	131.941
USA	3.267	440	54.862	38.510
Overige en eliminaties	1.779	1.744	20.558	17.484
	381.130	328.096	1.061.081	893.520

¹ In immateriële en materiële vaste activa

² Vaste activa exclusief actieve belastinglatentie

25 PERSONEELSKOSTEN

in duizenden euro's	2011	2010
Lonen en salarissen	150.805	131.314
Sociale lasten	24.687	21.085
Pensioenlasten	7.855	7.193
Inleenkrachten	18.840	8.651
Overige personeelskosten	7.603	5.973
	209.790	174.216

26 OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Voor een toelichting op de op aandelen gebaseerde betalingen wordt verwezen naar de enkelvoudige jaarrekening.

27 AFSCHRIJVINGEN

in duizenden euro's	2011	2010
Afschrijvingen op materiële vaste activa	15.535	14.537
Resultaat op desinvestering van materiële vaste activa	-292	-964
Veranderingen in reële waarde van vastgoedbeleggingen	33	32
	15.276	13.605

28 AMORTISATIE

in duizenden euro's	2011	2010
Amortisatie van immateriële vaste activa	5.957	5.360
Amortisatie van immateriële vaste activa uit acquisities als gevolg van "purchase price allocations"	7.098	6.015
	13.055	11.375

29 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

in duizenden euro's	2011	2010
Bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa	0	335
	0	335

30 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

Onder overige bedrijfskosten zijn o.a. opgenomen algemene, verkoop-, huisvestings- en fabricagekosten.

In de totale bedrijfslasten over het boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

in duizenden euro's	2011	2010
• Onderzoeks- en ontwikkelingskosten, exclusief onderzoeks- en ontwikkelingskosten betaald door klanten	9.764	8.843
• Overheidssubsidies voor trainingskosten	-1.424	-1.161

31 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

in duizenden euro's	2011	2010
Koers- en omrekeningsverschillen, inclusief het effect van gerealiseerde cash-flow hedges	438	17
Rentebaten	1.818	495
Rentelasten	-9.746	-7.652
	-7.490	-7.140

32 BELASTINGEN

in duizenden euro's	2011	2010
Acute belasting	13.863	14.449
Latente belasting	1.700	-893
Totaal belastingen over resultaat	15.563	13.556

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:

	2011		2010	
	€ '000	%	€ '000	%
Resultaat voor belastingen	69.644		54.432	
Belasting berekend tegen het Nederlands belastingtarief	17.411	25,0%	13.880	25,5%
Correctie vanwege belastingeffect voor:				
Fiscale deelnemingsvrijstelling	-21	0,0%	27	0,0%
Fiscaal niet aftrekbare kosten	579	0,8%	183	0,3%
Voordelen uit fiscale faciliteiten	-5.140	-7,4%	-190	-0,3%
Verliezen waarover geen actieve belastinglatentie is opgenomen	3.291	4,7%	720	1,3%
Opname van actieve belastinglatentie over verrekenbare verliezen uit het verleden, dan wel winsten gecompenseerd met fiscale verliezen uit het verleden		0,0%	-688	-1,3%
Vaststelling van de aangiften vennootschapsbelasting over voorgaande jaren	-1.871	-2,7%	-549	-1,0%
Wijziging belastingtarief van actieve en passieve belastinglatenties		0,0%	-176	-0,3%
Verschillen in belastingtarieven voor buitenlandse dochterondernemingen	1.314	1,8%	349	0,5%
Effectieve belastingdruk	15.563	22,2%	13.556	24,7%

33 WINST PER AANDEEL

in duizenden euro's	2011	2010
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (x 1.000)	37.146	36.662
Effect van aandelenopties (x 1.000)	147	42
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (verwaterd; x 1.000)	37.293	36.704
Nettoresultaat (in € '000)	54.081	40.876
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-600	-671
Winst toekomend aan de aandeelhouder	53.481	40.205

in duizenden euro's	2011	2010
Nettoresultaat (in € '000)	54.081	40.876
Amortisatie van aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa	7.098	6.015
Belastingen over de amortisatie	-2.095	-1.824
Winst voor amortisatie	59.084	45.067
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-600	-671
Winst voor amortisatie toekomend aan de aandeelhouders	58.484	44.396
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ¹	1,57	1,21
Gewone winst per aandeel (in €)	1,44	1,10
Verwaterde winst per aandeel (in €)	1,43	1,10

¹ Niet IFRS-verplichte toelichting.

34 VERBONDEN PARTIJEN

Handelstransacties

Gedurende het jaar hebben geen belangrijke handelstransacties met niet-geconsolideerde verbonden partijen plaatsgevonden. Voor zover deze transacties zich hebben voorgedaan, zijn ze afgerekend tegen marktprijzen, rekening houdend met kortingen voor volumes en de bestaande relatie tussen de

partijen. Voor product- en conceptontwikkeling buiten TKH die van strategisch belang kunnen zijn, is, in ruil voor exclusiviteit, in sommige gevallen een achtergestelde financiering ter beschikking gesteld. De reële waarde van deze leningen bedraagt ultimo 2011 € 1,0 miljoen (2010: nihil).

35 REMUNERATIEVERSLAG

Dit rapport van de Remuneratie Commissie beschrijft het beloningsbeleid en de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. Het beloningsbeleid wordt opgesteld door de Remuneratie Commissie en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. In de Algemene Vergadering van 28 april 2005 is het beloningsbeleid vastgesteld. Toekomstige materiële wijzingen in het beleid zullen aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd. De Remuneratie Commissie kent een reglement waarbinnen zij handelt. In dit reglement is onder andere geregeld dat voldaan wordt aan de bepalingen zoals gesteld in de Nederlandse Corporate Governance Code.

Beloningsbeleid

Het beleid is gericht op het marktconform belonen ten behoeve van het aantrekken, motiveren en binden van gekwalificeerde 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 lange termijn doelstellingen van de onderneming worden ondersteund. De Remuneratie Commissie maakt met ingang van 2010 aan de hand van de gestelde targets scenario-analyses met betrekking tot de te realiseren STI en LTI.

Remuneratie

De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een basissalaris (TVI), pensioen, een variabel deel dat bestaat uit een jaarlijkse prestatiebonus (STI), en een langetermijn bonusregeling (LTI) bestaande uit een aandelenregeling.

Basissalaris (Totaal Vast Inkomen: TVI)

De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur is in 2011 extern getoetst aan marktconformiteit en hieraan aangepast.

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 50% 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 doelstel-

lingen. Realisatie 'at target' leidt tot uitkering van een bonus van 35% 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 2011 heeft geleid tot uitkering van 100% van de maximale prestatiebonus voor de leden van de Raad van Bestuur gelijk aan 50% van het basissalaris (TVI).

De Raad van Commissarissen heeft de 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 aan de leden van de Raad van Bestuur geschiedt onder de voorwaarde van juistheid van de relevante (financiële) gegevens.

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 geïntroduceerd die voorziet in een langetermijn bonusregeling. De regeling maakt het mogelijk voor de leden van de Raad van Bestuur om op basis van vooraf gestelde meerjarendoelstellingen aandelen om niet te verkrijgen, op voorwaarde dat de leden van de Raad van Bestuur eenzelfde aantal aandelen voor eigen rekening aanschaffen tegen de dan geldende beurskoers. De ontwikkeling van de ROCE en de ROS evenals de koersontwikkeling van het aandeel TKH ten opzichte van de voor TKH relevante ASC-index leiden ertoe dat tot toekenning van aandelen kan worden overgegaan. De geformuleerde meerjarendoelstellingen voor de Raad van Bestuur hangen samen met de in dit jaarverslag geformuleerde TKH-doelstellingen (pag 9). Bepaald is dat jaarlijks maximaal 32.000 (certificaten van) aandelen per lid van de Raad van Bestuur kunnen worden toegekend. De betreffende aandelen dienen als langetermijn belegging te worden aangehouden en mogen gedurende een periode van drie jaar niet worden verkocht. De toekenning van de aandelen geschiedt binnen een

maand na bekendmaking van de jaarcijfers. Met ingang van 2004 worden er geen personeelsopties meer toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur en is de optieregeling vervangen door voornoemde aandelenregeling. Op grond van gerealiseerde doelstellingen over 2010 zijn in maart 2011 aan de heer J.M.A. van der Lof 28.142 (certificaten van) aandelen toegekend en aan de heer E.D.H. de Lange 21.107 (certificaten van) aandelen, waar tegenover de Raad van Bestuur eenzelfde aantal aandelen heeft aangeschaft tegen de op dat moment geldende beurskoers. (zie tevens pag. 107). In de tabel op deze pagina zijn de toegekende aandelen omgerekend naar de waarde van de toekenning op basis van de beurskoers op moment van toekenning en vervolgens gebruteerd voor de af te dragen inkomstenbelasting.

Peer group

De Remuneratie- 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, Accel, Draka-Prysmian, Gamma Holding, Group Schneider (Frankrijk), Imtech, Leoni (Duitsland), Kendrion, Nedap, TenCate en Wavin.

Pensioen

De Remuneratie Commissie ziet er op toe dat voor de leden van de Raad van Bestuur een pensioen van toepassing is dat algemeen gangbaar is en dat consistent is met de voorzieningen die worden geboden voor vergelijkbare functies. Daarnaast omvatten de pensioenvoorzieningen het recht op uitkering in het geval van slechte gezondheid of invaliditeit en een weduwen- en wezenpensioen in het geval van overlijden. Een en ander op voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die welke van toepassing zijn voor deelnemers aan het collectieve pensioensfonds zijnde medewerkers van de onderneming.

Persoonlijke leningen

De vennootschap verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan leden van de Raad van Bestuur.

	TVI		Variabel inkomen (STI)		Aandelenregeling (LTI) ¹		Pensioen		Totaal	
in duizenden euro's	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Bezoldiging Raad van Bestuur										
Bestuurders:										
J.M.A. van der Lof MBA	400	375	200	188	1.013	457	109	105	1.722	1.125
E.D.H. de Lange MBA	300	281	150	141	588	259	41	31	1.079	712
A.E. Dehn ²	96		48				11		155	
Totaal bezoldiging	796	656	398	329	1.601	716	161	136	2.956	1.837

¹ Zie de toelichting onder "aandelenregeling". De opgenomen LTI in het boekjaar heeft betrekking op de realisatie van de doelstellingen in het jaar voorafgaand aan het boekjaar.

² In dienst vanaf 1 augustus 2011

Bezoldigingsbeleid Raad van Commissarissen

De Algemene Vergadering heeft in 2011 de bezoldiging van de commissarissen vastgesteld. De bezoldiging van een commissaris is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 42.500,- en die van de leden van de Raad van Commissarissen € 32.500,-. De jaarlijkse vergoeding voor ieder lidmaatschap van een commissie van de Raad van Commissarissen bedraagt € 7.000,- voor de voorzitter en € 5.000,- voor ieder lid. Aan de leden van de Raad van Commissarissen worden geen optierechten toegekend.

Aandelenbezit bestuurders en commissarissen

Van de Raad van Bestuur hield ultimo 2011 de heer J.M.A. van der Lof 190.647 (certificaten van) aandelen, de heer E.D.H. de Lange 108.322 (certificaten van) aandelen en de heer A.E. Dehn heeft geen (certificaten van) aandelen. Gedurende het boekjaar heeft de heer J.M.A. van der Lof 56.284 (certificaten van) aandelen verkocht tegen een koers van € 18,74 in overeenstemming met de regeling. Daarnaast hebben de heren Van der Lof en De Lange respectievelijk 28.142 en 21.107 (certificaten van) aandelen gekocht tegen een koers van € 18,74 uit hoofde van de aandelenregeling. Van de Raad van Commissarissen hield niemand ultimo 2011 (certificaten van) aandelen TKH.

Voorschriften benoeming en ontslag bestuurders en commissarissen

De leden van de Raad van Bestuur worden, met inachtneming van artikel 2:162 Burgerlijk Wetboek, welk artikel op de vennootschap van toepassing is, benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen geeft de Algemene Vergadering kennis van een voorgenomen benoeming van een lid van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen ontslaat een bestuurder niet dan nadat de Algemene Vergadering over het voorgenomen ontslag is gehoord.

De commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering. Voor een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen geldt dat de Raad van Commissarissen een door de Centrale Ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht plaatst, tenzij de Raad van Commissarissen bezwaar maakt tegen de aanbeveling op grond van de verwachting dat de persoon ongeschikt zal zijn voor de vervulling van de taak van commissaris of dat de Raad van Commissarissen niet naar behoren zal zijn samengesteld. Ter bevordering van een gelijkmatig benoemingsproces heeft de Raad van Commissarissen een rooster van aftreden opgesteld. Bij de herbenoeming vindt een toetsing plaats aan de profielschets. De zittingsduur voor de Raad van Commissarissen bedraagt voor de leden maximaal 3 termijnen van 4 jaren.

	Vaste vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	Totaal	
in euro's			2011	2010
Bezoldiging Raad van Commissarissen				
Commissarissen:				
H.J. Hazewinkel RA, voorzitter	42.500	5.000	47.500	40.000
P. Morley Msc.	32.500	5.000	37.500	30.000
drs. P.P.F.C. Houben	32.500		32.500	25.000
ir. M.E. van Lier Lels	32.500	14.000	46.500	37.000
ir. R. van Iperen ¹	1.250		1.250	
ir. A. van der Velden ²				32.000
Totaal bezoldiging	141.250	24.000	165.250	164.000

¹ Vanaf 14 december 2011

² Tot en met 19 oktober 2010

35 ACQUISITIES

Gedurende 2011 heeft TKH de volgende belangen verworven:

Naam deelneming	Land	Juridische eigendom en zeggenschap	Consolidatie vanaf	Activiteit
IV Tec GmbH	Duitsland	100,0%	1 januari 2011	Security systems (Building)
Optelecom-NKF Inc. (gewijzigd in Siqura)	USA / Nederland	100,0%	1 februari 2011	Security systems (Building)
Mextal B.V.	Nederland	90,0%	1 juli 2011	Building technologies (Building)
Flexposure B.V.	Nederland	70,0%	1 augustus 2011	Security systems (Building)
KLS Netherlands B.V.	Nederland	57,5%	1 november 2011	Building technologies (Building)

Hiervan zijn in grootte de belangrijkste acquisities:

Optelecom-NKF Inc. (gewijzigd in Siqua)

Eind januari verwierf TKH een 100% belang in Optelecom-NKF, Inc., gevestigd te Germantown, Verenigde Staten na een succesvol bod op de uitstaande aandelen genoteerd aan de Nasdaq. Optelecom-NKF (nu: Siqua) realiseert met 120 medewerkers (FTE), waarvan 70% werkzaam zijn in Nederland, een omzet van circa € 25 miljoen op jaarbasis. De activiteiten van Siqua zijn ondergebracht in het security-cluster van TKH, dat deel uitmaakt van het business segment Building Solutions. De portfolio van Siqua is complementair aan TKH's bestaande portfolio. Deze acquisitie sluit ook aan bij de doelstellingen van TKH om de omzet van security systems verder uit te bouwen.

Mextal B.V.

Begin juli verkreeg TKH een 90% belang in Mextal, gevestigd in Nuenen. Mextal is gespecialiseerd in het leveren van totaaloplossingen binnen de gezondheidszorg. Uitgangspunt hierbij is dat de diverse systemen ten behoeve van observatie, (akoestische) bewaking, beeldcommunicatie, sociale alarmering en videocare binnen een totaalconcept integraal kunnen worden aangeboden. Met de acquisitie van Mextal versterkt TKH haar productportfolio voor zorgoplossingen. Mextal realiseert met 24 medewerkers (FTE) een omzet van ruim € 5 miljoen op jaarbasis.

KLS Netherlands B.V.

TKH heeft een meerderheidsbelang van 57,5% genomen in KLS Netherlands met vestigingen in Almere en Hoogeveen. Het belang is verworven door een storting in contanten op nieuw uitgegeven aandelen aan TKH. KLS levert unieke technologie voor de distributie van medicijnen van producent tot en met de consument. Door de aansluiting bij TKH kan KLS een verdere doorbraak realiseren in haar streven om een internationale toonaangevende speler te worden in de medische sector. De combinatie met bestaande technologieën, concepten en productiefaciliteiten in de TKH-groep zal bij KLS tot een versnelling van de groei leiden. Voor TKH betekent KLS een versterking van de ambitie van TKH om te groeien in de zorgsector door technologie te leveren die inspeelt op een efficiëntere zorg. KLS realiseert met 21 medewerkers (FTE) een omzet van circa € 5 miljoen op jaarbasis.

De geacquireerde en meegeconsolideerde ondernemingen hebben in 2011 met € 27 miljoen in de omzet en € 0,2 miljoen in de winst bijgedragen aan het resultaat van TKH. Indien de acquisities per 1 januari hadden plaatsgevonden dan zou de som de bedrijfsopbrengsten van TKH € 1.069 miljoen en de nettowinst € 52,7 miljoen hebben bedragen. In de genoemde nettowinstbedragen is rekening gehouden met financieringslasten en amortisatie van aan immateriële vaste activa gerelateerd aan de acquisitie.

De transacties waarbij een meerderheidsbelang is verkregen zijn verantwoord volgens de "purchase method of accounting". De samenstelling van de verworven gecombineerde netto-activa is als volgt:

in duizenden euro's	Optelecom-NKF Inc. (Siqua)			Overige acquisities			Totaal van de acquisities		
	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde
Immateriële vaste activa	155	6.761	6.916	4.494	11.727	16.221	4.649	18.488	23.137
Materiële vaste activa	367		367	636		636	1.003		1.003
Voorraden	3.181		3.181	970		970	4.151		4.151
Vorderingen	4.840		4.840	2.987		2.987	7.827		7.827
Liquide middelen/(kortlopende bankschulden)	-5.895		-5.895	-2.809		-2.809	-8.704		-8.704
Overige voorzieningen	-311		-311	-103		-103	-414		-414
Latente belastingen	-88	-1.690	-1.778	758	-2.932	-2.174	670	-4.622	-3.952
Overige schulden	-3.214		-3.214	-1.882		-1.882	-5.096		-5.096
Verkregen netto-activa	-965	5.071	4.106	5.051	8.795	13.846	4.086	13.866	17.952
Betaalde goodwill			2.485			15.853			18.338
Koopsom			6.591			29.699			36.290
Bankschulden/(liquiditeiten) verkregen			5.895			2.809			8.704
Netto-betaling			12.486			32.508			44.994
Af: Put-opties, voorzien maar nog niet uitbetaald						-13.900			-13.900
Betalingen voor acquisities uit voorgaande jaren						201			201
Betaling in liquiditeiten			12.486			18.809			31.295

De overige acquisities zijn gecombineerd weergegeven in verband met de beperkte omvang van de geacquireerde ondernemingen ten opzichte van TKH.

De reële waarde van de vorderingen wijkt niet materieel af van de contractuele waarde. De betaalde goodwill is toerekenbaar aan de kennis en kunde van het personeelsbestand, verwachte synergievoordelen door samenwerking binnen de

TKH-groep en de aansluiting met de strategische ontwikkeling van TKH. De verantwoorde goodwill uit de acquisities is fiscaal niet aftrekbaar.

TKH heeft in totaal € 1,0 miljoen aan acquisitiekosten in het operationeel resultaat verantwoord voor externe advies en juridische kosten. Deze kosten zijn met name gerelateerd aan de acquisitie van Optelecom-NKF (Sicura).

36 TRANSACTIES IN NATURA

Er hebben geen materiële transacties in natura plaatsgevonden.

37 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 11 maart 2012 heeft TKH een 100% belang verworven in Aasset Security International SAS (hierna Aasset), gevestigd te Parijs, Frankrijk, met dochterondernemingen in Frankrijk, Duitsland en vestigingen in Engeland en Italië. Aasset realiseert met 88 werknemers (FTE) een jaarlijkse omzet van € 35 miljoen. Aasset is een toonaangevende leverancier van security-oplossingen en videobewakingssystemen en biedt toegevoegde waarde in de vorm van het ontwerpen en ontwikkelen van gespecialiseerde software en apparatuur. Het bedrijf behoort tot één van de grootste distributeurs in Europa op het gebied van CCTV-producten. In Frankrijk en Duitsland heeft Aasset een top-3 positie in CCTV-distributie. Deze overname versnelt de groeistrategie van TKH in het security-segment. Aasset heeft een sterke marktpositie in Frankrijk en Duitsland. Aasset's merkenportfolio op de Duitse markt omvat onder meer de merknaam GRUNDIG. TKH zal dit merk verder positioneren binnen Europa. Daarnaast krijgt Aasset toegang tot het totale TKH-portfolio wat interessante groeimogelijkheden creëert voor zowel Aasset als TKH.

De activiteiten van Aasset zullen worden ondergebracht in het security-cluster van TKH, dat deel uitmaakt van het business-segment Building Solutions. Deze acquisitie sluit dan ook aan bij de doelstellingen van TKH om de omzet van security systems verder uit te bouwen tot 20% van de totaal-omzet. De koopsom wordt betaald in liquiditeiten. De eerste administratieve verwerking heeft in 2012 nog niet plaatsgevonden in verband met het korte tijdsbestek tussen de acquisitiedatum en de vaststelling van de jaarrekening. Hierdoor is de exacte hoogte van de goodwill en de verkregen reële waarden van de activa en overgenomen verplichtingen nog niet bekend. De betaalde goodwill is fiscaal niet aftrekbaar. TKH verwacht dat de acquisitie vanaf het tweede kwartaal van 2012 een positieve bijdrage in de winst per aandeel zal hebben. Behalve de hiervoor genoemde acquisitie hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die van wezenlijk belang zijn voor het inzicht in de jaarrekening en de afgelopen tussentijdse periode.

38 SERVICEKOSTEN VERGOED AAN EXTERNE ACCOUNTANTS

in duizenden euro's	Deloitte		Overige onderdelen Deloitte		Totaal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Onderzoek van de jaarrekening	340	299	345	234	685	533
Adviesdiensten op fiscaal terrein	26		26	26	52	26
Andere niet-controlediensten	7	10			7	10
	373	309	371	260	744	569

ENKELVOUDIGE BALANS

Per 31 december voor winstbestemming

in duizenden euro's	Toelichting	2011	2010
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	2	74.104	38.961
Materiële vaste activa	3	580	496
Financiële vaste activa	4	480.106	338.127
Totaal van de vaste activa		554.790	377.584
Viottende activa			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		16.856	75.895
Overige vorderingen		126	3.077
Totaal van de viottende activa		16.982	78.972
Totaal activa		571.772	456.556

Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		9.488	9.395
Agio		12.212	12.305
Wettelijke reserve		16.709	11.616
Herwaarderingsreserve		28.411	25.271
Herwaarderingsreserve voor verkoop beschikbare financiële activa		509	1.861
Omrekeningsreserve		6.181	6.449
Hedging reserve		-7.092	-6.029
Overige reserves		236.327	216.392
Onverdeelde winst		53.481	40.205
Totaal van het groepsvermogen	5	356.226	317.465
Langlopende verplichtingen			
Langlopende schulden		123.412	55.000
Voorzieningen		32.502	10.102
Totaal van de langlopende verplichtingen		155.914	65.102
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan kredietinstellingen		562	62.668
Schulden aan groepsmaatschappijen		50.120	0
Overige kortlopende schulden	8	8.906	11.321
Voorzieningen		44	0
Totaal van de kortlopende verplichtingen		59.632	73.989
Totaal passiva		571.772	456.556

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

in duizenden euro's	Toelichting	2011	2010
Enkelvoudig resultaat	-15.921	-8.968	
Resultaat deelnemingen		69.402	49.173
Nettoresultaat		53.481	40.205

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

TKH maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening van TKH gelijk zijn aan die van de geconsolideerde jaarrekening. Hierbij worden geconsolideerde deelnemingen gewaardeerd volgens de

vermogensmutatiemethode, waarbij voor invulling van de vermogenswaarde de waarderingsgrondslagen worden gehanteerd die in de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. Voor een beschrijving van deze grondslagen wordt verwezen naar de grondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening. Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel in de resultaten van deze deelnemingen.

2 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

in duizenden euro's	Goodwill		Merkmamen en klantbestanden		Totaal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Stand per 1 januari	26.308	22.815	12.653	12.007	38.961	34.822
Activeringen en toevoegingen		25			0	25
Acquisities	19.706	1.611	18.489	2.754	38.195	4.365
Amortisatie			-3.419	-2.108	-3.419	-2.108
Aanpassing i.v.m. earn-out-verplichting	-11	1.857			-11	1.857
Aanpassing i.v.m. verplichting voor putopties gehouden door minderheidsaandeelhouders	378				378	0
Stand per 31 december	46.381	26.308	27.723	12.653	74.104	38.961
Som der afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen			8.595	5.176	8.595	5.176
Historische aanschafwaarde	46.381	26.308	36.318	17.829	82.699	44.137

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

3 MATERIËLE VASTE ACTIVA

in duizenden euro's	Andere vaste bedrijfsmiddelen	
	2011	2010
Actuele boekwaarde per 1 januari	496	526
Mutaties		
Investerings	357	149
Desinvesterings	-51	-20
Afschrijvingen	-222	-159
Totaal van de mutaties	84	-30
Stand per 31 december		
Historische aanschafwaarde	1.508	1.342
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-928	-846
Actuele boekwaarde	580	496

4 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

in duizenden euro's	Geconsol. deelnemingen	Overige deelnemingen	Voor verkoop beschikbare activa	Vorderingen op groepsmij	Actieve belasting latentie	Totaal
Stand per 1 januari 2010	223.527	304	0	86.452	2.648	312.931
Mutaties uit hoofde van:						
Verwerving en/of oprichting van nieuwe deelnemingen en belangen	1.527	1.118	6.262			8.907
Kapitaalstorting	988					988
Resultaat	49.323	-150				49.173
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			1.861			1.861
Ontvangen dividend	-31.381					-31.381
Herwaarderingen	1.000					1.000
Mutatie in cash-flow hedge reserves	47				-379	-332
Liquidatie					216	216
Verstreckte financiering minus aflossingen				-8.209		-8.209
Overige mutaties	102				34	136
Omrekeningsverschillen	2.837					2.837
Stand per 31 december 2010	247.970	1.272	8.123	78.243	2.519	338.127
Mutaties uit hoofde van:						
Verwerving en/of oprichting van nieuwe deelnemingen en belangen	8.316					8.316
Kapitaalstorting	42.074	3.309		-15.000		30.383
Resultaat	69.402	-266				69.136
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			-1.353			-1.353
Ontvangen dividend	-28.715					-28.715
Herwaarderingen	2.478					2.478
Mutatie in cash-flow hedge reserves	-508				185	-323
Liquidatie	156				241	397
Desinvestering binnen het concern	-96.047					-96.047
Verstreckte financiering minus aflossingen				156.272		156.272
Overige mutaties					-44	-44
Omrekeningsverschillen	1.479					1.479
Stand per 31 december 2011	246.605	4.315	6.770	219.515	2.901	480.106

Op pagina 126 en 127 is een overzicht opgenomen van de rechtstreeks of indirect gehouden belangen in dochter-ondernemingen.

5 EIGEN VERMOGEN

Voor het verloopoverzicht wordt verwezen naar het geconsolideerde overzicht van de mutaties in het eigen vermogen op pagina 79.

	2011		2010
Maatschappelijk kapitaal	x1.000	€ '000	€ '000
Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit:			
gewone aandelen	59.984		
cumulatief preferente financieringsaandelen	10.000		
converteerbare cumulatief preferente financieringsaandelen	10.000		
cumulatief preferente beschermingsaandelen	60.000		
Elk nominaal € 0,25	139.984	34.996	34.996
prioriteitsaandelen	4		
Elk nominaal € 1,00	4	4	4
Maatschappelijk kapitaal		35.000	35.000
Waarvan niet geplaatst		25.512	25.605
Geplaatst kapitaal*		9.488	9.395

*4.000 prioriteits- en 37.935.257 (certificaten van) aandelen

In 2011 is een stock-dividend van 371.408 (certificaten van) aandelen ten laste van het agio uitgekeerd. Het geplaatst kapitaal is met hetzelfde aantal (certificaten van) aandelen toegenomen.

De op naam gestelde gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, overgedragen aan het Administratiekantoor dat certificaten van aandelen 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. Bij de wijziging van boek 2 BW (d.d. 1 oktober 2004) is een bepaling ingevoerd op grond waarvan certificaathouders het recht hebben 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 administratievoorwaar-

den. 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 roeyemtsmogelijkheid 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.

in duizenden euro's	2011	2010
Wettelijke reserve		
De wettelijke reserve is gevormd voor:		
Geactiveerde ontwikkelingskosten	14.321	9.881
Aandeel in het eigen vermogen van deelnemingen waarvoor het economisch eigendom wel is verworven, maar het juridische eigendom nog niet	2.388	1.735
	16.709	11.616

De wettelijke reserve is niet uitkeerbaar.

Herwaarderingsreserves

De herwaarderingsreserves zijn niet uitkeerbaar.

Hedgingreserve en omrekeningsreserve

De hedgingsreserve en de reserve omrekeningsverschillen zijn wettelijke reserves die niet uitkeerbaar zijn.

6 DIVIDEND

Het dividend over 2010 werd tijdens de Algemene Vergadering vastgesteld op € 0,61 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 het eerste halfjaar van 2011 € 14.187.817 dividend betaald en ten laste gebracht van de overige reserves. Daarnaast is uit hoofde van stockdividend

een bedrag van € 92.852 ten laste van de agioreserve gebracht.

Na de balansdatum 31 december 2011 is door de Raad van Bestuur een voorstel winstbestemming gedaan, waar voor wordt verwezen naar de "Overige gegevens" op pagina 117.

Het voorstel winstbestemming is niet in de balans verwerkt en er zijn geen gevolgen voor de winstbelasting.

7 OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Aandelenoptieregeling afgewikkeld in eigen vermogensinstrumenten

Aan het management van de vennootschap en de groepsmaatschappijen worden optierechten op (certificaten van) gewone aandelen TKH toegekend. De rechten kunnen nooit eerder worden uitgeoefend dan na bekendmaking van de jaarcijfers van de vennootschap na een wachttijd van drie kalenderjaren, volgend op het jaar waarin de rechten zijn toegekend. De voorwaarden voor deelname zijn, mede ter voorkoming van misbruik

van voorwetenschap, in een intern reglement vastgelegd en zijn door de deelnemers schriftelijk geaccepteerd. Ultimo 2011 heeft de vennootschap 650.930 ingekochte (certificaten van) aandelen in portefeuille ter afdekking van de optierechten. Deze (certificaten van) aandelen zijn ingekocht tegen een gemiddelde koers van € 12,03. De totale inkoopwaarde bedraagt hiermee € 7.830.791. Overzicht van de uitstaande optierechten:

	Jaar van toekenning	Uitoefenprijs in €	Aantal per 01.01.2011	Toekenning gedurende het jaar	Verlopen gedurende het jaar	Ingetrokken gedurende het jaar	Vervallen gedurende het jaar	Uitoefening gedurende het jaar	Aantal per 31.12.2011	Uitoefenperiode
E.D.H. de Lange MBA	2006	11,63	8.800					-8.800	0	2009-2011
	2007	16,33	8.800						8.800	2010-2012
	2008	15,21	4.500						4.500	2011-2013
	2009	7,42	6.000						6.000	2012-2014
	sub		28.100	0	0	0	0	-8.800	19.300	
Overige gerechtigden	2006	11,63	134.200				-2.600	-131.600	0	2009-2011
	2007	16,33	190.740				-8.220	-45.200	137.320	2010-2012
	2008	15,21	97.863				-3.958	-17.650	76.255	2011-2013
	2009	7,42	133.843				-2.250		131.593	2012-2014
	2010	13,79	155.499				-5.370		150.129	2013-2015
	2011	18,90		187.395					187.395	2014-2016
	sub		712.145	187.395	0	0	-22.398	-194.450	682.692	
	Totaal		740.245	187.395	0	0	-22.398	-203.250	701.992	

Aan de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen worden geen optierechten toegekend. De opties toegekend aan E.D.H. de Lange zijn toegekend voor prestaties in de periode voorafgaand aan de benoeming tot lid van de Raad van Bestuur.

De gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum van de aandelenopties gedurende het boekjaar was € 19,32. Gedurende het boekjaar zijn opties toegekend op 10 maart 2011. De geschatte reële waarde van de opties toegekend in 2011 bedraagt € 1.117.000.

Deze reële waarde is bepaald aan de hand van een binomiaal waarderingsmodel en op basis van de volgende uitgangspunten:

	2011	2010
Reële waarde op de waarderingsdatum (in €)	6,03	4,77
Verwachte volatiliteit	43,2%	47,7%
Verwacht dividend	3,5%	3,5%
Risicovrije rentevoet	2,0%	2,5%
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, vertrekkansen van werknemers, alsmede met mogelijke overwegingen van optiehouders. TKH heeft in totaal een last van € 675.000 (2010: € 437.000) 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 Raad van Bestuur (certificaten van) aandelen om niet toegekend. Het aantal toegekende (certificaten van) aandelen bedroeg voor J.M.A. van der Lof 28.142 stuks en voor E.D.H. de Lange 21.107 stuks. De Raad van Bestuur heeft op hetzelfde tijdstip een gelijk aantal (certificaten van) aandelen tegen de actuele beurskoers van € 18,74 aangeschaft, een en ander volgens de regeling. Ten gevolge van deze aandelenregeling heeft TKH een last van € 1.600.000 (2010: € 716.000) in de winst- en verliesrekening verantwoord.

8 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN

in duizenden euro's	2011	2010
Belastingen en sociale premies	-1.913	100
Overige schulden en overlopende passiva	10.819	11.221
	8.906	11.321

9 VERPLICHTINGEN DIE NIET UIT DE BALANS BLIJKEN

De vennootschap heeft zich op grond van artikel 2:403, lid 1f BW hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van alle Nederlandse dochterondernemingen waarvan de vennootschap 100% van de aandelen zowel direct als indirect houdt. De daartoe strekkende verklaringen zijn ter inzage gelegd ten kantore van het Handelsregister waar de rechtspersoon, waarvoor de aansprakelijkheidsstelling is geschied, zijn zetel heeft. De onderneming heeft zich voor een totaal bedrag van € 44,8 miljoen (2010: € 44,4 miljoen) formeel

garant gesteld voor bankkredietfaciliteiten, verstrekt aan enkele buitenlandse deelnemingen. Op deze kredietfaciliteit is ultimo 2011 voor € 7,8 miljoen (2010: € 16,2 miljoen) een beroep gedaan. De vennootschap en de meerderheid van de 100% in eigendom zijnde Nederlandse dochterondernemingen vormen voor de vennootschapsbelasting een fiscale eenheid. Dientengevolge is de vennootschap aansprakelijk voor de vennootschapsbelasting van deze dochterondernemingen.

10 ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Haaksbergen, 13 maart 2012

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.L. van Iperen
P. Morley Msc.

OVERIGE GEGEVENS

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.
- 6a. Uit de na toepassing van de vorige leden overblijvende winst wordt, zo mogelijk, op de prioriteitsaandelen uitgekeerd vijf procent (5%) van hun nominaal bedrag.
Op de prioriteitsaandelen zal geen verdere uitkering geschieden. Vervolgens wordt, zo mogelijk, op de preferente financieringsaandelen van iedere serie respectievelijk de converteerbare preferente financieringsaandelen van iedere serie een dividend uitgekeerd gelijk aan een percentage berekend over het bij de eerste uitgifte van de desbetreffende serie effectief op de preferente financieringsaandelen van de desbetreffende serie respectievelijk converteerbare preferente financieringsaandelen van de desbetreffende serie gestorte bedrag inclusief eventueel agio, en welk percentage is gerelateerd aan het gemiddelde effectieve rendement op 'staatsleningen algemeen met een looptijd van 7-8 jaar', berekend en bepaald op de wijze als in artikel 30.6 sub b vermeld.
7. Indien in enig boekjaar de winst niet toereikend is om de hiervoor in lid 6 van dit artikel bedoelde uitkeringen te doen, vindt in de daarop volgende boekjaren het in lid 6 en lid 10 bepaalde eerst toepassing nadat het tekort is ingehaald. De Raad van Bestuur is bevoegd onder goedkeuring

van de Raad van Commissarissen te besluiten een bedrag gelijk aan het in de vorige zin bedoelde tekort uit te keren ten laste van de reserves, met uitzondering van de reserves die als agio gevormd zijn bij de uitgifte van preferente financieringsaandelen respectievelijk converteerbare preferente financieringsaandelen. Bij de toepassing van het bepaalde in dit lid worden de houders van de series preferente financieringsaandelen en converteerbare preferente financieringsaandelen gelijk behandeld.

10. Van de overblijvende winst, zal de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen zoveel reserveren als hij nodig oordeelt. Voorzover de winst niet met toepassing van de vorige zin wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering, hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering, hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding van hun bezit aan gewone aandelen.
11. Onverminderd het bepaalde in artikel 7, lid 1, kan de Raad van Bestuur, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, telkens acht jaren na de dag van uitgifte aan de Algemene Vergadering het voorstel doen tot intrekking met terugbetaling als in artikel 7, lid 1 bedoeld van elke serie van preferente financieringsaandelen respectievelijk van elke serie van converteerbare preferente financieringsaandelen, mits die series tegelijkertijd worden ingetrokken.

Voor overige bepalingen uit de statuten verwijzen wij naar de website van TKH: www.tkhgroup.com. Een besluit tot wijziging van de statuten of tot ontbinding van de vennootschap kan door de Algemene Vergadering slechts worden genomen op voorstel van de Raad van Bestuur, welk voorstel de goedkeuring van de Raad van Commissarissen behoeft en met een meerderheid van ten minste twee/derde van de uitgebrachte stemmen in een algemene vergadering, waarin ten minste de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is.

STATUTAIRE REGELING BETREFFENDE DE BESTEMMING VAN DE WINST

Nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders € 53.481

Met inachtneming van artikel 33 van de statuten stellen wij voor aan de houders van (certificaten van) aandelen een

dividend uit te keren van € 0,75 per (certificaat van) aandeel. De betaalbaarstelling van het dividend vindt plaats op 7 juni 2012. Het dividend op 4.000 prioriteitsaandelen is vastgesteld op € 0,05 per aandeel van € 1,00.

CONTROLE-VERKLARING

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2011 van TKH Group N.V. te Haaksbergen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2011, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het verkort geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2011 en de toelichting waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het Verslag Raad van Bestuur in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijking van materieel belang bevat. Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TKH Group N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van TKH Group N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het Verslag Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het Verslag Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Enschede, 13 maart 2012
Deloitte Accountants B.V.

drs. A.J.E. Jansman RA

STICHTING CONTINUÏTEIT TKH

De Stichting Continuïteit TKH, gevestigd te Haaksbergen heeft ten doel het behartigen van de belangen van de vennootschap en alle aan de vennootschap verbonden ondernemingen, op zodanige wijze dat deze belangen zo goed mogelijk worden gewaarborgd, en dat invloeden welke de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of identiteit van de vennootschap en haar ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

De Stichting Continuïteit TKH heeft in 2011 één keer vergaderd, waarbij - op uitnodiging van het bestuur van de Stichting Continuïteit TKH - ook vertegenwoordigers van de vennootschap aanwezig waren.

Tijdens de vergadering is onder meer aandacht besteed aan voor de Stichting relevante ontwikkelingen in wetgeving die de beschermingsconstructie aangaan, de jaarrekening en de financiering van de Stichting, het Rooster van Aftreden evenals aan de bescherming van TKH en de effectiviteit ervan. Voorts liet het Bestuur zich informeren door de Raad van Bestuur van TKH omtrent de gang van zaken bij de onderneming.

Comform het eerder genomen besluit om aan de Stichting Continuïteit het recht toe te kennen een enquêteverzoek in te stellen, is de daartoe strekkende overeenkomst in 2011 ondertekend, na uitvoerig te hebben stilgestaan bij recente, juridische en maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied.

Het bestuur heeft in deze vergadering opnieuw geconstateerd dat het gezien de ontwikkelingen wenselijk is om de bestaande structuur te handhaven. Daarbij is in aanmerking genomen dat er zowel bescherming is door middel van certificering van aandelen als ook bescherming door middel van de call-optie die aan Stichting Continuïteit TKH is verleend tot het nemen van beschermingspreferente aandelen tot maximaal 50% van het bedrag ten tijde van de plaatsing van beschermingspreferente aandelen uitstaande overige aandelen, respectievelijk 100% van het bedrag van de ten tijde van de plaatsing van beschermingspreferente aandelen uitstaande overige aandelen indien de beperking van de roeyemogelijkheid komt te vervallen.

Het Stichtingsbestuur wordt gevormd door:
de heer prof. mr. H.M.N. Schonis, *voorzitter*
mevrouw mr. S. Drion
de heer mr. P.M. Runderkamp
de heer drs. L.P.E.M. van den Boom

Onafhankelijkheidsverklaring

De Raad van Bestuur van TKH Group NV en het Bestuur van de Stichting Continuïteit TKH verklaren hiermede dat naar hun gezamenlijk oordeel de Stichting Continuïteit een van TKH Group NV onafhankelijk rechtspersoon is in de zin van artikel 5:71 lid 1 sub c Wet op het Financieel Toezicht.

Haaksbergen, maart 2012

Het bestuur

STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR VAN AANDELEN TKH

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

- De werkzaamheden in het verslagjaar 2011 hielden uitsluitend verband met de administratie van aandelen waartegenover certificaten zijn uitgegeven;
- Het nominaal bedrag van de in administratie genomen gewone aandelen van TKH Group N.V. bedroeg per 31 december 2011 € 9.413.941,75 waartegenover 37.655.767 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 en heeft buiten de vergaderingen om contact gehad over actuele onderwerpen.

In de vergadering van 15 maart 2011 heeft het bestuur een toelichting gekregen van de Raad van Bestuur van de vennootschap op het jaarverslag 2010 en zijn de agendapunten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) 2011 besproken. In deze vergadering is tevens ingegaan op de bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code die de certificering van aandelen raken. Wederom is de conclusie bereikt dat het onder alle omstandigheden verlenen van een stemvolmacht aan certificaathouders niet in overeenstemming is met de doelomschrijving van de Stichting. In dit verband is vastgesteld dat de wet - in casu artikel 2:118a BW, prevaleert boven de desbetreffende bepalingen van de Code. In lijn met deze wettelijke bepaling wordt aan een certificaathouder volmacht gegeven om zelfstandig en naar eigen inzicht zijn stem uit te brengen op een aandeelhoudersvergadering, maar heeft het bestuur het recht de volmacht te beperken, uit te sluiten of te herroepen in de door de wet omschreven gevallen.

De Stichting is op 17 mei 2011 bijeen geweest ter voorbereiding op de AvA van 24 mei 2011. De agendapunten van de AvA zijn besproken en voorlopige stempuntbepalingen zijn behandeld.

In de AvA 2011 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 gehou-

den certificaten corresponderende aandelen, rekening houdende met de wettelijke bepalingen. Ter vergadering was 99,4% van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigd. 64,3% van de certificaathouders heeft aan de Stichting volmacht gevraagd voor het zelfstandig uitbrengen van een stem op de met de door hen gehouden certificaten corresponderende aandelen. De Stichting heeft tijdens de Algemene Vergadering 2011 stem uitgebracht op de resterende 35,1% van het ter vergadering vertegenwoordigde geplaatste kapitaal. Op voornoemde Algemene Vergadering heeft de Stichting na overweging van alle relevante factoren ten gunste van alle agendapunten die ter stemming zijn gebracht gestemd.

De Stichting heeft tevens kennis genomen van de voorgenomen benoeming per 1 augustus 2011 van de heer A.E. Dehn tot lid van de Raad van Bestuur. Tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van 7 juli 2011, waarin de aandeelhouders in kennis werden gesteld van deze voorgenomen benoeming, heeft de Stichting volmacht verleend aan de vennootschap, om de Stichting te vertegenwoordigen in deze BAVA en daarin namens de Stichting alle aan de Stichting toekomende vergaderrechten uit te oefenen met betrekking tot alle door de Stichting ten titel van beheer gehouden gewone aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

In de vergadering van 13 september 2011 heeft de Stichting kennis gemaakt met de heer Dehn. In deze vergadering heeft de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de gepubliceerde halfjaarcijfers 2011. Ook is de website van de Stichting geëvalueerd. De Stichting heeft wederom geconstateerd dat de website informatief is en dat deze regelmatig wordt bezocht. Tevens is het Rooster van Aftreden 2012 besproken. Na afloop van de vergadering, die plaatsvond in het TKH Security Experience Centre in Amsterdam, heeft het bestuur aan de hand van een aantal live-demonstraties een goed beeld gekregen van de geïntegreerde security-oplossingen binnen de TKH-groep.

De Stichting heeft in november 2011 overleg gevoerd over het voorgestelde besluit aan de Algemene Vergadering om tot benoeming over te gaan van de heer ir. R.L. van Iperen tot lid van Raad van Commissarissen. De Stichting onderschrijft het standpunt van de Raad van Commissarissen dat de kennis en ervaring van de heer Van Iperen op het gebied van innovatie en technologie een belangrijke toevoeging is in de Raad. De Stichting heeft daarom in de Buitengewone Algemene Vergadering op 14 december 2011 ten gunste van de voorgestelde benoeming gestemd.

Rooster van Aftreden

Conform het Rooster van Aftreden van de Stichting is de heer J.W. Termijtelen in 2012 aftredend. De heer Termijtelen komt niet voor herbenoeming in aanmerking gezien het verstrijken van de zittingsperiode van drie maal vier jaren. De Stichting heeft een profielschets opgesteld, aan de hand waarvan een

kandidaat geselecteerd wordt om voor benoeming in het bestuur te worden voorgedragen. Via haar website heeft de Stichting de certificaathouders in de gelegenheid gesteld namen van mogelijke kandidaten aan te reiken, die passen in de profielschets. In de maartvergadering van de Stichting worden eventuele suggesties meegenomen voor verdere beraadslagingen door de Stichting.

Bezoldiging van het bestuur van de Stichting

De bezoldiging voor de onafhankelijke leden van de Stichting is laatstelijk in 2007 gewijzigd. De bezoldiging voor de voorzitter is € 10.000,- per jaar en die van een bestuurder € 8.000,- per jaar. Een extra honorarium wordt toegekend indien van het bestuur extra inspanningen worden geleverd. De kosten van de Stichting hebben in 2011 € 29.352,- bedragen (2010: € 30.128,-).

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

de heer F.H. Schreve, *voorzitter*

de heer mr. J.W. Termijtelen,

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

De bestuursleden oefenen de hierna vermelde functies uit: De voorzitter van het bestuur, de heer F.H. Schreve (1942) is onafhankelijk bestuurslid. De heer Schreve is onder meer voormalig voorzitter van: de Raad van Bestuur van Koninklijke Ten Cate N.V., Raad van Bestuur van Heidemij/Arcadis en van Rabobank International. De heer Schreve is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Fugro N.V. waar hij tevens bestuurslid is van de Stichting Fugro Preferente Aandelen evenals bestuurslid Stichting Continuïteit Fugro. Daarnaast is de heer Schreve onder meer voorzitter Raad van Toezicht van het Sint Lucas Andreas Ziekenhuis te Amsterdam, lid Raad van Commissarissen HVC N.V. en voorzitter van de Stichting Preferente Aandelen H.E.S. Beheer N.V.

De heer mr. J.W. Termijtelen (1942) is onafhankelijk bestuurslid. De heer Termijtelen, voormalig bestuurder van Banque Paribas Nederland N.V. en Nidera Handelscompagnie B.V., is onder meer voorzitter van de Raad van Commissarissen bij NMKW N.V. en de Belgische vennootschap RLC S.A. Hij is tevens bestuurslid van de Stichting Continuïteit BESI en voorzitter van Stichting 'De Opkikker'.

De heer prof. mr. M.W. den Boogert (1943), is onafhankelijk bestuurslid. De heer Den Boogert is (emeritus) hoogleraar Effectenrecht, Rijksuniversiteit Groningen, lid Raad van Advies en Toezicht Nederlands Arbitrage Instituut, voorzitter Arbitragecommissie DSI, lid Raad van Toezicht Stichting Communicatiekanaal Aandeelhouders, lid Commissie Vennootschapsrecht Ministerie van Justitie, plaatsvervangend lid Fusiecommissie SER, vice-voorzitter Stichting Beheer SNS REAAL. De heer Den Boogert heeft bestuurslidmaatschappen bij Stichting SNS REAAL Fonds en Stichting ING Aandelen en is bestuurslid van een aantal stichtingen met een beschermingsfunctie bij een beursvennootschap.

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.

Onafhankelijkheidsverklaring

De Raad van Bestuur van TKH Group NV en het bestuur van de Stichting Administratiekantoor TKH Group verklaren hiermede dat naar hun gezamenlijk oordeel 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, maart 2012

Het bestuur

OVERZICHT PERSBERICHTEN 2011

28.01.2011 **Afronding overname Optelecom-NKF door TKH**

TKH maakt bekend dat de overname van Optelecom-NKF, Inc., gevestigd te Germantown, Verenigde Staten definitief is afgerond. De activiteiten van Optelecom-NKF zullen worden ondergebracht in het security-cluster van TKH, dat deel uitmaakt van het business segment Building Solutions. De strategische fit tussen TKH en Optelecom-NKF is uitstekend. De portfolio van Optelecom-NKF is complementair aan TKH's bestaande portfolio.

9.03.2011 **Jaarcijfers 2010: Innovaties stuwen resultaat en marktaandeel**

De omzet steeg met € 167,1 miljoen (23,0%) naar € 893,5 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg met 157,5% naar € 73,4 miljoen in 2010, waarbij in 2009 € 12,2 miljoen herstructureringskosten waren inbegrepen. De nettowinst voor amortisatie bedroeg in 2010 € 45,1 miljoen (2009: € 6,9 miljoen). De nettowinst over 2010 steeg naar € 40,9 miljoen (2009: € 3,1 miljoen). De gewone winst per aandeel bedroeg € 1,10.

11.05.2011 **Trading update Q1 2011: Recordomzet voor TKH in het eerste kwartaal 2011**

De omzet steeg met € 79,5 miljoen (39,9%) naar € 278,6 miljoen, waarvan 32,7% autonoom en 4,3% vanwege gestegen grondstofprijzen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie (EBITA) steeg met 83,7% naar € 23,0 miljoen in het eerste kwartaal 2011. De nettowinst voor amortisatie bedroeg € 16,3 miljoen, een stijging van 117,8%.

23.05.2011 **Uitbreiding Raad van Bestuur TKH**

TKH maakt bekend dat de Raad van Commissarissen voornemens is met ingang van 1 augustus 2011 de heer A. (Arne) Dehn te benoemen tot lid van de Raad van Bestuur van TKH. De benoeming door de Raad van Commissarissen van de heer Dehn zal geformaliseerd worden na kennisgeving aan de aandeelhouders in een op 7 juli 2011 te houden Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('BAVA').

24.05.2011 **Algemene Vergadering 2011: vaststelling dividend**

De Algemene Vergadering heeft het dividend over het boekjaar 2009 vastgesteld op € 0,61 per (certificaat van) gewoon aandeel van nominaal € 0,25.

29.06.2011 **Versterking positie TKH in zorgsystemen**

TKH maakt bekend dat zij overeenstemming heeft bereikt met betrekking tot de overname van 90% van de aandelen in Mextal BV, gevestigd te Nuenen. Mextal is gespecialiseerd in het leveren van totaaloplossingen binnen de gezondheidszorg. Mextal realiseert met 24 medewerkers (FTE) een omzet van ruim € 5 miljoen op jaarbasis. De activiteiten zullen binnen TKH deel uitmaken van het segment building technologies.

24.08.2011 **Halfjaarcijfers 2011: Sterke omzet- en resultaatverbetering**

De omzet steeg in het eerste halfjaar 2011 met € 128,7 miljoen (30,6%) naar € 549,3 miljoen. De bedrijfskosten stegen met € 28,7 miljoen vooral door het hoge activiteiten-niveau en de verdere versterking van de organisatie. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie (EBITA) steeg met 52,5% naar € 46,3 miljoen in het eerste halfjaar 2011. De nettowinst voor amortisatie bedroeg € 31,3 miljoen. De nettowinst steeg naar € 28,9 miljoen, een stijging van 81,3% ten opzichte van de vergelijkbare periode 2010. De gewone winst per aandeel bedroeg € 0,77.

12.10.2011 **TKH breidt activiteiten in zorgsector uit: Unieke technologie voor medicijndistributie**

TKH maakt bekend dat zij overeenstemming heeft bereikt om een meerderheidsbelang van 57,5% te nemen in KLS Netherlands ('KLS') met vestigingen in Almere en Hoogeveen. KLS levert unieke technologie voor de distributie van medicijnen van producent tot en met de consument. De omzet van KLS bedraagt ruim € 5 miljoen op jaarbasis. De activiteiten zullen worden ondergebracht in het TKH-segment building technologies.

28.10.2011 **Voordracht benoeming lid Raad van Commissarissen**

De Raad van Commissarissen van TKH zal in een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op woensdag 14 december 2011 aan de Algemene Vergadering de voordracht doen voor de benoeming van de heer ir. Rokus van Iperen als lid van de Raad van Commissarissen.

10.11.2011 **Trading update derde kwartaal 2011: Sterke verbetering van het resultaat**

De omzet in het derde kwartaal 2011 steeg met 14,6% naar € 254,2 miljoen. Van deze stijging was 1,5% het gevolg van doorberekende hogere grondstofprijzen. De kosten lagen in het derde kwartaal 2011 op een lager niveau dan het tweede kwartaal 2011, maar stegen ten opzichte van het derde kwartaal 2010 met € 10,3 miljoen als gevolg van het hogere activiteitsniveau. De nettowinst voor amortisatie bedroeg € 12,7 miljoen. De nettowinst na amortisatie steeg in het derde kwartaal naar € 11,4 miljoen.

14.12.2011 **Rokus van Iperen benoemd tot lid Raad van Commissarissen**

De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van TKH heeft ingestemd met de benoeming van de heer ir. Rokus van Iperen als lid van de Raad van Commissarissen voor een periode tot na afloop van de eerste Algemene Vergadering die wordt gehouden nadat vier jaren zijn verstreken na de benoeming.

23.12.2011 TKH sluit nieuwe kredietfaciliteit af TKH heeft met een groep van banken een nieuwe gecommiteerde kredietfaciliteit van € 250 miljoen succesvol afgesloten. Daarnaast zijn de ongecommiteerde faciliteiten met de groep van banken vernieuwd en met € 20 miljoen verhoogd tot een totaalbedrag van € 190 miljoen.

WERKMAATSCHAPPIJEN

Benelux

Alphatronics BV

H. Geurtz
Watergoorweg 71
3861 MA Nijkerk
T 033 245 99 44
E info@alphatronics.nl
I www.alphatronics.nl

BB-LightConcepts

C. Bekker
Fabriekstraat 16-04
7005 AR Doetinchem
T 0314 392 348
E info@bb-lightconcepts.nl
I www.bb-lightsconcepts.nl

Capable BV

M.W.C. van Tilburg
Weidehek 109
4824 AT Breda
T 076 541 64 56
E info@capable.nl
I www.capable.nl

• **Capassy BV**

Guldenweg 109
4879 NL Etten-Leur
T 076 564 48 80
E info@capassy.com
I www.Capassy.com

Commend Benelux BV

J. Bressers
De Lind 3
4841 KC Prinsenbeek
T 076 2000100
E info@commend.nl
I www.commend.nl

Cross Hardware BV

H. Möhle
Koolhovenstraat 1E
3772 MT Barneveld
T 0342 407 060
E sales@cross.nl
I www.cross.nl

EKB Groep BV

ing. M.N.A. van Leuven
Wijkmeerweg 31
1948 NT Beverwijk
T 0251 26 19 20
E info@ekb.nl
I www.ekbgroep.nl

Eldra BV

H.H. Oortwijn
Branskamp 7
6014 CB Ittervoort
T 0475 56 67 67
E verkoop@eldra.nl
I www.eldra.nl

BV Elspec

ir. D.W.S. Gigengack
Bedrijvenweg 14
1424 PX De Kwakel
T 0297 33 03 00
E sales@elspec.nl
I www.elspec.nl

Flexposure BV

G. Uljee
Koelenhofstraat 39
4004 JR Tiel
T 0344 634022
E info@FlexPosure.nl
I www.flexposure.nl

Funea Broadband Services BV

R. Knetsch
Gouden Ridderstraat 1
4903 RD Oosterhout
T 0162 47 58 00
E info@funea.com
I www.funea.com

Intronics Groep

M. Swolfs
Koolhovenstraat 1E
3772 MT Barneveld
T 0342 40 70 99
E info@intronics.nl
I www.intronics.nl

• **Eminent Europe BV**

M.A.M. Pannebakker
Middelweg 27
6191 NC Beek
T 046 436 21 57
E info@eminent-online.com
I www.eminent-online.com

tevens vestigingen in:

- **intronics Belgium NV, België**
- **Intronics Espana SA Spanje**

Isolectra BV

W. Hulst, A. Fial
Rivium Boulevard 101
2909 LK Capelle a/d IJssel
T 010 2855 285
E info@isolectra.nl
I www.isolectra.nl

Jobarco BV

H.P. van der Meer
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 46 20 700
E info@keyprocessor.com
I www.Keyprocessor.com

KLS Netherlands BV

B. Draaijer
Buitenvaart 1401
7905 SJ Hoogeveen
T 036 82 00 101
E info@klsnetherlands.nl
I www.klsnetherlands.nl

Mextal BV

E.P.J. Kruijswijk
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 52 49 249
E info@pantaflex.nl
I www.pantaflex.nl

Scanton Parking+ BV

J. Baartmans
Vleugelboot 20
3991 CL Houten
T 030 21 92 050
E info@scanton.nl
I www.scanton.nl

SecurityWorks BV

T.R. Assies
Melkrijder 15d
3861 SG Nijkerk
T 033 25 30 425
E info@securityworks.nl
I www.securityworks.nl

Siqura BV

T.W.M. Overwijn
Zuidelijk Halfrond 4
2801 DD Gouda
T 0182 592 333
E sales.nl@siqura.com
I www.siqura.com

Tevens vestigingen in:

**Frankrijk, Duitsland, Singapore
Spanje, Verenigd Koninkrijk
UAE en USA**

Solinq BV

F. van der Sanden
Schoutlaan 10
6002 EA Weert
T 0475 566 767
E info@solinq.com
I www.solinq.com

Techno Specials

F. Bobbaerts
Ottergemsesteenweg
Zuid 731 A
9000 Gent, België
T +32 932 58 212
E info@technospecial.com
I www.technospecials.com

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

TKH Logistics BV

F. Teesselink
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T 053 85 05 000
E info@tkhlogistics.nl
I www.tkhlogistics.nl

Benelux

BV Twentsche

Kabelfabriek

J.M.A. van der Lof MBA (a.i.)
Spinnerstraat 15
7481 KJ Haaksbergen
T 053 57 32 255
E info@tkf.nl
I www.tkf.nl

USE System Engineering BV

J.H.M. van der Kuil
Industriestraat 77
7482 EW Haaksbergen
T 053 574 14 56
E ease@usetechology.nl
I www.usetechology.nl

VDG Security BV

T. Gripping
Radonstraat 10-14
2718 TA Zoetermeer
T 079 36 38 111
E info@vdg-security.com
I www.vdg-security.com

VMI Holland BV

H.J. Voortman
G.C.G. Roncken
A. Dalstra
Gelriaweg 16
8161 RK Epe
T 0578 67 91 11
E sales@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

Duitsland

EFB Elektronik GmbH

H. Schreitter, V. Meyer
Striegauerstrasse 1
33719 Bielefeld
Duitsland
T +49 521 40 41 80
E info@efb-elektronik.de
I www.efb-elektronik.de

Tevens vestigingen in:

VMC, Denemarken
EFB Istanbul, Turkije
Advanced Network
Services, Hong Kong

Ernst & Engbring GmbH & Co.Kg

L. Klick
Industriestraße 9
45739 Oer-Erkenschwick
Duitsland
T +49 23 68 69 010
E info@eue-kabel.de
I www.eue-kabel.de

• **EEB Kabeltechnik GmbH**

Holunderweg 2
03149 Forst
Duitsland
T +49 35 62 69 241 180
E info@eeb-kabel.de
I www.eeb-kabel.de

NET GmbH

J.P. Heinrichs
Lerchenberg 7
86923 Finning
Duitsland
T +49 88 06 923 40
E info@net-gmbh.com
I www.net-gmbh.com

Tevens vestigingen in:

NET USA Inc, USA
NET Japan Co.Ltd, Japan

Schneider Intercom GmbH

D. Witte
Zentrale Düsseldorf
Heinrich Hertz Strasse 40
40699 Erkrath
Duitsland
T +49 211 882 85 333
E info@schneider-intercom.de
I www.schneider-intercom.de

TKH Deutschland GmbH

L. Klick, N. Heinemann
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
Duitsland
I www.tkd-kabel.de

• **TKD Kabel GmbH**

W. Engst, J. Neumann
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
Duitsland
T +49 2157 89 790
E nettetal@tkd-kabel.de
I www.tkd-kabel.de

• **TKD Kabel GmbH**

Standort Iserlohn
Zollhausstrasse 6
58640 Iserlohn
Duitsland
T +49 2371 43 50
E iserlohn@tkd-kabel.de
I www.tkd-kabel.de

• **TKD Kabel GmbH**

Standort Pliezhausen
Karl-Benz-Strasse 20
72124 Pliezhausen
Duitsland
T +49 71 27 81 04 01
E pliezhausen@tkd-kabel.de
I www.tkd-kabel.de

Tevens vestigingen in:

Kaweflex Wire and Cable
inc. USA HPM Cables Sarl,
France TKD Polska, Polen

• **TKF GmbH**

Rheinstrasse 17
14513 Teltow
Duitsland
T +49 33 28 33 660 310
E info@ace-fibreoptic.com
I www.ace-fibreoptic.com

• **Schrade Kabel und** **Elektrotechnik GmbH**

M. Schrade
Carl-Benz Strasse 1
89604 Allmendingen
Duitsland
T +49 7391 70 740
E info@schrade-kabel.de
I www.schrade-kabel.de

• **VMI-AZ Extrusion**

Bahnhofstrasse 6
93486 Runding
Duitsland
T +49 9971 761 390
E sales@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

TKH Security Solutions **Deutschland GmbH**

H. Weber
Zentrale Düsseldorf
Heinrich Hertz Strasse 40
40699 Erkrath
Duitsland
T +49 211 21 02 33 50
E mail@tkh-security.de
I www.tkh-security.de

Europa overige**C&C Partners Sp.z.o.o.**

M. Niemczyk
ul. 17 Stycznia 119-121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 525 55 55
E info@ccpartners.pl
I www.ccpartners.pl

Tevens vestigingen in:
UAB C&C Partners Lt.
Litouwen

TKH France

O. Frias, P. Vincent
Zac des hauts de Wissous
"Air Park de Paris"
Batiment Le Cormoran
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 169 79 14 14
E contact@cae-groupe.fr
I www.cae-groupe.fr

met de volgende werkmaat-
schappijen:

CAE Groupe

P. Vincent
Wissous

ID Cables

S. Leroux
Wissous

Multimedia Connect

P. Platini
Wissous

MAN

P. Henaut
Wissous

TKH Security Solutions France

F. Haubert
Wissous

• **Ithaca**

P. Chapon, C. Lopez
170 Route de l'Oasis
20110 Casablanca
Marokko
T +212 22 98 66 66

• **Axilogic**

P. Platini
8 Rue des Biches
74100 Ville le Grand
Frankrijk
T +33 450 92 82 24
E info@axilogic.fr
I www.axilogic.fr

Aasset Security International

Y. Assous, R. Scetbon
153 rue Michel Carré 95100
Argenteuil
Frankrijk
T +33 130 76 30 30
I www.aasset-security.com
E info@aasset-security.com

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Italië, UK

KC Industrie Srl

G. Amadei
Via Dante Alighieri 33
29010 Villanova sull'Arda
Italië
T +39 52 383 78 99
E amadei@kcindustrie.it
I www.kcindustrie.it

TKH Kabeltechniek.**Polska Sp. Z.o.o.**

M. Niemczyk, R. Wojciechowski
ul. 17 Stycznia 121
64-100 Leszno
Polen
T + 48 65 528 5201
E info@tkhkabeltechniek.pl
I www.tkhkabeltechniek.pl

TKH Nordic

F. Grivans
Annebergsvägen 3
64541 Strängnäs
Zweden
T +46 159 35 00 10
E info@vmc.se
I www.vmc.se

VMI Representative Office

S. Markov
October St. 6
127018 Moscow
Russia
T +7 495 795 0332
F +7 495 795 0346
E office@vmi-group.ru
I www.vmi-group.com

Azië en Noord- en Zuid Amerika**TKH Asia**

60 Alexandra Terrace
#02-10 The Comtech
Lobby B
118502 Singapore

• **Isolectra Far East**

A. Varma
60 Alexandra Terrace
#02-10 The Comtech
Lobby B
118502 Singapore
T +65 627 22 371
E enquiry@isoelectra.com.sg

• **Isolectra Malaysia Sdn Bhd**

Z. Abidin Bin Abas
18, Jalan Astaka
Seksyen U8 Bukit Jelutong
40150 Shah Alam
Selangor Darul
Eshan, Maleisië
T +60 378 46 99 88
E ism@isoelectra.com.my
I www.isoelectra.com.my

Twentsche (Nanjing)**Fibre Optics Ltd.**

Xia Li
No.2 Xinke 4 Road
New & High Techn.
Industrie 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 Americas Inc.

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

Condominio Industrial
Sergio Gregori
Rodovia Presidente
Dutra, KM 316,
Sentido RJ
CEP 27580-000
Itatiaia RJ, Brazil
T +55 24 210 89 425
E raraujo@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

VMI Ltd.

Mrs. C. Sun
No. 1 Guxian 3rd road
Yantai Econ. & Techn. Dev. Zone
Yantai, Shandong, 265500
P.R. China
T +86 535 630 16 11
E vmij@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 16 11
E vmij@vmi.com.cn
I www.vmi.com.cn

VMI Malaysia

D. Tan
Isoelectra (M) Sdn Bhd
18, Jalan Astaka U8/83
Seksyen U8, Bukit Jelutong
40150 Shah Alam
Selangor Darul Ehsan
Malaysia
T +60 3 7846 9988
E dennis@isoelectra.com.my

Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd

M. Chen, V. Sung
Jiangsu Yangtze
Intern. Metallurgical
Industrial Park
Chuangye Road. Jinfeng,
Zhangjiagang 215625
Jiangsu Province
P.R. China
T + 86 512 585 711 88
E sales@cablemaker.net
I www.cablemaker.net

TKH Building Solutions Shanghai Ltd.

M. Chen
C2, 10th Floor
Junyao International Plaza No. 789
Zhao Jia Bang Road
Xuhui District
200032 Shanghai
P.R. China

DEELNEMINGEN

Naam	Plaats	Land	Zeggen- schap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
Alphatronics B.V.	Nijkerk	Nederland	100,0%		•	
Bekker & Business Holding B.V. ²	Doetinchem	Nederland	80,0%		•	
B.V. Twentsche Kabelfabriek	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•	•	•
bv Elspec	De Kwakel	Nederland	100,0%	•	•	•
Capable B.V.	Breda	Nederland	100,0%			•
Capassy B.V.	Etten-Leur	Nederland	100,0%			•
Commend Benelux B.V.	Prinsenbeek	Nederland	75,0%		•	
Cross Hardware B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%		•	
EKB Groep B.V.	Beverwijk	Nederland	100,0%			•
EKB Zuid B.V. ²	Someren	Nederland	90,0%			•
Electro-Draad B.V.	Ittervoort	Nederland	100,0%	•	•	•
Eminent Europe B.V.	Beek	Nederland	100,0%		•	•
Flexposure B.V. ²	Tiel	Nederland	70,0%		•	
Funea Broadband Services B.V.	Oosterhout	Nederland	100,0%	•		
Intronics Barneveld B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%	•	•	•
Isolectra B.V.	Capelle a/d IJssel	Nederland	100,0%	•	•	•
Jobarco B.V.	Benthuizen	Nederland	100,0%			•
Keyprocessor B.V.	Amsterdam	Nederland	100,0%		•	
KLS Netherlands B.V. ²	Hoogeveen	Nederland	57,5%			•
Mextal B.V. ²	Nuenen	Nederland	90,0%		•	
Pantaflex B.V. ²	Bergschenhoek	Nederland	92,0%			•
Planet Lighting Solutions B.V.	Drachten	Nederland	60,0%		•	
SecurityWorks B.V. ²	Nijkerk	Nederland	90,0%		•	
Siqura B.V.	Gouda	Nederland	100,0%		•	
Soling B.V.	Weert	Nederland	100,0%		•	
Texim Europe B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•		•
TKH Care Solutions B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%		•	
TKH Logistics B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•		•
USE System Engineering B.V. ²	Haaksbergen	Nederland	75,0%		•	
VDG Security B.V.	Zoetermeer	Nederland	100,0%		•	
VMI Holland B.V.	Epe	Nederland	100,0%			•
Inec N.V.	Sint-Antonius Zoersel	België	100,0%	•	•	•
Techno Specials N.V.	Gent	België	100,0%			•
Texim Europe BVBA	Brussel	België	100,0%	•		•
VMC A/S	Ballerup	Denemarken	100,0%	•	•	
EEB Kabeltechnik GmbH	Forst	Duitsland	100,0%			•
EFB Elektronik GmbH	Bielefeld	Duitsland	100,0%	•	•	•
Ernst & Engbring GmbH	Oer-Erkenschwick	Duitsland	100,0%			•
IV-Tec GmbH	Freiburg	Duitsland	100,0%		•	
New Electronic Technology GmbH	Finning	Duitsland	90,0%		•	
Schneider Intercom GmbH ³	Erkrath	Duitsland	85,0%		•	
Schrade Kabel- und Elektrotechnik GmbH	Allmendingen	Duitsland	100,0%			•
Schreinemacher Kabelconfectionen GmbH	Kaarst-Büttgen	Duitsland	100,0%	•	•	
Texim Europe GmbH	Quickborn	Duitsland	100,0%	•		•
TKD Kabel GmbH	Nettetal	Duitsland	100,0%			•
TKF GmbH	Teltow	Duitsland	100,0%	•		
TKH Security Solutions Deutschland	Erkrath	Duitsland	100,0%		•	
VMI-AZ Extrusion	Runding	Duitsland	100,0%			•

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
Axilogic SA	Ville la Grand	Frankrijk	100,0%		•	
CAE Data SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•	•	•
ID Cables SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•	•	•
HPM Cables Sarl.	Chaon	Frankrijk	90,0%	•	•	•
TKH Securite France SA	Wissous	Frankrijk	100,0%		•	
KC Industrie Sarl	Villanova sull' Arda	Italië	94,5%			•
TKH Norge A/S	Oslo	Noorwegen	100,0%		•	
C&C Partners Telecom Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%	•	•	
C&C Technology Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%		•	
TKD Polska Sp. z o.o.	Warschau	Polen	100,0%			•
Kabeltechnik Polska Sp. z o.o.	Leszno	Polen	100,0%	•	•	•
Intronics Espana SA	Malaga	Spanje	100,0%	•	•	•
Siquira S.L.	Madrid	Spanje	100,0%		•	
EFB Elektronik Ltd	Istanbul	Turkije	100,0%	•	•	
Siquira Ltd.	Rotherham	UK	100,0%		•	
Intronics Sweden AB	Tierp	Zweden	100,0%	•	•	•
VMC Elteknik AB	Strängnäs	Zweden	100,0%	•	•	
VMI South America Ltda.	Sao Paulo	Brazilië	100,0%			•
Isolectra Malaysia Sdn Bhd	Shah Alam	Maleisië	100,0%	•	•	
Ithaca ²	Casablanca	Marokko	51,0%		•	
NET Japan Co. Ltd.	Yokohama	Japan	90,0%		•	
TKH Building Solutions Shanghai Co. Ltd.	Shanghai	PR China	100,0%		•	
Twentsche (Nanjing) Fibre Optics Co. Ltd.	Nanjing	PR China	100,0%	•		
VMI (Yantai) Machinery Co. Ltd.	Yantai	PR China	100,0%			•
VMI Ltd.	Yantai	PR China	100,0%			•
Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd.	Zhangjiagang	PR China	100,0%		•	
CMF Taiwan	Taiwan	Taiwan	60,0%		•	
Isolectra Far East Pte Ltd.	Singapore	Singapore	100,0%	•	•	
Kaweflex Wire and Cable Inc.	Cincinnati	USA	100,0%			•
NET USA Inc.	Highland	USA	77,4%		•	
TKH Security Solutions USA Inc.	Germantown	USA	100,0%		•	
VMI Americas Inc.	Stow	USA	100,0%			•

¹ Economisch eigendom is gelijk aan de zeggenschap, tenzij anders vermeld.

² Economisch eigendom is 100%.

³ Economisch eigendom is 95%.

TIEN JAREN-OVERZICHT

	IFRS								DUTCH GAAP	
in miljoenen euro's	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Geconsolideerde winst- en verliesrekening										
Totaal van de bedrijfsopbrengsten	1.061	894	726	997	838	685	548	460	384	390
Kosten grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	649	545	430	628	528	421	320	265	214	229
Personeelskosten	210	174	170	186	158	136	120	104	90	98
Afschrijvingen	15	14	16	17	12	10	12	13	14	19
Overige bedrijfskosten	97	88	81	90	74	64	56	45	42	43
Totaal bedrijfslasten	971	821	697	921	772	631	508	427	360	389
EBITA	90	73	29	76	66	54	40	33	24	1
Bijzondere waardevermindering	0	0	4	-3						
Amortisatie	13	11	9	6	3					
Bedrijfsresultaat	77	62	16	73	63	54	40	33	24	1
Financiële baten en lasten	-7	-7	-11	-8	-5	-4	-3	-3	-4	-5
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	70	55	5	65	58	50	37	30	20	-4
Belastingen	16	14	2	15	12	15	3	10	8	3
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belasting	54	41	3	50	46	35	34	20	12	-7
Buitengewoon resultaat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-48
Nettoresultaat	54	41	3	50	46	35	34	20	12	-55
Minderheidsbelang derden	1	1	0	0	1	0	-1	0	0	0
Toerekenbaar aan aandeelhouders	53	40	3	50	45	35	33	20	12	-55
Kengetallen										
EBITA in % van het totaal van de bedrijfsopbrengsten (ROS) ¹	8,5	8,2	5,6	7,6	7,9	7,8	7,2	7,2	6,2	0,3
Rentabiliteit in % van het eigen vermogen (ROE) ¹	16,5	13,9	6,4	16,3	15,5	16,0	13,9	12,3	8,0	-3,9
EBITA in % van het gem. geïnvesteerd vermogen (ROCE)	21,5	20,0	9,8	16,5	15,3	17,1	14,3	13,4	10,4	0,4
Nettoresultaat in % van het totaal van de bedrijfsopbrengsten ¹	5,6	5,0	2,5	5,0	4,9	5,2	4,8	4,3	3,1	-1,7

¹ Voor bijzondere baten of lasten. Dit betreft in 2009 de bijzondere waardevermindering van € 3,7 miljoen voor belastingen en de herstructureringslasten van € 12,2 miljoen. In 2008 betreft dit de gedeeltelijke terugname van de impairment van per saldo € 3,6 miljoen (voor belastingen) en de bijzondere belastingbaten van € 2,5 miljoen.

	IFRS								DUTCH GAAP	
in miljoenen euro's	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Geconsolideerde balans										
Immateriële vaste activa	204	168	167	169	149	45	24	24	3	6
Materiële vaste activa	171	157	151	165	146	124	125	123	119	126
Financiële vaste activa	23	19	10	9	8	7	18	16	0	1
Totaal vaste activa	398	344	328	343	303	176	167	163	122	133
Voorraden	165	138	115	140	145	120	104	85	71	87
Vorderingen	187	165	146	225	202	156	119	92	80	95
Effecten en liquide middelen	29	23	44	10	10	10	6	7	8	7
Totaal vlottende activa	381	326	305	375	357	286	229	184	159	189
Voor verkoop aangehouden activa	7	7	9	3	1	3	0	0	0	0
Totaal activa	786	677	642	721	661	465	396	347	281	322
Eigen vermogen	356	317	281	292	264	221	187	160	156	143
Minderheidsbelang derden	2	2	1	1	1	2	0	0	0	0
Groepsvermogen	358	319	282	293	265	223	187	160	156	143
Voorzieningen	75	54	64	60	68	37	46	41	19	22
Langlopende schulden	124	55	72	126	86	26	26	26	27	74
Kredietinstellingen	4	32	41	71	88	53	29	37	19	0
Overige kortlopende schulden	225	217	183	171	154	126	108	83	60	83
Totaal passiva	786	677	642	721	661	465	396	347	281	322
Overige gegevens										
Solvabiliteit (in%)	46	47	44	41	40	48	47	46	56	44
Investerings materiële vaste activa	22	21	11	32	29	18	12	11	11	22
Afschrijvingen op materiële vaste activa	15	14	17	17	13	12	12	13	14	20
Kasstroom uit operationele activiteiten	47	55	152	53	38	19	30	17	42	49
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar (x 1.000)	37.284	36.885	36.293	35.290	34.638	33.715	32.732	32.364	32.276	32.276
Nettoresultaat per aandeel van € 0,25	1,44	1,10	0,07	1,43	1,30	1,06	0,80	0,61	0,37	-0,21
Nettoresultaat voor bijzondere baten en lasten en amortisatie per aandeel	1,57	1,21	0,49	1,34	1,34	1,06	0,80	0,61	0,37	-0,21
Dividend per aandeel	0,75	0,61	0,50	0,66	0,66	0,53	0,41	0,31	0,25	0,08
Hoogste koers in het verslagjaar	23,80	19,61	13,95	17,41	23,41	16,48	10,36	7,85	4,86	5,38
Laagste koers in het verslagjaar	13,24	12,52	6,35	7,04	13,62	9,28	7,43	4,28	1,27	1,50
Slotkoers	16,95	19,61	13,95	8,00	14,96	16,03	9,30	7,50	4,48	2,40

VERKLARENDE BEGRIPPENLIJST

Aansluitnet:

kabelinfrastructuur tussen de telefooncentrale en de abonnee.

Bandenbouwsystemen:

systemen ten behoeve van de productie van auto- en vrachtwagenbanden.

Bandbreedte:

Overdrachtscapaciteit van een medium uitgedrukt in het aantal bits per seconde. De beschikbare transmissie-capaciteit is voor koper maximaal 1 gigabit per seconde en voor glasvezel maximaal 600 gigabit per seconde.

Besturingssystemen:

systemen voor het sturen, regelen en beheersen van industriële processen, waarvan de intelligentie van het systeem bestaat uit computers, PLC's (Programmable Logical Controllers) of CNC's (Computerised Numerical Controllers).

Breedbandaansluiting:

een verzamelnaam voor een verbinding met een hoge transportcapaciteit. Technisch kan een dergelijke verbinding worden opgebouwd m.b.v. een coax-modem, een adsl-modem of met behulp van een Fiber To the Home-aansluiting. Deze laatste oplossing biedt op dit moment de snelste (internet)verbinding met een transportsnelheid van minimaal 10 megabits per seconde symmetrisch is het vele malen sneller dan verbindingen met ADSL- en COAX-modems.

Building Solutions:

bestaan uit oplossingen op het gebied van efficiënte elektrotechniek tot aan ICT-systemen voor de zorgsector.

Datacommunicatie:

communicatie van digitale informatie tussen computers.

Decoding:

Decoding is het omgekeerde proces van encoding en zet de symbolen terug in begrijpelijke informatie voor de ontvanger.

Domotica:

innenshuis automatisering voor bijvoorbeeld licht, telefoon, televisie (set-top-box) en beveiliging.

Elektronisch:

het gedeelte van de techniek dat zich bezighoudt met besturings-technologie en automatisering.

Elektrotechniek:

het gedeelte van de techniek dat zich bezighoudt met energie-distributie en -voorziening.

Encoding

Encoding is het proces waarbij informatie uit een bron wordt omgezet in symbolen ter verdere communicatie.

ERP-systeem:

(Enterprise Resource Planning): een ERP-systeem ondersteunt alle bedrijfsprocessen in een organisatie zoals de inkoop, verkoop en de boekhouding waarbij tussen alle afdelingen gegevens worden uitgewisseld.

Fibre-To-The-Home:

het laatste stuk van het netwerk naar de gebruiker wordt voorzien van glasvezelkabel. Glasvezelkabel: kabel met een of meer gecoate geleiders van zeer zuiver glas voor de overdracht van signalen op een draadgolf van licht; toegepast in de data- en telecommunicatie.

Glasvezelproductie:

glasvezel wordt geproduceerd in een 25 meter hoge trektoren onder geconditioneerde ultrazuivere omstandigheden.

GSM (Global System for Mobile telecommunication):

Wereldstandaard voor mobiele telefonie.

ICT (Informatie- en Communicatietechnologie):

er vindt momenteel een snel voortschrijdende integratie plaats tussen de informatietechnologie (ofwel de computer) en de data- en telecommunicatie.

Indoor telecom:

Telecommunicatie-faciliteiten binnenshuis.

Industrial Solutions:

bestaan uit geavanceerde oplossingen voor productieautomatisering, auto- en truckbandenbouwsystemen evenals industriële toepassingen op het gebied van speciaal kabel en kabeltoebehoren.

Installatiekabel:

kabel voor installaties voor stroomvoorziening met een spanning van maximaal 1.000 volt.

IP-TV:

TV over internet. Techniek om gecomprimeerde streaming-video via internet te transporteren. Deze technologie zal de komende jaren worden geïntroduceerd in de Triple Play-strategie van netwerkoperators.

Kabeltoebehoren:

producten met een rechtstreekse relatie tot kabel en het installeren van kabel. Hierbij kan gedacht worden aan bevestigingsmaterialen (kabelrupsbanden, wartels, kabelschoenen, verbinders), coderings- en markeringssystemen (merkers, krimpkousen, verbinders) en gereedschap (knippen, strippen, verpersen van kabelschoenen).

LEAN:

Een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen en kijkt naar de waarden toevoeging in een productieproces.

Mobiel telecomverkeer:

Mobiele communicatie (van spraak en data) via een vast netwerk van onderling met elkaar verbonden zend- en ontvanginstallaties.

Modem:

een apparaat voor modulatie/demodulatie. Dit is een kaart in, of een kastje bij uw computer waarmee u een verbinding tussen uw computer en een gewone telefoonlijn kunt maken. Op deze manier kunt u vanaf uw computer verbinding maken met het internet of een netwerk.

Outdoor telecom:

Telecommunicatiefaciliteiten buitenshuis.

Passieve en actieve componenten:

in de tele- en datacommunicatie wordt een onderscheid gemaakt tussen componenten die al dan niet een elektrische voeding nodig hebben.

Producthandlingsystemen:

Geautomatiseerde flexibele verpakkingsmachines.

Speciaal kabel:

kabel voor specifieke toepassingen of voor de klant op maat gemaakt. Dergelijke kabels zijn vaak hoogflexibel, chemisch bestendig of combineren verschillende soorten glasvezels met koperen aders.

Systeemconcepten:

TKH specialiseert zich in toeneemende mate op het integreren van losse componenten tot totale systemen. Dergelijke systemen bieden de klant een grote toegevoegde waarde en bedrijfszekerheid.

Telecommunicatienetwerk:

Netwerken voor het transport van spraak en digitale informatie tussen computers.

Telecommunicatie-infrastructuur:

Het geheel van kabels, stekkers, kasten, enzovoort dat nodig is voor het verbinden van telefoon-, internet-, gsm-centrales.

Telecom Solutions:

bestaan uit oplossingen vanaf basisinfrastructuur tot aan home networking-toepassingen, voor zowel de outdoor telecom als indoor telecom (ICT)-markten.

Time-shifted TV:

een functie in IP-TV concepten, waarbij de gebruiker zelf programma's uit het verleden kan oproepen welke opgeslagen zijn in centrale geheugens bij de operator. 'De video-recorder op afstand'.

Totaaloplossing:

door op te treden als one-stop shopping leverancier voor projecten leveren de werkmaatschappijen van TKH een compleet pakket aan producten, inclusief advies, projectmanagement, installatie, scholing en onderhoud.

Transmissiecapaciteit:

het aantal informatie-eenheden dat door een ader of een vezel kan worden verzonden.

Triple Play:

de naam voor de strategie van telecommunicatie-operators om video-, internet- en telefoniediensten over hetzelfde (IP-) netwerk te leveren.

Value added reselling:

Distributieactiviteit waarbij er gebruik gemaakt wordt van waarde toevoeging als onderscheidend vermogen.

Vaste net:

de totale infrastructuur van kabels die een operator (aanbieder van telecomdiensten) heeft gebouwd.

VDSL (Very high bitrate Digital Subscriber Line):

geeft nog hogere doorvoersnelheden dan ADSL. Het theoretische maximum bij ADSL van de telefooncentrale naar de gebruiker is 8 megabit per seconde (Mbps). Bij VDSL daarentegen kan in de praktijk liefst 30 tot 40 Mbps worden gehaald. Dat is ongeveer duizend keer meer dan bij een inbelverbinding over een gewone telefoonlijn.

VOIP (Voice Over IP):

VOIP maakt gebruik van het IP-protocol om voicepackets te transporteren over een IP-netwerk.

Vision:

Camera- of lasergestuurde systemen met zeer grote prestatievermogens, die producten met fouten identificeren en uitsorteren, zonder daarbij afbreuk te doen aan de efficiency van het proces.

Wifi (Wireless Fidelity):

Standaard voor draadloze datacommunicatie met relatief grote bandbreedte en bereik. Wordt toegepast in kantoor en huis.

Vormgeving

Monter, Amsterdam

Fotografie

Alexander Fianke, Haaksbergen

Drukwerk

Drukkerij Tesink, Zutphen

Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier;
omslag Matterhorn, binnenwerk GoMatt.



TKH Group NV

Spinnerstraat 15

Postbus 5

7480 AA Haaksbergen

T 053 573 29 00

F 053 573 21 80

E info@tkhgroup.com

I www.tkhgroup.com

There is also an English version available.



TKH Group the solution provider <