

Jarvis

vision

2014



TKH Group Jaarverslag 2014

Inhoud

Profiel	3
Highlights	4
Voorwoord	5
Kerngegevens	6
Over TKH Group	7
Bericht van de Raad van Commissarissen	17
Verslag Raad van Bestuur	23
Katern	65
Jaarrekening 2014	105
Overige gegevens	149



Profiel

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

De TKH kerntechnologieën –*vision & security, communication, connectivity en manufacturing systems*– worden met elkaar verbonden tot totaal-systemen en totaal-oplossingen in de gedefinieerde Solutionssegmenten en daarmee samenhangende verticale markten. Door deze samenhang streeft TKH een vergaande synergie na tussen de bedrijfsonderdelen.

Wij hebben grondige kennis van processen en technieken en hebben inzicht in markten en processen van onze klanten. Hierdoor kunnen we gericht onze kerntechnologieën toepassen die een duidelijke meerwaarde bieden voor onze klanten en waarmee wij bijdragen aan een veiligere omgeving, duurzame zorg of aan efficiënte en betrouwbare processen.

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

Telecom Solutions ontwikkelt, produceert en levert systemen voor outdoor basisinfrastructuur voor telecom- en CATV-netwerken tot aan indoor home networking-toepassingen. De focus ligt hierbij op het leveren van glasvezelsystemen waarbij de klant volledig wordt ontzorgd door de systeemgaranties die worden verstrekt. Ongeveer 40% van het portfolio bestaat uit glasvezel- en koperconnectiviteitsystemen 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. TKH Telecom Solutions zijn te onderscheiden in de subsegmenten glasvezelnetwerken en indoor telecomsystemen.

Building Solutions ontwikkelt, produceert en levert oplossingen op het gebied van vision- & security-, communicatie- en connectivity-technologie voor toepassing binnen gebouwen en gebouwomgevingen tot aan geïntegreerde systemen die, gekoppeld aan software, efficiency-oplossingen aanbieden onder andere voor de bouw-, zorg-, parkeer, scheepsbouw-, olie- & gas-, infra- en securitysector. Building Solutions zijn te onderscheiden in de subsegmenten vision & security systemen en connectivity systemen.

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

TKH streeft naar sterke marktposities –gebaseerd op hoofdzakelijk eigen hoogwaardige technologieën en dienstverlening– met een sterke regionale en internationale positionering. TKH is met haar bedrijven wereldwijd actief. De groei concentreert zich op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. Over 2014 behaalde TKH met 5.030 medewerkers een omzet van € 1,35 miljard.

Highlights 2014

Omzet

1,35_{mrd €}

Stijging omzet met 12,7% naar € 1,35 miljard, vrijwel geheel autonoom, met name forse omzetstijging Industrial Solutions.

Orderintake

Recordniveau orderintake in bandenbouwsegment met bijna € 400 miljoen.
Toename orderintake Building Solutions.

Innovaties

22,8%

Het aandeel innovaties in de omzet bedroeg 22,8%.

EBITA

135,1_{mln €}

Stijging EBITA voor eenmalige baten en lasten met 35,4% naar € 135,1 miljoen.

ROS

10,0%

ROS gestegen naar 10,0%. Verhoging middellange-termijn ROS-doelstelling naar bandbreedte 10-11%.

Eenmalige bate

9,4_{mln €}

Eenmalige bate van € 9,4 miljoen, in verband met gewijzigde pensioenregelingen.

Nettowinst

86,3_{mln €}

Stijging nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders met 54,4% naar € 86,3 miljoen.

Aandelenemissie

75_{mln €}

Succesvolle aandelenemissie van € 75 miljoen voor financiering van verdere strategische groei.

Acquisitie

Acquisitie van Commend-groep, effectief vanaf januari 2015. Merger squeeze-out Augusta Technologie AG in afrondende fase.

Dividend

1,00€

Dividendvoorstel € 1,00 per (certificaat van) gewoon aandeel.

Innovatie is de groeimotor van TKH!

De economische situatie heeft zich in 2014 mondiaal, maar vooral in de Benelux minder positief ontwikkeld dan algemeen werd verwacht.

Vooral de bouw- en constructiesector heeft nog geen herstel laten zien. Ondanks deze nog immer moeilijke marktomstandigheden is TKH er toch in geslaagd om een gezonde autonome omzetgroei en een forse stijging in haar resultaat te realiseren. Een mooi bewijs hoe de TKH-strategie zich vertaalt naar succes, waarbij vooral de onderscheidende innovatieve kerntechnologieën in samenhang met de gekozen verticale groeiemarkten een belangrijke drijfveer zijn om te kunnen bouwen op kansen in marktniches waar een hoge prioriteit voor investeringen aan de orde is.

In alle opzichten kan 2014 gezien worden als een succesvol jaar voor TKH. Met het realiseren van onze langetermijn financiële doelstellingen voor de Return on Sales (ROS) en Return on Capital Employed (ROCE) is een belangrijke mijlpaal voor TKH bereikt.

Het drama van vlucht MH 17, waarbij wij onze financieel directeur van VMI samen met zijn vrouw verloren, heeft echter grote impact gehad op het relativeren van ons succes en ons te realiseren hoe kwetsbaar we als mens zijn in de onrustige wereld waarin we leven.

De positionering van onze vooruitstrevende technologieën zal door het onderscheidende vermogen en de stimulerende trends voor investeringen, waarbij de efficiency en veiligheid van onze klanten vergroot kan worden, leiden tot een perspectief waarin we verder kunnen bouwen op het gecreëerde fundament van de afgelopen jaren. Uitgangspunt blijft dat we een niche-speler zijn die vanuit haar technologiebasis en schaal-grootte in staat is om maatwerkoplossingen te leveren door diepgaande kennis te hebben van de processen en wensen van onze klanten.

In het katern van dit jaarverslag komen de kerntechnologieën in samenhang met de gekozen verticale groei-markten uitgebreid aan bod. De vele projecten die succesvol zijn gerealiseerd, zijn de basis om met enthousiasme verder te bouwen aan de groei van TKH. De onderscheidende technologie gekoppeld aan onze innovatiekracht inspireren onze mensen om te ondernemen en te vernieuwen. Innovatie is de groeimotor van TKH!

Ten aanzien van duurzaamheid hebben wij in 2014 weer mooie stappen gezet. Een vermeldenswaardig prestatie daarbij is de behaalde certificering voor de MVO-Prestatieladder. Onze technologische ontwikkelingen dragen ook goed bij aan een duurzame samenleving. De implementatie van de GRI-richtlijnen heeft geleid tot een verdere professionaliseringsslag ten aanzien van



onze rapportagestructuur op MVO-gebied. We hebben direct inzicht in de voor TKH relevante maatschappelijke thema's met als doel een continu verbeteringsproces.

Wij zijn onze medewerkers, opdrachtgevers, samenwerkingspartners, Raad van Commissarissen en certificaat- en aandeelhouders erkentelijk voor het vertrouwen en de ondersteuning om TKH verder te kunnen 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)	2014	2013	2012	2011	2010
Exploitatie					
Omzet ¹	1.350	1.198	1.102	1.061	894
EBITA ²	135	100	86	90	73
Nettoresultaat	85	42	31	54	41
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie ²	89	60	50	59	44
Kasstroom uit operationele activiteiten	95	79	75	47	55
Netto-investeringen ³	34	19	25	22	21
Afschrijvingen op materiële vaste activa	20	19	17	15	14
Balans					
Eigen vermogen ⁴	528	439	425	358	319
Vreemd vermogen	648	638	615	428	358
Vaste activa	593	578	569	398	344
Vlottende activa	580	499	464	380	326
Verhoudingsgetallen					
Eigen vermogen/totaal vermogen %	44,9	40,7	40,8	45,6	47,1
Eigen vermogen/vaste activa	0,9	0,8	0,7	0,9	0,9
EBITA/totaal bedrijfsopbrengsten % (ROS) ²	10,0	8,3	7,8	8,5	8,2
EBITA/gem.geïnvesteerd vermogen % (ROCE) ²	22,7	15,9	15,9	21,5	20,0
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie/totaal bedrijfsopbrengsten % ²	6,6	5,0	4,5	5,6	5,0
Nettoresultaat/eigen vermogen % ⁴	16,9	13,7	11,7	16,5	13,9
Medewerkers (in FTE)					
Aantal ultimo	5.030	4.802	4.736	4.062	3.706
in euro's					
Per gewoon aandeel van € 0,25 ⁵					
Eigen vermogen	13,66	11,56	11,28	9,60	8,65
Nettoresultaat	2,14	0,98	0,76	1,44	1,10
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie ^{2 6}	2,23	1,48	1,27	1,63	1,21
Kasstroom uit operationele activiteiten	2,29	2,07	2,00	1,27	1,50
Dividend	1,00	0,75	0,65	0,75	0,61
Hoogste koers	27,18	26,40	20,86	23,80	19,61
Laagste koers	22,13	18,55	15,41	13,24	12,52
Koers ultimo	26,36	25,40	19,50	16,95	19,61
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo (x 1.000)	41.400	37.985	37.658	37.284	36.885

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

2 Voor eenmalige baten of lasten. In 2014 is een eenmalige pensioenbete van € 9,4 miljoen opgenomen. In 2013 zijn eenmalige lasten uit hoofde van herstructureringen en bijzondere waardeverminderingen van respectievelijk € 7,2 miljoen en € 0,2 miljoen verantwoord. De eenmalige baten en lasten in 2012 betreffen herstructurerings- en acquisitiekosten van € 12,2 miljoen, vrijval van de voorzieningen voor earn-out en put-opties van € 3,0 miljoen, alsmede de belastingbete hierover van € 2,8 miljoen. In 2011 bedroegen de acquisitiekosten € 2,0 miljoen.

3 In vaste bedrijfsmiddelen (materiële vaste activa).

4 Inclusief minderheidsbelang derden.

5 Kengetallen zijn berekend op basis van het gewogen gemiddelde van de bij derden uitstaande gewone aandelen.

6 Op basis van gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen. Op basis van de 41.399.835 uitstaande gewone aandelen ultimo 2014 bedraagt de winst per gewoon aandeel voor eenmalige baten en lasten en amortisatie € 2,09.

Over TKH Group

Missie	8
Visie	8
Doelstellingen en strategie	9
Kerntechnologieën van TKH	10
Trends	11
SWOT-analyse	13
Het aandeel TKH	14
TKH wereldwijd	16

Missie

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

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

Visie

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

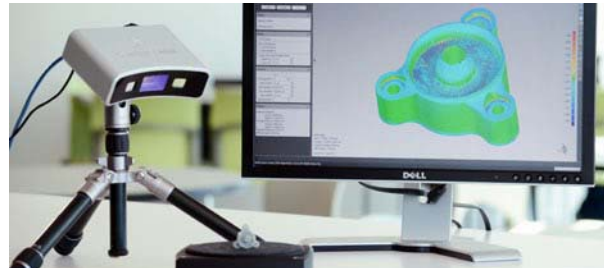
TKH wil een belangrijke nichespeler zijn waarin haar technologische oplossingen goed tot hun recht komen. De klantwensen staan daarbij centraal. Wij richten ons met onze specialistische kennis en kunde op belangrijke verticale groeimarkten. Mede door onze hoge innovatiegraad leidt dit tot onderscheidend vermogen en groei-

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

Telecom Solutions



Building Solutions



Industrial Solutions



Doelstellingen en strategie

De doelstelling van TKH is een bovengemiddelde jaarlijkse winstgroei per aandeel te bereiken. Dit realiseren we vooral door autonome omzetgroei en het nastreven van een sterke positie in de kansrijke segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Een toenemende behoefte aan communicatie, veiligheid, comfort en efficiency zien we als belangrijke groeitrends binnen deze segmenten.

Focus op 4 kerntechnologieën en 7 verticale groeimarkten

Met onze vier kerntechnologieën *vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen*, spelen we in op bovengenoemde groeitrends en kunnen wij door middel van combinaties van deze technologieën, totaaloplossingen aanbieden. TKH heeft binnen haar business-segmenten zeven verticale groeimarkten gedefinieerd waar zij de komende 3-5 jaar een groei verwachten te realiseren van € 300 miljoen tot € 500 miljoen.

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

Innovatie: tenminste 15% van de omzet

Innovatiekracht is één van de pijlers voor verdere groei. We streven ernaar tenminste 15% van de omzet te laten bestaan uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd. Continue aandacht voor vernieuwing zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat

technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt. TKH richt zich vooral op eigen ontwikkeling van haar kerntechnologieën, maar werkt op het gebied van ontwikkeling ook nauw samen met derden.

Focus op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië

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

Acquisitiebeleid

Door overnames én succesvolle autonome groei in Europa neemt het aandeel van de activiteiten buiten Nederland steeds verder toe. De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven met een sterke positie in segmenten die voor TKH belangrijk zijn. TKH streeft ernaar om op jaarbasis gemiddeld 1 tot 3 acquisities te doen met een omvang per acquisitie tussen € 10 miljoen en € 50 miljoen omzet. Daarbij richten wij ons met name op acquisitiemogelijkheden die aansluiten bij onze vier kerntechnologieën en de daarmee samenhangende gekozen verticale groeimarkten.

Financiële ratio's

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

De verschuiving naar activiteiten met meer toegevoegde waarde en dus een hoger margepotentieel, gecombineerd met het toenemende aandeel van activiteiten dat boven het huidige gemiddelde presteert, geeft TKH het vertrouwen de middellange termijn ROS-doelstelling te stellen op een bandbreedte van 10-11%. Als gevolg van de positieve ontwikkeling van de strategische positie is in 2014 een ROS van 10,0% gerealiseerd en is besloten om de oorspronkelijke bandbreedte van 9 a 10% te verhogen. Voor de ROCE is de middellange termijn doelstelling een bandbreedte van 18 à 20%.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

TKH is zich bij het bereiken van deze doelstellingen en de implementatie van de strategie bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheden en verplichtingen ten opzichte van alle relevante belangengroepen van de onderneming. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is als één van de strategische speerpunten benoemd. Wij hebben daarbij het standpunt dat alleen wanneer een geïntegreerde aanpak van het MVO-beleid in de dagelijkse operatie wordt ingebed, een duurzame bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd.

Kerntechnologieën van TKH

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

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

Wij hebben vier kerntechnologiegebieden gedefinieerd:

- vision & security;
- communicatie;
- connectivity;
- productiesystemen



Vision & Security

Visiontechnologie bestaat uit cameratechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. Visiontechnologie speelt bij TKH een belangrijke rol bij onder andere medische oplossingen, industriële automatisering (bandenbouw, automotive, robot en logistiek) evenals bij beveiligingsoplossingen. Onze securitytechnologie maakt het mogelijk om de bebouwde omgeving te kunnen beheersen en te controleren op het gebied van veiligheid, comfort, communicatie en efficiency en bestaat uit alarmering, mission critical communicatiesystemen, toegangs- en registratiesystemen en evacuatiesystemen.

Communicatie

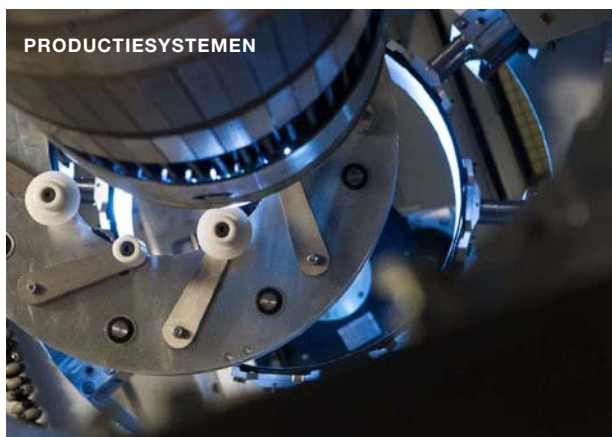
Voor gebouwtoepassingen zijn wij dé technologiepartner voor veilige en beveiligde gebouwomgeving maar ook voor parkeergarages, tunnels en infrastructuur, in marine-

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

Connectivity

Met onze connectivitytechnologie richten wij ons op een compleet portfolio aan connectivity-oplossingen voor energiedistributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals glasvezelsystemen voor





data- en communicatienetwerken. Daarnaast kunnen wij met onze connectivitytechnologie klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivitysystemen ontwikkelen voor de meest uiteenlopende toepassingen in hightech-omgevingen zoals de industriële, marine- & offshore-, olie- en gas en medische sector.

Productiesystemen

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

Trends

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

Trends in de markt

In toenemende mate verschuift de focus van kerncompetenties naar 'customer solutions' en dienstverlening. Ondernemingen moeten excelleren in hun kennis van specifieke klantwensen en zich onderscheiden met innovatieve productontwerpen en services. Het belang van het kunnen aanbieden van geïntegreerde totaaloplossingen en korte doorlooptijden groeit en biedt concurrentievoordeel. De 'product life cycle' wordt steeds korter wat ook noodzaakt om sneller en beter te innoveren om de concurrentiepositie te behouden of te verbeteren. Producten worden bovendien steeds meer gepersonaliseerd. De seriegrootte wordt als gevolg daarvan steeds kleiner. Bedrijven moeten hier in de engineeringfase al rekening mee houden door bijvoorbeeld producten modulair op te bouwen. Door processen van toeleverancier tot aan de klant digitaal te verbinden wordt een grotere efficiëntie gegenereerd.

Trends in technologie

Met onze computers, laptops, tablets en smartphones zijn wij constant online. Maar ook veel objecten zijn tegenwoordig verbonden met het internet. Ze vormen samen het 'Internet of Things', wat ertoe leidt dat steeds meer voorwerpen gekoppeld worden aan het internet en dus aan elkaar. 'Internet of Things' is de

grondlegger van smart homes, wat wordt gezien als de zogenaamde Fifth Play voor telecombedrijven en Internet Service Providers. Waar de term 'Triple Play' staat voor bellen, tv, internet en bij Quadruple Play mobiel hieraan wordt toegevoegd is Fifth Play de smart homes-toepassingen zoals beveiliging, energieverbruik en aansturing van apparatuur in en om gebouwen. De vraag naar zorgvuldig ontworpen en effectief beheerde netwerkverbindingen en snelle draadloze netwerken zal door deze ontwikkelingen alleen nog maar toenemen.

Onder de noemer 'Industrie 4.0' wordt de productie-, procesmatige en industriële kant van 'Internet of Things' benoemd. De productiviteit wordt verhoogd middels 'smart factories' met intelligente, efficiënte 'zero-defect'-processen en nieuwe productietechnologieën. Door verregaande digitalisering en informatisering van de maakindustrie kan een vernieuwingsslag worden gemaakt met als doel slimmere, meer





flexibele geautomatiseerde productie. Deze slimme fabrieken dragen bij aan een efficiënter energie- en grondstoffenverbruik en een betere interactie tussen producent, ketenpartners en klanten. Door gebruik van intelligente visioncamera's en sensoren evenals door algoritme en modelering van grote hoeveelheden data, worden machines zelflerend en zelfsturend.

De vraag naar vision- en sensortechnologie zal sterk groeien vanwege het gemak waarmee het gekoppeld kan worden aan besturingssystemen. Visiontechnologie zal uitgroeien tot het favoriete medium voor een veiligere omgeving of een efficiëntere productie. Het menselijk 'oog' zal steeds meer vervangen worden door visionsystemen waardoor analyses betrouwbaarder en efficiënter worden en productiesystemen betere producten afleveren en sneller kunnen produceren. Vision- en sensortechnologie speelt ook een belangrijke rol in de snelle opkomst van de robotisering. De visiontechnologie geeft de robot de 'ogen' voor het identificeren en het afmeten van objecten wat vele toepassingsmogelijkheden biedt voor de robot. Tegenwoordig is de helft van alle robots uitgerust met visionsensoren.

De verwachting is dat dit aantal de komende 5 jaar significant zal stijgen. Ook aangezien de inzet van robots, naast de toepassingen ervan in productieprocessen, zijn weg vindt in alle daagse toepassingen in de maatschappij.

Trends in Mobiliteit

Innovatie, informatisering, slimme automatiseringsoplossingen en de ontwikkelingen in de telecom- en de telematicasector beïnvloeden mobiliteit in de toekomst wezenlijk. Via app's kunnen auto's op efficiënte wijze worden geleid naar de dichtstbijzijnde parkeermogelijkheid en kunnen parkeerposities van auto's worden bepaald. Op middellange termijn zal een systeem van betalen naar (mobiliteits-)gebruik zijn intrede doen. De verregaande technologische mogelijkheden kunnen de introductie hiervan faciliteren zoals het traceren van verkeer via innovatieve camera-systemen. Bovendien is het via visiontechnologie nu al mogelijk te traceren of gevaarlijke stoffen worden getransporteerd over de weg, zodat bij een mogelijke calamiteit snel en alert gereageerd kan worden.



Trends in de arbeidsmarkt

Schaarste aan goed geschoold technisch personeel blijft van kracht. De leeftijdsopbouw en de samenstelling van de beroepsbevolking verandert. Vanwege vergrijzing vloeit belangrijke kennis uit de onderneming en deze kan onvoldoende worden aangevuld. Er ontstaat een herwaardering voor ambachten door het tekort aan goed opgeleide vakmensen. Samenwerking van bedrijven en onderwijsinstellingen wordt urgenter naast de noodzaak om als bedrijf zelf mensen op te leiden. De snel veranderende marktvragen evenals de grillige economische ontwikkelingen vragen om efficiëntere organisaties. Innovatie vanaf de werkvloer dient te worden gestimuleerd en de kennis en vaardigheden van de medewerkers dienen te worden versterkt. In 2020 bestaat de helft van de medewerkers uit Millennials (Generatie 'Y'). Dit zijn medewerkers die social media met de paplepel ingegoten hebben gekregen. Zij zijn eraan gewend om de hele dag bereikbaar te zijn en om informatie te delen via sociale netwerken. Organisaties zullen zich moeten aanpassen aan deze nieuwe realiteit om ook in de toekomst toptalent te kunnen blijven aantrekken. Werk en privéleven worden geïntegreerd in nieuwe levensstijlen. Het nieuwe werken staat volop in de belangstelling en vraagt van ondernemingen om hierin mee te gaan. En social media is niet meer weg te denken in de recruitmentstrategie.

SWOT-analyse

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

Sterkte

- focus op in huis ontwikkelde kerntechnologieën die met elkaar verbonden kunnen worden tot totaalssystemen
- het aanbieden van totaaloplossingen inclusief engineering, service en onderhoud
- sterke posities in gedefinieerde verticale groeimarkten door onderscheidende technologie
- hoog aandeel innovaties
- schaalgrootevoordeel door spreiding technologieën over meerdere product-/marktcombinaties en geografische markten
- nichespeler met grote flexibiliteit om specifieke klantoplossingen efficiënt aan te kunnen bieden
- partnerships met leveranciers van specifieke technologieproducten of -oplossingen
- goede reputatie en financiële slagkracht
- hoge flexibiliteit productiecapaciteit door uitbesteding van meer dan 70% van kapitaalintensieve productie
- succesvol acquisitiebeleid en goede integratie van geacquireerde bedrijven in de organisatie
- organisatiemodel waar lokaal ondernemerschap en innovatiekracht voorop staan
- interne samenwerking leidt tot gebundelde kracht en schaalgrootevoordelen
- kwaliteit en betrokkenheid van onze medewerkers

Zwakte

- beperkte mondiale positie in aantal kernsegmenten
- afhankelijkheid overheidsmaatregelen in enkele markten waaronder zorg, bouw en infra
- naamsbekendheid in een aantal geografische markten

Kansen

- blijvende toename vraag naar technologisch hoogwaardige totaaloplossingen
- tendens 'outsourcing' technologie bij klanten
- groeiende behoefte aan verhoging van efficiency, veiligheid en comfort
- opkomst van 'Internet of Things' & 'Industrie 4.0'
- belangrijke rol visietechnologie bij robotisering
- bovengemiddelde groeimogelijkheden in gedefinieerde verticale groeimarkten, zowel geografisch als ten aanzien van marktaandeel
- uitbreiding portfolio bij bestaande klanten door aanbieden totaaloplossingen
- groot deel oplossingen verkeren nog in beginstadium van levenscyclus
- vergroting software-aandeel in oplossingen en servicecomponent
- interessante werkgever door profilering ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden
- toenemende aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Bedreigingen

- geopolitieke wereldwijde situatie
- snelheid van technologische ontwikkelingen
- eventuele nieuwe technologieën van concurrenten met meer perspectief dan de TKH-technologieën
- harmonisatie van niche-specificaties naar standaard commodity-oplossingen
- schaarste aan goed gekwalificeerde, technische specialisten
- tekort aan grondstoffen en fluctuerende grondstofprijzen en valuta's
- sterke economische 'vertraging'
- faillissementsrisico's bij toeleveranciers en afnemers

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

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

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

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

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

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

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

Het aandeel TKH

Notering

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

Op NYSE Liffe, de Europese derivatenbusiness van Euronext (NYX), zijn opties op aandelen TKH Group genoteerd (ticker symbool: TKG). De opties expireren op de derde vrijdag van de contractmaand en hebben initiële looptijden van 1 tot en met 9 maanden. Elke optie vertegenwoordigt 100 TKH-aandelen.

In verband met de keuze van aandeelhouders voor stock-dividend heeft dit op 6 juni 2014 geleid tot uitgifte van 341.376 (certificaten van) nieuwe gewone aandelen.

Door middel van een 'accelerated bookbuild offering' werden 3.061.225 (certificaten van) nieuwe gewone aandelen geplaatst bij institutionele beleggers in binnen- en buitenland. De (certificaten van) nieuwe gewone aandelen zijn geplaatst tegen een prijs van € 24,50 per aandeel en levering ervan heeft op 24 november 2014 plaatsgevonden. De (certificaten van) nieuwe gewone aandelen zijn pari passu gerangschikt ten opzichte van de uitstaande (certificaten van) gewone aandelen.

Per saldo bestond het geplaatste aandelenkapitaal ultimo 2014 uit 42.027.095 gewone aandelen met een nominale waarde van € 0,25, waarvan de vennootschap er 627.260 in eigen bezit had, en 4.000 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van € 1,-.

Het aandeel

	2014	2013
Aantal gewone geplaatste aandelen	42.027.095	38.624.494
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar	41.399.835	37.989.437
Jaaromzet in stuks	21.180.498	11.848.596
Hoogste koers	€ 27,18	€ 26,40
Laagste koers	€ 22,13	€ 18,55
Slotkoers	€ 26,36	€ 25,40
Nettoresultaat per aandeel	€ 2,14	€ 0,98
Dividend	€ 1,00	€ 0,75
Koers-winstverhouding ultimo	12,3	25,9
Dividendrendement op slotkoers	3,8%	3,0%
Marktkapitalisatie ultimo (x € mln)	1.091,3	964,9

Aandelenstructuur TKH

De gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, bij notariële akte overgedragen aan de Stichting Administratiekantoor TKH Group. In ruil voor die aandelen geeft de Stichting certificaten van die aandelen terug. De prioriteitsaandelen worden beheerd door de Stichting Prioriteit, bestaande uit bestuurders van de vennootschap. De Stichting mag de aandelen niet vervreemden, verpanden of anderszins bezwaren. Aan de prioriteitsaandelen zijn geen bijzondere rechten toegekend. Aan de Stichting Continuïteit TKH is een optie verleend tot het verkrijgen van preferente beschermingsaandelen waardoor deze Stichting, indien de optie wordt uitgeoefend, een belang van maximaal 50% van het totale geplaatste kapitaal kan verwerven.

Belangen in TKH

Meldingsplichtige	Belang	Datum laatste melding
ASR Nederland NV	5,11%	06-10-2008
Breedinvest BV	4,82%	12-03-2015
Darlin NV	5,29%	01-11-2006
Fidelity Investments	4,91%	20-11-2014
Kempens Oranje Participaties NV	3,77%	04-04-2011
Navitas BV	5,75%	01-11-2006

Meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang

In het kader van de meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang dienen belangen van 3% of meer in het geplaatste kapitaal worden gemeld aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bij de AFM is de volgende opgave gepubliceerd van de gemelde belangen in TKH.

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 14 mei 2014 werd deze bevoegdheid verlengd tot 14 november 2015, met dien verstande dat deze bevoegdheid betrekking heeft op uitgifte van aandelen, ongeacht van welke soort of serie, daaronder begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De aanwijzing geldt voor de gewone aandelen en cumulatief preferente financieringsaandelen, tot en

met in totaal tien procent van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte, vermeerderd met tien procent van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname. Daarnaast geldt beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders, ten aanzien van uitgifte van de gewone en cumulatief preferente financieringsaandelen.

Om verdere strategische groei te financieren heeft TKH op 20 november 2014 succesvol een 'accelerated book-build offering' uitgevoerd, waarmee voor € 75 miljoen (certificaten van) nieuwe gewone aandelen zijn uitgegeven. De netto-opbrengst van de uitgifte van de (certificaten van) nieuwe gewone aandelen zal worden gebruikt voor de financiering van TKH's verdere strategische groei inclusief de financiering van de acquisitie van Commend-groep, de uitkoop van minderheidsaandeelhouders in Augusta Technologie AG en investeringen en algemene bedrijfsdoeleinden. De acquisitie, squeeze-out en investeringen zullen bijdragen aan de toekomstige groei van de nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders en compenseren de verwatering van de winst per aandeel als gevolg van de uitgifte van nieuwe aandelen.

Inkoop van eigen aandelen

De vennootschap mag ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur onder bepaalde in de statuten opgesomde voorwaarden onder bezwarende titel (certificaten van) aandelen in de vennootschap verkrijgen voor een prijs van enerzijds het bedrag gelijk aan de nominale waarde die zij vertegenwoordigen en anderzijds het bedrag gelijk

aan honderdtien procent van de beursprijs. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van 14 mei 2014 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 groei doelstellingen 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. Voor de Raad van Bestuur is een aandelenregeling van kracht.

Voorkoming misbruik van voorwetenschap

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

marktmanipulatie zijn samengebracht in de Wet op het Financieel toezicht. TKH heeft een reglement Voorwetenschap opgesteld overeenkomstig het model van de VEUO (Vereniging van Effecten Uitgevende Organisaties). De groep personen waarop dit reglement van toepassing is in verband met hun ter beschikking staande informatie, hebben er schriftelijk mee ingestemd te handelen volgens dit reglement.

Renate 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 een transparante en regelmatige communicatie met stakeholders. Tot onze financiële stakeholders behoren bestaande en potentiële aandeelhouders, overige kapitaalverschaffers en hun intermediairs, analisten en de media. Wij vinden het relevant om deze stakeholders zo goed en tijdig mogelijk van relevante financiële en andersoortige informatie te voorzien, om een breder inzicht in het bedrijf en in de sector te geven. Met grote beleggers en analisten onderhouden we op frequente basis contact, onder andere via roadshows, conferenties en 1-op-1-gesprekken. Hierbij worden de van toepassing zijnde beperkingen in acht genomen en wordt erop gelet dat relevante informatie gelijkmatig en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verschaft en dat deze voor hen toegankelijk is. Behalve via het jaarverslag, het halfjaarbericht, de website en door middel van de financiële berichtgeving organiseren wij bijeenkomsten en bedrijfsbezoeken.

TKH wereldwijd

Investor Relations

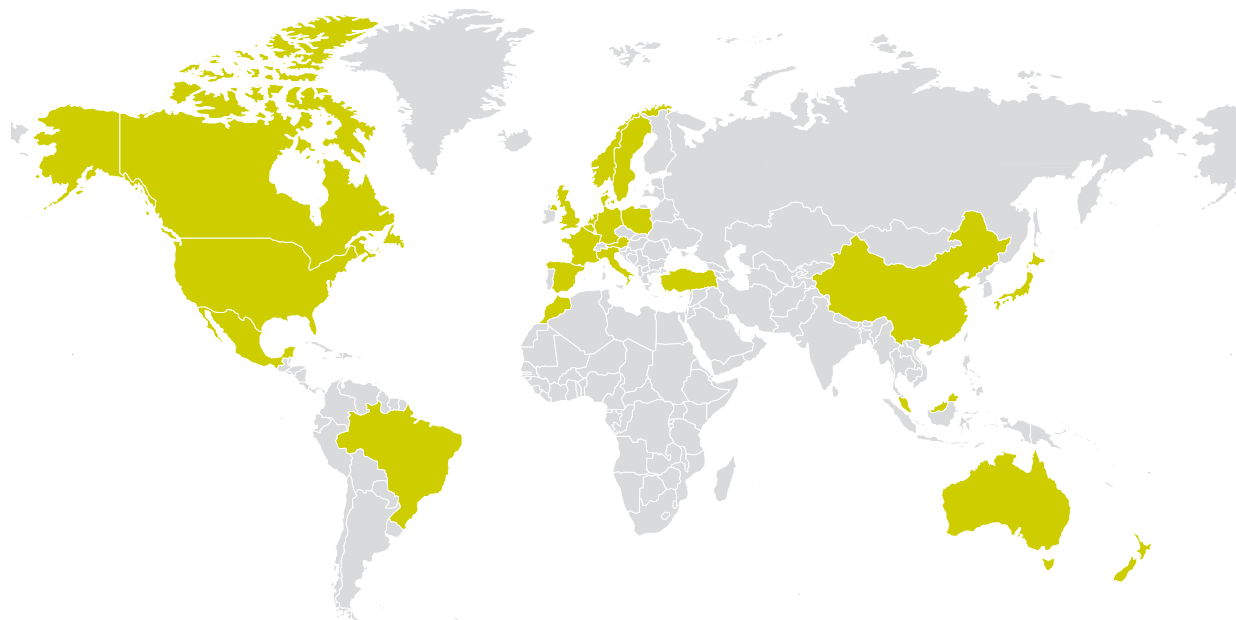
Alexander van der Lof MBA, voorzitter Raad van Bestuur.

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

Belangrijke data 2015

6 mei 2015	Trading update Q1 2015
7 mei 2015	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
11 mei 2015	Notering ex-dividend
12 mei 2015	Record date
13 mei t/m 27 mei 2015	Keuzeperiode
27 mei 2015	Bekendmaking omwisselverhouding stockdividend (na-beurs)
1 juni 2015	Betaalbaarstelling dividend
18 augustus 2015	Publicatie Q2 en halfjaarcijfers 2015
5 november 2015	Trading update Q3 2015

TKH is met 5.030 werknemers (FTE) actief in 25 landen. Het hoofdkantoor van TKH is gevestigd in Haaksbergen.



TKH is actief in 25 landen

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

Bericht Raad van Commissarissen



Raad van Commissarissen



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

- Nederlandse nationaliteit
- 2005 eerste benoeming
 - 2017 lopende termijn

Hoofdfunctie

- voormalig voorzitter Raad van Bestuur VolkerWessels

Huidige functies

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



ir. M.E. (Marika) van Lier Lels
(19-10-1959), *vice-voorzitter*

- Nederlandse nationaliteit
- 2006 eerste benoeming
 - 2018 lopende termijn

Hoofdfunctie

- beroepscommissaris / onafhankelijk bestuurder
- voormalig COO Schiphol Group NV

Huidige functies

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



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

- Nederlandse nationaliteit
- 2009 eerste benoeming
 - 2017 lopende termijn

Hoofdfunctie

- voormalig voorzitter Raad van Bestuur Wavin NV

Huidige functies

- voorzitter Nederlandse Vereniging Participatiemaatschappijen
- lid Raad van Commissarissen Stork Technical Services
- voorzitter Raad van Commissarissen NV HVC



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

- Nederlandse nationaliteit
- 2011 eerste benoeming
 - 2016 lopende termijn

Hoofdfunctie

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



A. (Antoon) De Proft MSc.
(03-07-1960)

- Belgische nationaliteit
- 2014 eerste benoeming
 - 2018 lopende termijn

Hoofdfunctie

- Algemeen directeur ADP Vision

Huidige functies

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

Bericht Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen biedt de aandeel- en certificaathouders de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2014 aan.

De jaarrekening is ter controle voorgelegd aan Deloitte Accountants, die vervolgens een controleverklaring op de jaarrekening heeft verstrekt. De jaarrekening is door de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur in aanwezigheid van de externe accountant besproken. De Raad van Commissarissen is van oordeel dat de jaarrekening een goede basis vormt voor de verantwoording die de Raad van Bestuur aflegt voor het gevoerde bestuur en de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht op het gevoerde bestuur.

De Raad van Commissarissen adviseert de Algemene Vergadering de jaarrekening vast te stellen, de voorgestelde winstbestemming goed te keuren en décharge te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht.

Rol en bevoegdheden Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde en richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de vennootschap betrokkenen af. De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de kennis,

ervaring en inzichten met betrekking tot de onderwerpen die bij TKH aan de orde zijn en de markten waarin en activiteiten waarmee TKH actief is, goed vertegenwoordigd zijn. De Raad van Commissarissen kent een reglement waarin nadere regels zijn vastgelegd omtrent onder meer de taken, besluitvorming en bevoegdheden.

Vergaderingen gedurende het verslagjaar

In het verslagjaar hebben vijf reguliere vergaderingen plaatsgevonden in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast is er met een delegatie vanuit de Raad van Commissarissen overleg geweest met de Raad van Bestuur over enkele actuele thema's die gespeeld hebben waaronder acquisities en de aandelenemissie. De Audit Commissie heeft een bijeenkomst bijgewoond van het projectteam subsea-kabelsystemen, waarin zij zich heeft laten informeren over de investeringsplannen van dit project en de inzichten hierover van het verantwoordelijke projectteam. Alle reguliere vergaderingen werden door de voltallige Raad van Commissarissen bijgewoond. Eén vergadering werd voorafgegaan door een besloten vergadering. Hierin is de evaluatie van de Raad van Commissarissen aan de orde geweest. Ter voorbereiding op de reguliere vergaderingen en ter bespreking van actuele thema's die hebben gespeeld heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig contact onderhouden met de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Tot terugkerende onderwerpen in de reguliere vergaderingen behoorden de marktontwikkelingen, financiële (kwartaal-)rapportages en ontwikkelingen bij de werkmaatschappijen, ontwikkeling van de aandelen-

koers en investor relations, acquisities, investeringen en desinvesteringen, technologische ontwikkelingen en organisatie-ontwikkelingen. De persberichten van de jaar- en halfjaarcijfers worden voorafgaand aan de publicatie ervan met de Raad besproken. De persberichten met betrekking tot de trading update worden inhoudelijk met de voorzitter van de Raad besproken.

In het kader van het monitoren van de strategische agenda wordt iedere vergadering door de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de 'strategic scorecard', met daarin de high-lights en low-lights per Solutiongebied en de daaraan gerelateerde aandachtsgebieden en actiepunten. Bij de bespreking van de resultaatontwikkelingen zijn telkens de effecten van de doorgevoerde efficiencyprogramma's besproken evenals de permanente aandacht voor kostenbesparingen en innovaties.

Gedurende het eerste halfjaar is regelmatig aandacht besteed aan het meerderheidsbelang van TKH in Augusta Technologie AG (Augusta) en de gang van zaken bij deze onderneming. In een extra vergadering in juli is de uitbreiding van het 62,34%-belang in Augusta naar tenminste 90% besproken. De Raad heeft ingestemd met deze uitbreiding en het standpunt van de Raad van Bestuur onderschreven dat een volledige integratie een verdere versnelling in de samenwerking tussen de vision-technologiebedrijven binnen de TKH-groep en Augusta bewerkstelligt.

De focus van TKH op het in eigen huis ontwikkelen van kerntechnologieën in relatie tot de positionering van

TKH in de gedefinieerde zeven verticale groeimarkten is tevens een terugkerend thema in de vergaderingen geweest. Eén vergadering werd in het TKH Experience Center in Amsterdam gehouden. De Raad heeft zich kunnen verdiepen in de technologieroadmap en de wijze waarop de kerntechnologieën verbonden worden tot concepten in de gekozen verticale groeimarkten.

In het verslagjaar lag het zwaartepunt bij TKH op autonome groei via synergie tussen werkmaatschappijen en integratie van geacquireerde ondernemingen in de TKH-organisatie. Behalve de uitbreiding van het belang in Augusta, zijn de acquisities beperkt gebleven tot de acquisitie van de Commend-groep. De Raad heeft deze acquisitie goedgekeurd gezien het belang voor TKH van het in eigen huis ontwikkelen van de gedefinieerde kerntechnologieën. Bovendien speelde de ruim 15 jaar lange succesvolle samenwerking tussen Commend-groep en TKH een belangrijke rol in de besluitvorming. Nadat de voltallige Raad heeft uitgesproken de acquisitie en de randvoorwaarden hiervan te ondersteunen heeft de Raad de Audit Commissie gemachtigd om de uitkomsten van het due diligence-onderzoek met de Raad van Bestuur te bespreken en de uiteindelijke condities waaronder de acquisitie met Commend-groep kon worden afgerond te bespreken en te accorderen.

De Raad van Commissarissen heeft bij de gepresenteerde acquisitie- en investeringsplannen telkens uitgebreid de diverse financieringsscenario's besproken en heeft ingestemd met een 'accelerated bookbuild offering' om daarmee de financiering van TKH's groeistrategie te kunnen realiseren met gezonde balansverhoudingen.

In de reguliere vergadering in maart heeft de Raad van Commissarissen de jaarrekening 2013 als onderdeel van het TKH-jaarverslag besproken. De externe accountant

heeft een toelichting gegeven op zijn bevindingen naar aanleiding van de controle van de jaarrekening en de Audit Commissie heeft verslag uitgebracht van haar vergadering. Verder besprak de Raad het dividendvoorstel zoals dat aan de Algemene Vergadering is voorgelegd. Verder werden de (her-)benoemingen in de Raad van Commissarissen besproken evenals de investeringen in additionele productiecapaciteit voor subsea-kabels. De vergadering in mei stond onder meer in het teken van de (resultaat-)ontwikkelingen over het eerste kwartaal en de Algemene Vergadering. In augustus zijn de halfjaarcijfers besproken evenals de voorgestelde investeringen, acquisities en de -vanwege de omzetgroei- stijgende werkkapitaalbehoefte. In dat kader is ook aandacht besteed aan de financieringsbehoefte en de financieringsmogelijkheden. De Raad van Commissarissen heeft daarbij aangegeven de doelstelling van de Raad van Bestuur te ondersteunen om de schuldratio, de Net debt/EBITDA, structureel onder 2,0 te handhaven. In oktober heeft de voorzitter van de Audit Commissie verslag gedaan van de Audit Commissie-vergadering waarin onder meer de uitkomsten van de interim controle door de externe accountant zijn besproken evenals de door de Internal Auditor gedane bevindingen bij zijn controlewerkzaamheden. Ook is in deze vergadering wederom stilgestaan bij de financieringsbehoefte en de mogelijkheden tot invulling van deze financieringsbehoefte. In deze vergadering heeft de Raad het voorstel tot een 'accelerated bookbuild offering' goedgekeurd. Het budget en investeringsplan 2015 zijn in de december-vergadering besproken, alsmede de ontwikkelingen op HR-gebied. De voortgang van de ontwikkelingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is tevens toegelicht. De Raad heeft zich laten informeren over de gedane stappen gedurende het verslagjaar evenals de verdere uitbouw van de MVO-rapportagestructuur, onder meer aan de hand van

de GRI-richtlijnen. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat in het verslagjaar duidelijke stappen gezet zijn door de implementatie van de GRI-richtlijnen, hetgeen de rapportage en communicatie over het onderwerp ten goede komt. De Raad van Commissarissen heeft verder in deze vergadering de strategie uitvoerig besproken, onder meer in relatie tot het businessmodel dat gebaseerd is op de Solutionssegmentatie en de focus op de verticale groeimarkten. De daarbij van toepassing zijnde organisatiestructuur werd tevens aan de orde gesteld.

Naast het bezoek aan het Experience Center heeft de Raad een werkbezoek gebracht aan Ernst & Engbring (E&E) in Duitsland. Daarbij heeft hij zich door het senior management laten informeren over de markt- en productontwikkelingen voor speciaalkabels. De rondleiding door de productiefaciliteit van E&E gaf een goed inzicht in de technologische vereisten en specifieke toepassingen van speciaalkabels en de hoge (kwaliteits-) eisen die gesteld worden aan de productie van een dergelijk kabelpakket.

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

Functioneren en samenstelling

De Raad van Commissarissen heeft in een buitengewone vergadering zijn eigen functioneren besproken evenals het functioneren van de afzonderlijke commissies en dat van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur was hier niet bij aanwezig. Ter voorbereiding op deze buiten-

gewone vergadering is gebruikgemaakt van een schriftelijke enquête, ingevuld door de individuele commissarissen en besproken door de voltallige Raad.

De enquête was gericht op de samenstelling, onafhankelijkheid, deskundigheid, teameffectiviteit, kwaliteit van de informatievoorziening, de rol van de voorzitter en de relatie met de Raad van Bestuur. Deze enquête sloot aan op de digitale evaluatietool die het jaar ervoor was ingezet. De uitkomst van de evaluatie was dat de Raad van Commissarissen zowel als college als individueel lid gedegen heeft gefunctioneerd en dat de leden voldoende tijd hebben kunnen vrijmaken die voor een dergelijke toezichthoudende functie gewenst is. Geconstateerd is dat de leden elkaar -ook na de wijziging in samenstelling van de Raad- in voldoende mate aanvullen in het kader van de adviserende rol richting de vennootschap, met een goede spreiding van aandachtsgebieden. De Raad van Commissarissen heeft tevens vastgesteld dat sprake is van een goede werkrelatie tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur en dat er sprake is van een evenwichtige tijdsbesteding tussen de leden van de Raad van Bestuur onderling met een goede en efficiënte taakverdeling. Tevens is sprake van volledige en tijdige informatievoorziening vanuit de vennootschap richting de Raad van Commissarissen. Tijdens de buitengewone vergadering zijn de aandachtpunten zoals verwoord in de best practice-bepaling III.1.7. van de Corporate Governance Code eveneens getoetst. Vastgesteld werd dat alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn in de zin van de best practicebepaling III.2.2. uit de Code.

Vanuit de wet Bestuur en Toezicht, is er een inspanningsverplichting om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van tenminste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de Raad van Commissarissen te

hanteren, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Binnen de Raad van Commissarissen wordt op dit moment het streefpercentage niet behaald en is thans één van de vijf leden een vrouw. De Raad van Commissarissen heeft bij de ontstane vacature in 2014 en de daaruit opgestarte selectieprocedure rekening gehouden met dit streefpercentage. Bij de selectie is qua inhoudelijk profiel sterk gestuurd op kandidaten met een achtergrond op het gebied van technologie dan wel technologische innovatieprocessen en is op grond van de beste invulling van het profiel de heer De Proft voorgedragen en toegetreden tot de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen acht diversiteit, onder meer met betrekking tot geslacht, als een relevant criterium in de selectieprocedure voor benoemingen van commissarissen. Echter, eerste prioriteit bij het vervullen van vacatures is kwaliteit, expertise en ervaring. Bij komende vacatures -niet zijnde herbenoemingen- wordt diversiteit naar geslacht vanzelfsprekend als één van de criteria meegenomen.

Commissies

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

De Selectie- en Benoemingscommissie bestond in 2014 uit de heer H.J. Hazewinkel (voorzitter) en mevrouw M.E. van Lier Lels. De commissie stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op van commissarissen en bestuurders evenals het beoordelen van de omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en het doen van een voorstel voor een profielschets van de Raad van Commissarissen. De voorzitter van de Selectie- en Benoemingscommissie voert één maal per jaar individuele

functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. Het afgelopen jaar heeft de Selectie- en Benoemingscommissie onder meer aandacht besteed aan de voorbereiding van de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen, de selectie van mogelijke kandidaten voor de Raad van Commissarissen vanwege de ontstane vacature en de uiteindelijke voordracht voor de benoeming van de heer De Proft. De Selectie- en Benoemingscommissie brengt van de belangrijkste bevindingen van iedere vergadering verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

De Remuneratiecommissie is in de loop van 2014 in samenstelling gewijzigd vanwege het aftreden van de heer Morley uit de Raad. Zijn positie is ingevuld door de heer R.L. van Iperen. Mevrouw M.E. van Lier Lels is voorzitter van de Remuneratiecommissie. De commissie adviseert de Raad van Commissarissen over het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en doet hiertoe voorstellen. De Remuneratiecommissie brengt verslag uit van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering aan de voltallige Raad. De Remuneratiecommissie is het afgelopen verslagjaar twee keer bijeengekomen. Daarin is onder meer het remuneratiebeleid en de realisatie van de targets van de Raad van Bestuur geëvalueerd en is besproken om een toets uit te voeren op marktconformiteit van de remuneratie van de Raad van Bestuur. Met de voorzitter van de Raad van Bestuur is de evaluatie van de Remuneratiecommissie en de realisatie van de targets verbonden aan de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur besproken. Op basis hiervan zijn voorstellen gedaan aan de voltallige Raad van Commissarissen en heeft besluitvorming over de remuneratie plaatsgevonden in de Raad van Commissarissenvergadering van 11 maart 2014. Het remuneratieverslag, waarin het beloningsbeleid en

de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur wordt beschreven, treft u aan op toelichting 34 van de jaarrekening.

De Audit Commissie bestond in 2014 uit de heren P.P.F.C. Houben (voorzitter) en H.J. Hazewinkel, met laatstgenoemde als financieel deskundige in de zin van de Corporate Governance Code. De heer E.D.H. de Lange, CFO van TKH, treedt op als adviseur. De voorzitter van de Audit Commissie heeft van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering verslag uitgebracht aan de Raad van Commissarissen. De Audit Commissie heeft in het verslagjaar twee reguliere vergaderingen gehouden. Deze vergaderingen hebben plaatsgevonden in aanwezigheid van de externe accountant evenals de CFO, Internal Auditor en de Director Finance and Control van TKH. Het risicobeheersingssysteem en de control mechanismen zijn belangrijke vaste aandachtspunten van de Audit Commissie. Onderwerpen die tevens zijn behandeld waren belastingen, ontwikkelingen rondom pensioenen en impairmentanalyses. De bevindingen van de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarcijfers en de review van de interne controleprocedures zijn besproken. De Internal Auditor geeft in ieder vergadering een toelichting op de bevindingen naar aanleiding van zijn controlewerkzaamheden. Bij de uitvoering van de controlewerkzaamheden heeft de externe accountant ook in 2014 kennisgenomen van de bevindingen van de Internal Auditor van TKH. In een extra vergadering heeft de Audit Commissie de uitkomsten van de due diligence van Commend-groep besproken. De Audit Commissie heeft tevens een bijeenkomst bijgewoond van het projectteam subsea-kabelsystemen.

De Audit Commissie evalueert jaarlijks het functioneren van de externe accountant op de kwaliteit van de

controlewerkzaamheden, de toereikendheid en invulling van de controleopdracht, de kwaliteit en diepgang van de rapportages evenals de additionele inbreng. Ze bespreekt haar bevindingen met de externe accountant zelf, de Raad van Commissarissen evenals met de Raad van Bestuur. De Audit Commissie heeft geconstateerd dat sprake is van een goede werkrelatie tussen de externe accountant en de Internal Auditor en heeft geconcludeerd dat de accountant onafhankelijk heeft geopereerd.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2014 heeft ingestemd met de benoeming van Deloitte Accountants als onafhankelijk accountant voor het boekjaar 2014 evenals met de benoeming van EY als onafhankelijke accountant voor de boekjaren 2015, 2016 en 2017. Aangezien het boekjaar 2014 als transitiejaar gold, in verband met de overgang naar EY, heeft EY als toebehoort de Audit Commissievergadering van augustus bijgewoond. Daarbij heeft EY tevens het transitieplan toegelicht aan de Audit Commissie. De voorzitter van de Audit Commissie heeft buiten de reguliere vergaderingen om, een gesprek gehad met de externe accountant conform best practice-bepaling III.5.9. van de Corporate Governance Code.

Tot slot

Terugkijkend op 2014 kan niet onvermeld blijven het dramatische incident met vlucht MH17 op 17 juli 2014. Eén van de directieleden van TKH-onderneming VMI te Epe, de heer Auke Dalstra en zijn echtgenote Aafke kwamen hierbij om het leven. Dit had een grote impact op de collega's van VMI, die hen met veel warmte en respect hebben herdacht.

De focus van TKH op de vier kerntechnologieën en zeven verticale groeimarkten heeft geleid tot een verdere

aanscherping van de strategie en is een stimulans voor nadere samenwerking binnen de groep. Hierdoor worden synergiemogelijkheden optimaal benut binnen de TKH-groep. De mede hierdoor gerealiseerde winstgroei heeft geleid tot een gezonde aandeelhouderswaardecreatie en enthousiasme bij de medewerkers om verder te bouwen aan de toekomst van TKH op een sterk fundament.

De inzet en loyaliteit van de TKH-medewerkers zijn van doorslaggevend belang in de successen bij TKH. Wij spreken dan ook onze dank uit aan de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor de bijzondere inspanningen die zij het afgelopen jaar hebben geleverd. Ook danken wij de aandeel- en certificaathouders voor het door hun in de onderneming gestelde vertrouwen.

Haaksbergen, 9 maart 2015

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

Verslag Raad van Bestuur

Raad van Bestuur	24
Ontwikkelingen in het verslagjaar	25
Financiële gang van zaken	27
Overzicht per business segment	28
Dividendvoorstel	32
Acquisities, investeringen en desinvesteringen	33
Personeel en organisatie	34
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	36
Risicobeheersing	52
Corporate Governance van TKH	59
Vooruitzichten	63
Bestuursverklaring	64



Raad van Bestuur

E.D.H. (Elling) de Lange MBA

(27-04-1965), *Lid Raad van Bestuur en CFO*

Elling de Lange is sinds mei 2008 lid van de Raad van Bestuur en Chief Financial Officer van TKH Group. Sinds 1998 is Elling de Lange in dienst bij TKH, eerst als directielid bij C&C Partners Telecom in Polen en vanaf 2002 als financieel directeur van de Chinese kabelproductiebedrijven TFO en ZTC. Vanaf 2003 bekleedde hij er de functie van algemeen directeur. Elling de Lange was vanaf 2006 tevens verantwoordelijk manager voor de kabelproductiebedrijven Nederland-China. Voor zijn loopbaan bij TKH Group was hij werkzaam in verschillende managementfuncties bij Ballast Nedam. Elling De Lange is binnen de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het business-segment Telecom Solutions.

J.M.A. (Alexander) van der Lof MBA

(01-08-1958), *Voorzitter Raad van Bestuur en CEO*

Alexander van der Lof is sinds 2001 voorzitter van de Raad van Bestuur en Chief Executive Officer van TKH Group. Hij trad in 1982 in dienst en bekleedde diverse management- en directiefuncties bij B.V. Twentsche Kabelfabriek (TKF), waarvan de meest recente die van commercieel directeur. Naast zijn loopbaan bij TKF was Alexander van der Lof een aantal jaren werkzaam als Secretaris van de Vennootschap bij TKH. In 1998 trad hij als Chief Financial Officer toe tot de Raad van Bestuur van TKH. Alexander van der Lof is binnen de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het business-segment Industrial Solutions.

A.E. (Arne) Dehn

(10-08-1969), *Lid Raad van Bestuur*

Arne Dehn is sinds 1 augustus 2011 in dienst bij TKH als lid van de Raad van Bestuur. Arne Dehn heeft de Duitse nationaliteit en heeft ruime internationale managementervaring, onder andere opgedaan bij Honeywell Automation Controls Business waar hij eindverantwoordelijk was voor ESSER & Ackermann in Duitsland. Arne Dehn is binnen de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het business-segment Building Solutions.

Ontwikkelingen in het verslagjaar

De gerealiseerde hoge groei in zowel omzet als resultaat heeft het succes van de TKH-strategie duidelijk bevestigd in 2014. Wij zijn daarbij bijzonder erkentelijk voor de geleverde prestatie van onze mensen en de mate waarin deze prestatie ook door onze klanten is gewaardeerd.

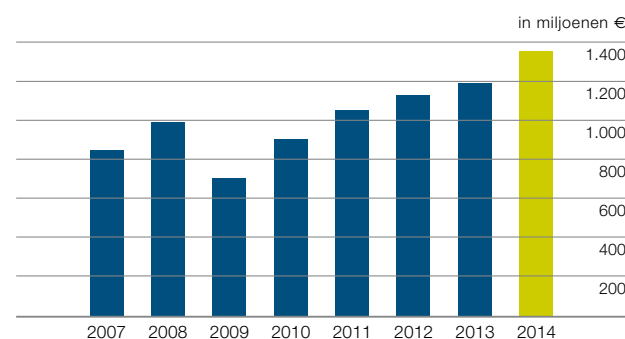
De transformatie naar en onze focus op de vier kern-technologieën, met een hoge prioriteit voor innovatie vertaald naar kansen in de markt, heeft de doorslag gegeven voor de prestatie die is neergezet. De samenwerking die hierdoor is ontstaan binnen de groep heeft ertoe geleid dat de positie van TKH in de markt aanzienlijk is versterkt. Opnieuw is gebleken dat innovatief vermogen in combinatie met een krachtige commerciële organisatie kansen voor groei biedt, ook wanneer de economische groei beperkt is.

De internationale ontwikkeling van TKH heeft daarbij kansen geboden om te profiteren van wisselende mondiale economische omstandigheden. In Azië en Noord-Amerika waren de omstandigheden duidelijk beter dan in Europa. De geopolitieke situatie leidde in het tweede halfjaar tot terughoudendheid in investeringen bij onze klanten in Europa, maar herstelde zich in de loop van het vierde kwartaal. Een positieve ontwikkeling voor TKH was de hoge prioriteit bij klanten binnen de industriële sector voor efficiency-investeringen. De robotisering in de industriële sector sluit goed aan bij de innovatieve technologieën die wij hiervoor kunnen leveren. De omzetdoorbraak met onze manufacturing systemen in de bandenbouwsector is hier een goed bewijs van.

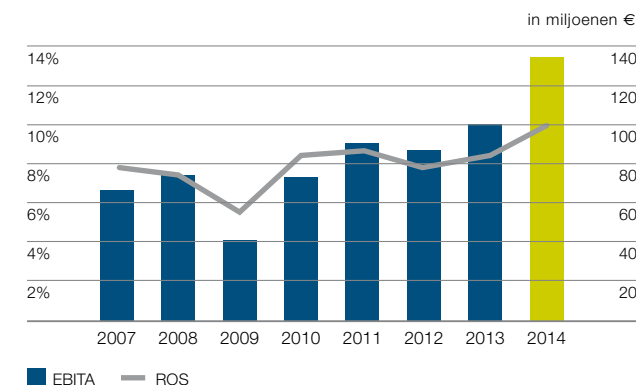
De prestatie binnen ons Telecom en Building Solutions-segment verbeterde gedurende het jaar, zowel ten aanzien van het rendement op de omzet als in autonome groei. De doorslag in deze verbetering dient vooral gezocht te worden in de succesvolle samenwerking in de gekozen verticale groeiemarkten en de innovaties. Innovaties die vooral hebben ingespeeld op het efficiënter en veiliger maken van processen bij onze klanten en gedreven zijn door de diepgaande kennis die we hebben ontwikkeld om die processen bij hen te kunnen verbeteren. Het onderscheidende vermogen ten opzichte van onze concurrenten heeft ertoe geleid dat ons marktaandeel en onze omzet zijn gegroeid. Gezien de nog altijd lastige marktomstandigheden in de bouw- en constructiesector, vooral in de Benelux, met als gevolg een verder gekrompen markt heeft dit een mooi tegenwicht gevormd dat zich in het vierde kwartaal vertaalde naar een autonome omzetgroei bij Building Solutions van 13%.

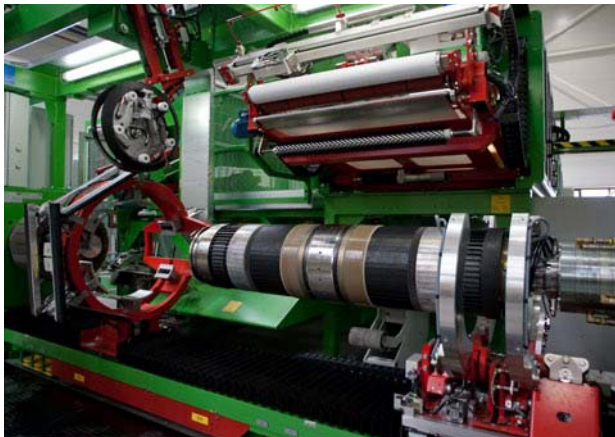
De positieve ontwikkeling van de omzet en het resultaat is vooral gebaseerd op technologische ontwikkeling die TKH de afgelopen jaren heeft doorgemaakt en de aan-gebrachte focus op de vier kerntechnologieën *-vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen-* in combinatie met de zeven verticale groeiemarkten *-glas-vezelnetwerken, parkeren, tunnel & infra, zorg, marine, oil & gas, industrial machine vision en bandenbouw.* De ambitieuze doelstelling om de omzet vanaf 2012 in de verticale groeiemarkten van € 450 miljoen te laten groeien met € 300 miljoen tot € 500 miljoen in 3-5 jaar is in het afgelopen jaar dichterbij gekomen door een gerealiseerde groei van € 185 miljoen in 2014 in deze markten. Hiervan kwam ruim € 140 miljoen uit de bandenbouwmarkt. In de overige verticale groeiemarkten werd ook goede vooruitgang geboekt. Dit werd deels vertaald in een gestegen omzet, waarbij toonaangevende projecten werden gerealiseerd.

Omzetontwikkeling



EBITA- en ROS-ontwikkeling





Daarnaast werd er geïnvesteerd in technologische ontwikkeling en versterking van de commerciële organisatie om de middellangetermijn groei-doelstelling te realiseren. Dit resulteerde in een toegenomen orderportefeuille per jaareinde, terwijl ook het aantal projecten met een grotere omvang van € 1 miljoen tot € 5 miljoen toenam.

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

Op basis van de gerealiseerde ontwikkeling en daarmee verbeterde positie verwachten wij dat de omzet in de

gedefinieerde verticale groeimarkten ook in de komende 3-5 jaar met € 300 miljoen tot € 500 miljoen kan groeien.

Mede door de hogere marges die in de verticale groeimarkten worden gerealiseerd, is in 2014 zowel de ROS als de ROCE-doelstelling gerealiseerd. De ROS kwam met 10,0% (2013: 8,3%) uit aan de bovenkant van de bandbreedte van 9-10%. De ROCE kwam met 20,3% (2013: 15,9%) eveneens aan de bovenkant van de bandbreedte uit van 18-20%. Op basis van de verticale groei-markt-strategie, in combinatie met schaal-groottevoordelen, heeft TKH besloten om de doelstelling voor de ROS te verhogen naar een bandbreedte van 10-11% voor de middellange termijn.

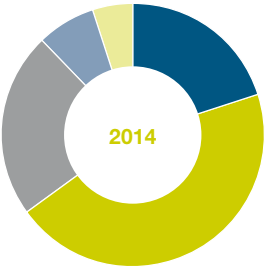
Het aandeel innovaties in de TKH-omzet lag met 22,8% op een zeer hoog niveau en overtrof opnieuw het gestelde doel dat 15% van de omzet moet bestaan uit innovaties die in de afgelopen twee jaar in de markt zijn geïntroduceerd. De innovaties ondersteunden de marktaandeelgroei van TKH in 2014.

De internationalisatie van TKH komt goed tot uiting in het toenemende aandeel van de omzet buiten Nederland, dat steeg naar 80% (2013: 76%). Het aandeel van de omzet in Azië en Noord- en Zuid-Amerika nam toe. Enerzijds door gunstiger economische omstandigheden en anderzijds ook door de investeringen in onze organisatie om tot een betere positionering in deze regio's te komen. De hoge vraag naar bandenbouwsystemen in Azië leidde ertoe dat het aandeel van de omzet in deze regio toenam naar 23% (2013: 18%).

Op basis van de strategische ontwikkeling van TKH in de afgelopen jaren zal met ingang van 1 januari 2015 een vereenvoudiging van de segmentatie worden doorgevoerd. Door de aangebrachte focus in de afgelopen

jaren is besloten om binnen Telecom Solutions het subsegment copper network systems, met een omzetaandeel van 1,2%, mede vanwege de huidige beperkte omvang te integreren in het subsegment indoor telecom systemen. Verder is besloten om binnen Building Solutions het subsegment building technologies, met een omzetaandeel van 6,7%, te integreren in de overige twee subsegmenten: vision & security systems (30%) en connectivity systems (70%). Hiermee is een vereenvoudiging doorgevoerd die recht doet aan de technologie-focus van de afgelopen jaren. Het aantal subsegmenten wordt daarmee gereduceerd tot zes.

Geografische omzetverdeling in %



	2014	2013
Nederland	20	24
Europa (overig)	45	50
Azië	23	18
Noord-Amerika	7	6
Overige	5	2

Financiële gang van zaken

De omzet steeg in 2014 met € 152,5 miljoen (12,7%) naar € 1.350,4 miljoen (2013: € 1.197,8 miljoen). De bijdrage van acquisities in de omzet bedroeg 0,5%. Lagere grondstofprijzen hadden een negatief effect van 0,7% op de omzet. Per saldo bedroeg de autonome omzetgroei 12,9%.

De omzetgroei bij Industrial Solutions was het sterkst met 23,9%. De omzet bij Telecom Solutions steeg met 5,4% en bij Building Solutions met 2,5%. Over geheel 2014 steeg het aandeel in de omzet van Industrial Solutions van 46% naar 51%, terwijl het aandeel Building Solutions daalde van 41% naar 37%. Telecom Solutions daalde van 13% naar 12%. De innovaties droegen wederom goed bij aan de omzet. Het aandeel innovaties in de omzet bedroeg 22,8% (2013: 21,2%).

De brutomarge steeg van 41,7% in 2013 naar 42,6% in 2014 dankzij een betere productmix. De bedrijfskosten (exclusief eenmalige baten en lasten) in procenten van de omzet daalde ten opzichte van 2013, namelijk van 33,3% naar 32,6% in 2014. De afschrijvingen bedroegen € 19,9 miljoen en lagen € 0,5 miljoen boven het niveau van 2013 door het hogere investeringsniveau in de laatste jaren.

Het bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa en eenmalige baten en lasten (EBITA) steeg met 35,4% van € 99,8 miljoen in 2013 naar € 135,1 miljoen in 2014. Binnen Industrial Solutions steeg de EBITA met 56,7%. De EBITA binnen Building Solutions nam met 9,4% toe. De EBITA van Telecom Solutions steeg ten opzichte van 2013 met 2,0%. De ROS steeg naar 10,0% (2013: 8,3%) en kwam daarmee aan de bovenkant uit

van de door TKH gecommuniceerde ROS-doelstelling (bandbreedte van 9-10%).

In het vierde kwartaal van 2014 werden diverse pensioenregelingen in Nederland gewijzigd en geharmoniseerd in het kader van de nieuwe pensioenwetgeving. De betreffende pensioenregelingen zijn vervangen door een toegezegde-bijdrageregeling (defined contribution) en ondergebracht bij een pensioenverzekeraar. Hierdoor vervallen toekomstige verplichtingen waardoor een eenmalige bate ontstond van € 9,4 miljoen (2013: eenmalige last van € 7,2 miljoen in verband met herstructureringen). De EBITA inclusief eenmalige baten en lasten steeg met € 51,9 miljoen (56,1%) naar € 144,6 miljoen.

De amortisatielast nam toe met € 1,1 miljoen tot € 26,2 miljoen door hogere investeringen in research & development. Daarnaast werd een bijzondere waardevermindering verantwoord van per saldo € 0,6 miljoen.

De financiële lasten daalden in 2014 met € 4,8 miljoen tot € 10,4 miljoen. De verbetering is het gevolg van eenmalige amortisatiekosten in 2013 op de geactiveerde financieringskosten vanwege de vernieuwde kredietfaciliteit in oktober 2013, alsmede lagere rente en lagere kredietopslagen evenals aflopende renteswaps in 2014. Tegenover de lagere rentelasten staat een lager resultaat uit deelnemingen, dat in 2013 positief beïnvloed werd door valuta-effecten.

De belastingdruk daalde van 22,5% in 2013 naar 20,6% in 2014. De toepassing van de Nederlandse innovatiebox-faciliteit had vanwege het hoge aandeel van innovaties

in de omzet van TKH en de daarmee samenhangende winst een positief effect op de belastingdruk.

De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders bedroeg in 2014 € 86,3 miljoen (2013: € 55,9 miljoen), een stijging van 54,4%. De nettowinst over 2014 steeg naar € 85,4 miljoen (2013: € 41,7 miljoen). De winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten bedroeg € 2,23 (2013: € 1,48). De gewone winst per aandeel bedroeg € 2,14 (2013: € 0,98).

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg naar € 94,9 miljoen (2013: € 78,6 miljoen). In 2014 steeg het werkkapitaal als percentage van de omzet licht naar 13,8% (2013: 13,2%). De netto-investeringen in onroerende en roerende goederen bedroegen in 2014 € 34,2 miljoen (2013: € 18,7 miljoen). Een groot deel hiervan is gerelateerd aan investeringen in de productielocaties, waaronder de uitbreiding van capaciteit voor het subsegment manufacturing systems en fibre network systems. Daarnaast is € 22,5 miljoen geïnvesteerd in immateriële vaste activa, voornamelijk R&D, patenten, licenties en software (2013: € 16,8 miljoen). De uitgaven voor acquisities bedroegen € 6,8 miljoen voor GF Messtechnik GmbH (30 juni 2014) en de afwikkeling van enkele optie- en earn-outregelingen. Voorts is van enkele minderheidsaandeelhouders van Augusta Technologie AG ('Augusta') een aanvullend belang verworven ter waarde van € 65,5 miljoen.

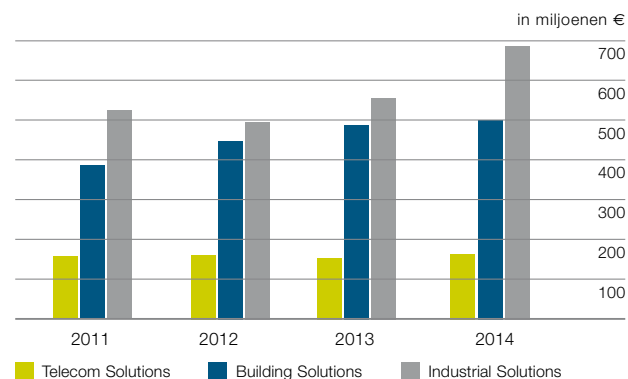
De netto-bankschuld nam ten opzichte van ultimo 2013 af met € 20,8 miljoen tot € 164,8 miljoen ultimo 2014.

Overzicht per business segment

Deze afname werd mede gerealiseerd door de uitgifte van 3.061.225 (certificaten van) nieuwe gewone aandelen in november 2014. De netto-opbrengst van de uitgifte bedroeg € 74,1 miljoen en wordt gebruikt voor de financiering van de acquisitie van Commend, de squeeze-out van minderheidsaandeelhouders van Augusta, investeringen en algemene bedrijfsdoeleinden. Door de aandelenuitgifte en het gerealiseerde netto-resultaat steeg de solvabiliteit naar 44,9% (2013: 40,7%). TKH opereert ruim binnen de met de banken overeengekomen financiële ratio's. De Net debt/EBITDA-ratio kwam uit op 1,0 en de interest coverage-ratio op 18,9.

Het aantal personeelsleden (FTE) ultimo 2014 bedroeg 5.030 (2013: 4.802). Daarnaast waren eind 2014 483 (FTE) tijdelijke arbeidskrachten werkzaam. De stijging van het aantal personeelsleden was voor het grootste deel toe te rekenen aan de sterk toegenomen activiteiten binnen Industrial Solutions en versterking van de organisatie op het gebied van R&D en commercie in Building Solutions.

Omzet per Solution



TKH richt zich met haar segmentatie op de business-segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De business-segmenten zijn georiënteerd naar de markt waarin zij opereren en streven daarbij naar een optimale benadering van deze markt met totaaloplossingen. Voor de werkmatschappijen 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.

Markten

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

In de TKH business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions worden de TKH-kerntechnologieën op het gebied van vision & security, communicatie, connectivity, en productiesystemen 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 segmenten. In toenemende mate maakt software onderdeel uit van de geïntegreerde oplossingen.

- In het kader van het streven naar een optimale ROCE en flexibele capaciteit wordt ernaar gestreefd om een zo groot mogelijk deel van de kapitaalintensieve productiecapaciteit bij derden uit te besteden. Daar waar vanuit strategisch oogpunt het van belang is om ook de kapitaalintensieve productiecapaciteit in eigen huis te hebben wordt hieraan prioriteit gegeven. Dit geldt voor de productie van speciaalkabel, glasvezel en glasvezelkabel. Ongeveer 30% van de kapitaalintensieve productie vindt in eigen huis plaats.
- Componenten en producten worden bij verschillende leveranciers ingekocht, waarna assemblage tot systemen zoveel mogelijk in eigen huis wordt georganiseerd.
- TKH ontwikkelt zelf maar ook samen met toeleveranciers onderscheidende technologie. Daar waar met derden wordt samengewerkt streeft TKH ernaar om zoveel mogelijk eigenaar te zijn van de technologie ofwel exclusiviteit te bedingen voor de levering van technologie van derden in de landen waarin TKH opereert.

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 5,4% naar € 165,3 miljoen. In het vierde kwartaal nam de omzet toe met 14,6%, waarbij met name het segment fibre network systems bijdroeg aan de stijging. De omzetstijging in het vierde kwartaal was het gevolg van een toename van de vraag binnen Europa voor glasvezelnetwerken doordat er meer budget voor investeringen beschikbaar kwam bij de telecomoperators nu de hoge 4G-netwerkinvesteringen zijn afgerond.

Kengetallen Telecom Solutions

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2014	2013	verschil in %
Omzet	165,3	156,8	+ 5,4
EBITA ¹	14,4	14,1	+ 2,0
ROS	8,7%	9,0%	

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

De EBITA steeg met € 0,3 miljoen. De ROS daalde licht van 9,0% naar 8,7% door een toegenomen aandeel van activiteiten in Polen, Duitsland en Frankrijk, waar werd geïnvesteerd in het uitbouwen van de strategische positie ter voorbereiding op de verwachte groeimogelijkheden in deze landen. De marge in het tweede halfjaar lag in lijn met vorig jaar waardoor het resultaat in het tweede halfjaar hoger was dan in het eerste halfjaar.

Indoor telecom systems – home networkingsystemen, breedband connectivity, IPTV-softwareoplossingen – omzetaandeel 4,1%

De omzet steeg met 14,8% door een toename van projecten voor opwaardering van breedbandaansluitingen in de Benelux. Er was sprake van een stijgende vraag naar breedbandcapaciteit in woningen wat resulteerde in een vervangingsvraag naar breedband connectivitycomponenten met betere transmissie-eigenschappen en een grotere breedbandcapaciteit.

Fibre network systems – glasvezel, glasvezelkabel, connectivity systemen en componenten, actieve randapparatuur – omzetaandeel 6,9%

De omzet steeg met 10,1%. De investeringen binnen Europa namen gedurende het jaar weer toe doordat bij de meeste operators de 4G-netwerkinvesteringen in de eerste helft van het jaar werden afgerond. De in 2013 gerealiseerde productiecapaciteitsuitbreiding voor glasvezel werd ten volle benut, waarbij de productiviteits- en efficiencyverbeteringen de concurrentiepositie verstevigden. In met name Polen, Duitsland en Frankrijk werd een aantal strategische projecten verworven die een drukkend effect op de marge hadden. Hiermee werd

de gewenste marktpositie verkregen die gezien de groeipotentie in deze landen van belang is. Ook de vraag in China steeg in het tweede halfjaar. Besloten werd om bestaande verouderde productiecapaciteit te vervangen door de in 2013 geïntroduceerde geavanceerde productietechnologie, waarmee tevens de productiecapaciteit wordt uitgebreid. Naar verwachting zal dit project aan het einde van het eerste kwartaal 2015 zijn afgerond.

Copper network systems – koperkabel, connectivity-systemen en componenten, actieve randapparatuur – omzetaandeel 1,2%

De omzet in dit segment daalde met 30,3%, hetgeen in lijn is met de verschuiving richting investeringen in glasvezelnetwerken en 4G-netwerken. Vanaf 1 januari 2015 wordt dit subsegment vanwege de geringe omvang samengevoegd met het subsegment indoor telecom systems.



Building Solutions

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

De omzet binnen het segment Building Solutions steeg met 2,5% naar € 502,1 miljoen. Acquisities waren verantwoordelijk voor een groei van 1,1%. De autonome groei gecorrigeerd voor het effect van lagere grondstofprijzen bedroeg 2,2%. De marktomstandigheden waren vooral in de Benelux uitdagend door het uitblijven van herstel in de bouw- en constructiesector. In de eerste 9 maanden van het jaar daalde de omzet. Door focus op

Kengetallen Building Solutions

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2014	2013	verschil in %
Omzet	502,1	490,0	+ 2,5
EBITA ¹	43,1	39,4	+ 9,4
ROS	8,6%	8,0%	

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

onze verticale groeiemarkten en verdere internationalisatie kon in het vierde kwartaal een autonome groei gerealiseerd worden van 8,3%, vooral door het sub-segment vision & security systems, met een autonome groei van 13,4%. De orderintake binnen Building Solutions steeg door de toename van grotere projecten met een omvang van € 1 tot € 5 miljoen.

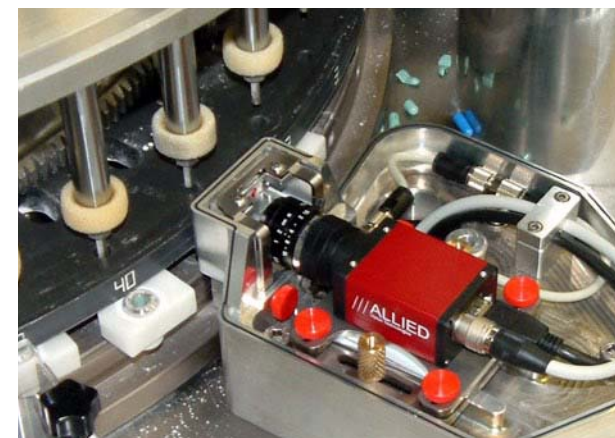
De EBITA steeg met 9,4% naar € 43,1 miljoen. De marge in het connectivity-subsegment stond onder druk, maar door de gestegen omzet in de andere subsegmenten en de doorgevoerde efficiency-programma's, kon het resultaat stijgen. De ROS steeg van 8,0% in 2013 naar 8,6% in 2014, vooral door een hoger aandeel in de omzet van de vision & security systems.

Building technologies – energiezuinige licht- en lichtschakelsystemen, energie beheersystemen, zorgsystemen, gestructureerde bekabelingsystemen – omzetaandeel 6,7%

De omzet steeg met 4,0%, met name door een goede ontwikkeling in de verticale groeiemarkten parkeren en tunnels & infra. Belangrijke projecten voor parkeersystemen werden gewonnen in Australië, Noord-Amerika en het Midden-Oosten, die tot uitlevering kwamen in het vierde kwartaal. Hierdoor steeg de omzet in het laatste kwartaal sterker dan in de voorgaande kwartalen. De omzet in de zorgmarkt daalde door de terughoudendheid voor investeringen in de Nederlandse zorgsector. Vanaf 1 januari 2015 wordt dit subsegment samengevoegd met de twee overige subsegmenten vision & security systems en connectivity systems.

Vision & security systems – vision technologie, systemen voor CCTV, video/audio analyse en detectie, intercom, evacuatie, toegangscontrole en -registratie, centrale controlekamerintegratie – omzetaandeel 18,8%

De omzet steeg met 8,3%. Gedurende het jaar nam de omzetsijging toe met in het vierde kwartaal een stijging van 15,3%, met name door de focus op de verticale groeiemarkten. Ook de innovaties en onderscheidende technologieën binnen dit segment spelen goed in op de behoeftes van klanten om veiliger en efficiënter te kunnen werken. De toenemende dreiging van terroristische aanvallen in de wereld vraagt om steeds geavanceerdere beveiligingssysteem. Deze trend heeft een gunstig effect op de groei van de omzet in dit segment. Het aandeel van de omzet buiten Nederland nam fors toe door vele internationale projecten die werden gerealiseerd. De terughoudendheid voor investeringen in de





bouw- en constructiesector kon hiermee worden gecompenseerd. De uitgaven voor R&D werden verhoogd om de voorsprong op het gebied van onze technologie verder uit te bouwen.

Connectivity systems – speciaalkabel (-systemen) voor scheepsbouw, spoorwegen, infrastructuur, windenergie evenals installatie- en energiekabel voor nichemarkten – omzetaandeel 11,7%

De omzet nam met 6,4% af, door uitdagende marktomstandigheden binnen de bouw- en constructiesector in de Benelux, waar het grootste deel van de omzet wordt gerealiseerd. Tevens was er een negatief effect van 2,5% als gevolg van lagere grondstofprijzen. Ook het lagere investeringsniveau binnen de energie- en netwerkbedrijven in Nederland had een negatief omzeteffect. De daling in het vierde kwartaal kon beperkt worden tot 0,4%, gedragen door een betere internationale marktpositionering en focus op de gedefinieerde verticale groei-markten marine, oil & gas en tunnels & infra. De marge stond weliswaar onder druk maar verbeterde door de doorgevoerde efficiencyprogramma's.

Industrial Solutions

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

De omzet binnen het segment Industrial Solutions steeg met 23,9% naar € 683,0 miljoen. Grondstofprijzen hadden een negatief effect op de omzet van 0,7%. Autonom steeg de omzet met 24,6%. De substantiële groei binnen de bandenbouwindustrie was de voornaamste oorzaak voor de stijging van de omzet. Vooral in Azië werd een forse groei gerealiseerd.

De EBITA steeg met 56,7% naar € 91,6 miljoen. Door een goede beheersing van de kosten, de sterke stijging van de omzet en een hoog aandeel nieuwe technologie met

betere marges, steeg de EBITA harder dan de omzet. De bezettingsgraad kon beter over de productielocaties verdeeld worden dan in het jaar ervoor, wat de stijging van de ROS ondersteunde. De ROS steeg als gevolg hiervan van 10,6% naar 13,4%.

Connectivity systems - speciaalkabelsystemen en modules voor de medische, de robot-, de automotive en machinebouwindustrie.- omzetaandeel 17,9%
De omzet steeg met 1,6%, gecorrigeerd voor een negatief effect op de omzet van 1,4% voor doorberekende lagere grondstofprijzen. De onzekere economische situatie binnen Europa leidde tot enige terughoudendheid voor investeringen bij een aantal klanten. De groei bleef hierdoor beperkt. De marge verbeterde door een hoger aandeel innovatieve kabeloplossingen voor medische apparatuur. Ook het grotere aandeel kabelsystemen droeg bij aan een betere marge. Voor de komende jaren



Kengetallen Industrial Solutions

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2014	2013	verschil in %
Omzet	683,0	551,0	+ 23,9
EBITA	91,6	58,5	+ 56,7
ROS	13,4%	10,6%	

wordt ook verwacht dat het aandeel van complete systemen in de omzet verder zal toenemen, waarbij ook geïntegreerde kabelkettingsystemen een steeds belangrijker aandeel zal krijgen.

Manufacturing systems - geavanceerde bandenbouwpductiesystemen voor de auto- en truckbandenbouwindustrie, canwashers, testapparatuur, producthandlingsystemen voor de medische industrie en machinebesturingssystemen – omzetaandeel 32,7%

De omzet steeg met 42,4%. Bijzonder is te noemen dat de omzet, die sinds 2013 een forse, volledig autonome groei heeft laten zien, na enige aanloopproblemen in 2013, met een zeer hoog efficiëncyniveau werd gerealiseerd. Op zowel de locatie in Nederland als in China moest extra ruimte worden gehuurd om voldoende capaciteit te creëren. Ook het aantal inleenkrachten lag op een zeer hoog niveau. Door een goede kostenbeheersing en het hoge efficiëncyniveau steeg het resultaat harder dan de omzet en kon de marge toenemen ten opzichte van het jaar ervoor.

Het aandeel van nieuwe technologie in de omzet en orderintake was met 46,6% hoog. Door de geavanceerdheid van de nieuwe technologie werd een versnelling gerealiseerd in het vervangen van bestaande productiecapaciteit bij onze klanten in de bandenbouwindustrie. Met name in Azië zette deze versnelling door, waarbij ook investeringen in capaciteitsuitbreiding de groei ondersteunden. De orderintake voor het gehele jaar kwam uit op bijna € 400 miljoen, een nieuw record. De orderintake in het tweede halfjaar lag wat lager dan in het eerste halfjaar doordat de investeringen in Azië



temporiseerden in vergelijking met de extreme vraag in het eerste halfjaar. De omzet en orderintake binnen de top 5-bandenbouwers nam toe in lijn met de overige klanten.

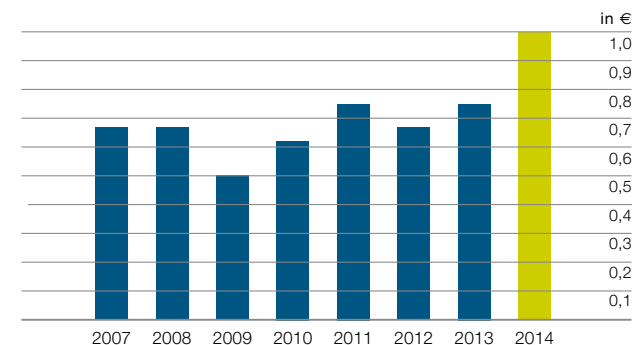
Een belangrijke voortgang werd geboekt met de ontwikkeling van een volgende generatie bandenbouwtechnologie waarmee niet alleen een band geassembleerd wordt maar ook de productie van componenten die in de band toegepast worden in één systeem zijn verenigd. Dit systeem zal onder de naam UNIXX binnen drie jaar op de markt geïntroduceerd worden. De marktprijs van dit nieuwe geïntegreerde systeem is naar verwachting drie maal zo hoog als die van de huidige systemen.

Dividendvoorstel

Aan de op 7 mei 2015 te houden Algemene Vergadering zal worden voorgesteld een dividend van € 1,00 uit te keren per (certificaat van) aandeel (2013: € 0,75). Op basis van het gewogen gemiddelde van de uitstaande aandelen betekent dit een pay out-ratio van 44,8% van de nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten en 46,7% van de nettowinst. Op basis van de uitstaande aandelen ultimo 2014 bedraagt de pay out-ratio respectievelijk 48,0% van de nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten en 50,0% van de nettowinst. Voorgesteld wordt om het dividend naar keuze in contanten of in aandelen ten laste van de reserves uit te keren. De vaststelling van het dividend in aandelen zal plaatsvinden één dag na afloop van de keuzeperiode op basis van de gemiddelde koers van het aandeel gedurende de laatste vijf beursdagen van die keuzeperiode welke op 27 mei 2015 eindigt. De betaalbaarstelling van het dividend, contant dan wel in aandelen, vindt plaats op 1 juni 2015.

Het dividendbeleid staat toegelicht op pagina 15.

Dividend



Acquisities, investeringen en desinvesteringen

Onderdeel van de TKH-strategie is om zowel autonoom als door middel van acquisities groei te realiseren. De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven met een sterke positie in de voor ons belangrijke segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions.

TKH streeft ernaar om op jaarbasis gemiddeld 1 tot 3 acquisities te doen met een omvang per acquisitie tussen € 10 miljoen en € 50 miljoen omzet. Daarbij richten wij ons met name op acquisitiemogelijkheden die aansluiten bij onze vier kerntechnologieën en de daarmee samenhangende verticale groeimarkten. De geografische focus ligt daarbij op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. TKH heeft een lijst met potentiële acquisitiekandidaten en onderhoudt regelmatig contact met een aantal van deze kandidaten. In de komende periode ligt vooral de focus op organische groei en een optimale integratie van de geacquireerde ondernemingen in de TKH-organisatie, waarbij samenwerking en het bundelen van de kracht van de kerntechnologieën gericht op de verticale groeimarkten centraal staat.

Op 23 juni 2014 heeft TKH via haar deelneming Augusta Technologie AG alle aandelen in GF Meßtechnik GmbH ('GFM'), gevestigd in Berlijn (Duitsland), verworven. GFM is een toonaangevende aanbieder van 3D-meetsystemen op basis van gestructureerde lichtprojectie. Het productportfolio omvat zowel 3D-meetapparaten, 3D-sensoren en daarbij behorende meet- en applicatiesoftware. De producten worden toegepast in de industriële meettechniek zoals life science en biometrie. GFM realiseert op jaarbasis een omzet van € 5,4 miljoen met 30 mede-

werkers. De activiteiten zullen TKH's subsegment vision & security versterken en zullen bijdragen aan de winstgevendheid van het business segment Building Solutions.

Op 11 juli 2014 is met enkele minderheidsaandeelhouders overeenstemming bereikt om het belang in Augusta Technologie AG ('Augusta') te vergroten naar 91,2% van alle uitstaande aandelen (exclusief treasury shares). De uitbreiding van het belang volgt op het verwerven van het meerderheidsbelang vanaf 2012 door TKH in Augusta van 62,34% (exclusief treasury shares). Een 'merger squeeze-out'-procedure is vervolgens opgestart voor het verkrijgen van het resterende belang dat in het bezit is van minderheidsaandeelhouders. De vergoeding in contanten die ter compensatie wordt aangeboden aan de minderheidsaandeelhouders van Augusta is uiteindelijk vastgesteld op € 31,15 per aandeel.

Op 20 november 2014 heeft TKH bekendgemaakt dat zij overeenstemming heeft bereikt met betrekking tot de overname van een controlerend belang in de Commend-groep ('Commend'), waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Salzburg (Oostenrijk). Commend is een toonaangevend technologiebedrijf dat zich richt op het in eigen huis ontwikkelen en produceren van security- en communicatiesystemen en is wereldwijd één van de grootste aanbieders op het gebied van hoogwaardige intercomsystemen. TKH en Commend werken al meer dan 15 jaar succesvol samen, waarbij TKH Commend vertegenwoordigt in de Benelux, Duitsland, Polen en Zuidoost-Azië. TKH verwerft een 74%-belang in Commend International GmbH, waar de productie- en ontwikkelingsactiviteiten zijn ondergebracht. Daarnaast verwerft TKH de inter-

ationale verkooporganisaties in de Verenigde Staten, Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Spanje en Italië, alsmede een 49%-belang in Commend Australië. Haar bestaande belangen in de dochterbedrijven Commend Benelux en Schneider Intercom worden vergroot naar 100% door de verwerving van respectievelijk een 25%- en 5%-belang. Commend-groep realiseert met ruim 300 medewerkers een omzet van circa € 45 miljoen op jaarbasis. De activiteiten zullen TKH's subsegment vision & security versterken en zullen bijdragen aan de winstgevendheid van het business segment Building Solutions.

Investerings in materiële vaste activa

In 2014 bedroegen de netto-investeringen in materiële vaste activa € 34,2 miljoen (2013: € 18,7 miljoen). De belangrijkste investeringen waren gerelateerd aan de productielocaties. De investeringen betroffen onder meer uitbreidings- en vervangingsinvesteringen vooral in het segment manufacturing systemen evenals efficiencyverbeteringen in het segment connectivity systems en ICT-investeringen in met name de segmenten building technologies en vision- en security systems. Verder werd besloten om te investeren in productiecapaciteit voor subseakabels om de positionering van de onderneming te vergroten in de olie- en gasindustrie, één van de gedefinieerde verticale groeimarkten, en in windmolenparken. Deze additionele productiecapaciteit zal in het vierde kwartaal van 2015 beschikbaar zijn en zal leiden tot een investeringsbedrag van ruim € 20 miljoen.

De afschrijvingen op materiële vaste activa bedroegen in 2014 € 19,9 miljoen (2013: € 19,5 miljoen).

Raad van Bestuur

Alexander van der Lof MBA, *voorzitter Raad van Bestuur en CEO*

Elling de Lange MBA, *lid Raad van Bestuur en CFO*

Arne Dehn, *lid Raad van Bestuur*

Strategic Committee

Het Strategic Committee ondersteunt de Raad van Bestuur bij de ontwikkeling en uitvoering van strategische vraagstukken.

Het Strategic Committee bestaat uit de volgende functionarissen:

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

Elling de Lange MBA – TKH Group

Arne Dehn – TKH Group

Renate Dieperink MBA – TKH Group

Wim Bank – TKH Telecom

Lothar Klick – Ernst & Engbring

Olivier Frias – TKH France

drs. Harm Voortman – VMI Group

Stafffunctionarissen TKH Group

Financiële zaken

drs. Gertjan Sleeking RA

Internal Auditor

mr. drs. Derk Postma RA

Juridische zaken

Maarten Fonkert

Personeel & Organisatie

Elling de Lange MBA

Renate Dieperink MBA

Secretaris van de vennootschap / MVO

Renate Dieperink MBA

Personeel en Organisatie

TKH heeft een gedecentraliseerde organisatie-structuur, gericht op de business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Deze organisatiestructuur maakt TKH flexibel zodat snel en alert ingespeeld kan worden op marktkansen en klantwensen.

Korte communicatielijnen, gedelegeerde bevoegdheden en ondernemerschap zijn kenmerkend voor de werkwijze die bij TKH wordt gehanteerd. De verantwoordelijkheden worden zo diep mogelijk in de organisatie gelegd om zodoende ook het lokaal ondernemerschap te stimuleren. Via goede overlegstructuren worden door middel van kwartaalbesprekingen, of zo nodig frequenter, actuele ontwikkelingen met het management van de werkmaatschappijen besproken om zodoende mogelijke risico's vroegtijdig te signaleren. Een uitgebreid KPI dashboard ondersteunt het bewaken van de ontwikkelingen. De Raad van Bestuur evenals het clustermanagement, vergadert zo mogelijk op de locatie van de werkmaatschappij. Gestimuleerd wordt om vanuit de leiding contacten te onderhouden met alle geledingen van het bedrijf.

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



Vanuit haar marktbenadering heeft TKH zeven verticale groeimarkten gedefinieerd waar verwacht wordt dat hier een bovengemiddelde groei gerealiseerd kan worden. De Raad van Bestuur is direct betrokken bij de realisatie van de groeitargets in deze groeimarkten via zijn solutionsverantwoordelijkheid. Per verticale groeimarkt is een eindverantwoordelijke manager benoemd, die rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur. Deze manager heeft veelal ook eindverantwoordelijkheid voor een cluster van werkmaatschappijen. Dit leidt tot efficiency in de organisatorische aansturing, aangezien binnen de clusters activiteiten als productontwikkeling (R&D), marketing en communicatie, sales support en facilitaire zaken worden georganiseerd. Deze invulling garandeert tevens consistentie in branding en klantbenadering met een duidelijke positionering richting de verticale groeimarkten.

Om de samenhang binnen de solutions te garanderen, zijn Solution Boards ingesteld. Deze Solution Boards richten zich hoofdzakelijk op het portfoliomanagement, de businessontwikkeling en de optimalisatie van de winst-gevendheid. Het afgelopen verslagjaar lag bovendien de focus op de mogelijkheden van de kerntechnologieën in de diverse (groei-) markten per solutions-segment.

Het Strategic Committee ondersteunt de Raad van Bestuur bij de ontwikkeling en uitvoering van strategische vraagstukken. Bijeenkomsten met de leden van het Strategic Committee stonden in het teken van de executie van de TKH-groeistrategie en de daarmee samenhangende technologische ontwikkelingen en marktpositionering. Daarnaast werden investeringen en de verdere inrichting van de organisatie van met name de verticale groeimarkten besproken.

TKH kent een gedecentraliseerde aanpak van het HR-beleid waarbij het lokale management verantwoordelijk is voor de implementatie van het beleid binnen

de door TKH gedefinieerde richtlijnen. Hierdoor kunnen werkmaatschappijen snel schakelen bij veranderende omstandigheden en worden passende organisatorische maatregelen genomen.

Centrale Ondernemingsraad

Er is in het verslagjaar goed en intensief overleg geweest tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. Onderwerpen die zijn toegelicht waren de resultaat- en organisatie-ontwikkelingen, de strategie en het budget, investeringen en HR-aspecten. De Centrale Ondernemingsraad is betrokken geweest bij de acquisitie van Command-groep. De werkkostenregeling is besproken evenals de ontwikkelingen rondom pensioenen. In een speciaal ingerichte pensioencommissie heeft een lid van de Centrale Ondernemingsraad zitting. Om de onderlinge band tussen de diverse Ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen van de Nederlandse werkmaatschappijen te versterken, organiseert TKH jaarlijkse een OR-dag.

Naast een presentatie over de ontwikkelingen binnen TKH, werd specifiek stilgestaan bij het thema 'cyber-crime'. Middels studiedagen heeft de Centrale Ondernemingsraad actuele thema's behandeld die de COR raken en is als thema de duurzame inzetbaarheid van medewerkers besproken.

Eén vergadering van de COR heeft plaatsgevonden in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Commissarissen. Hierin is gediscussieerd over de TKH-strategie en over operationele zaken die TKH en haar werkmaatschappijen aangaan. TKH acht het



De OR-dag vond plaats bij Isolectra in Capelle aan den IJssel.

overleg met de COR 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.

De voorzitter van de COR, de heer Gerard Töpfer, is aan het einde van het verslagjaar teruggetreden. Hij had vanaf 2000 zitting in de COR. Wij danken hem voor zijn waardevolle inbreng en constructieve bijdrage gedurende vele jaren.

De Centrale Ondernemingsraad van TKH bestaat uit de volgende leden:

André Bezemer (Isolectra), *voorzitter a.i.*

Gerard Roolvink (TKF), *secretaris*

Aart Bosman (VMI)

Aernout de Feiter (EKB)

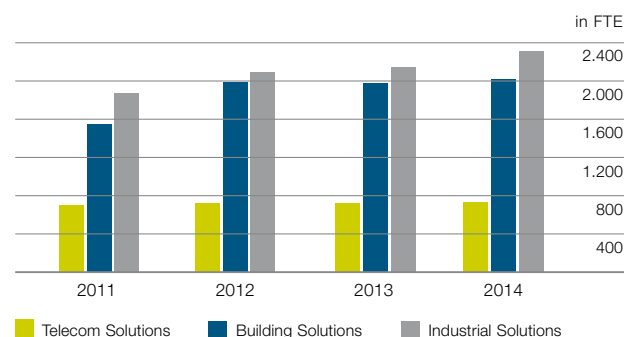
Geert Kessels (Siquira)

Michael Oosterhuis (VMI)

Har Ritzen (Eldra)

Louis Scholten (TKF)

Aantal medewerkers per Solution



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is al jaren een vast thema binnen de TKH-groep en is daardoor sterk verankerd in onze dagelijkse operatie. Vanuit een strategisch gedachtegang worden MVO-ontwikkelingen verder ingericht. Ons MVO-beleid is toekomstgericht en geeft invulling aan zowel korte als middellangetermijnplannen. Het maakt de organisatie bewust van de effecten van onze dagelijkse operatie op onze stakeholders en de maatschappij.

Trends in MVO

De maatschappij verandert snel en vraagt om oplossingen die inspelen op maatschappelijke thema's als veiligheid, zorg, comfort en efficiency. Vraagstukken die zijn ingegeven door recente ontwikkelingen of omdat de economische situatie hiertoe noopt. De bevolking vergrijst en de levenscyclus van technologisch hoogstaande producten en oplossingen wordt steeds korter. Deze ontwikkelingen gaan niet aan ons voorbij en zijn facetten waarin TKH het verschil kan maken. Onze technologieën spelen in op duurzaamheids- en maatschappelijke vraagstukken. Trendsettende technologie geeft onderscheidend vermogen maar kan ook de leefomgeving veraangename van veiliger maken. Wij zien het dan ook als onze maatschappelijke taak om onze sterktes in te zetten voor een duurzame omgeving om in te wonen en te werken. In ons MVO-beleid houden wij de trends die van toepassing zijn voor onze werkmaatschappijen en de markten waarin we actief zijn nauwlettend in de gaten. Hierdoor kunnen we vroegtijdig inspelen op ontwikkelingen en biedt dit kansen voor de groep. In de tabel hiernaast vermelden wij de voor ons relevante trends op het gebied van duurzaamheid en geven daarbij aan hoe wij hierop inspelen in ons duurzaamheidsbeleid.

Trends in MVO

		MVO-deelgebied TKH	Onze meerwaarde	Kansen
Circulaire economie	Door het hoge verbruik van grondstoffen raken hulpbronnen uitgeput. Stijgende grondstofprijzen zijn het gevolg. Circulaire Economie is gericht op het maximaliseren van herbruikbaarheid van producten en grondstoffen om hiermee waardevernietiging te minimaliseren. Het zorgt ervoor dat al bij de ontwerpfase van een product of systeem nagedacht wordt over de wijze van recycling of demonteren na de levensduur ervan.	Planet	Afvalreductie en recycling.	Door zuinig om te gaan met grondstoffen, een positief rendement behalen. Het risico van schaarste aan grondstoffen verkleinen.
		Planet	Efficiencyprogramma's als LEAN / Six Sigma.	Alle verspillingen uit het productieproces halen waarbij gekeken wordt naar de waarden toevoeging in een productieproces.
		Positioning	Duurzame samenstelling van onze producten en systemen.	Bij de samenstelling van de producten rekening houden met duurzaamheidsvraagstukken t.a.v. beschikbaarheid grondstoffen en onderzoeken mogelijke alternatieven.
'Mission Zero'	Overheden en regeringen vragen in toenemende mate om maatregelen te treffen in het terugbrengen van de CO ₂ -uitstoot.	Planet	Energie- en CO ₂ -reductieprogramma.	Bijdragen aan klimaatdoelstellingen. Kostenreductie door energiebesparingen en efficiencyprogramma's.
Werk en gezondheid	Het werk transformeert zich steeds meer tot een 'way of life'. Dit heeft allerlei gevolgen voor onze manier van werken en leven. Het thema gezondheid is een steeds grotere rol gaan spelen binnen bedrijven, ook in het kader van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De bevolking is aan het vergrijzen en de vraag is hoe kennis en kwaliteit in de toekomst behouden blijft in ondernemingen.	People	Eenduidig ziekteverzuimbeleid.	Reduceren ziekteverzuim door proactief programma in het kader van duurzame inzetbaarheid. Gezondheidschecks aanbieden en medewerkers stimuleren om gezond te leven door middel van sporten.
		People	Veiligheid op de werkvloer.	Via een actief veiligheidsprogramma trachten alle bedrijfsongevallen te voorkomen. Heldere veiligheidsinstructies opstellen en vergroten veiligheidsbesef.
		People	Duurzaam inzetbaarheid.	Zorgen voor productieve medewerkers, die duurzaam inzetbaar zijn en trots op het bedrijf. Aandacht voor mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt.
		People	Goed werkgeverschap.	Een goede werkgever willen zijn voor huidige en toekomstige medewerkers.
Smart sustainability	'Duurzaam' en 'slim' vallen steeds meer samen. Slim samenwerken, smartgrids en intelligente sensoren dragen bij aan kwaliteit van leven, energiebesparing en veiligheid.	Positioning	Duurzaam productportfolio dat inspeelt op maatschappelijke vraagstukken.	Tijdig inspelen op trends aan de hand van onze innovatieve technologieën zodat we duurzame producten en oplossingen kunnen aanbieden die een bijdrage leveren aan veiligheid, zorg en efficiency.
Veranderingen in de keten	Nieuwe varianten van ketenbenaderingen zijn in opkomst doordat schakels verdwijnen. Rollen veranderen en zakelijke samenwerkingsverbanden werken aan schone en veilige oplossingen. Steeds meer ondernemingen weten waar hun ingekochte producten vandaan komen en hoe de omstandigheden er zijn.	Profit	Actieve ketenbenadering.	In samenwerking met leveranciers en opdrachtgevers integrale ketenoplossingen ontwikkelen.
		Positioning	Code of Supply.	Actief met onze leveranciers in gesprek gaan over duurzaamheidsthema's.
Economische omstandigheden	De economische omstandigheden zijn nog steeds uitdagend. Bedrijven moeten nog steeds scherp letten op de kosten. Investeringsbereidheid in enkele markten is nog beperkt. Opkomende economieën spelen een belangrijke rol in het onzekere mondiale herstel. De opkomst van deze landen biedt goede kansen voor het bedrijfsleven, in de vorm van nieuwe afzetmarkten en investeringsmogelijkheden.	Profit	Gezonde jaarlijkse winstgroei per aandeel.	Een heldere strategie met concrete doelstellingen. Bij investeringen worden goede afwegingen gemaakt tussen rendement en mogelijke risico's.
		Profit	Focus op verticale groeimarkten.	Onze onderscheidende kerntechnologieën in samenhang met de gekozen verticale groeimarkten zijn een belangrijke drijfveer om in te spelen op kansen in marktniches waar een hoge prioriteit voor investeringen aan de orde is.

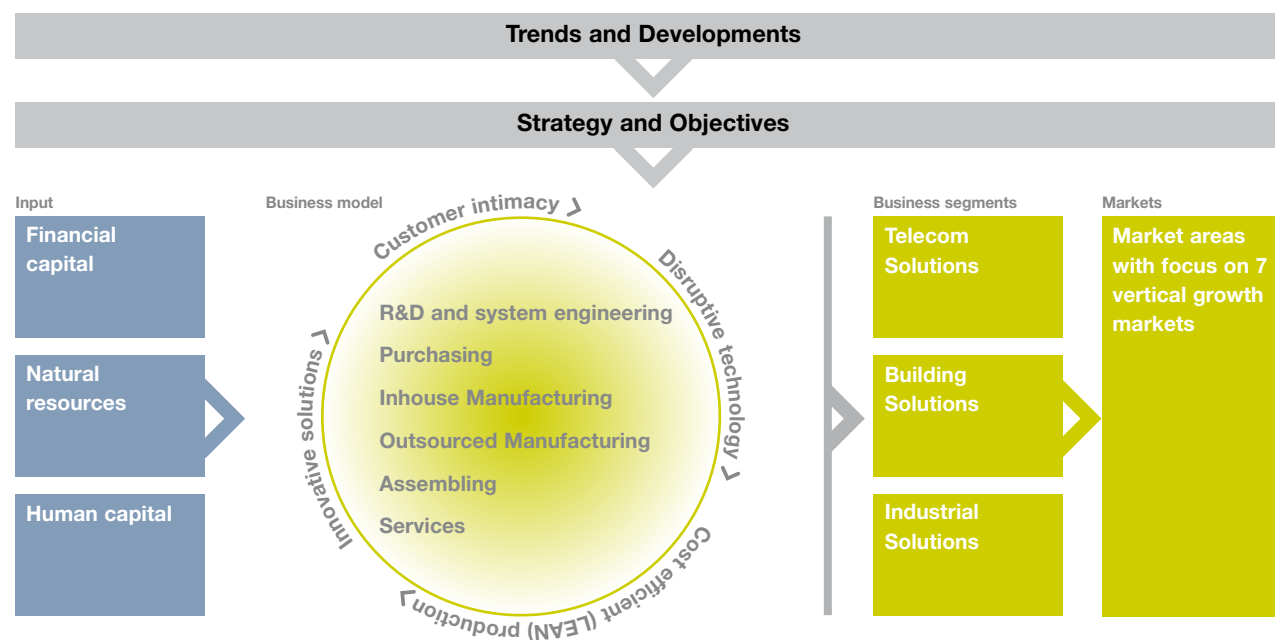
De waardeketen van TKH

Wij bieden onze klanten toegevoegde waarde via een strategie die geënt is op het aanbieden van hoogwaardige technologieën en door ons innovatief vermogen. De inzet van financieel en menselijk kapitaal, waaronder intellectueel kapitaal, en natuurlijke bronnen (grondstoffen, halffabricaten etc.) zijn de primaire onderdelen in onze waardeketen. TKH onderscheidt zich met technologie die op een disruptieve manier inspeelt op maatschappelijke thema's zoals een hogere efficiency, de vraag naar veiligheid en beveiliging en een toenemende behoefte aan communicatiemogelijkheden. De concentratie op vier kerntechnologieën -die ook nog eens goed met elkaar samenwerken in de vorm van geïntegreerde totaaloplossingen- maakt TKH uniek. Door het toevoegen van specifieke applicatiekennis is TKH de specialist in de gedefinieerde 7 verticale groeimarkten en kan zij met maatwerk, maar ook door gebruik te maken van basistechnologieplatformen, de best mogelijk oplossingen qua kostprijs en efficiency aan haar klanten aanbieden. Onze productiemethodiek is gebaseerd op LEAN en Six Sigma zodat duurzaamheid in onze operatie zit verankerd.

TKH in de keten

TKH is van mening dat een gezonde en duurzame bedrijfsvoering onder meer wordt bereikt door samen te werken met partijen in de keten. Wij zijn op verschillende plekken in de keten actief. De manier waarop en de mate waarin wij invloed hebben in de keten is verschillend. Met onze leveranciers van grondstoffen en halffabricaten worden gesprekken gevoerd over het duurzaam winnen van de grondstof en mogelijke alter-

De waardeketen van TKH



natieve grondstoffen die onze productieprocessen duurzamer maar ook efficiënter kunnen maken. Het recyclen van afval en restmateriaal is een onderwerp waarin voor meerdere partijen een win-win-situatie te behalen valt. Wij verwachten van onze leveranciers dat ook zij duurzaam handelen en hebben onze standpunten opgenomen in de Code of Supply, die wij door elke leverancier met een inkoopvolume vanaf € 1 miljoen binnen de TKH-groep laten ondertekenen.

Uit stakeholdergesprekken met klanten wordt duidelijk dat wij binnen de keten nog succesvoller kunnen zijn met onze innovatiekracht. Onze klanten worden weer door hun eindklanten gedwongen tot duurzaam handelen. Door goed te luisteren naar onze klanten kunnen wij

hun wensen vertalen naar nieuwe producten, systemen of totaaloplossingen, waardoor we tevens innovatie binnen onze organisatie stimuleren. Wij ontwikkelen in eigen huis of trekken gezamenlijk op met externe deskundigen of leveranciers. Op deze manier wordt de betrokkenheid van zowel de leverancier als de klant vergroot. Door ideeën samen te ontwikkelen kunnen we proactief klanten aan nieuwe verdienmodellen helpen. In het verslagjaar zijn onder andere op het gebied van connectivitysystemen keteninitiatieven ontwikkeld waarin TKH een proactieve benadering hanteert. Ook binnen het segment manufacturing systems wordt actief in de keten samengewerkt. Samen met marktpartijen en lokale overheden bekijken we de mogelijkheden voor het inzetten van glasvezelnetwerken en

diensten die over deze netwerken aangeboden kunnen worden zoals community-tv en zorg-op-afstand voor de ouderenzorg. TKH is deelnemer in stuur- en werkgroepen van brancheorganisaties, zoals NEDEK (Nederlandse kabelproducenten) en Uneto-VNI (installatiebranche en de elektrotechnische detailhandel). Wij hebben lidmaatschappen bij onder andere de ondernemersorganisaties FME en VNO-NCW en onze managers hebben zitting in besturen van regionale Industriële Kringen, lokale Bedrijvenvereniging en bekleden functies bij maatschappelijke netwerkgroepen waaronder AIESEC (de grootste internationale studentenorganisatie opgericht om interculturele verschillen te overbruggen).

Relevante stakeholders TKH

Vanuit de ketenbenadering zijn we regelmatig in gesprek met voor ons relevante stakeholders zoals leveranciers en klanten. Daarnaast onderscheiden we nog andere voor TKH strategische stakeholders waarmee wij frequent overleg voeren, zoals medewerkers, aandeelhouders, banken en analisten. We hebben deze groepen stakeholders als strategisch gedefinieerd omdat ze invloed hebben op TKH ofwel TKH heeft invloed op hen. Door de dialoog aan te gaan met ze, delen en toetsen we onze visie, ons beleid, onze strategie en onze verwachtingen, met als uitgangspunt deze onderwerpen verder aan te kunnen scherpen in onze bedrijfsvoering. Bij de uitvoering van de stakeholderdialogen werken we veelal samen met onze werkmaatschappijen wanneer het klanten, leveranciers of medewerkers betreffen. In bijgaand overzicht staan de diverse invalshoeken vermeld van het dialoog met de betreffende strategische stakeholder.

MVO-missie

TKH wil als internationaal technologiebedrijf bijdragen aan een duurzame samenleving. Dit betekent dat wij bij

Overzicht dialooginvalshoeken stakeholders

	Waarom is deze stakeholder belangrijk voor TKH	Waarom is TKH belangrijk voor deze stakeholder en wat zijn de belangrijkste verwachtingen	Beoogd resultaat van de dialoog ¹	Welke communicatiemiddelen zetten we in voor de dialoog ²
Klanten	Nemen producten en diensten af. Via samenwerking een duurzaam producten- en dienstenpakket ontwikkelen.	Producten en diensten aanbieden, tegen de juiste prijs-/kwaliteitsverhouding, die de behoefte dekt en waarbij het klantbelang centraal staat. Goede ROI.	• Klantenbinding. • Vertalen van klantwensen in producten, systemen en (totaal-)oplossingen. • Ketenbenadering.	• Publicaties. • Internet. • Evenementen en beurzen. • Klanttevredenheidsonderzoek.
Medewerkers	Medewerkers zijn van cruciaal belang voor het succes van TKH. Zij zijn de ambassadeurs van de onderneming en ons belangrijkste maatschappelijk kapitaal.	Goed werkgeverschap, ontwikkelingsmogelijkheden en een goed pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden waarvoor in ruil inzet en inspiratie wordt geleverd. Een veilige en gezonde werkomgeving bieden.	• Binden en boeien van onze medewerkers. • Vergroten van de betrokkenheid. • Ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden.	• Internet / intranet. • Personeelsmagazine. • Medewerkerstevredenheidsonderzoek. • Werkoverleg. • Conferenties en seminars. • Performancegesprekken. • (C)OR-overleg.
Aandeelhouders	Investering via aandelenbelang in TKH waarmee onze kapitaalpositie wordt versterkt.	Een goed rendement op de investering middels dividend en waardecreatie. Bovengemiddelde jaarlijkse winstgroei per aandeel.	• Communicatie over (strategische) ontwikkelingen. • Continueren vertrouwen en betrokkenheid.	• Internet. • Financiële berichtgeving, jaarverslagen. • AvA. • Beleggersdagen.
Leveranciers	Levering van diensten en producten ten behoeve van onze bedrijfsvoering.	Eerlijk en goed zakendoen, tegen een marktconforme vergoeding.	• Duurzame productontwikkeling. • Ketenbenadering.	• Zakelijke onderhandelingen. • Bespreking Code of Supply.
Analisten	Aan de hand van analyse en onderzoek, profielen en ratings opstellen, waarmee de belegger een selectie kan maken voor de investeringen.	Eerlijke en transparante communicatie over ontwikkelingen	• Communicatie over (strategische) ontwikkelingen waardoor een optimaal beeld van onze onderneming ontstaat.	• Internet. • Persberichten en financiële berichtgeving. • IR-bijeenkomsten. • Market Capital Day. • Rapportages.
Banken	Financiële dienstverlener aan de hand waarvan TKH onder meer haar groeiambities kan verwezenlijken.	Een kredietwaardige onderneming die op een juiste wijze het risico t.o.v. het rendement afweegt en compliant is aan contractuele afspraken.	• Communicatie over (strategische) ontwikkelingen, investeringen en mogelijke bedrijfsrisico's.	• Halfjaarlijkse gesprekken. • Internet. • Financiële berichtgevingen, persberichten en jaarverslagen.

¹ Bij het beoogde resultaat van de dialogen geldt in ieder geval dat er inzage is in de verwachtingen van de stakeholder op het gebied van duurzaamheid.

Dit wordt derhalve niet meer als zodanig herhaald in het overzicht.

² Tot de communicatiemiddelen behoort altijd de 1-op-1-gesprekken. Dit wordt derhalve niet meer als zodanig herhaald in het overzicht.

bedrijfsbeslissing niet alleen het effect op de winstgevendheid meenemen, maar ook de eventuele gevolgen en effecten voor de mensen in en bij onze organisatie, de impact ervan op het milieu evenals op onze reputatie. TKH wil voortdurend zorgen dat haar technologische oplossingen en navenante dienstverlening voorzien in de hedendaagse behoefte en vraag, zonder dat toekomstige behoeftes en voorzieningen in gevaar komen.

MVO is voor TKH een belangrijk middel om duurzaamheid te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering. In het managen van de waardeketen komen tal van duurzaamheidsaspecten naar voren. Binnen steeds meer waardeketens is TKH aanwezig als afnemer, producent, toeleverancier dan wel als samenwerkingspartner. Bij alle verschillende functies tracht TKH eenheid te garanderen ten aanzien van haar MVO-uitgangspunten.

MVO-strategie

De algemene strategie van TKH vertaalt zich naar een specifieke beleid, gericht op duurzaam ondernemerschap. Wij zijn ons bewust van onze maatschappelijke taak en hebben MVO als één van de strategische speerpunten benoemd. Wij hebben daarbij het standpunt dat alleen wanneer een geïntegreerde aanpak van de MVO-strategie in de dagelijkse operatie wordt ingebed, een duurzame bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd. Om onze maatschappelijk, sociale en omgevingsverantwoordelijkheid zo optimaal mogelijk te kunnen waarborgen richten wij ons op thema's die voor ons en onze stakeholders materieel zijn, waarop onze impact materieel is en waarop we ook invloed kunnen uitoefenen. Wij houden rekening met het effect van onze activiteiten en bedrijfsvoering op vier onderdelen: Planet, People, Profit en Positioning.

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

De ambitie van TKH is om een geïntegreerde aanpak van MVO-thema's aan te houden met een goede balans tussen korte en middellange termijnresultaten en daarbij de bedrijfsbelangen niet uit het oog verliezend. Wij rapporteren conform de internationale richtlijnen van de Global Reporting Initiatives (GRI G4.0). In de GRI-tabel bij de overige gegevens van de jaarrekening staat vermeld over welke prestatie-indicatoren wij rapporteren.

Stakeholdersdialoog

In 2013 werd een start gemaakt met de uitvoering van stakeholdersdialogen. In 2014 is er, mede vanwege de implementatie van de MVO-Prestatieladder, veel aandacht besteed aan het voeren van stakeholdersdialogen. We hebben 1-op-1-interviews gehouden evenals groepsessies met afdelingen binnen onze organisatie. Tijdens gesprekken zijn ook de thema's uit onze materialiteitsmatrix meegenomen en hebben wij onze stakeholders gevraagd om de in hun ogen voor TKH relevante onderwerpen te benoemen en deze te prioriteren. Tevens hebben we de stakeholders gevraagd om de mogelijke effecten van niet-financiële onderwerpen voor TKH te identificeren die niet zijn opgenomen in de matrix. We hebben gekozen voor deze aanpak omdat dit de meest directe en concrete uitkomst oplevert. Uit de gesprekken over de matrix werden de volgende thema's als relevant benoemd: technologieën/innovaties, ketensamenwerking, veiligheid/gezondheid en duurzaam gebruik van grondstoffen en energie. De gesprekken hebben er niet toe geleid dat er nieuwe onderwerpen aan ons MVO-beleid toegevoegd dienen te worden.

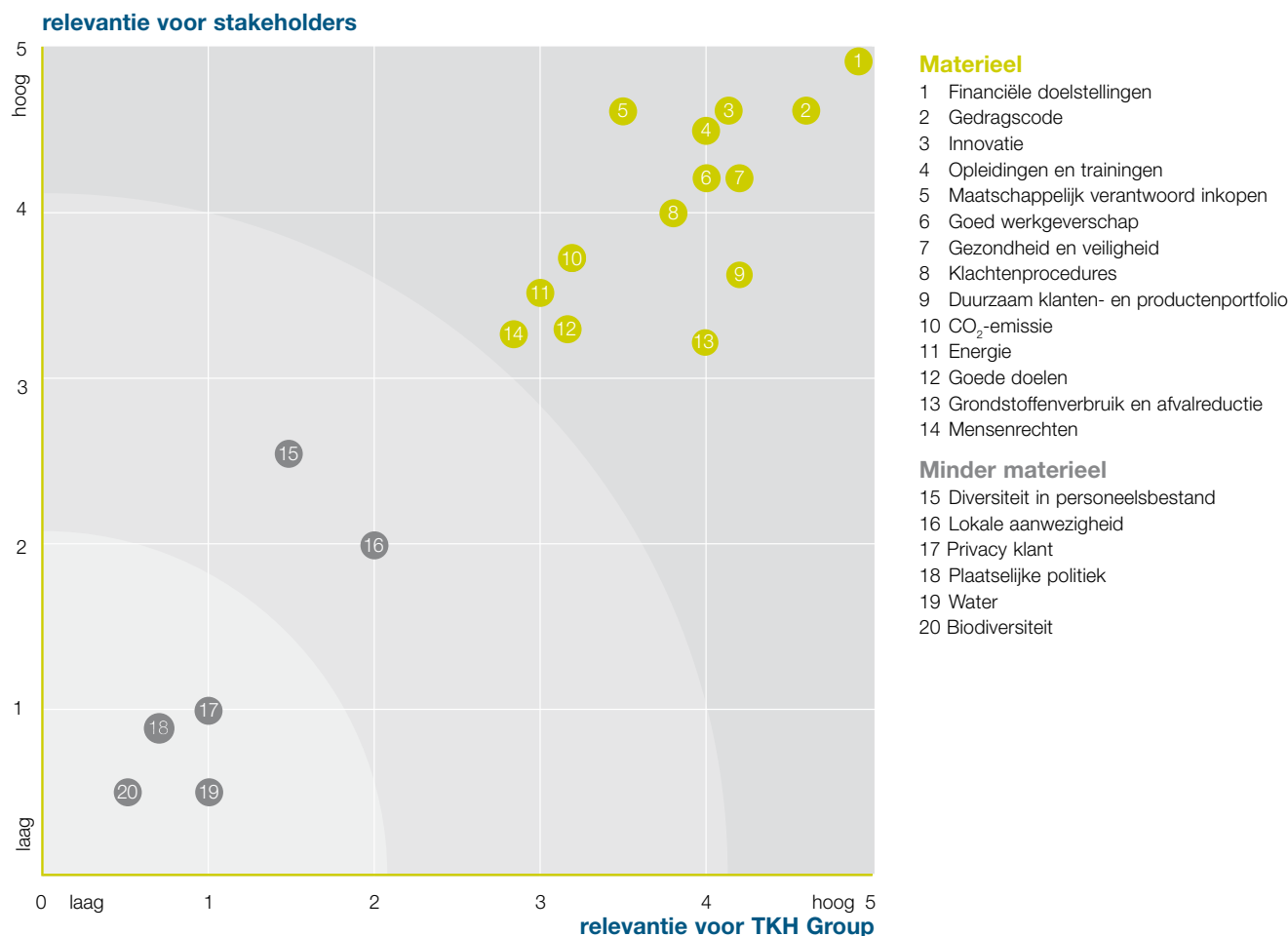


We constateerden bovendien dat uitgangspunten van stakeholders soms strijdig zijn met elkaar, wat tot dilemma's in onze besluitvorming kan leiden. In bepaalde markten is prijs nog altijd van doorslaggevend belang en ontstaan er impliciet redenen om MVO-inspanningen te reduceren. Het is in dergelijke situaties een uitdaging om de stakeholder te overtuigen van het belang van duurzaamheid die daardoor de prijs-as overstijgt. Ook vraagt aandacht voor reductie van energie en CO₂-emissie een gedegen afstemming met het productie-apparaat, dat weer gestuurd wordt vanuit de actuele vraag.

Materialiteitsmatrix

De materialiteitsmatrix is opgesteld naar aanleiding van onder meer de uitkomsten van de stakeholdersdialogen en is opgebouwd uit onderwerpen die materieel zijn voor de TKH-activiteiten en voor onze stakeholders. Daarnaast zijn de strategische doelen meegewogen bij het opstellen van de matrix evenals lopende MVO-projecten, algemene governance-uitgangspunten en de resultaten van klanten medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Op de horizontale as worden de materiële onderwerpen ingeschaald die van belang zijn voor de TKH-organisatie. Op de verticale as worden deze onderwerpen ingeschaald die van belang zijn voor de stakeholders. Hoe groter de invloed dan wel de relevantie van een onderwerp, des te groter de materialiteit. Door het toekennen van een bepaalde waardering aan de onderwerpen wordt overzichtelijk gemaakt welke onderwerpen het meest relevant zijn. Ook dit jaar is een media- en een sectoranalyse uitgevoerd. Het doel daarvan is te achterhalen of de uitkomsten van onze materialiteitsmatrix nog bijsturing behoeft ten aanzien van wat sectorgenoten doen of wat in de media over ons wordt bericht. Naar aanleiding hiervan werden geen afwijkingen geconstateerd. Bij de relevantiebepaling vanuit TKH hebben wij

Materialiteitsmatrix TKH



tevens de uitkomsten van de jaarlijkse risico-evaluatie meegenomen. In de paragraaf risicobeheersing van dit jaarverslag worden de risico's die een belangrijk effect kunnen hebben op de financiële positie en ontwikkelingen van de onderneming verder toegelicht. Aan de hand van de uitkomsten van de stakeholdersdialogen kunnen

aandachtsgebieden in de matrix verschuiven qua impact en relevantie. We zullen de gestelde doelstellingen handhaven, echter aan enkele onderwerpen zal specifiek aandacht worden besteed om het gestelde doel te waarborgen, onder andere tijdens kwartaalbesprekingen met onze werkmaatschappijen.

MVO-doelstellingen

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

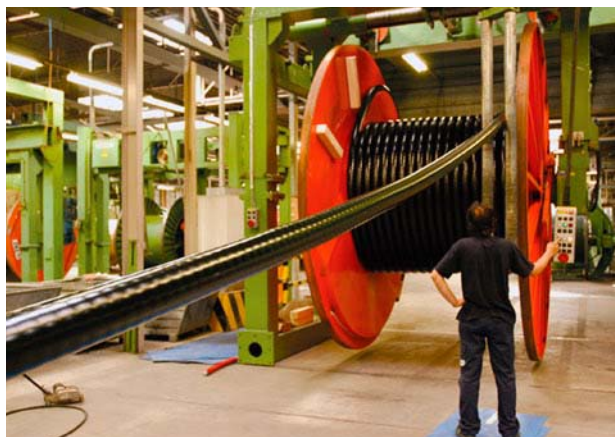
In de tabel hiernaast zijn deze doelstellingen genoemd met daarbij de motivatie waarom deze doelstellingen van belang zijn en waar onze ambitie ligt. Tevens vermelden wij onze resultaten in 2014.

Ontwikkelingen MVO in 2014

De in 2013 doorgevoerde professionaliseringsslag ten aanzien van de rapportage van onze MVO-initiatieven en -resultaten aan de hand van de GRI G4.0-richtlijnen hebben we in 2014 nog verder aangescherpt. We hebben ons MVO-dashbord met KPI's uitgebreid en in ons rapportagesysteem geïmplementeerd. Tevens zijn de kwartaalrapportages van de werkmaatschappijen uitgebreid met de MVO-performance indicatoren.

MVO-doelstellingen

	Thema	KPI's	Doelstelling	Reikwijdte	Resultaat 2014	Matrix nr.
Planet	Bijdrage klimaatproblematiek via energiereductie-programma.	Totale energieverbruik afgezet in kWh / omzetvolume	15% reductie in 2015 met 2008 als referentiejaar	Alle werkmaatschappijen waarbij een onderscheid geldt t.a.v. omvang	Reductie energieverbruik: 23,5%.	11
		Carbon footprint (CO ₂ -uitstoot)	10% reductie in 2015 met 2008 als referentiejaar	Alle werkmaatschappijen waarbij een onderscheid geldt t.a.v. omvang	Reductie CO ₂ -emissie : 15,0%	10
		Wagenpark: CO ₂ -norm, uitgedrukt in gram/km	Gemiddelde CO ₂ -norm van nieuw aan te schaffen leaseauto's: max. 135 gram/km. In 2020: max. 95 gram/km	Nederlandse werkmaatschappijen	- Bestaande wagenpark: 113,4 gram/km. - Nieuw wagenpark: 93,2 gram/km	10
	Efficiëntere grondstofketens door vermindering afval en verhogen scheiding van afval.	Totale hoeveelheid afval van de meest relevante grondstoffen, afgezet tegen productievolumes	5% reductie afval per jaar van de meest relevante grondstoffen	Alle productiebedrijven	Daling: 10,25%	13
		Recycling-% meest relevante grondstoffen	Tenminste 50% van alle afval	Alle productiebedrijven	75,5%	13
People	Ontwikkelingsmogelijkheden bieden waardoor wij medewerkers binden en boeien.	% medewerkers dat een functionerings- en beoordelingsgesprek krijgt	Tenminste 90% van alle werknemers	Alle werkmaatschappijen	79% van alle werknemers	5
		Aantal uren besteed aan opleidingen en trainingen (intern en extern) per FTE	Tenminste 16 uur per jaar per FTE	Alle werkmaatschappijen	15,6 uur per FTE	4
	Zorgen voor een gezonde en veilige omgeving.	Aantal ongevallen	0 ongevallen	Alle productiebedrijven	98 ongevallen (geen van allen met blijvend letsel).	6
		Totaal ziekteverzuim afgezet tegen aantal FTE	Conform of onder het voor de branche geldende % (3,9)	Alle werkmaatschappijen	2,6%	6
	Maatschappelijke verantwoordelijkheid als werkgever richting organisatie.	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	Tenminste conform benchmark (7,3)	Alle werkmaatschappijen	7,3	5
		Aantal medewerkers dat de TKH-gedragscode heeft ondertekend	100%	Alle werkmaatschappijen	98%	2
		Aantal overtredingen van de gedragscode	0 overtredingen	Alle werkmaatschappijen	0 overtredingen	2
	Innovatiekracht als één van de pijlers voor verdere groei.	Innovatief productenportfolio, dat naadloos aansluit bij de wensen van onze klanten.	Tenminste 15% van de omzet bestaat uit innovaties die in de 2 voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd	Alle werkmaatschappijen	22,8%	3
Positioning	Een uitgebalanceerd en duurzaam producten- en klantenportfolio.	% totaal aantal klachten dat in 1 keer wordt afgerond / totaal afgeronde aantal klachten > 95%	Tenminste 95%	Alle werkmaatschappijen	90% van de klachten is bij het eerste klantcontact afgerond	7
		Aantal ontvangen klachten per jaar dat gerelateerd is aan milieu- en omgevingseisen	0 klachten	Alle werkmaatschappijen	1 klacht (geluidsoverlast)	7
	Customer Intimacy.	Inzicht krijgen in de tevredenheid en verwachtingen van onze klanten aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek	Klanttevredenheidsonderzoek met een gemiddelde score boven benchmark	Alle werkmaatschappijen	De uitgevoerde onderzoeken hebben geleid tot een resultaat boven de benchmark	8
	Duurzaamheid in de keten.	Percentage ondertekende 'Code of Supply' door leveranciers met een inkoopvolume vanaf € 1 miljoen	- Tenminste 25% in 2014 100% in 2017	Alle bedrijven die voldoen aan de criteria	58%	9
		% site-visites bij leveranciers die een 'Code of Supply' hebben getekend	100% in het jaar volgend op de ondertekening van de 'Code of Supply'	Alle bedrijven die voldoen aan de criteria	70 bezoeken – daarvan nog geen koppeling aan ondertekening Code of Supply	9
	Maatschappelijk betrokken.	Bedrag aan sponsoring per jaar, afgezet als % van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten	0,2% - 1,0% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten	Alle werkmaatschappijen	0,5% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten	12



Hierdoor krijgt MVO de permanente aandacht tijdens de kwartaalbesprekingen tussen Raad van Bestuur en het management van onze (clusters van) werkmaatschappijen. We hebben hierdoor direct inzicht in de voor TKH relevante maatschappelijke thema's maar, wellicht nog relevanter, er kan duidelijker op gestuurd worden met als doel een continu verbeteringsproces.

We hebben in 2014 het aantal stakeholdersdialogen uitgebreid, ingegeven door de implementatie en uiteindelijke certificering van de MVO-Prestatieladder. Naast een duidelijke interne focus, waarbij wij putten uit gegevens afkomstig uit onze bestaande managementsystemen, hebben de stakeholdersdialogen ons nuttige informatie verstrekt vanuit het externe perspectief. Er is op een duidelijke manier richting aangegeven hoe MVO binnen de TKH-groep verder kan worden ontwikkeld, onderbouwd met een heldere prioritering. Wij focussen ons op de meest materiële thema's waar TKH echt een verschil kan maken. De uitdaging blijft daarbij om onze bedrijfsvoering in balans te houden met de belangen van onze stakeholders.

In 2014 heeft TKH-werkmaatschappij TKF uit Haaksbergen de certificering voor de MVO-Prestatieladder, niveau 3 behaald: een resultaat waar we oprecht trots op zijn. TKF heeft al jaren een certificering voor de CO₂-Prestatieladder. Vanuit de markt komt er echter steeds vaker de vraag om objectief aantoonbaar te maken dat een onderneming daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord onderneemt. De certificering voor de MVO-Prestatieladder was daarom een logische vervolgstap. Aan de hand van de certificering kunnen wij ons beleid en onze ambitie op MVO-gebied aantoonbaar maken. In ruim een half jaar tijd zijn alle voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd en was de certificering een feit.

De Code of Supply is in 2014 geïmplementeerd in onze organisatie. In deze Code hebben wij richtlijnen en principes opgenomen ten aanzien van mensenrechten, gezondheid en veiligheid, milieu en ethisch gedrag. Samen met onze leveranciers geloven wij in de duurzame kwaliteit van onze operatie om daarmee een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren.

In de volgende paragrafen wordt gerapporteerd over specifieke indicatoren in het verslagjaar 2014 aan de hand van de door ons gehanteerde 4 P's.

Planet: de effecten van het ondernemen op het natuurlijke leefmilieu.

Energie en emissies

Ons milieubeleid is gericht op het continu verbeteren van de milieuprestaties om de belasting voor het milieu zo ver mogelijk terug te dringen. Om dit te bereiken hebben we een programma voor reductie van de energieconsumptie. In dit programma wordt het verbruik van brandstoffen (liters), elektriciteit (kWh) en aardgas (m³) gemonitord. Het elektriciteitsverbruik is met 76%

van het totale kWh-verbruik in absolute omvang het grootst vanwege de benutting ervan in het productieproces, voor verlichting, ventilatie-, airco- en afzuigingsystemen. Het gasverbruik bedraagt 21% van het totale kWh-verbruik en wordt benut voor ruimteverwarming van gebouwen en in beperkte mate (< 5%) voor procesverwarming. Diesel en stookolie worden met name in Azië gebruikt en bedraagt 3% van het totaalverbruik. Gerelateerd aan de omzet is het energieverbruik 23,5% gedaald ten opzichte van het referentiejaar 2008. Het gasverbruik is in absolute zin het meest gedaald met 59,9% ten opzichte van 2008. De winter in 2014 was beduidend zachter dan de jaren ervoor, hetgeen een gunstig effect had op het gasverbruik. Vanwege energiebesparende maatregelen is een verdere besparing in het totale energieverbruik gerealiseerd. Gebouwen zijn voorzien van gebouwbeheerssystemen die zijn gekoppeld aan verlichting en verwarming waardoor direct inzicht is in het daadwerkelijke verbruik zodat hier alert op gestuurd kan worden. Oude verwarmingsketels zijn vervangen en er is op meerdere plaatsen geïnvesteerd in duurzame LED-verlichting inclusief bewegingssensoren. Ook op het stroomverbruik door ICT-middelen wordt bespaard aan de hand van zogenoemde 'standby-killers' zodat pc's na werktijd daadwerkelijk uitstaan en niet nog sluimerend stroom verbruiken. TKH-bedrijven zijn continue bezig om apparaten die veel stroom verbruiken, te vervangen door alternatieven met een aanzienlijk lager energieverbruik.

Er is tevens een aanzet gegeven in de verduurzaming van het energieverbruik door ons eigen elektriciteitsverbruik te vergroenen door middel van aankoop van de zogenaamde groencertificaten. Hiermee wordt aangetoond dat wij als afnemer garant staan voor de opwekking van een bepaalde hoeveelheid duurzame elektriciteit die in Nederland is opgewekt. Onderzocht wordt in hoeverre

dit breder in de groep kan worden uitgerold, om zodoende toch aan onze duurzaamheidscriteria te kunnen blijven voldoen. Ook aangezien we al grote stappen hebben gezet vanaf 2008 in energiereductie en het door de afhankelijkheid van het productieproces, een uitdaging is om op elektriciteitsverbruik verder aanzienlijk te besparen.

TKH hanteert de Carbon Footprint volgens het GHG-protocol, als meetinstrument om de impact van onze activiteiten te meten op het milieu. Het is een meting van broeikasgassen die wordt vertaald naar een CO₂-equivalent, waarbij een onderverdeling wordt gemaakt in twee hoofdcategorieën: directe en indirecte CO₂-emissies. Bij TKH vallen onder de directe CO₂-emissies de gasvormige en overige fossiele brandstoffen (aardgas, LPG, diesel en smeeroliën) evenals -in mindere mate- het autoverkeer van personenvervoer (leaseauto's en het eigen wagenpark). De indirecte CO₂-emissie heeft betrekking op de ingekochte elektriciteit. De laatstgenoemde vormt een significant deel van de totale Carbon Footprint. De CO₂-emissie over 2014 daalde met 15,0% ten opzichte van het referentiejaar 2008.

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

Door de invoering van een gericht reductieprogramma is er meer bewustwording over het thema bij onze medewerkers en wordt er efficiënter omgegaan met

elektriciteitsverbruik. TKH communiceert intern energiebesparende tips om daarmee collega's op de hoogte te stellen van ideeën en mogelijkheden.

In de keten is energiereductie tevens een terugkerend thema. Naast onze eigen programma's voor energiereductie denken wij ook graag mee met reductie ervan in de keten. Dit doen wij door in overleg met onze klanten de productspecificaties aan te passen en door gebruik te maken van de juiste materialen. Onze systemen zijn gericht op efficiency voor de klant, zo ook efficiency in energieverbruik. Met leveranciers worden energiereductiemogelijkheden in de keten besproken, waarbij wij ons laten informeren over hun programma en doorgevoerde maatregelen, om hierop zo goed mogelijk te kunnen aansluiten.

Wagenpark

'Vergroening' van het wagenpark draagt tevens bij tot een reductie van CO₂-uitstoot. Bij het nieuw aan te schaffen wagenpark beperken we de toegestane CO₂-uitstoot tot maximaal 135 gram/km. In 2020 moet dit volgens Europese richtlijnen teruggebracht zijn naar

95 gram/km hetgeen ook als doel is gesteld binnen de TKH-groep. De gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van het bestaande Nederlandse leasewagenpark in 2014 bedroeg 113,4 gram/km (2013: 122,9 gram/km). De in 2014 nieuw ingezette leaseauto's hadden een gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van 93,2 (2013: 108,1). Ons bedrijfswagenpark bestaat nu voor ruim 14% uit hybride en elektrische auto's. Hieruit blijkt dat het duurzaamheidsbeleid van TKH zich succesvol doorvertaalt naar het wagenpark.

Vermindering grondstofverbruik en afval

Duurzaam ondernemen is onder meer het bestendig omgaan met de hulpbronnen. Om inzicht te hebben in de milieugerelateerde elementen, hebben tenminste alle productiegerelateerde werkmaatschappijen het milieuzorgsysteem ISO 14001 en zijn ze hiervoor gecertificeerd. Met deze certificering wordt bereikt dat we bekend zijn met het milieubeleid en dat er inzage is in relevante milieuthema's.

Binnen TKH hanteren wij enkele operationele sturingsmodellen, die zijn ondergebracht in een 'operational excellence'-programma. Met dit programma streven wij optimale prestaties na van onze operationele processen met beoogde efficiency-effecten. Dit ondersteunt onze bedrijfsvoering op het gebied van veiligheid, kwaliteit en klanttevredenheid. Sinds enkele jaren werken we binnen onze productiebedrijven via het LEAN-principe. LEAN is een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen waarbij wordt gekeken naar de waardetoevoeging in een productieproces. De daadwerkelijke klantvraag wordt daarbij leidend binnen het productieproces. Processen worden dagelijks besproken binnen de operationele omgeving om blijvend te verbeteren. Hierdoor wordt duurzaamheid steeds verder geïntegreerd binnen de operationele processen.



Via het 'operational excellence'-programma hebben we voortdurend aandacht voor grondstofverbruik en voor de reductie van afval en uitval. Een efficiënt beheer van materialen en grondstoffen is uitermate relevant gelet op zowel het hoge verbruik van waardevolle metalen zoals koper en aluminium, dat een essentieel onderdeel vormt van het productieproces, evenals het afval dat wordt gegenereerd. De belangrijkste grondstoffen voor TKH zijn koper, granulaat, aluminium en staal.

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

- **Kwantitatief:** We brengen de hoeveelheid afval bij de bron structureel terug door de materiaalproductiviteit te verhogen; we voorkomen afval door processen te verbeteren en door te innoveren.
- **Kwalitatief:** We verminderen de schadelijke gevolgen van het afval. Dit betekent dat we grondstofuitputting tegengaan door gerecyclede materialen te gebruiken en de afvalverwerking te optimaliseren door meer samen te werken in de keten. Schone kunststoffen die tijdens het kabelproductieproces onbruikbaar zijn geworden, worden aan verwerkers aangeboden om hier nieuwe grondstoffen van te maken. Wij voeren hiertoe intensieve gesprekken met onder meer afvalinzamelbedrijven uit de regio. Het productie- en bedrijfsafval is in het verslagjaar afgenomen met 10,25% (2013: -6,2%) terwijl de productiewaarde is gestegen. Van dit afval bestaat weer 75,5% (2013: 50,8%) uit gerecycled materiaal.

People: gevolgen van ondernemen voor onze mensen.

De kwaliteit van zowel de organisatie als die van de medewerkers vormen een bepalende factor in het succes



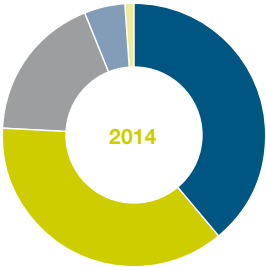
en de groei van de TKH-groep. Wij stellen hoge eisen aan onze medewerkers, die een duidelijk beeld hebben wat van hen verwacht wordt en waaraan zij actief hun bijdrage kunnen leveren. Daarnaast is het onze plicht om een goede werkgever te zijn. Wij bieden onze medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving en geven ze kansen zich te ontwikkelen.

TKH is een internationale groep ondernemingen, waarbij het medewerkersbestand bestaat uit een groot aantal nationaliteiten. Van de werknemers is 75% man en 25% vrouw. In vergelijking met vorig jaar is het aantal vrouwen ten opzichte van het totaal personeelsbestand gedaald met 2% hetgeen te maken heeft met toename van het personeelsbestand in voornamelijk commerciële en R&D-functies, waar het aanbod bijna volledig uit mannelijke arbeidskrachten bestaat (nieuw aangestelde medewerkers 2014: 77% man en 23% vrouw). Ten aanzien van uitdiensttreding was hiervan 69% man en 31% vrouw. Geregistreerd wordt of de verhouding vrouw/man binnen TKH voldoende de arbeidsmarkt weerspiegelt en een juiste afspiegeling is van onze branche. Wij hebben geen onderscheid in de verhou-

ding tussen het basissalaris van mannen en vrouwen per werknemerscategorie.

Bij ons aanstellingsbeleid hebben wij oog voor mensen met een lichamelijke beperking en zetten wij ons in om voor deze groep tevens een aantrekkelijke werkomgeving te bieden. Wij richten werkplekken in voor deze medewerkers en nemen, waar mogelijk, beperkingen weg. In ons logistieke distributiecentrum in Haaksbergen hebben we werkplekken gecreëerd voor mensen met een Wajong-status aan de hand van 'job carving'. Via het instrument 'job carving' worden de taken van een baan of van verschillende banen geanalyseerd en worden de meest eenvoudige taken eruit gelicht en samengevoegd tot een nieuwe baan. Het gaat dan bijvoorbeeld om ondersteunende of handmatige activiteiten. De nieuw gecreëerde banen worden uitgevoerd door mensen met een beperking. De medewerkers worden begeleid door

Geografische verdeling medewerkers in %



	2014	2013
Nederland	39	39
Europa (overig)	37	38
Azië	18	18
Noord-Amerika	5	4
Overig	1	1

een externe job coach, waarbij de dagelijkse aansturing van de groep gebeurt via leidinggevendenden binnen onze organisatie. In samenwerking met het UWV vullen we werkervaringsplekken in. Een werkervaringsplek kan worden gezien als een tijdelijke arbeidsplaats voor langdurig werklozen of herintreders, met als doel werkervaring op te doen of in stand te houden. Via de gemeente Enschede huren wij mensen met een beperking in voor repeterende werkzaamheden. Bij VMI-groep werkt sinds een aantal jaren een groep medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt via de Felua-groep. Deze medewerkers werken bij de interne dienst, in het magazijn en bij de assemblage. Door het opsplitsen van werkzaamheden (functiecreatie) is er voor 25 medewerkers werk ontstaan in de assemblage. Zij maken en repareren kleine onderdelen voor de machines van VMI.

Ultimo 2014 waren 5.030 medewerkers (FTE) in dienst (2013: 4.802). Daarnaast waren 483 (FTE) tijdelijke arbeidskrachten eind 2014 werkzaam. Van het aantal in dienst getreden medewerkers is procentueel gezien ruim 42% werkzaam in Nederland. 30% is in dienst getreden bij onze Europese werkmaatschappijen, waarvan ruim de helft in Duitsland.

Langer doorwerken is, onder invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen, voor medewerkers geen keuze meer maar een gegeven. Dit vraagt van onze medewerkers de nodige flexibiliteit, maar ook moeten wij als werkgever inspelen op de situatie dat de ouder wordende werknemer goed inzetbaar kan blijven. Het duurzaam inzetbaar hebben en houden van medewerkers is hierbij een belangrijk instrument waarbij zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met de specifieke omstandigheden en wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan. Duurzame inzetbaarheid richt zich op jong en oud.

Goed inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie. Wij streven met dit beleid na dat het verzuim verder omlaag gaat, kennis langer behouden blijft binnen onze organisatie en dat onze medewerkers gemotiveerd blijven.

Het percentage TKH-medewerkers in Nederland dat onder een CAO valt is ruim 75%. Bij die werkmaatschappijen waar geen CAO wordt toegepast zijn CAO-gerelateerde reglementen van toepassing. TKH ziet toe op een juiste invulling en naleving ervan, onder meer ten aanzien van opzegtermijnen, concurrentiebedingen en winstdelingsregelingen waarbij de wettelijk gestelde termijnen en regelingen worden gehanteerd.

Het afgelopen jaar is veel tijd besteed aan de wijzigingen in verband met de pensioenregelingen voor Nederlandse werknemers per 1 januari 2015. Door de pensioencommissie, bestaande uit de CFO, TKH- en externe deskundigen evenals een afvaardiging van de Centrale Ondernemingsraad, is onderzocht wat de meest gewenste uniforme pensioenregeling kon worden voor de Nederlandse werknemers. Alle medewerkers zijn geïnformeerd tijdens personeelsbijeenkomsten en zijn op individuele basis geïnformeerd over hun persoonlijke situatie.

Jaarlijks bespreken leidinggevende en medewerker via beoordelings- en functioneringsgesprekken een aantal belangrijke onderwerpen die te maken hebben met prestaties, resultaten, (loopbaan)ontwikkeling en functioneren van de medewerker. Via de cyclus van beoordelings- en functioneringsgesprekken houden we goed zicht op het ontwikkelpotentieel van onze medewerkers. Onze werkmaatschappijen bepalen zelf hoe een beoordelingscyclus met medewerkers in hun organisatie wordt ingevuld. TKH heeft hierin wel een sterk

adviserende rol en stimuleert om een functioneringsgesprek te voeren halverwege het jaar en een beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar. Via deze cyclus kan bewust worden gewerkt aan het ontwikkelen van de competenties die de medewerker nodig heeft voor de uitvoering van zijn taken. In het functioneringsgesprek worden afspraken gemaakt over de te ontwikkelen competenties, te leveren prestaties en randvoorwaarden hiervoor. Tevens wordt in het gesprek een tussenevaluatie gedaan hoe de prestaties zijn en wat eventueel bijgestuurd moet worden. In het beoordelingsgesprek wordt de medewerker beoordeeld, waaraan de beloning op een voor de medewerker inzichtelijke manier wordt gekoppeld. In 2014 heeft 79% (2013: 65%) van de medewerkers een beoordelings-/functioneringscyclus doorlopen. Daarmee hebben we de doelstelling nog niet gehaald dat tenminste 90% van de medewerkers een beoordelings-/functioneringsgesprek heeft. In enkele gevallen wordt dit veroorzaakt door organisatieaanpassingen zodat een beoordelings- of functioneringsgesprek een lagere prioriteit heeft gekregen. Voor ons is dit niet acceptabel zodat het komend jaar we hoge prioriteit aan dit onderwerp zullen schenken om de gestelde doelstelling te bereiken.

Medewerkersbestand verdeeld per leeftijdscategorie in %

	2014	2013
< 20 jaar	2	2
20 - 29 jaar	15	16
30 - 39 jaar	30	29
40 - 49 jaar	33	31
50 - 59 jaar	16	18
> 59 jaar	4	4

Er is binnen TKH een Performance & Talentmanagement-programma geïntroduceerd waarmee wij talenten willen werven, ontwikkelen en behouden. Dit is niet aan een niveau of functie gebonden. Wij verkrijgen inzicht in het totale personeelsbestand ten aanzien van competenties van medewerkers aan de hand van een zogenaamd 'talentenprofiel'. Daarnaast wordt duidelijk of er voldoende potentieel is om talent te ontwikkelen.

Opleidingen en kennisontwikkelingen

Het ondernemerschap en de schaal van de businessunits is voor onze medewerkers aantrekkelijk om met een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid zich te ontplooien binnen de TKH-groep. Ook het technologische, innovatieve karakter heeft een grote aantrekkingskracht. TKH staat daarom steeds beter bekend als een interessante onderneming om voor te werken.

Wij besteden aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers om het vakmanschap en de inzetbaarheid van hen te verbreden. Voor het op peil houden van het kennisniveau en om medewerkers optimaal te laten ontwikkelen, zijn opleidingen en trainingen onontbeerlijk. Wij stimuleren medewerkers om externe opleidingen te volgen en faciliteren in interne trainingen. Er wordt invulling gegeven aan het ontwikkelingsniveau van de medewerkers via vaktechnische trainingen en opleidingen en kennisuitwisselingen op de werkvloer, functie-uitbreiding, coaching en 'training on the job'. Het afgelopen jaar hebben bijvoorbeeld verkoopmedewerkers binnen het connectivitysegment product-trainingen gevolgd. Hiermee wordt vaktechnische informatie uitgewisseld en afgezet tegen marktkansen. In 2014 hebben medewerkers binnen de VMI-groep de opleiding Lean Worker Trainingen gevolgd. Tijdens de opleiding worden verbeteringsvoorstellen binnen de onderneming uitgewerkt zodat de investering in de

training snel wordt terugverdiend middels de implementatie van praktische verbetertrajecten in de organisatie. Zo zijn dankzij de opgedane kennis fraaie kostenbesparingsprojecten doorgevoerd met goede resultaten.

Met Nyenrode Business School in Breukelen is sinds enkele jaren een Management Development (MD)-programma ingericht voor jonge TKH-managers met groeipotentie. Het doel van het MD-programma is het vergaren van theoretische kennis naast het uitwisselen van onderlinge kennis over TKH en onze activiteiten. Het afgelopen jaar is geen nieuw MD-programma opgestart, om daarmee ook te kunnen blijven voldoen aan de gestelde criteria in het kader van doorgroei van deelnemers naar een leidinggevende c.q. sleutelpositie. Voor het komende jaar wordt een programma-aanbod onderzocht dat nog meer aansluit bij de activiteiten en sectoren van TKH. Daarbij houden wij er zoveel mogelijk rekening mee dat het aanbod van opleidingen aansluit op de behoeften van de werkmaatschappijen.

De werkmaatschappijen dienen jaarlijks een actieplan op te nemen in de strategische plannen voor opleidingen en training en dienen een budget hiervoor beschikbaar te stellen. Het bedrag dat is besteed aan interne en externe opleidingen in 2014 bedraagt € 1,6 miljoen (2013: € 1,2 miljoen).

In 2014 hebben onze medewerkers gemiddeld 15,6 uur besteed aan opleidingen en trainingen (2013: 10,7 uur), daar waar wij ten doel hebben gesteld tenminste 16 uur per FTE op jaarbasis. De doelstelling hebben we daarmee zo goed als behaald.

Om nieuwe talenten te kunnen werven onderhoudt TKH nauwe contacten met business schools en universiteiten. We hebben nauwe banden met onderwijsinstellingen die



onze vakgerichte of managementopleidingen verzorgen. Wij bieden stageplaatsen aan om daarmee mogelijke talenten vroegtijdig aan ons te binden.

Kennisdeling

Wij vinden het belangrijk dat onze werkmaatschappijen van elkaar kunnen leren en stellen afzonderlijke werkmaatschappijen of clusters van werkmaatschappijen als benchmark voor de totale groep. Jaarlijks wordt een award toegekend aan het best presterende TKH-bedrijf. Criteria om genomineerd te worden is onder meer de financiële prestatie, winstgroei over een jaar, prestaties op het gebied van 'operational excellence', het innovatieve vermogen van de onderneming en getoond ondernemerschap en businessontwikkelingen. In 2014 werd de prijs uitgereikt aan Intronic uit Barneveld op basis van ondernemerschap, de innovaties, operational excellence en de autonome omzet- en winststijging van het bedrijf.

In de jaarlijkse managementbijeenkomst voor directieleden en strategisch management zijn de terugkerende thema's besproken zoals de TKH-strategie, innovaties, de voortgang van het 'operational excellence'-programma

en MVO. Als speciaal thema is aandacht besteed aan de gevaren van cybercrime en het voorkomen ervan. Centraal stond tijdens de bijeenkomst de ontwikkelingen en mogelijkheden van de door TKH gedefinieerde zeven verticale groeimarkten. De managementbijeenkomst werd voor het eerst gekoppeld aan een inhouse beurs. Ruim 30 TKH-werkmaatschappijen hebben hun innovaties en technologieën gepresenteerd aan hun zusterbedrijven. Het doel hiervan was het op pragmatische wijze delen van kennis over product- en marktmogelijkheden om hiermee synergiemogelijkheden te benutten.

Gezondheid en veiligheid

Het is onze plicht om een gezonde en veilige werkomgeving aan te bieden aan onze medewerkers en aan een ieder die te maken heeft met de activiteiten in de TKH-groep. We hebben een actief veiligheidsprogramma en streven er naar om bedrijfsongevallen volledig te voorkomen. Om dat te bereiken is het nodig om het inzicht in de (bijna)-ongevallen te vergroten om zodoende onze veiligheidscultuur te professionaliseren. Het aantal geregistreerde ongevallen in 2014 bij onze productiebedrijven bedroeg 98 ten opzichte van 102 in 2013. Slechts in enkele gevallen was het ongeval de aanleiding voor (kort) verzuim en was er gelukkig ook dit jaar geen enkele keer sprake van een ernstig ongeval met blijvend letsel. In de productieorganisaties krijgt het veiligheidsbeleid hoge prioriteit. Er zijn passende maatregelen getroffen in verbeterpunten gericht op machineveiligheid en ook op transportregels om zodoende onveilige situaties met heftrucks te vermijden. Er wordt streng op toegezien dat de voorschriften ten aanzien van het verplicht dragen van veiligheidsschoenen en kleding wordt nageleefd. Het veiligheidsbesef is hierdoor weer verbeterd ten opzichte van voorgaande jaren hetgeen ook te concluderen valt uit de afname van het aantal preventieve veiligheidsmeldingen

van 'gevaarlijke situaties' en 'bijna-ongevallen'. In 2014 waren dit er 115 ten opzichte van 225 meldingen in 2013. Om een pragmatische aanpak te garanderen zijn de directies van de werkmaatschappijen zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van het veiligheidsbeleid in hun organisatie. Er wordt wel hierover per kwartaal gerapporteerd.

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

Het ziekteverzuimpercentage in 2014 bedroeg 2,6% en is daardoor gedaald ten opzichte van 2013 (3,1%). Daarmee ligt het verzuim ruim onder het voor de branche geldende verzuimpercentage van 3,9%. TKH hecht veel belang aan een goede gezondheid van haar werknemers. Dit is bevorderlijk voor de arbeidsprestaties en draagt bij aan het verbeteren van de werkomstandigheden. TKH stimuleert het aanbieden van een preventief medisch onderzoek aan haar medewerkers, hetgeen in toenemende mate door onze werkmaatschappijen wordt opgepakt. Tevens worden fysiotherapie op locatie verzorgd en worden werkplekscans uitgevoerd. Het gehele instrumentarium zorgt voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Om medewerkers van elke generatie fysiek en mentaal in optimale conditie te



laten zijn, stimuleren we deelname aan sportevenementen. TKH-werkmaatschappijen nemen als team geregeld deel aan sportactiviteiten waarmee de betrokkenheid met de onderneming en de collegialiteit wordt vergroot.

Op 14 juni 2014 vond de twaalfde editie plaats van de TKH-sportdag. Ruim 1.800 werknemers en hun gezinnen uit Duitsland, Italië, Polen, Frankrijk, China en Nederland, toonden zich van hun sportiefste kant in Haaksbergen. De TKH-sportdag is de gelegenheid om collega's binnen de groep te ontmoeten en de interne contacten te verstevigen.

Goed werkgeverschap, ethiek en integriteit

Om goed werkgeverschap te kunnen meten heeft ook in 2014 het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) belangrijke input gegeven omtrent motivatie, tevredenheid en verwachtingen van medewerkers. Bij enkele werkmaatschappijen zijn opnieuw MTO's opgestart om hiermee de effecten van verbeteracties te kunnen meten. De totale gemiddelde score is uitgekomen op 7,3 en ligt daarmee op het niveau van de benchmark. Ten opzichte van voorgaande onderzoeken scoort het aspect veiligheid

hoog (8,0), gevolgd door arbeidsomstandigheden (7,4) en samenwerking (7,3). Punt ter verbetering is de communicatie met een score van 6,5.

Gedragscode

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 maatschappij wil staan, wordt bepaald door onze kernwaarden die aan de missie en onze ambitie zijn ontleend: betrokkenheid, professionaliteit, samenwerken & respect en samenleving & integriteit. De werkmaatschappijen van TKH-groep onderschrijven deze kernwaarden. Het zijn de randvoorwaarden voor ons handelen en ze staan vermeld in de TKH-Gedragscode. De Gedragscode beschrijft hoe de medewerkers van TKH zich behoren te gedragen en zaken dienen te doen in uiteenlopende omstandigheden en situaties. Om te waarborgen dat iedere medewerker de Gedragscode ontvangt en om erop toe te zien dat conform de Gedragscode wordt gehandeld, is bepaald dat iedere medewerker schriftelijk bevestigt de Gedragscode te hebben ontvangen en ernaar te zullen handelen. Alle directies van de werkmaatschappijen hebben schriftelijk bevestigd de procedure rondom het beschikbaar stellen van de Code aan alle medewerkers te hebben nageleefd. Inmiddels heeft 98% van de medewerkers de Gedragscode ondertekend (2013: 50%). Daar waar de procedure nog niet volledig geïmplementeerd is worden gesprekken hierover gevoerd met o.a. Ondernemingsraden. De Internal Auditor ziet in zijn controlewerkzaamheden erop toe dat deze procedure wordt nageleefd. De Gedragscode is te downloaden via de TKH-website.

Onderdeel van de Gedragscode is een klokkenluidersregeling. Alle medewerkers van de TKH-groep kunnen

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

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

Profit: voorwaarde voor continuïteit van de onderneming.

TKH hanteert een strategie die gericht is op het realiseren van toegevoegde waarde waarmee continuïteit van



de onderneming wordt bewerkstelligd. Een stabiel en ondernemend klimaat staat hoog bij ons in het vaandel. TKH wil een gezonde jaarlijkse winstgroei per aandeel behalen door onder meer omzetgroei en het nastreven van een sterke positie in de kansrijke segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Doelstellingen worden continu gemeten en waar nodig bijgesteld. De belangrijkste (financiële) doelstellingen van TKH staan vermeld onder het hoofdstuk doelstellingen en strategie.

Innovatiekracht is één van de pijlers voor verdere groei. We streven er naar tenminste 15% van de omzet te laten bestaan uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd. In 2014 is het innovatiepercentage uitgekomen op 22,8% (2013: 21,2%).

Door het bundelen van de inkoopbehoefte en het delen van de kennis op dit gebied, behalen we op inkoopgebied duidelijke synergievoordelen. TKH heeft in de afgelopen jaren haar inkoop daar waar mogelijk gebundeld ten aanzien van gezamenlijke inkoop van grondstoffen, componenten en producten als onderdeel van het producten- en systemenportfolio van TKH. Daarnaast

zijn inkoopafspraken gebundeld voor ‘non product related’ (NPR)-goederen en diensten en wordt bijvoorbeeld de energie in Nederland centraal ingekocht.

Positioning: het waarborgen van onze goede reputatie.

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

Productenportfolio

TKH streeft naar een uitgebalanceerd en duurzaam productenportfolio, met innovatieve concepten, die naadloos aansluit op de klantvraag. Wij richten ons bij de samenstelling en ontwikkeling van ons productport-



folio in toenemende mate op duurzaamheidsaspecten. Zo hebben wij oog voor duurzame grondstoffen en materialen. Ons duurzame verlichtingssysteem, BB LEDLightpipe, is ‘Cradle to Cradle’ (C2C) Brons gecertificeerd volgens de nieuwe versie 3.0 certificeringsstandaard van EPEA. De belangrijkste basisgedachte achter C2C is dat alle componenten die zijn gebruikt in een totaalproduct aan het eind van hun levensduur op gelijkwaardig niveau weer terug in het productieproces kunnen worden gebracht. Dus niet dé-cyclen maar 100% re-cyclen.

Wij hebben geen concrete doelstelling geformuleerd ten aanzien van het percentage producten met een duidelijk duurzaamheidskarakter zoals samenstelling, recyclebaarheid etc. Ook meten we nog niet het aantal producten en systemen die een bijdrage leveren aan maatschappelijke doeleinden. Dit wil niet zeggen dat we hier geen oog voor hebben. Wij richten ons in de ontwikkeling van onze technologieën en innovaties op maatschappelijke vraagstukken en trends uit de markt. In het kader van dit jaarverslag staan mooie voorbeelden hiervan genoemd zoals onze zorgsystemen, duurzame verlichtingssystemen en de CEDD-connectivityoplossing. Ook uit de stakeholdersdialogen kwam duurzame innovaties als een relevant thema naar voren. Via onze innovatiedoelstelling besteden we natuurlijk aandacht aan duurzame vernieuwing. Het komende jaar zullen we nader bekijken in hoeverre het wenselijk is deze doelstelling wat meer te concretiseren met MVO-criteria.

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

kader van continue verbetering op basis van de specificaties, waarbij tevens rekening wordt gehouden met een mogelijke impact ervan voor gezondheid en veiligheid.

Duurzame relatie met de klant

TKH streeft er naar om continu de klantverwachtingen te overtreffen door het aanbieden van ‘best in class’-oplossingen. ‘Customer intimacy’ speelt een belangrijke rol binnen de organisatie. Wij weten wat er bij onze klanten speelt en bieden op maat gesneden oplossingen aan. De relatie met de klanten zien wij als zeer waardevol. Door onze innovatieve technologieën en focus op verticale groeiemarkten geloven wij dat wij met deze benadering klanten aan ons kunnen binden door aantrekkelijke proposities aan te bieden. Deze aanpak vraagt van onze medewerkers dat zij zich verplaatsen in de wensen en eisen van onze klanten. Tevens is het belangrijk te weten hoe onze klanten over ons denken en hoe ze ons waarderen. Een onderzoek naar de tevredenheid van klanten is vast onderdeel van de evaluatie hoe klanten over ons oordelen en is geborgd in onze kwaliteitssystemen. Jaarlijks worden klanttevredenheidsonderzoeken bij onze werkmaatschappijen uitgevoerd. De uitgevoerde onderzoeken hebben in 2014 geleid tot een resultaat boven de benchmark.

Hoewel wij veel aandacht besteden aan de kwaliteit van onze producten en dienstverlening, kunnen we niet altijd voorkomen dat een klant ontevreden is. En goede klachtenregistratie en -afhandeling heeft dan hoge prioriteit, want goed omgaan met klachten van klanten is van grote invloed op klanttevredenheid, klantbehoud en op het imago van de organisatie. We hebben ons ten doel gesteld dat van alle klantenklachten tenminste 95% bij het eerste klantcontact moet zijn opgelost. In 2014 was ruim 90% van alle klachten bij het eerste klantcontact opgelost. Ons streven is dat alle

klanten met een klacht binnen 24 uur een eerste terugkoppeling ontvangen. Vanzelfsprekend willen we het aantal klachten tot nul reduceren.

Als gevolg van onze productieactiviteiten kan er overlast in de omgeving ontstaan. We doen ons uiterste best om deze overlast te voorkomen of tot een minimum te beperken en hebben daartoe diverse interne richtlijnen opgesteld en maatregelen doorgevoerd. Wij registreren en beheren interne en externe milieuklachten, treffen passende corrigerende en preventieve maatregelen, informeren betrokkenen tijdig en trachten aansprakelijkheidsrisico's te voorkomen dan wel te beperken. Het afgelopen jaar hebben wij 1 klacht ontvangen die gericht was op geluidsoverlast. De klacht is conform procedure naar tevredenheid opgelost en heeft niet geleid tot boetes of andere regulerende maatregelen.

Code of Supply

TKH heeft een zero-tolerance beleid ten aanzien van onethische gedrag en we verwachten dat onze leveranciers dezelfde normen volgen. Onze eisen zijn vastgelegd in de Code of Supply en richt zich onder meer op mensenrechten, milieu, gezondheid, veiligheid en ethisch gedrag. Elke leverancier met een inkoopvolume vanaf € 1 miljoen binnen de TKH-groep dient de Code of Supply te ondertekenen. In het geval een leverancier één of meer van onze vereisten in de Code niet respecteert, verwachten we dat deze leverancier hierop onmiddellijk actie onderneemt om zo snel mogelijk aan de eisen te voldoen. In het geval dat de leverancier weigert hieraan mee te werken of wanneer er onvoldoende vooruitgang wordt getoond met betrekking tot het niet naleven van de Code, zal TKH de samenwerking met deze leverancier heroverwegen. Wij realiseren ons daarbij dat de mogelijkheid om te voldoen aan bepaalde normen mede afhankelijk is van de lokale omstandigheden van

de leverancier of de productielocatie. In het geval dat deze situatie het moeilijk maakt om zich te houden aan de afgesproken normen, gaan we de dialoog aan met de leveranciers om te werken aan een bevredigende oplossing. De TKH Code of Supply is door 42 leveranciers ondertekend hetgeen 58% is ten opzichte van de gestelde criteria. Voor 2014 was ten doel gesteld dat 25% van de leveranciers de Code zou tekenen. Daarmee is de doelstelling ruimschoots behaald. De Code of Supply is te downloaden via de TKH-website.

Nadat een Code of Supply is ondertekend dient in het daarop volgende jaar bij de betreffende leverancier een site-visit te worden afgelegd, om zodoende de aspecten die in de Code zijn aangegeven te reviewen. Door onze werkmaatschappijen worden al lokaal site-visits afgelegd om kwaliteitscontroles uit te voeren evenals ter beoordeling van leveranciers op sociale omstandigheden en duurzaamheid. In 2014 zijn 70 van dergelijke bezoeken afgelegd, maar waren deze niet gekoppeld aan de ondertekening en review van aspecten in de Code of Supply.

Mensenrechten

Binnen onze bedrijfsactiviteiten handelen wij volgens de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens', waarin onder meer is vastgelegd dat alle partijen in de samenleving, waaronder ondernemingen, verplicht zijn om de mensenrechten te respecteren en te waarborgen. Wij vragen in onze Gedragcode aandacht hiervoor evenals in de 'Code of Supply'. Hierdoor wordt het thema mensenrechten bespreekbaar gemaakt en trachten we inzicht te krijgen in eventuele ongunstige effecten op mensenrechten die verband houden met onze bedrijfsactiviteiten. De Internal Auditor besteedt tijdens zijn controlewerkzaamheden bij werkmaatschappijen aandacht aan het thema en ondervraagt onze managers op het gebied van de naleving van mensenrechten en



welke potentiële mensenrechtenconflicten zich zouden kunnen voordoen.

Integriteit

Integriteit is een van de kernwaarden van TKH. Betrouwbaar en integer handelen staat bij ons voorop, zowel binnen de onderneming als naar klanten toe. De TKH-Gedragscode geeft richtlijnen waarmee inhoud wordt gegeven aan het belang van integer handelen. Wij refereren daarbij aan de OESO-richtlijnen. Wij zien er in alle gelegingen van ons bedrijf streng op toe dat corruptie in geen enkele vorm plaatsvindt. In onze fiscale en financiële administratie zijn hiervoor controlemechanismen ingebouwd.

Concurrentie belemmerend gedrag

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

Sancties

In het geval aan ons bedrijf sancties worden opgelegd zullen we toelichten wat de oorzaak was en welke correctieve acties worden genomen. In 2014 hebben wij geen opgelegde sancties gehad.

Community investments

TKH sponsort maatschappelijke activiteiten en ondersteunt goede doelen. Wij doen dit uit oogpunt van onze maatschappelijke betrokkenheid en ondersteunen daarom al enkele jaren maatschappelijke initiatieven op het gebied van gezondheid, sport en cultuur. Onze klanten en medewerkers geven regelmatig aan waar hun interesses liggen. Waar er een gemene deler bestaat sluiten wij ons daar graag bij aan. Wij willen hierin objectief blijven en sponsoren daarom geen projecten met een religieus of politiek karakter. Middels sponsoring trachten wij onze naamsbekendheid te vergroten en onze oplossingen onder de aandacht brengen. Er is onderscheid tussen sponsoring die op holdingniveau wordt ondersteunt en sponsoring op werkmaatschappijniveau, die veelal gericht is op specifieke bedrijfsactiviteiten of binnen de regio plaatsvindt. Met sponsoring willen we tevens de betrokkenheid en verbondenheid van onze medewerkers vergroten. Deelname door onze medewerkers aan maatschappelijke sportieve evenementen als de Roparun, Tour du ALS en Alpe d'HuZes zijn het afgelopen jaar door TKH financieel ondersteund. Daarnaast ondersteunen wij culturele initiatieven en lokaal cultureel erfgoed.

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

Vooruitzichten MVO

MVO heeft een vaste plaats gekregen in de TKH-organisatie en het vormt een integraal onderdeel in onze strategie. Onder meer de dialogen met onze stakeholders hebben ons het afgelopen jaar de bevestiging gegeven dat we juiste keuzes maken in onze MVO-strategie en het doorgevoerde beleid. Wij hebben veel aandacht besteed aan de rapportagestructuur zodat we actuele informatie hebben waarop tijdig kan worden bijgestuurd indien nodig. Op deze wijze is monitoring van MVO-thema's geborgd. De vier P's blijven daarbij onverminderd van kracht en zullen de basis vormen voor een verdere uitbouw.

TKH heeft het certificatie-traject rondom de MVO-Prestatieladder met succes afgerond: een kroon op het werk dat verzet is op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. We inventariseren het komende jaar of het bij meerdere werkmaatschappijen wenselijk is om een MVO-managementsysteem te implementeren. Daarbij richten wij ons op de MVO-Prestatieladder of -indien MVO in een internationaler perspectief moet worden geplaatst- ISO-26000. Daarnaast handhaven we de certificering van de CO₂-Prestatieladder.

De dialoog met onze stakeholders zullen we verder intensiveren. Daarbij onderzoeken we of we naast de 1-op-1-gesprekken ook andere communicatievormen zullen inzetten aan de hand van symposia, digitale platformen of via samenwerking met NGO's of kennisinstellingen. Ten aanzien van keteninitiatieven zullen we het komende jaar de bestaande gesprekken met partners uit de keten continueren en waar nodig intensiveren. Daarnaast zullen wij ons oriënteren of we ons kunnen aansluiten bij bestaande keteninitiatieven.



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

Risicobeheersing

Het risicobeheersingsbeleid van TKH, onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, is een integraal onderdeel van haar strategisch beleid en heeft continue aandacht. Het doel is de belangrijkste risico's waaraan TKH is of kan worden blootgesteld zo goed mogelijk te beheersen, betrouwbare realisatie van operationele en financiële doelstellingen mogelijk te maken en de naleving van wet- en regelgeving te waarborgen. Het risicobeheersingsbeleid wordt periodiek geëvalueerd en besproken binnen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de Audit Commissie.

Risicobereidheid

Het is de taak van de Raad van Bestuur om de business-opportunities te balanceren met de verwachtingen en belangen van aandeelhouders, werknemers, toezicht-houders en andere stakeholders. Beslissingen ten aanzien van wijzigingen of fine-tuning van onze businessmodellen worden door de Raad van Bestuur genomen met inachtneming van de risicobereidheid van TKH. Daarbij heeft TKH de doelstelling om compliance en financial reportingrisico's zoveel mogelijk te mitigeren. De risicobereidheid van TKH is daarbij laag. Ten aanzien van operationele en strategische risico's is de risicobereidheid van TKH hoger ten opzichte van compliance en financial reportingrisico's. Er wordt nadrukkelijk gezocht naar een balans tussen risico enerzijds en een duurzame groei op lange termijn anderzijds. Bijzondere aandacht wordt daarbij besteed aan thema's ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, waaronder veiligheid.

Risicobeheersings- en controlesystemen

De belangrijkste componenten van het risicobeheersingsbeleid van TKH zijn:

- Analyse en evaluatie van de strategische, financiële verslaggeving- en operationele risico's per werkmaatschappij. Deze analyse en evaluatie is gebaseerd op het Internal Control Framework van het 'Committee of sponsoring Organisations of the Treadway Commission' (COSO). Er wordt doorlopend aandacht besteed aan verbeteringen van het framework met als doel om het proces van risicobeoordeling te optimaliseren. Hierbij worden ook actuele ontwikkelingen op het gebied van het COSO-framework in ogenschouw genomen, zoals het vernieuwde Internal Control-concept. Voor de belangrijke risico's zijn de interne beheersingsmaatregelen geïdentificeerd en gedocumenteerd. De belangrijkste risico's zijn geïntegreerd in de interne rapportagemodellen. Op basis van risico-analyse wordt inzet en gebruik van bepaalde interne controlesystemen in de diverse bedrijven onderzocht.
- De TKH-Manual waarin onder meer het volgende is opgenomen:
 - Gedragscode en klokkenluidersregeling.
 - Code of Supply.
 - Insider trading reglement.
 - Verantwoordelijkheden en autorisatierichtlijnen voor investeringen, specifieke transacties, en procedures voor de beoordeling en goedkeuring van acquisities.
 - Richtlijnen voor interne controlemaatregelen die per proces minimaal aanwezig dienen te zijn.
 - Richtlijnen en procedures voor treasury en 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.

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

Raad van Bestuur, de interne Legal Advisor, Director Finance & Control en de Compliance Officer. Behalve intern wordt de werking van de interne risico-beheersing- 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 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 en business-risico's

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

van conjuncturele en incidentele mee- en tegenvallende ontwikkelingen. De ingezette focus binnen TKH op haar vier kerntechnologieën –*vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen*– in combinatie met de zeven verticale markten met een hoog groeiperspectief leiden tot een nieuwe dimensie voor de positionering en potentie van TKH. Door weloverwogen keuzes en spreiding van activiteiten over diverse markten maakt TKH risico's zoveel mogelijk beheersbaar.

Economische omstandigheden

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

en kostenbesparingsprogramma's performanceverbeteringen gerealiseerd.

Technologie en innovatie

TKH richt zich op het leveren van innovatieve oplossingen aan opdrachtgevers met daarbij een focus op niche-markten. Het niet kunnen voldoen aan verwachtingen van klanten omdat de passende oplossingen binnen TKH niet tijdig voorhanden zijn, bijvoorbeeld door de snelheid van technologie-ontwikkelingen, kan TKH op lange termijn beïnvloeden. Ook technologische innovaties door concurrenten met meer perspectief dan de TKH-technologieën kunnen de groei- en omzetdoelstellingen van TKH bedreigen. Daarnaast kunnen dergelijke ontwikkelingen ook leiden tot een impairment op geactiveerde ontwikkelingskosten. De activiteiten van de ontwikkelingsafdelingen binnen TKH zijn steeds gericht op de ontwikkeling van de meest optimale technologie, die zowel betrouwbaar is als concurrerend.





Ontwikkelingen en strategische doelstellingen op lange termijn worden nauwlettend door de Raad van Bestuur gemonitord. Innovatiekracht is één van de pijlers voor verdere groei. In 2014 is de investering in ontwikkeling en innovaties op een hoog niveau gebleven, hetgeen de groeiambities en lange termijnfocus van TKH bevestigt. TKH streeft ernaar tenminste 15% van de omzet te realiseren uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd. Continue aandacht voor vernieuwing zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt. Voor product- en conceptontwikkelingen buiten TKH die van strategisch belang kunnen zijn, worden in ruil voor exclusiviteit in sommige gevallen gelimiteerde financiële garantstellingen ter beschikking gesteld.

Niet-succesvol integreren van geacquireerde ondernemingen

Eén van de doelstellingen van TKH is het realiseren van groei zowel autonoom als door middel van acquisities. TKH zoekt continu naar potentiële overnamekandidaten die passen in de strategie van TKH en die leiden tot een groei van de winst per aandeel. TKH is zich ervan

bewust dat aan groei door overnames meer risico's verbonden zijn dan aan autonome groei bij bestaande werkmaatschappijen. Integratie van geacquireerde ondernemingen kan leiden tot ongewenste effecten zoals verstoringen in klantrelaties of weerstand van key-management van de geacquireerde onderneming. Het integreren kan daardoor meer tijd kosten wat ten koste gaat van de focus op de core-business. TKH heeft veel ervaring met overnames en heeft uitgebreide procedures en richtlijnen voor de uitvoering van een 'due diligence'-proces vooraf, teneinde dergelijke risico's te mitigeren. Uitgangspunt is dat overgenomen bedrijven binnen twee maanden na overname worden geïntegreerd in de rapportage- en beheersingssystemen van TKH. Daarnaast worden waar nodig en gewenst harmonisatie van bedrijfsprocessen en -systemen doorgevoerd waardoor eventuele risico's worden verminderd.

Afhankelijkheid van klanten en leveranciers

In Noordwest-, Midden- en Oost-Europa, Noord-Amerika en in Azië treden we in toenemende mate op als leverancier van totaaloplossingen. Hierdoor ontstaan steeds meer strategische relaties met afnemers en leveranciers, wat resulteert in een beperking van het afhankelijkheidsrisico. Deze tendens vloeit voort uit het streven van afnemers om het aantal toeleveranciers te beperken, vanwege de mogelijkheden tot kostenbesparingen en effectievere productontwikkelingen. TKH heeft in 2014 geen concentratie van klanten of leveranciers met een aandeel van meer dan 10% van de omzet. Met leveranciers van belangrijke grondstoffen en producten, zoals bijvoorbeeld koper, kunststoffen en preforms voor glasvezel onderhoudt TKH een strategische relatie op bestuursniveau. Om de levering en doorontwikkeling van kwalitatief goede preforms zeker te stellen heeft TKH een belang van 12,5% in de toeleverancier van deze preforms.

Concurrentie

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

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

MVO is al jaren een vast thema binnen de TKH-groep en daardoor verankerd in haar dagelijkse operatie. Vanuit een strategische visie worden MVO-ontwikkelingen verder ingericht. Onze MVO-strategie is toekomstgericht en geeft invulling aan zowel korte- als langetermijnplannen. Het maakt de organisatie bewust van de effecten van onze dagelijkse operatie op onze stakeholders en de maatschappij. De ambitie van TKH is om een geïntegreerde aanpak van MVO-thema's aan te houden met een goede balans tussen korte- en middellange termijnresultaten en met inachtneming van de bedrijfsbelangen. Er zijn doelen gekoppeld aan key performance indicatoren (KPI's), zodat de resultaten meetbaar zijn en er beter op gestuurd kan worden; een zogenaamd MVO-dashboard. Het milieubeleid van TKH richt zich in eerste instantie op het voorkomen of beperken van de negatieve effecten van haar activiteiten en producten op de omgeving. TKH ziet er nauwlettend op toe dat aan de milieuwetgeving wordt voldaan. Dit bevestigt de ambitie om niet alleen een kwalitatief goed product te maken en te leveren, maar tegelijkertijd het milieu zoveel mogelijk te sparen door een duurzame bedrijfsvoering. Voor een gedetailleerde verslag over MVO wordt verwezen naar het betreffende hoofdstuk.

Aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel

Het aantrekken en behouden van goed gekwalificeerd (technisch) personeel en specialisten is noodzakelijk om de strategische groei-doelstellingen van TKH te kunnen verwezenlijken, onder andere binnen de gedefinieerde

zeven verticale groeimarkten. In de werkmaatschappijen wordt een Performance / Talent management-programma doorgevoerd om daarmee potentials aan TKH te verbinden. Door middel van periodieke externe tevredenheidsonderzoeken worden interne ontwikkelingen op het personeelsgebied gemonitord.

Operationele, financiële en compliance risico's

Projecten

TKH treedt in toenemende mate op als leverancier van totaaloplossingen via bijvoorbeeld combinatieprojecten door een aantal TKH-werkmaatschappijen, in plaats van als leverancier van producten. Ook wordt in toenemende mate direct met eindklanten gewerkt. Adequaat projectmanagement is daarbij van wezenlijk belang, met name in geval nieuwe oplossingen en innovaties in projecten worden opgenomen. Niet-adequaat projectmanagement, ook op gebied van innovaties, kan het resultaat van TKH significant beïnvloeden. TKH heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in kennis en kunde op het gebied van projectmanagement.

Intellectual Property (IP)

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

Financiële ratio's

	Bankconvenanten	Actuele ratio's
Netto-rentedragende schuld / EBITDA (debt leverage)	< 3,0	1,0
Interest coverage ratio	> 4,0	18,9

door derden van TKH-technologie of -patenten worden tevens actief onderzocht door TKH.

Fraude en integriteit

TKH is actief in diverse landen. Voor een aantal landen geldt een verhoogd risico op fraude en corruptie als gevolg van culturele en lokale aspecten. TKH heeft interne richtlijnen opgesteld die moeten bijdragen aan het mitigeren van risico's die voortkomen uit dergelijke culturele en lokale aspecten. Deze richtlijnen zien onder andere op interne controlemaatregelen, een gedragscode en een richtlijn met daarin verantwoordelijkheden en autorisatieverplichtingen. Tevens worden periodiek bijeenkomsten met financiële functionarissen georganiseerd waarin voorbeelden van fraude-casussen worden behandeld. Het werken met agenten en tussenpersonen wordt via richtlijnen en contracten ingekaderd. Al onze medewerkers zijn middels de TKH-Gedragscode op de hoogte over hoe zij eerlijk zaken moeten doen. Integriteit staat hoog bij ons in het vaandel. Wij zien er in alle geledingen van ons bedrijf dan ook streng op toe op naleving van interne richtlijnen met betrekking tot integriteit en gedrag.

Financiering

TKH voert een actief beleid inzake het handhaven van solide balansverhoudingen. Dit blijkt onder andere uit de financiële ratio's en de aandacht die besteed wordt aan het werkkapitaalbeheer. TKH heeft een gecommiteerde revolving- en standby-kredietfaciliteit van

€ 350 miljoen. Deze revolving- en standby-faciliteit heeft een hoge flexibiliteit ten aanzien van trekkingen en terugbetalingen. Deze faciliteit loopt tot medio oktober 2018. Voorts zijn er ongecommiteerde faciliteiten met verschillende banken die in totaal € 285 miljoen bedragen. Per 31 december 2014 heeft TKH vrij beschikbare kredietfaciliteiten van totaal € 267 miljoen (2013: € 279 miljoen), waarbij de beschikbare liquiditeiten bij de deelneming Augusta Technologie AG niet zijn meegerekend. In de berekende beschikbare kredietruimte is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per dochteronderneming wordt centraal bepaald.

Bij de bepaling van de financiële convenanten, de debt leverage-ratio en de interest coverage-ratio, is met de bankengroep overeengekomen dat de balans en winst- en verliesrekening van Augusta Technologie AG volledig mag worden meegeconsolideerd. TKH hanteert voor de debt leverage als interne doelstelling maximaal 2,0. TKH opereert ultimo 2014 ruim binnen de door banken gestelde ratio's. Het blijven voldoen aan de gestelde convenanten wordt frequent beoordeeld, waarbij diverse forecast-scenario's worden doorgerekend.

Productiefaciliteiten

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

Valuta

Vanwege het internationale karakter van inkoop, afzet en productie, alsmede de volatiliteit van de valuta's, zijn valutarisico's een belangrijk aandachtspunt voor TKH. Er is een Treasury Statuut waarin het valuta risicomanagement inclusief bevoegdheden, autorisaties en rapportages is vastgelegd. Het beleid van TKH is om de valutarisico's die voortvloeien uit inkopen af te dekken indien deze risico's niet in de markt kunnen worden doorberekend. Verkooptransacties in vreemde valuta worden volledig afgedekt indien het materiële transacties betreffen. Inkooptransacties in vreemde valuta worden alleen ingedekt indien de verkoopprijs reeds gefixeerd is. De voornaamste valuta's die dit risico veroorzaken zijn de Amerikaanse Dollar (USD), de Chinese Renminbi (CNY) en de Canadese Dollar (CAD). De ontvangsten in vreemde valuta worden, indien mogelijk, gebruikt voor betalingen in dezelfde valuta. Tevens wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van 'netting' van monetaire balansposten in dezelfde valuta. Ter beperking van de resterende valutarisico's wordt gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten. Valutatermijntransacties worden gebruikt om de invloed van schommelingen in wisselkoersen te beperken. De instrumenten hebben grotendeels een looptijd van minder dan een jaar. Naast het valutarisico op in- en verkooptransacties bestaat er een valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van netto-investeringen van TKH in entiteiten in andere valuta dan in euro's. Dit risico ziet met name op de Amerikaanse Dollar (USD), de Chinese Renminbi (CNY), de Canadese Dollar (CAD), de Australische Dollar (AUD) en de Poolse Zloty (PLN). Deze risico's worden gedeeltelijk afgedekt door investeringen in lokale valuta te financieren. Het restant wordt niet afgedekt. Tijdsverschillen tussen de afwikkeling van termijntransacties en verkoop- en inkoopcontracten worden ondervangen door gebruik te maken van vreemde

valuta-bankrekeningen of door het doorrollen van termijncontracten. In 2013 is een nieuw valutamanagementsysteem geïmplementeerd om toezicht en beheersing te optimaliseren. Zowel het valuta risicomanagementbeleid als de uitvoering ervan vinden in nauw overleg met de Raad van Bestuur plaats. Het translatierisico op de financiële instrumenten bij een daling van de euro ten opzichte van alle overige vreemde valuta met 10% per 31 december 2014, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden, zou naar verwachting een negatief effect van € 2 miljoen hebben op het resultaat voor belasting. Bij deze berekening is rekening gehouden met afgesloten valutatermijncontracten. Het effect hiervan op het eigen vermogen per 31 december is groter vanwege de netto-investeringen in buitenlandse deelnemingen die een andere functionele valuta-eenheid voeren. De impact hiervan bedraagt circa € 12,8 miljoen negatief.

Rente

Het renterisicobeleid wordt op TKH-niveau bepaald. Hierbij is het doel een evenwichtige balans te vinden tussen de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en de verwachte ontwikkeling van rente op korte en (middel-)lange termijn. Daarnaast vindt compensatie plaats van saldi bij kredietinstellingen om de rentekosten te minimaliseren. De uitvoering van dit beleid vindt binnen strikte regels plaats in nauw overleg met de Raad van Bestuur. Het renterisicobeleid heeft daarnaast tot doel de rente-risico'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 even-tueel gefixeerd door middel van renteswaps. Een verhoging van de rentetarieven met 1% ten aanzien van opgenomen leningen en daaraan gerelateerde renteswaps zou resulteren in:

- een rentelast van circa € 1,0 miljoen als gevolg van een bankschuld aangehouden tegen variabele rente;
- een toename van de reële waarde van de financiële instrumenten met circa € 3,1 miljoen als gevolg van de afgesloten renteswaps. Deze toename zou in de hedgingreserves onder het eigen vermogen moeten worden verwerkt.

Pensioenen

Toegezegde-bijdragenregelingen

In Nederland valt het merendeel van de werknemers onder de bedrijfstakpensioenregelingen van Metalektro en Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze regelingen kwalificeren zich als een toegezegde-bijdragenpensioenregeling. Uit de vierde kwartaalberichten van Metalektro (PME) en Metaal en Techniek (PMT) blijkt dat ultimo 2014 sprake is van een beleidsdekkingsgraad van 104% voor beide pensioenfondsen op basis van de door hen gehanteerde grondslagen. Vanaf 2015 is een nieuw Financieel Toetsingskader van toepassing. Deze nieuwe regels brengen zwaardere buffereisen met zich mee, maar ook de mogelijkheid van het spreiden van eventue-



eel benodigde verlagingen van de pensioenen. Op basis van de nieuwe wet- en regelgeving moeten de pensioenfondsen een nieuw herstelplan maken. Een mogelijke maatregel, een verlaging van de pensioenen, is voor 2015 niet aan de orde. Het effect van de ECB-beleid zoals een aanhoudend lage rente, kan na 2015 wel maatregelen nodig maken en kan zo impact hebben voor deelnemers en gepensioneerden. De werknemers van de buitenlandse dochterondernemingen zijn over het algemeen aangesloten bij een door de industrie of de overheid in dat land uitgevoerde pensioenregeling. De dochtermaatschappijen zijn alleen verplicht een bepaald percentage van de salariskosten aan de betreffende pensioenbeheerder af te dragen.

Toegezegd-pensioenregelingen

Tot 31 december 2014 had TKH toegezegd-pensioenregelingen en excedent-regelingen voor voornamelijk Nederlandse werknemers. De regelingen verschilden per werkmaatschappij en betroffen middelloonregelingen. Voor deze Nederlandse pensioenregelingen had TKH een collectief pensioencontract gesloten met externe pensioenverzekeraar Nationale Nederlanden. TKH heeft besloten het aflopende contract niet meer te verlengen aangezien de vaste kosten niet meer opwogen tegen de onzekere toekomstige opbrengsten gegeven de huidige marktwaardedekkingsgraad in het gesepareerde depot. Vanaf 1 januari 2015 zijn de diverse pensioenregelingen van de werkmaatschappijen gewijzigd en ondergebracht in een nieuw pensioencontract bij Nationale Nederlanden, dat voldoet aan de nieuwe Nederlandse pensioenwetgeving. Hoewel er deels sprake blijft van opbouw van aanspraken zullen de toekomstige premies vanaf 1 januari 2015 geen elementen meer bevatten die gerelateerd zijn aan het verleden. Met de vorm van voorwaardelijke indexatie en financiering liggen er geen actuariële risico's meer bij TKH en kwalificeert de gewijzigde pensi-

oenregeling als een toegezegde-bijdrageregeling. De wijziging in de pensioenregelingen hebben geresulteerd in een eenmalige verlaging van de pensioenkosten met betrekking tot verstreken diensttijd voor een bedrag van € 9,4 miljoen. De betaalde premies zullen vanaf 2015 als last worden verantwoord. Voor een gedetailleerd verslag over pensioenen wordt verwezen naar toelichting 16 van de jaarrekening.

Grondstoffen

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

Prijsrisico

Een belangrijke grondstof in de producten van TKH betreft koper. Het prijsrisico op koper wordt beperkt door verkoopprijzen continu af te stemmen met de ontwikkeling in de inkooprijzen, waarbij prijsontwikkelingen worden doorberekend naar klanten. Belangrijke grondstoffen zoals koper, staal, aluminium en kunststoffen 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 gebruikgemaakt van derivaten om prijsrisico's op de vrije voorraden af te dekken en inkooprijzen voor koper ten behoeve van grotere verkooporders met lever-



tijden langer dan 1 maand vast te leggen, indien niet afgedekt met een inkoop op termijn. Grondstofprijsrisico's worden beheerst door de volgende maatregelen:

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

Kredietrisico

De financiële activa van de groep bestaan voornamelijk uit kas- en banksaldi, handelsdebiteuren en overige vorderingen. Het kredietrisico voor liquiditeiten staat uit bij grote internationale systeembanken. De kredietrisico's betreffen met name handelsdebiteuren. Het betreft echter een risico dat verspreid is over een groot aantal klanten dat opereert in diverse landen en in verschillende markten. Op balansdatum waren er geen concentraties van kredietrisico's bij debiteuren voor materiële bedragen. Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekeringsbedrijven. Daarnaast is een deel van het risico overgedragen aan factoringmaatschappijen. Dit betreft met name vorderingen aan afnemers in de subsegmenten connectivity en manufacturing systems. Deze afnemers zijn voornamelijk gevestigd in Nederland, Frankrijk, Duitsland en Azië. Daarnaast worden voor leveringen aan veelal buitenlandse afnemers gebruik gemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credits'. Het maximale kredietrisico waaraan TKH onderhevig is, komt overeen met de boekwaarde van de in de balans opgenomen financiële activa, inclusief derivaten met een positieve marktwaarde. Er zijn geen significante overschrijdingen van debiteurbetaaltermijnen die niet grotendeels zijn afgedekt door een verzekering of garantie en waarvoor geen voorziening is opgenomen.

IT

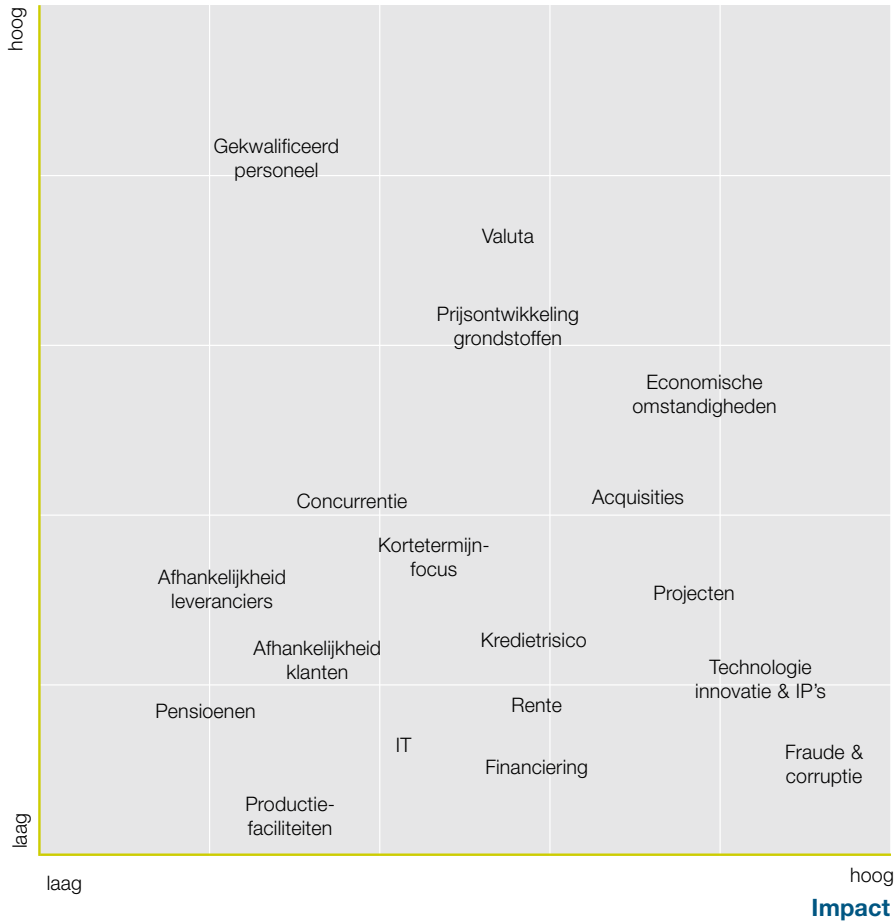
De IT-infrastructuur van TKH is zodanig ingericht dat op betrouwbare en veilige wijze wordt voorzien in de IT-behoefte van haar gedecentraliseerde, wereldwijde organisatie. De ondernemingen binnen de TKH-groep zijn zelf verantwoordelijk voor hun lokale infrastructuur en support daarvoor. Binnen TKH bestaan verschillende ERP-systemen. Acquisitie van ondernemingen met ver-

schillende ERP-pakketten kan leiden tot complexiteit in de IT-infrastructuur en het IT-beleid. Vanuit TKH zijn richtlijnen uitgegeven met daarin eisen die aan een IT-infrastructuur gesteld worden. Bedrijven uit dezelfde regio of hetzelfde cluster worden gestimuleerd hun kennis op IT-gebied met elkaar te delen en om schaalvoor-deel te kunnen genereren. Daarnaast is er een TKH IT-platform waarin de IT-managers van de belangrijkste

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

Risicomatrix

Kans



Deze risicomatrix geeft de geïdentificeerde risico's, die zijn beschreven in het jaar-verslag, weer op basis van de ingeschatte kans dat dit risico zich voordoet en de impact indien dit risico zich voordoet. Bij deze inschatting is rekening gehouden met de aanwezige risicobeheersingssystemen bij TKH.

De risicomatrix is een dynamisch model dat kan veranderen door gewijzigde externe omstandigheden of door aanpassingen in de risicobeheersingssystemen.

Corporate Governance

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

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de Corporate Governance-structuur bij TKH en de naleving van de Code. TKH voldoet voor het merendeel aan de aanbevelingen uit de Code en toetst continu of een verbeteringsslag in de naleving van de Code te realiseren is. Overeenkomstig de aanbeveling van de Monitoring Commissie Corporate Governance, zijn de hoofdlijnen van de Corporate Governancestructuur van TKH evenals de naleving van de principes en de best practice-bepalingen, inclusief een toelichting op de afwijkingen, besproken in de Algemene Vergadering van 27 april 2010. Sindsdien is de Corporate Governance-structuur niet meer substantieel gewijzigd. Indien substantiële wijzigingen in de structuur en in de naleving van de Code plaatsvindt, zal dit als afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd. In dit hoofdstuk geven wij een bondige omschrijving van de aanbevelingen uit de Code met daarnaast een toelichting op die onderwerpen waar de vennootschap afwijkt van de Code met een zorgvuldige motivatie daarbij en een beschrijving van de voorgenomen (implementatie-) maatregelen die ertoe moeten leiden om de Corporate Governancestructuur nog verder te verbeteren.

Hoofdlijnen Corporate Governancestructuur

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

Raad van Bestuur

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

benoemd door de Algemene Vergadering, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen. In samenhang daarmee voorzien de statuten van de vennootschap in de volgende regelingen:

- De Algemene Vergadering kan het bindend karakter aan een voordracht ontnemen bij een besluit genomen met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die tenminste één derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.
- Indien de Algemene Vergadering tot tweemaal toe het bindend karakter aan een voordracht heeft ontnomen, is zij vrij in de benoeming van een lid van de Raad van Bestuur voor de te vervullen plaats, met dien verstande dat zij het besluit tot benoeming slechts kan nemen met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die tenminste één derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen en met inachtneming van de overige in de statuten van TKH vermelde eisen.

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

- Indien de Raad van Commissarissen een voorstel heeft gedaan aan de Algemene Vergadering tot schorsing of ontslag van een lid van de Raad van Bestuur, kan de Algemene Vergadering daartoe besluiten met een gewone meerderheid van de stemmen.
- Indien de Raad van Commissarissen geen voorstel heeft gedaan, kan de Algemene Vergadering slechts besluiten tot schorsing of ontslag van een lid van de Raad van Bestuur met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen die meer dan één derde van het geplaatste kapitaal van TKH vertegenwoordigen en

met inachtneming van de overige in de statuten van TKH vermelde eisen.

- Een lid van de Raad van Bestuur kan te allen tijde door de Raad van Commissarissen worden geschorst.

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

- De best practice-bepaling met betrekking tot de maximale benoemingstermijn van vier jaar (II.1.1) wordt niet gevolgd voor twee van de drie leden van de Raad van Bestuur. De heer J.M.A. van der Lof MBA is vanaf 1982 in dienst bij TKH en is in 1998 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur, ruim voor de Code in werking is getreden in 2004. De heer E.D.H. de Lange MBA is vanaf 1998 in dienst van TKH en is in 2008 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Voor beide heren hanteert TKH het standpunt dat aan bestaande contractuele afspraken geen afbreuk gedaan kan worden en dat de bestaande arbeidsovereenkomsten worden gerespecteerd. Voor de heer A.E. Dehn, die per 1 augustus 2011 in dienst is getreden bij TKH en is benoemd tot lid van de Raad van Bestuur, is de best practice-bepaling van toepassing. De termijn van benoeming voor de heer Dehn van vier jaar loopt af na de eerste Algemene Vergadering die gehouden wordt nadat 4 jaren na zijn benoeming zijn verstreken. De Raad van Commissarissen is voornemens de

herbenoeming van de heer Dehn voor een aanvullende termijn van vier jaar aan de aandeelhouders voor te leggen op de komende jaarlijkse vergadering.

- Het bezoldigingsbeleid wordt weergegeven in het remuneratieverslag, dat is opgenomen op toelichting 34 van de jaarrekening. Een scenario-analyse voorafgaand aan het opstellen en vaststellen van het bezoldigingsbeleid is onderdeel hiervan. Voor de Raad van Bestuur is een aandelenregeling van kracht in plaats van een optieregeling. De aandelenregeling kent een financiële tegenprestatie voor de Raad van Bestuur doordat de individuele leden hetzelfde aantal aandelen moeten aankopen als het aantal dat ‘om-niet’ is toegekend in het kader van de regeling. Vanwege de financiële tegenprestatie van de leden van de Raad van Bestuur is bepaald dat de aandelen tenminste drie jaar moeten worden aangehouden (best practice-bepaling II.2.4. en II.2.5.). Ten aanzien van best practice-bepaling II.2.8, bedraagt de vergoeding bij ontslag maximaal één maal een jaarsalaris. In de bestaande arbeidscontracten van de leden van de Raad van Bestuur is geen ‘change of control’-clausule opgenomen (best practice bepaling II.2.14).

Ten aanzien van de bepalingen onder hoofdstuk II.2., betrekking hebbende op het remuneratiebeleid en –verslag (best practice-bepalingen II.2.10 t/m II.2.15) volstaan wij ten aanzien van een toelichting op deze bepalingen met een verwijzing naar het remuneratieverslag, dat opgenomen is in toelichting 34 van de jaarrekening. 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. Voor wat betreft de benoeming van commissarissen bepalen de statuten van de vennootschap onder andere het volgende:

- De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatste kapitaal de voordracht afwijzen. Indien de Algemene Vergadering de voorgedragen persoon

niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht, benoemt de Raad van Commissarissen de voorgedragen persoon.

- Bij de voordracht van kandidaten wordt rekening gehouden met de in de profielschets genoemde criteria.
- De Centrale Ondernemingsraad en de Algemene Vergadering kunnen aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om als commissaris voor te dragen.
- De Centrale Ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht betreffende een derde van de leden van de Raad van Commissarissen. Indien de Raad van Commissarissen de aanbeveling afwijst, treedt hij met de Centrale Ondernemingsraad in overleg. Bereiken de Raad van Commissarissen en de Centrale Ondernemingsraad geen overeenstemming, dan beslist uiteindelijk de Ondernemingskamer.

De commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar, waarna al dan niet herbenoeming volgt. Een commissaris is na een eerste zittingstermijn slechts twee maal voor een volle termijn herbenoembaar. Het moment van aftreden van commissarissen is vastgelegd in een rooster van aftreden. De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vice-voorzitter die bij gelegenheid de voorzitter vervangt. Tevens is de vice-voorzitter het aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.

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

Commissarissen kan een commissaris schorsen.

TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in hoofdstuk III in de Code en betrekking hebbende op de Raad van Commissarissen en past deze toe, voor zover hierna niet anders vermeld. Het reglement van de Raad van Commissarissen en de profielschets reflecteren de principes en best practicebepalingen voor zover deze relevant zijn voor en toegepast worden door de vennootschap.

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

Algemene Vergadering

Jaarlijks vindt een Algemene Vergadering plaats. Buitengewone Algemene Vergaderingen worden gehouden, zo dikwijls de Raad van Bestuur of Raad van

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

- Certificering van aandelen (principe IV.2): De gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, bij notariële akte overgedragen aan Stichting Administratiekantoor TKH Group ('Stichting Administratiekantoor'). In ruil voor die aandelen kent de Stichting Administratiekantoor certificaten van die aandelen toe. Het stemrecht op de aandelen berust bij, Stichting Administratiekantoor. De Stichting Administratiekantoor dient indien daarom door certificaathouders wordt verzocht, volmacht te verlenen aan de certificaathouders om met uitsluiting van Stichting Administratiekantoor stem te kunnen uitbrengen op de aandelen waarvan de certificaathouder de certificaten heeft in een in de volmacht aangegeven Algemene Vergadering. De volmacht is onbeperkt en wordt derhalve niet begrensd door een beperking van de royeringsmogelijkheid. Stichting Administratiekantoor behoeft op grond van de wet (artikel 2:118a BW) de volmacht niet te verlenen of kan een gegeven volmacht intrekken ingeval a) een vijandig openbaar bod is aangekondigd of uitgebracht of de verwachting bestaat dat het zal worden uitgebracht, b) één of meer personen ten minste 25% van de certificaten en/of aandelen bezitten, of c) naar het oordeel van Stichting Administratiekantoor het stemrecht van een certificaathouder

wezenlijk in strijd is met het belang van de vennootschap. Indien Stichting Administratiekantoor gebruik maakt van één van deze mogelijkheden, dient zij dit gemotiveerd ter kennis van de certificaathouders te brengen. Het bestuur van Stichting Administratiekantoor bestaat geheel uit onafhankelijke bestuursleden. Stichting Administratiekantoor dient de aan de aandelen verbonden rechten op zodanige wijze uit te oefenen dat de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd. De cumulatief preferente financieringsaandelen, de cumulatief preferente beschermingsaandelen en de prioriteitsaandelen zijn niet gecertificeerd.

- De statuten van TKH geven de Raad van Bestuur de mogelijkheid te bepalen dat aandeelhouders voorafgaande aan de Algemene Vergadering stemrecht kunnen uitoefenen via een elektronisch communicatiemiddel. TKH biedt aandeel- en certificaathouders de mogelijkheid om voorafgaand aan de Algemene Vergadering een elektronisch stemvolmacht af te geven conform het E-votingsysteem (principe IV.1).
- TKH voldoet niet aan de bepaling (best practice-bepaling IV.3.1.) dat alle aandeelhouders de analistenbijeenkomsten, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties gelijktijdig kunnen volgen door middel van webcasting, telefoonlijnen of anderszins. Regelmatig wordt bekeken of het wenselijk is die faciliteiten te bieden, maar tot nog toe is dit niet het geval geweest. Op de website van TKH wordt haar financiële kalender gepubliceerd waarin tevens melding is gemaakt van de analisten- en persbijeenkomsten. De tijdens deze bijeenkomsten toegelichte presentaties worden op de website van TKH geplaatst. TKH hanteert een Investor Relationsbeleid en heeft deze op haar website geplaatst (best practicebepaling IV.3.13). Bij het zo goed en tijdig mogelijk verstrekken van relevante financiële en ander-

soortige informatie worden de van toepassing zijnde beperkingen in acht genomen en wordt erop gelet dat relevante informatie gelijkelijk en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verschaft en dat deze voor hen toegankelijk is op haar website.

Financiële verslaglegging en externe accountant

TKH onderschrijft de principes en de daarbij behorende best practice-bepalingen met betrekking tot 'Financiële verslaggeving' (principe V.1.), 'Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant' (principe V.2.) en 'Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de vennootschap' (principe V.4.), en past deze toe. De Audit Commissie evalueert jaarlijks het functioneren van de externe accountant en adviseert over de voordracht van de externe accountant. Voor het boekjaar 2014 heeft de Audit Commissie aan de Raad van Commissarissen geadviseerd de benoeming van Deloitte Accountants als onafhankelijk accountant voor het boekjaar 2014 bij de aandeelhouders aan te bevelen. Tevens heeft de Audit Commissie aan de Raad van Commissarissen geadviseerd om de benoeming van Ernst & Young Accountants LLP (EY) als onafhankelijk accountant voor de boekjaren 2015, 2016 en 2017 bij de aandeelhouders aan te bevelen. 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 2014 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;
- 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 Verslag Raad van Bestuur;
- de informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn (artikel 3b Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk Corporate Governance, Het Aandeel TKH en in de toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening.

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

Vooruitzichten

De mondiale economische omstandigheden laten een voorzichtig herstel zien. De instabiele geopolitieke en monetaire situatie geeft nog onzekerheid over de verdere economische ontwikkeling.

Per Solutionssegment zien wij uitdagingen en kansen. Belangrijk is dat wij voor de middellange en lange termijn een goed perspectief zien en dat de kerntechnologieën van TKH goed gepositioneerd zijn om groei te continueren. Dit heeft ertoe geleid dat wij verwachten dat de omzet ook de komende 3-5 jaar met € 300 miljoen tot € 500 miljoen kan groeien in de gedefinieerde zeven verticale groeimarkten.

Wij verwachten, onvoorziene omstandigheden voorbehouden, de volgende ontwikkelingen voor het jaar 2015.

Telecom Solutions

De markt voor glasvezelnetwerken zal naar verwachting groeien. De penetratiegraad voor glasvezel ligt in de meeste Europese landen nog op een laag niveau en glasvezeltechnologie wordt als de superieure breedbandtechnologie gezien. De positie van TKH in de Europese markt is goed, naar verwachting kan de omzet hier groeien. Daarnaast is ook de Aziatische markt een groeimarkt, waar TKH goed vertegenwoordigd is. De stijging van de waarde van de Aziatische valuta leidt tot enige druk op marges voor de componenten die in Azië ingekocht worden. Daar staat tegenover dat er verdere efficiency-stappen worden gezet in het productieproces die leiden tot een verlaging van de kostprijs.

Building Solutions

De verwachting is dat de omstandigheden in de Benelux binnen de bouw- en constructiesector uitdagend zullen blijven vanwege het verder uitblijven van herstel in de markt. De verticale groeimarkten, vooral verbonden aan de vision- en security-technologie van TKH, geven echter voldoende

perspectief om te veronderstellen dat er groei gerealiseerd kan worden binnen het Building Solutions-segment.

Industrial Solutions

De laatste maanden laten enige terughoudendheid voor investeringen in kapitaalgoederen in Azië zien. Enerzijds is dit het gevolg van de explosieve groei die in Azië is gerealiseerd. Anderzijds vanwege onzekerheid over de gevolgen voor Chinese bandenbouwproducenten van importheffingen die mogelijk gaan gelden in de Verenigde Staten. Tegelijkertijd zijn er positieve tekenen voor een stijging van investeringen gericht op efficiencyverbeteringen binnen de grotere bandenbouwfabrieken, waar de TKH-technologie goed op aansluit. De robotiseringstrend heeft een positieve invloed op het totale Industrial Solutions-segment.

Zoals gebruikelijk zal TKH bij de presentatie van de halfjaarcijfers in augustus 2015, een concrete verwachting uitspreken voor de winst voor geheel 2015.

Telecom Solutions



Building Solutions



Industrial Solutions



Bestuursverklaring

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

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

De Raad van Bestuur beoordeelt en analyseert met regelmaat:

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

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

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

- De 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.

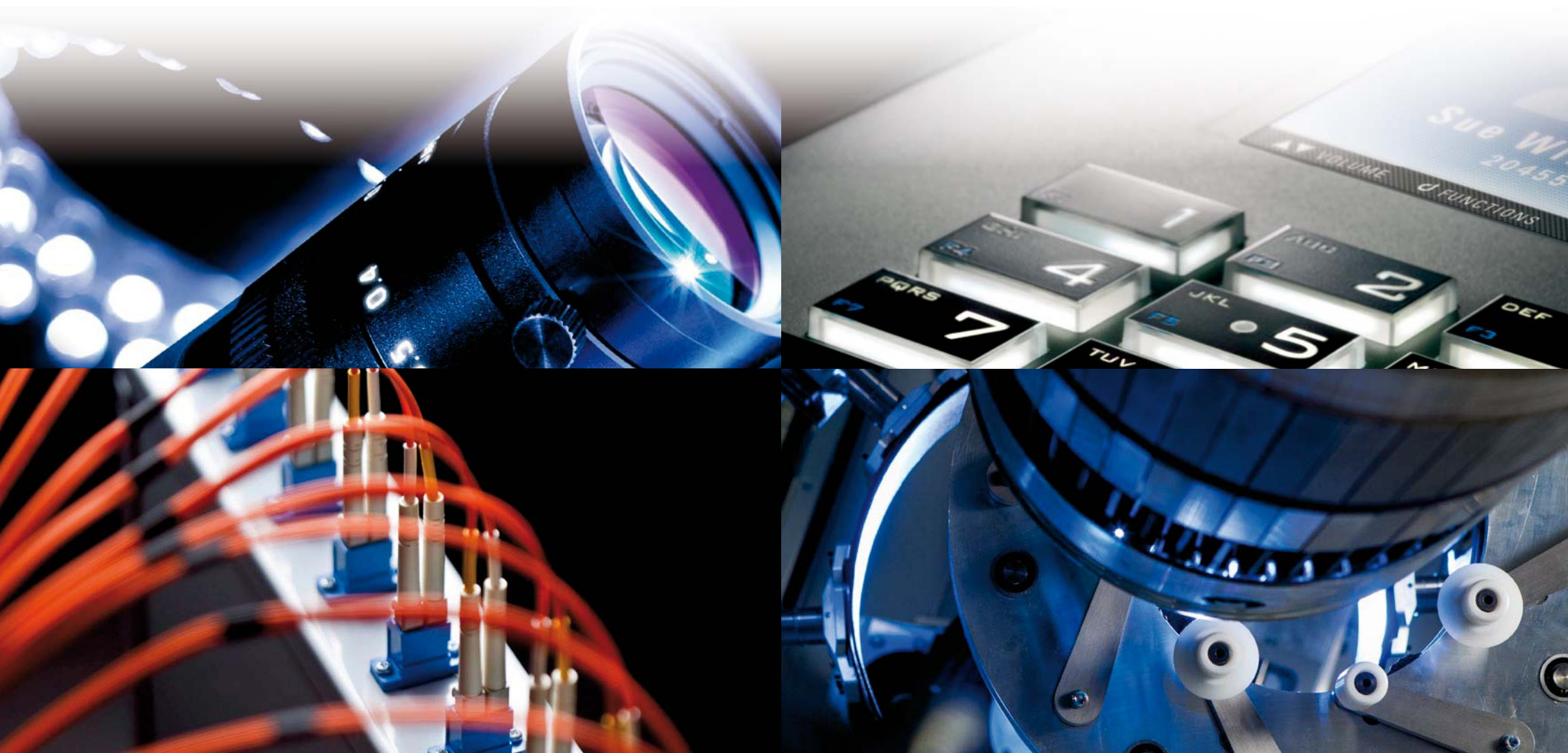
Verwijzend naar artikel 5.25c lid 2c van de Wft verklaart de Raad van Bestuur naar beste weten dat:

- 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 2014, de gang van zaken gedurende 2014 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, 9 maart 2015

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*

Onderscheidend door innovatieve technologie



Onderscheidend door innovatieve technologie

TKH-groep onderscheidt zich met technologie die op een disruptive manier leidt tot een hogere efficiency en een betere veiligheid en beveiliging. De concentratie op vier kerntechnologieën, die ook nog eens goed met elkaar samenwerken in de vorm van geïntegreerde totaaloplossingen, maakt TKH uniek. Door het toevoegen van specifieke applicatiekennis is TKH de specialist in de gedefinieerde 7 verticale groeimarkten en kan zij met maatwerk, maar ook door gebruik te maken van basis technologieplatformen, de best mogelijk oplossingen aan haar klanten aanbieden.

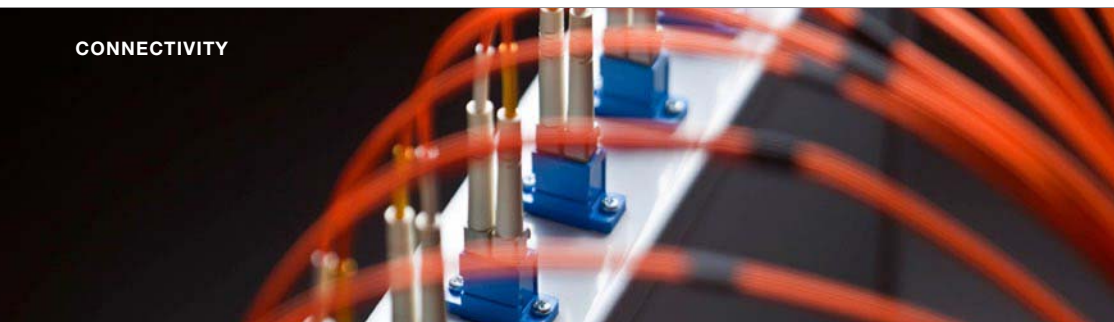
TKH heeft vier kerntechnologieën benoemd waarin we kunnen excelleren: vision & security, communicatie, connectivity en productiesystemen. Het zijn technologiegebieden waarop we al vele jaren actief zijn, maar waarin we ons verder willen onderscheiden.

Al die technologieën spelen op de een of andere manier een cruciale rol bij de zeven 'verticals' en dat betekent dat er veel kruisbestuivingen zijn. Vision bijvoorbeeld speelt een rol bij zorgsystemen, bij het bewaken van kritische infrastructuren of op boorplatformen, bij parkeergarages en bij het optimaliseren van machinale productie. Hoe verschillend de uiteindelijke toepassingen ook zijn, er zijn ook veel overeenkomsten. Het proces van het ontwerpen van een intelligente camera voor een zorgtoepassing heeft overeenkomsten met het toepassen van camera's voor een parkeergarage – al zal de ene camera robuuster moeten zijn dan de andere. Ook is de opvolging van een incident anders geregeld, maar de constante is dat je een opvolging moet programmeren.

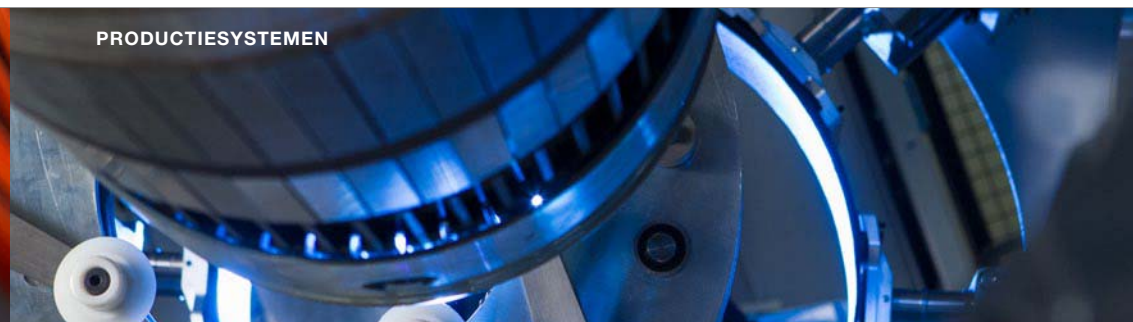
Grip op de ontwikkeling

Om disruptive technologie te kunnen ontwikkelen wil TKH-groep technologie-eigenaar zijn. Zo hebben we het afgelopen jaar Commend gekocht, een vooraanstaand technologiebedrijf uit Oostenrijk dat wereldwijd marktleider is in mission critical intercomsystemen. De intercomsystemen van Commend behoorden al jaren tot het portfolio van diverse TKH-werkmaatschappijen. Door het nu in eigendom te

CONNECTIVITY



PRODUCTIESYSTEMEN



hebben kunnen we zeker stellen dat de juiste aansluiting vanuit de ontwikkelprioriteiten en systeemintegratie wordt gevonden bij de marktkansen die er zijn. Daar profiteren klanten van die bijvoorbeeld een gebouw willen uitrusten met communicatie-technologie, evacuatiesystemen, beveiliging en toegangscontrole.

Iets vergelijkbaars geldt voor vision, een steeds crucialere techniek bij security-oplossingen maar ook bij de controle van industriële processen: door het in huis hebben van deze technologie hebben we grip op de ontwikkeling ervan en weten we zeker dat ons intellectuele eigendom niet weglekt via leveranciers.

Gezamenlijk platform

We zijn succesvol met de integratie van alle technologieën, onder meer via een gezamenlijk platform: ARC. Dit platform heeft als doel om een volwaardig, naadloos op elkaar aan te sluiten portfolio aan te bieden aan onze klanten. De klant gaat hierdoor ervaren dat ieder TKH-systeem in verschillende verticals kan worden gebruikt, of het nu gaat om een intercom, een camera of een sensor. Al deze elementen worden volledig ondersteund. Doordat alles met elkaar in verbinding staat ontstaat er een functionaliteit die tot voor kort onmogelijk was. Dus de kracht van de combinatie, zoals één configuratie-applicatie voor het gehele systeem, onafhankelijk van de type sensoren. Mooie bijkomstigheid voor onze klanten zijn de lagere opleiding- en servicekosten.

Alle totaaloplossingen binnen de TKH-groep bestaan voor zo'n zeventig procent uit dezelfde software-onderdelen. Denk hierbij aan functionaliteiten als autorisatie, dataopslag, encryptie, netwerk- en workflow. Door de inrichting van een gezamenlijk platform betekent dit voor onze werkmaatschappijen dat zij zich nu kunnen richten

Move up the value chain – dat is het permanente streven van TKH-groep: toegevoegde waarde leveren, door ons steeds meer te specialiseren.

op de laatste dertig procent die werkelijk nodig is voor de 'vertical'-toepassing en waarmee we ons kunnen onderscheiden in de markt. De time-to-market wordt sterk gereduceerd waardoor onze innovatiekracht een extra 'boost' krijgt.

Datamanagement is ook niet meer weg te denken uit onze persoonlijke omgeving. Denk daarbij aan social media, zoekmachines, vertaalsites etc. Deze toepassingen zijn allemaal gebaseerd op het analyseren van datastromen en worden kunstmatig beïnvloed, waardoor het gewenste resultaat ontstaat. Alle datastromen vanuit onze producten en systemen komen door middel van het ARC-platform bij elkaar. Hierdoor zijn wij in staat om niet alleen het verbruik te meten, maar ook om vanuit historische data nauwkeurige voorspellingen te doen ten aanzien van bijvoorbeeld het onderhoud van het systeem of product. De eerste resultaten zijn verbluffend.

VISION & SECURITY

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



De camera speelt een centrale rol



Het principe is simpel: je monitort de omgeving, signaleert het als er iets gebeurt en de voorprogrammeerde vervolgactie treedt automatisch in werking. De toepassingen zijn eindeloos.

De achterliggende concepten zijn vaak hetzelfde, en daarom is er veel synergie tussen de TKH-bedrijven die zich bezighouden met visiontechnologie. Bij vision is er altijd sprake van een camera – of meestal een sensor: een camera die is verrijkt met slimme technologie, waardoor het mogelijk is om betekenis toe te kennen aan wat de camera registreert. Op basis daarvan vindt er een vervolgactie plaats. Die vervolgactie kan bestaan uit een signaal in de controlekamer als iemand over een hek springt of wanneer iemand is gevallen, in een zorginstelling. Of er gaan lichten branden op een bord zodra een auto de parkeergarage inrijdt, om te wijzen waar de camera's nog een vrij plekje hebben gedetecteerd. Dankzij gezichtsherkenning krijgt de beambte de bevestiging of de persoon die voor hem staat dezelfde is als degene in het paspoort.

Vaak ook meet de sensor iets wat direct – zonder menselijke tussenkomst – leidt tot bijsturing van een machine. Ligt het rubber recht? Welk medicijn is dit? Tal van productieprocessen worden op deze manier efficiënter ingericht: sneller, maar ook betrouwbaarder, omdat de camera beter waarneemt dan het menselijk oog. Bovendien ziet de camera alles: je hoeft niet meer te volstaan met een steekproef, je kunt de hele serie controleren. De omstandigheden verschillen – en best radicaal ook – maar toch zijn er genoeg overeenkomsten in het proces om te kunnen profiteren van

kruisbestuiving, zelfs bij gebieden die tot voor kort redelijk van elkaar gescheiden waren, zoals security vision en machine vision.

Bij security vision lag de nadruk altijd op real-time informatie, die snel beschikbaar moet zijn, ook over een grote afstand. Dat kan dankzij een hoge mate van compressie. Heel anders is de aanpak bij machine vision. Om razendsnelle productieprocessen goed te managen is de frame-rate van een camera vaak ten minste tweehonderd beelden per seconde. En anders dan bij security zijn de beelden helemaal niet bedoeld om ooit gezien te worden door het menselijk oog; ze dienen voor het (bij-)sturen van een machine of robot. De data worden dus ook niet getransporteerd over een netwerk.





Een gedetailleerder beeld

Die twee gebieden – security vision en machine vision – groeien nu naar elkaar toe, een unieke combinatie, die nergens anders succesvol is toegepast. Dat betekent dat beveiligingscamera's betrouwbaarder worden: ze gaan een gedetailleerder beeld weergeven, ook in lastige lichtomstandigheden. Dat kan bijvoorbeeld van belang zijn in een tunnel, waar weinig licht is of tegenlicht, of buiten de tunnel, waar het zonlicht verblindt. Het helpt ook bij het juist interpreteren van gedrag: wanneer kun je concluderen dat iemand in een parkeergarage zich gevaarlijk gedraagt?

‘Door de camera intelligenter te maken kun je sneller beslissingen nemen’

Magnus Ekerot, ceo Security Vision Group

En wil je achteraf een gevaarlijke situatie analyseren, bijvoorbeeld op een boorplatform, dan helpt het als je de beelden stap voor stap kunt analyseren, om zo te zien waar de vonk precies is ontstaan.

Omgekeerd kan machine vision profiteren van de compressie- en streaming-technieken die TKH heeft ontwikkeld voor security-toepassingen. Daardoor is het bijvoorbeeld mogelijk om machines beter te monitoren in real-time, ook op afstand. Een belangrijke ontwikkeling op beide terreinen is dat de intelligentie verschuift van een op afstand aangesloten computer naar de camera. De camera wordt een smart

sensor, die ter plekke beslissingen kan nemen. Dat leidt niet alleen tot snellere vervolgacties, het zorgt ook voor een belangrijke besparing op de bandbreedte.

Een bewakingscamera hoeft niet meer alle beelden door te zenden die hij heeft opgenomen, waarna de centrale computer deze analyseert en doorzoekt op bijvoorbeeld kentekens van verdachte auto's. Het proces wordt omgekeerd. De camera weet welke kentekens hij moet opsporen, analyseert zelf de foto's en meldt zich pas zodra hij er een heeft gevonden.

Vergelijkbaar is het proces bij gezichtsherkenning: de camera voegt verschillende beelden, vanuit andere standpunten opgenomen, samen tot een 3D-model, analyseert de belangrijkste delen en reduceert de informatie tot vierduizend betekenisvolle punten, die samen een uniek identiteitskenmerk vormen.



NACCESS: WIE IS WIE EN WIE IS WAAR?

Volgens een recent onderzoek van zakenbank Goldman Sachs zou de derde golf van internet wel eens de grootste kunnen zijn. Tijdens de eerste golf, in de jaren negentig, werd een miljard mensen aangesloten op een vaste internetverbinding.

De tweede golf bestond uit mobiele verbindingen en sloot nog eens twee miljard mensen aan. Maar dat is niets vergeleken met de hoeveelheid apparaten die aangesloten zullen worden: in 2020 zijn dat er maar liefst 28 miljard, aldus de voorspelling van Goldman Sachs, in een studie naar 'The Internet of Things'. Het is een terrein waar TKH al grote stappen heeft gezet. In talloze werkmaatschappijen en in alle verticale markten is het concern bezig om apparaten met elkaar te verbinden, waarbij steeds vaker gebruik wordt gemaakt van internettechnologie.

'Met wearables hoef je allerlei ruimtes niet meer fysiek te beveiligen om ze toch gescheiden te houden'

Gaby Uljee, ceo TKH Innovations

Een belangrijk doel is situational awareness. Wie zijn er in mijn gebouw, waar zijn ze, mogen ze er zijn, wat doen ze, waar hebben ze hun auto geparkeerd? Het is kerntechnologie die op allerlei manieren is toe te passen: bij het monitoren van kritische infrastructuur, zoals tunnels, boorplatformen, zorginstellingen, gevangenissen, ziekenhuizen en parkeergarages. Er komen verschillende deelgebieden in samen, zoals security, toegangscontrole, evacuatie, parkeerverwijssystemen en zorgoproepsystemen – allemaal systemen waar TKH veel knowhow over heeft en die in de loop der jaren steeds beter met elkaar zijn geïntegreerd. Een nieuwe ontwikkeling is de wearable, een mobile device dat je in principe om je pols draagt de NACCESS. Het vervangt de ouderwetse badge, maar heeft als toevoeging dat de verkeerde persoon hem niet kan dragen: de wearable meet het hartritme op, een uniek biometrisch gegeven. Daarnaast 'ziet' het systeem meteen of het nog goed gaat met de persoon die hem draagt: klopt zijn pols nog regelmatig?

De wearable kan signaleren wie in welke ruimte is en kan waar nodig toegang verlenen. Maar hij reduceert ook de noodzaak om overal (gesloten) deuren te plaatsen. Iemand die zich begeeft in ruimtes waar hij niet mag komen, wordt automatisch gesignaleerd en is (na afloop) aan te spreken op zijn gedrag.

COMMUNICATIE

Onze communicatietechnologieën richten zich op beeldoverdracht, spreek- en luisterverbindingen, guiding- en lichtsystemen evenals beveiligingsystemen, veelal ook in combinatie met onze vision- & security-technologie. Wij bevorderen hiermee de efficiency, veiligheid en bewaking in tunnels, parkeergarages, de zorgsector, op vliegvelden, in voetbalstadions, scholen en financiële instellingen en voldoen aan de hoogste eisen van de Europese richtlijnen ten aanzien van veiligheid.



Elkaar altijd kunnen verstaan

De communicatietechnologieën van TKH hebben één ding gemeen: ze zijn ontworpen en getest om het altijd te doen, zelfs in de meest extreme situaties

De intercomsystemen van Commend werken altijd: hoe complex de omstandigheden ook zijn, altijd is er een goede, betrouwbare spreekverbinding mogelijk – in zorginstellingen, parkeergarages, tunnels, gevangenissen of kerncentrales. Allemaal plekken waar sprake is van critical communication. Veel van de concepten en technologieën die het bedrijf daarvoor heeft ontwikkeld zijn op meerdere plaatsen bruikbaar. Om met een eenvoudig voorbeeld te beginnen: hoe zorg je ervoor dat een spreekverbinding opgebouwd kan worden op het moment dat deze daadwerkelijk benodigd is? Commend heeft hiervoor een oplossing ontwikkeld door de verbinding tussen de intercompost en de intercomserver te bewaken. Valt deze verbinding weg, om wat voor reden dan ook, wordt dit gedetecteerd en gemeld. Tevens worden de microfoon en luidspreker van de intercompost bewaakt.

‘Als de beheerder van een parkeergarage zijn slagbomen open moet zetten omdat de intercom niet werkt, dan kost hem dat geld. Commend biedt oplossingen om dit te voorkomen.’ John Bressers, directeur Commend Benelux



De controle hiervan kan bijvoorbeeld eens per dag, of desnoods eens per uur, uitgevoerd worden. De speaker produceert een hoog geluid, dat voor mensen niet te horen is, en de microfoon pikt dat geluid op. Gaat dat goed, dan is de verbinding bewezen effectief. Gaat er iets mis, dan wordt dat gerapporteerd. Afhankelijk van de situatie gaat er een lampje branden in de controlekamer van een parkeergarage, er gaat een sms'je naar de beheerder van een olieplatform of een mailtje naar een zorginstelling – alles afhankelijk van de omstandigheden en precies naar de wensen van de klant, die meteen een passende vervolgactie kan ondernemen.

Een ander voorbeeld is de mogelijkheid om ruimtes akoestisch te bewaken. Hiermee kun je bijvoorbeeld in een zorginstelling monitoren hoe het gaat met cliënten. De waardes van een geluidsdrempel zijn individueel instelbaar, geluidsdruk (dB) en reactietijd (sec.) Wordt een bepaalde geluidsdrempel overschreden, dan kan dat betekenen dat een patiënt om hulp schreeuwt en niet in staat is een alarmknop te bereiken. In een centrale meldkamer gaat dan een alarm af, waarna de operator onmiddellijk kan luisteren om te horen wat er aan de hand is. Een vergelijkbaar systeem kun je inzetten in een gevangenis, met geluidsdrempels die daar passend zijn.



Vals alarm voorkomen

Ingewikkelder wordt het als je iets wilt doen om de kans op vals alarm te beperken. Ook daarvoor is unieke technologie ontwikkeld, waarbij de intercompost geluiden opneemt in een zogeheten ringbuffer. Is er een geluidsdrempel overschreden, dan kan de operator de laatste minuut eenvoudig terugluisteren: wat was het geluid dat zorgde voor de overschrijding? Soms was het gewoon een verpleegster die de deur te hard dicht sloeg, geen reden voor alarm.

De ideale windbreker

Een speciale oplossing die het Commend Audio Lab recentelijk heeft ontwikkeld om de verstaanbaarheid te verbeteren is de zogeheten WindBRUSH. Er is geen grotere bedreiging voor de verstaanbaarheid van een gesproken woord dan wind, en dat is natuurlijk buitengewoon vervelend op vliegvelden en bij tol- of treinstations. De WindBRUSH is een zorgvuldig ontwikkeld klein ringetje met duurzame, synthetische haartjes, dat zorgt voor een drastische verbetering van de geluidskwaliteit, onder meer doordat het de verstorende windbewegingen doorbreekt. Het werkt aanmerkelijk beter dan gangbare oplossingen en zorgt voor een reductie van windgeluiden met twintig decibel.

Intelligent Volume Control – IVC

De laatste ontwikkeling van Commend maakt het mogelijk om onder alle omstandigheden een full duplexsprekverbinding op te bouwen. Het volume van de intercompost wordt automatisch aangepast aan de actuele situatie. Het maakt vanaf

nu dan ook niet meer uit of een personenauto of vrachtauto zich meldt bij de ingang van een locatie. Het IVC past automatisch het volume aan en zorgt voor een perfect verstaanbaar woord.

Betrouwbaarheid betekent niet alleen regelmatig testen of alles nog werkt, de apparatuur is ook nog eens dusdanig degelijk uitgevoerd dat er zelden iets stuk gaat in de specifieke omgeving waarvoor het is bedoeld. Zo stelt een intercomsysteem in een gevangenis andere eisen dan een vergelijkbaar systeem in een zorginstelling of op een olieplatform. Wil men uitval van het systeem echter voor de volle 100% uitsluiten, dan biedt Commend altijd nog de mogelijkheid om het systeem redundant uit te voeren. Deze mogelijkheid wordt geboden bij de hardware matige intercom-server, als ook bij de (virtuele) software intercomserver. (HyperV, Citrix en VMware) In een parkeergarage bijvoorbeeld staat een server die alle intercomverkeer afhandelt, maar waarvan het werk bij een storing onmiddellijk kan worden overgenomen door een server elders, bijvoorbeeld in een datacenter.

Hoewel Commend recent behoort tot de TKH-groep, zijn er al lange tijd samenwerkingsverbanden binnen het concern. Zo werkt Commend nauw samen met VDG Security, dat video en CCTV biedt, onder de naam VDG Sense. Commend en VDG hebben een interface ontwikkeld dat het mogelijk maakt om opgenomen audio en video volledig lip synchroon af te spelen.



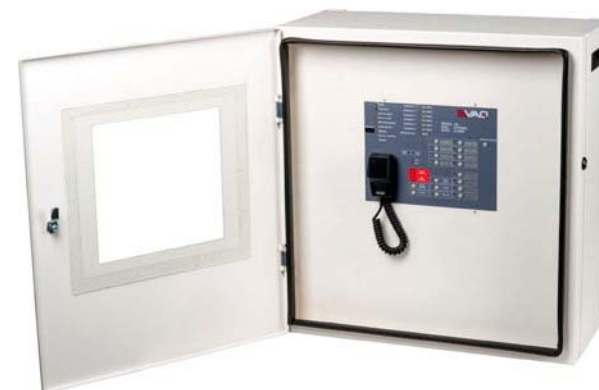
EVAQ: VEILIGE EN VERSTAANBARE COMMUNICATIE

Bij een calamiteit is het belangrijk om mensen zo snel mogelijk duidelijke veiligheidsinstructies te geven. De Europese norm EN54 stelt daarom strenge eisen aan ontruimingssystemen met gesproken woord.

Speeq, het jonge TKH-bedrijf, is internationaal distributeur van EvaQ: een hoogwaardig en innovatief EN54-gecertificeerd ontruimings- en alarmeringssysteem. Speeq levert EvaQ aan wederverkopers die met hun diensten in staat zijn om EvaQ-producten in projecten te implementeren. Speeq werkt samen met enkele TKH-bedrijven waaronder C&C Partners in Polen, CAE Groupe in Frankrijk en Isolectra in Nederland.

EvaQ is inmiddels met succes op tientallen projecten geïnstalleerd. Bij het UMC in Utrecht is recent door Isolectra een groot EvaQ-systeem met meer dan 5.000 luidsprekers gerealiseerd. Ook voor het project van de nieuwbouw van het Internationaal Strafhof (International Criminal Court, ICC) –waar TKH overigens ook het complete beveiligingssysteem levert– is gekozen voor een oplossing met EvaQ. TKH zorgt daar dus voor zowel de beveiliging als voor de veiligheid van de mensen.

De kracht van EvaQ zit in de zeer complete slimme systeemarchitectuur. Door EvaQ bespaart men bij aanleg op bekabeling ten opzichte van vergelijkbare producten. Naast het weergeven van veiligheidsinstructies biedt EvaQ veel andere gebruikersmogelijkheden zoals weergave van muziek, reclameboodschappen of omroepberichten. Het aanleggen van een EvaQ-systeem gebeurt in ieder land net even anders. Het EvaQ-systeem ondersteunt daarom aanleg met alle type kabelinfrastructuren, zoals hittebestendige kabel, a/b-lijnconfiguraties en lusbekabeling in combinatie met unieke gecertificeerde isolatoren volgens EN54-17 en 18. Om installatiefouten te voorkomen heeft Speeq samen met Isolectra een



unieke stekerbare isolator ontwikkeld. Samen met BB-Lightconcept is een innovatief systeemconcept ontwikkeld waarbij isolatoren en luidsprekers in de BB-LEDlightpipes zijn verwerkt voor bijvoorbeeld parkeergarages. Door de interfaces van EvaQ is integratie met TKH-besturingsoftware zoals ARC, FlinQ en de CIM uiteraard mogelijk.

In maart verwacht Speeq een nieuw certificaat voor het compacte wall mount-systeem, een tweede generatie EvaQ dat ook geschikt is voor de kleinere markt. Zo blijven we innoveren in onze technologie.

‘Slimme ‘life safety’-technologie maakt EvaQ het beste ontruimingssysteem in de markt’ Dennis Krijgsman, technologiemanager bij Isolectra en Speeq

CONNECTIVITY

Een compleet portfolio aan connectivity-oplossingen voor energiedistributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals glasvezelsystemen voor data- en communicatienetwerken. We ontwikkelen klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivity-systemen voor vele toepassingen in hightech-omgevingen zoals industriële, marine- & offshore-, olie en gas en medische sector.

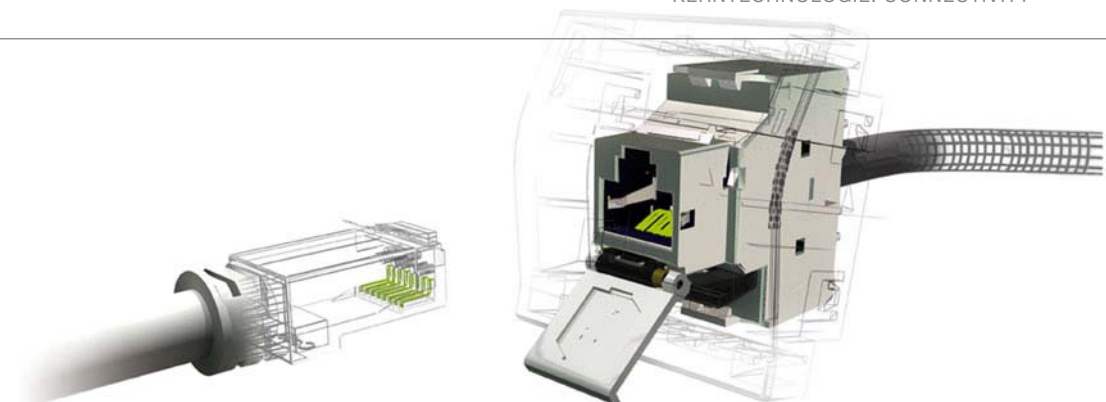
Alles met elkaar verbinden

Connectivity staat aan de basis van alle technologie in de TKH-groep. En ook daar loopt het concern voorop, met onder meer een systeem voor contactloze energie-overdracht.

Met de connectivity-systemen van TKH is er op velerlei gebieden overdracht van communicatie en informatie mogelijk. Zo worden video- en audiosignalen getransporteerd via de connectivity-systemen maar ook energie, elektriciteit en data. Door de opkomst van informatie- en communicatietechnologie is de vraag naar bandbreedte het afgelopen decennia enorm toegenomen. En het einde hiervan is nog lang niet in zicht. Economie en maatschappij zijn zelfs afhankelijk geworden van breedband. Het is daarom van groot belang dat de infrastructuur die breedband verzorgen, minimaal aan de vraag kunnen blijven voldoen. Het antwoord hierop is glasvezel. Bij glasvezelsystemen profiteer je van een vrijwel onbegrensde bandbreedte. Een glasvezel is dunner dan een haar, negen micron, en biedt ruimte aan meer dan vijfhonderdduizend telefoongesprekken tegelijkertijd. Dit maakt glasvezel future proof. Koperkabels worden ook nog steeds toegepast om signalen over te transporteren, maar de grens van de maximaal te behalen snelheid is in zicht.

‘Bij glasvezelsystemen profiteer je van onbegrensde bandbreedte’

Wim Bank, directeur TKH Telecom



Een betrouwbaar communicatienetwerksysteem is onontbeerlijk voor economische groei en is de oplossing van tal van maatschappelijk vraagstukken in bijvoorbeeld de zorg en het onderwijs. Zorg-op-afstand is hierdoor mogelijk waardoor digitaal ondersteuning wordt geboden aan ouderen en aan gehandicapten. Maar ook de stormachtige ontwikkelingen rondom e-learning, gaming en social media vragen om bandbreedte.

Koperkabels worden daarentegen in de elektrotechniek en elektronica zeer veel toegepast. Het geleidt de elektrische stroom en warmte zeer goed. Hoewel deze technologie al jaren wordt toegepast, staan de technologische ontwikkelingen binnen TKH niet stil op het gebied van koper connectivity-systemen.

Nieuwe dimensie aan gestructureerde bekabeling

Historisch gezien verwijst de term ‘gestructureerde bekabeling’ naar de passieve infrastructuur, zijnde optische en koperen kabels en connectoren, die de overdracht van gegevens binnen commerciële en kantoorgebouwen mogelijk maken. Naast de gestegen vraag naar meer bandbreedte is parallel hieraan een andere ontwikkeling te zien, namelijk dat digitale communicatieprotocollen van het type IP (Internet Protocol) in gestructureerde bekabeling niet meer weg te denken zijn.

Deze trend heeft betrekking op alle apparaten en toestellen die gegevens, geluid of beelden uitwisselen, zoals telefoon, televisie, bewakingscamera's, toegangscontrole- en intercomsystemen, industriële productielijnen en medische apparatuur.

De uitdaging is om gebouwen te ontwikkelen waarvan het bekabelingsnetwerk blijvend kan voldoen aan de behoeften van een stijgend aantal applicaties, die bovendien blijven evolueren tijdens de gebruiksduur van het gebouw.



Multimedia Connect (MMC) van TKH onderkende in een zeer vroeg stadium deze evolutie en de technische uitdaging die deze met zich meebrengt. Onder het motto 'Smart and simple' garanderen de producten van MMC optimale transmissiekenmerken. Om de aansluiting van IP-toestellen te vergemakkelijken, heeft MMC een toolless RJ45-plug ontwikkeld, waarop rigide kabels tot diameter AWG22 kunnen worden aangesloten; ze zijn daarnaast voorzien van een veiligheidssysteem zodat de kabel niet onverwacht los kan komen. Ook heeft MMC een toolless, haakse en compacte RJ45-plug die in zeer enge ruimten kan worden gebruikt, denk aan dome camera's en ultradunne LCD-schermen. Een ander voorbeeld is de aansluitkabels met LED-identificatie. De uiteinden van de MMC LEDkabels kunnen gemakkelijk worden geïdentificeerd, wat onderhoudswerken in patchkasten aanzienlijk vergemakkelijkt, zeker gezien de vaak grote hoeveelheid kabels. MMC levert ook waterdichte IP-connectoren die olie-, schok- en stofbestendig zijn en die de installatie van gegevensnetwerken in de meest uitdagende omgevingen mogelijk maken.

Haarfijne speciaalkabels

Een TKH-bedrijf waar de ontwikkeling van speciaalkabels alle ruimte krijgt is Ernst & Engbring. Deze zeer gespecialiseerde kabels zijn nog net met het blote oog te zien, maar zijn wel half zo dun als een mensenhaar. Microscopisch fijn en dun dus en meer dan ooit gewild in bedrijfstakken zoals de medische en industriële wereld, machinebouw, meet- en regeltechniek en automatisering. In de loop der jaren heeft het Duitse bedrijf vele duizenden verschillende soorten kabels ontwikkeld, altijd in nauwe samenwerking met de klant voor wie de kabel was bedoeld – en onder grote geheimhouding!

De speciaalkabels van E&E worden bijvoorbeeld gebruikt voor minuscule camera-systemen voor onderzoeken in het menselijk lichaam, om via de bloedvaten het hart te bereiken, of de prostaat, met als doel metingen of operaties te doen. Ook levert E&E kabels voor een zogeheten EEG-muts: zeshonderd kilometer ragfijne miniatuurkabels verwerkt tot een dunne coaxiale leiding waarmee artsen hersenactiviteit van patiënten kunnen registreren. Dankzij de dunne kabels blijft de muts licht. Enigszins vergelijkbaar met de inspectie in het menselijk lichaam: E&E levert ook kabels voor een 'endoscopie' in bijvoorbeeld een vliegtuigmotor, om te zien of er sprake is van roest of verslechterende lasnaden. Daarnaast zijn er speciale onderwaterkabels en kabels voor automatisering en machinebouw.

Kabels op maat

TKH-bedrijven denken ook graag mee met de klant. En dat geldt zeker op het gebied van connectivity-systemen. Zo bieden we het op maat snijden van kabels en het labelen als service aan voor de marine- en offshoremarkt. Op de daarvoor ingerichte locatie in de fabriek van TKH-werkmaatschappij TKF worden na een gedetailleerde planning van de klant de scheeps- of offshorekabels op exacte lengte gesneden. Hierdoor is 'just-in-time'-levering mogelijk. Het aangebrachte label geeft de installateur de benodigde informatie over de locatie waar de kabel moet worden geïnstalleerd. Belangrijkste voordelen van dit service-concept voor de klant zijn kostenverlaging als gevolg van inkoop efficiency, geen voorraden, geen afval en een snellere installatie.



CEDD: DRAADLOZE ENERGIE-OVERDRACHT

Het principe van contactloze energie-overdracht via een magnetisch veld is niet nieuw. Maar succesvolle toepassingen bleven tot nu toe beperkt tot het draadloos opladen van bijvoorbeeld een elektrische tandenborstel, waarbij overigens zeventig procent van de energie verloren gaat.

TKH-dochter USE System Engineering heeft de techniek verder ontwikkeld, een fundamentele ontwikkeling met fantastische mogelijkheden. Niet alleen blijft nu minimaal negentig procent van de energie behouden, USE kan via hetzelfde systeem ook data overdragen. Door één kabel gaan nu stroom én data, waarbij het laatste stukje contactloos gaat. Een magnetisch veld zorgt voor de overdracht naar bijvoorbeeld een lamp, zonder dat er galvanisch contact nodig is.

Het ziet er van buiten heel simpel uit. Een kabel die bestaat uit twee met een speciale kunststof geïsoleerde koperen geleiders duwt je onder een schuifje, je schuift het aan en er is verbinding. Op die ene geleider zijn zo zonder galvanisch contact wel honderden lampen te bevestigen, die allemaal individueel te benaderen zijn: je kunt per lamp aangeven welke moet branden. Op de achtergrond zorgen microcontrollers met complexe algoritmes voor optimalisatie van het proces.

Toepassingen liggen bijvoorbeeld op het terrein van vliegvelden, voor het verlichten van start- en landingsbanen, met name ook bij het taxiën van de vliegtuigen, als de verlichting dynamisch moet zijn. Andere toepassingen zijn bijvoorbeeld het verlichten van een helikopterplatform, dynamische wegverlichting of het verzorgen van lichtroutes bij het evacueren van een tunnel. Een van de grote voordelen van CEDD (Contactloze Energie- en Data-Distributie) is dat het veel eenvoudiger is aan te leggen dan een traditioneel systeem. Er zijn geen trafo's nodig, en dus hoeven er ook geen

putten gegraven te worden voor de trafo's. Behalve een basisstation is het een lange kabel, naast (bijvoorbeeld) de start- en landingsbaan, en elke lamp is daarop eenvoudig vast te klikken. Drastische versnellingen in de installatie, zonder dat er gespecialiseerd personeel voor nodig is. De kans op foutief aansluiten is ook nog eens nihil: projecten die tot nu toe zijn gerealiseerd waren allemaal 'first time right'.

Ook latere reparaties zijn een fluitje van een cent. Een lamp is altijd

‘Aanleggen is een fluitje van een cent; iedereen kan het’

Hans van der Kuil, directeur USE System Engineering

eenvoudig te vervangen, zonder dat dit de functionaliteit van het systeem beïnvloedt. Daarnaast is het mogelijk om te voorspellen wanneer een lamp stuk zal gaan. Meestal voorspel je bij preventief onderhoud op basis van statistische gegevens wanneer een lamp stuk zal gaan, zodat je deze tijdig kunt vervangen. Met CEDD kan het ook nog op een andere manier: per lamp is het mogelijk om gegevens op te vragen die inzicht geven in de kwaliteit van de lamp en de verwachte levensduur.

Omdat er geen sprake is van galvanisch contact, kunnen er ook geen vonken ontstaan. Dat is wel zo prettig op een boorplatform. En het systeem is ongevoelig voor vuil, water, olie en chemische stoffen. Allemaal voordelen van CEDD.



1 Kabel bevestigen



2 Schuiven



3 Click & Go

PRODUCTIESYSTEMEN

Onze technologieën op het gebied van productiesystemen richten zich op het automatiseren van productieprocessen en het verbeteren van de betrouwbaarheid en flexibiliteit van productiesystemen. Wij zetten onze technologieën in voor het besturen en monitoren van industriële processen, tot en met complete productiesystemen voor de productie van auto- en vrachtwagenbanden, blikverwerkende industrie en zorgindustrie. Engineering en assemblage van systemen, besturings- en analysesoftware evenals connectivity- en visiontechnologie zijn de basisbouwstenen voor de onderscheidende productiesystemen die TKH levert.

Machines slim ontwerpen en aansturen



TKH-dochter VMI Group heeft een leidende positie op het gebied van bandenbouwsystemen. Daar profiteren andere werkmaatschappijen ook van, omdat er veel kruisbestuiving mogelijk is.

VMI is vooral bekend van haar innovatieve bandenbouwsystemen – logisch, want op dat gebied heeft het bedrijf wereldfaam. Toch maakt VMI ook andere systemen, en met de integratie van TKH-dochter, KLS Netherlands, wordt de portefeuille per 1 januari 2015 verder uitgebreid. KLS produceert systemen die het distribueren en verstrekken van medicijnen efficiënter maakt, mede dankzij onder andere de uitgaande software die KLS hiervoor heeft ontwikkeld. Waar kunnen die systemen beter doorontwikkeld en geproduceerd worden dan bij VMI?

VMI heeft ‘productiesystemen’, de vierde kerntechnologie van TKH, tot grote hoogte verheven doordat het bedrijf enorm veel eigen technologie heeft ontwikkeld – op het

‘Wij denken mee met de klant en zijn daardoor in staat om onze productiesystemen optimaal te integreren in de productiecentra bij onze klant’

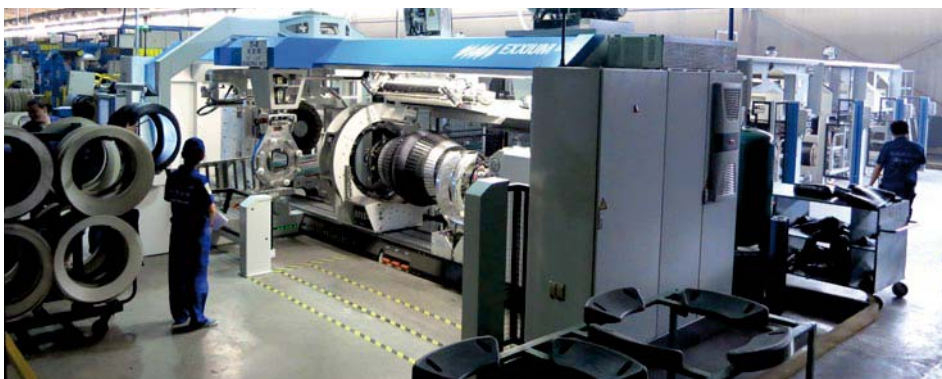
Jan Grashuis, vice president global R&D bij VMI

gebied van bandenbouwsystemen zelfs meer dan welke andere speler ter wereld ook. Dat heeft geleid tot productiesystemen die bijvoorbeeld zeer flexibel zijn. Omdat er steeds meer vraag komt naar verschillende typen en afmetingen van banden heeft VMI systemen gemaakt die snel zijn aan te passen: een korte productieserie van de ene band wordt snel opgevolgd door een serie van de volgende band. Groot voordeel voor de bandenproducent is bovendien dat hij hierdoor geen grote voorraden hoeft aan te houden. Ook zijn de bandenbouwsystemen van VMI in hoge mate geautomatiseerd.

Het bedrijf werkt al jaren met visietechnologie, waarbij sensoren onder meer de precieze plaatsing van het rubber bewaken. Deze visietechnologie ontwikkelt VMI in samenwerking met zusterbedrijf NET uit Duitsland, waardoor concurrenten geen toegang hebben tot deze technologie. Om diezelfde reden maakt VMI trouwens bewuste keuzes in welke productievestiging het onderdelen laat produceren.

Overbodige stappen elimineren

Een productiesysteem is bij VMI een cyber-physical system (CPS): een fysieke entiteit die verbonden is met datatechnologie, sensoren, algoritmes etc. Dat leidt tot naadloze integratie van de machine met de mens, de operator die het systeem bedient, en met het bedrijfsnetwerk van de klant. Ook dat is een competentie van VMI: het bedrijf staat erom bekend dat het zeer goed in staat is om productiesystemen te integreren in de productiecentra van de klant. Om die integratie te laten slagen moet je al bij het ontwerpen hier rekening mee houden. Elk productiesysteem bestaat voor een deel uit standaardonderdelen en uit onderdelen die klantspecifiek zijn. In feite wordt het ‘overcomplete’ ontworpen: er zijn meer onder-



delen dan in welke afzonderlijke toepassing dan ook nodig zijn, en de engineering van een specifiek bandenbouwsysteem behelst onder meer het weglaten van onderdelen. Door dat slim te organiseren kun je klantspecifiek maatwerk leveren zonder dat het onnodig veel uren hoeft te kosten – al gaat een VMI-ingenieur pas weg zodra het bandenbouwsysteem naar volle tevredenheid in gebruik is genomen!

Een pillenzakje voor ieder innamemoment

Behalve bandenbouwsystemen heeft VMI een sterke focus ontwikkelt op het gebied van systemen voor de care- en cure-markt. Vooral vanuit de samenhang met de visiontechnologie die ook in de bandenbouwsystemen zo'n belangrijke rol speelt. De VMI Care-activiteiten bestaan onder meer uit productiesystemen die wattenschijfjes stansen en verpakken. In duizelingwekkend hoog tempo en met een vergelijkbare precisie als in de overige productiesystemen van VMI. En nu zijn de activiteiten van KLS hieraan toegevoegd, onder meer met medicijnverpakkingssystemen. Om dit goed te laten werken moet een sensor medicijnen kunnen herkennen op basis van uiterlijke kenmerken als glans, kleur en vorm. Het systeem speelt in op situaties voor langdurig zieke patiënten waarvoor herhalingsrecepten gelden. Nu KLS per 1 januari 2015 onderdeel is geworden van VMI, en doorgaat onder de naam VMI CARE, kan de aanwezige technologiekennis bij VMI over productiesystemen optimaal worden ingezet in de CARE-systemen zodat deze nog sneller en efficiënter worden dan de vorige. VMI Care streeft ernaar om een grote doorbraak te realiseren op het efficiënt verpakken van medicijnen, met de hoogst mogelijk beperking van het contaminatierisico en de kans op een verkeerd medicijn in de verpakking.

Industriële automatiseringsprojecten van EKB

Productieoplossingen binnen TKH omvatten ook industriële automatiseringsprojecten voor machinebouwers en fabrikanten van eindproducten. Werkmaatschappij EKB is een Systeem Integrator op dit gebied. Zij realiseert automatiseringsoplossingen van machine- en procesbesturingen tot en met procesoptimalisatie en de koppeling aan de bedrijfsadministratie (ERP), voor diverse industrieën, zoals marine & offshore, voedingsmiddelen- en metaalindustrie.

Een praktijkvoorbeeld waar de expertise van EKB is ingezet is dat bij het in Emmen gevestigde ProVision: een innovator binnen de enveloppenindustrie. Met hun High Speed Tape Applicator worden enveloppen in hoog tempo voorzien van dubbelzijdige tape, dat bovendien op maat wordt gesneden. ProVision wilde de volledige besturing van de Applicator verbeteren, inclusief hard- en software en schakelde hiervoor EKB in. EKB ontwikkelde voor de Applicator een nieuw besturingsconcept met geïntegreerde intelligentie. De software is ontwikkeld op basis van ervaringen bij EKB met servo-motoren, waarbij de hoge snelheid van de enveloppen in combinatie met de te synchroniseren tape voor complexiteit zorgde. Door hier vooraf een goede analyse van te maken en deze te verwerken in een gedetailleerd technisch ontwerp is een optimaal functionerende machine ontwikkeld.



TUNNEL & INFRA



CARE



FIBRE OPTICS NETWORKS



PARKING



MARINE, OIL & GAS



TYRE BUILDING



MACHINE VISION



Zeven verticale groeimarkten

Eind 2012 heeft TKH-groep ervoor gekozen om een bijzondere groei-ambitie neer te zetten in zeven verticale groeimarkten. Markten waarin we bovengemiddeld kunnen groeien vanwege trends die leiden tot een hoge prioriteit voor investeringen in de TKH-kerntechnologieën. Het zijn stuk voor stuk markten waarin we ons thuis voelen, markten die we kennen door de kennis van de processen van onze klanten, waardoor we weten wat er speelt en waardoor we klanten kunnen ontzorgen met een totale oplossing.

Sommige markten zijn aantrekkelijk omdat investeringen zich snel terugverdienen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de zorgmarkt of de parkeermarkt. Er moet meer gebeuren met minder mensen. Dankzij onze oplossingen is dat mogelijk, zonder dat de kwaliteit er onder te lijden heeft – sterker nog: vrijwel altijd gaat de kwaliteit omhoog, al is het maar omdat bijvoorbeeld een camera nauwkeuriger kan waarnemen dan het menselijk oog. Andere investeringen zijn aantrekkelijk omdat ze noodzakelijk zijn. De veiligheidsvoorschriften voor tunnels bijvoorbeeld zijn de afgelopen jaren aangescherpt, net als de regelgeving waaraan een evacuatie-installatie moet voldoen.

Dat zijn allemaal factoren waar wij rekening mee houden, vanuit onze kennis van de verticale markten, en waar wij oplossingen voor ontwikkelen, met gebruikmaking van onze kerntechnologieën.

TUNNEL & INFRA

TKH levert voor de tunnel- en infrastructuur-sector innovatieve communicatie- en security-oplossingen waaronder geïntegreerde beeld-, intercom-, omroep- en camerasystemen en brandveilige connectivitysystemen. Onze oplossingen voldoen aan de hoge eisen voor tunnelveiligheid waardoor tunnels veilig en tijdig open kunnen worden gesteld. Daarnaast voldoen wij aan de meest strenge projectvoorwaarden voor zowel ontwerp als uitvoering en garandeert dat aan alle systeemeisen wordt voldaan.



Avenue2: Tunnel met één interface



Bijna twee keer zo lang, met twee niveaus – het Avenue2-project in Maastricht is de overtreffende trap van de Coentunnel, waar Isolectra al zulke hoge ogen mee gooide. Nu is er een nieuwe opdracht, om wederom de complexe communicatie-apparatuur te leveren die volgens de Landelijke Tunnel Standaard (LTS) verplicht is.

De Avenue2 is de eerste dubbeldekstunnel in Europa voor personenauto's en vrachtwagens. Isolectra heeft de opdracht alle communicatiesystemen hiervoor te leveren, onder meer: CCTV-, video-, intercom-, omroep- en hoogfrequent-installaties. Isolectra is

inmiddels dusdanig gespecialiseerd in dergelijke kritische communicatiesystemen dat het aan het begin van het proces wordt betrokken bij het ontwerp. Daardoor kan Isolectra ook engineering en projectmanagement op zich nemen en de klant werkelijk ontzorgen. Niet alleen is 85 procent van alle systemen en oplossingen afkomstig van TKH – van onder meer Commend, Siqura en VDG – ook wordt gebruikgemaakt van de recent ontwikkelde Communicatie Interface Manager (CIM) die door TKH Innovations is ontwikkeld. In Avenue2 worden daarnaast de kabelsystemen van TKF toegepast.

Tunnel in Luik voorzien van **BB-Lightpipes**

TKH is internationaal actief met tunnelprojecten, onlangs een eerste project in Noorwegen, maar ook dichterbij huis: in België.

In Luik is een tunnel uitgerust met BB-LEDLightpipes, het innovatieve lichtsysteem dat gebruik maakt van een speciaal folie, waardoor je met slechts enkele lichtbronnen toch een egale lichtopbrengst kunt realiseren over een lange afstand. De techniek wordt veel gebruikt in parkeergarages, onder meer bij Ikea, maar leent zich ook goed voor tunnels. Speciaal voordeel in dit project was dat de BB-Lightpipe goed te dimmen is, zelfs traploos, waardoor het mogelijk werd om de lichtsterkte in de tunnel te laten variëren met de lichtsterkte buiten. Automobilisten hebben daardoor minder last van de overgang. Uiteindelijk werd gekozen voor vier lichtniveaus, waarbij zelfs het gedimde licht nog voldoende sterk is voor het maken van hoogkwalitatieve CCTV-opnames.



Primeur voor **Eelde** met innovatief **CEDD-systeem** van USE

Grote vliegvelden zijn altijd een tikkeltje voorzichtig bij het implementeren van nieuwe technieken. Daarom had Groningen Airport Eelde de primeur van de nieuwe technologie CEDD (Contactloze Energie- en Data-Distributie).

Toen daar een baan werd verlengd, onder andere voor taxiënde vliegtuigen van de pilotenopleiding, was dat een uitgelezen kans om deze te voorzien van innovatieve verlichting gecombineerd met CEDD. Dankzij CEDD is het mogelijk om verlichting aan te leggen over een grote afstand, waarbij elke lamp afzonderlijk is aan te sturen. De contactloze overdracht van zowel energie als data maakt de aanleg tot een fluitje van een cent, omdat iedere lamp eenvoudig is vast te klikken, zonder dat er sprake is van galvanisch contact.

De pilot in Eelde zou een jaar duren, tot november 2014, maar is inmiddels verlengd. De reacties zijn louter positief. De aanleg ging in één keer goed, piloten prijzen het vrijwel traploze dimmen van de lampen, en er is al die tijd geen enkele storing geweest. TKH-dochter USE, dat het systeem heeft ontwikkeld, test in Eelde verdere ontwikkelingen en ontvangt er bezoekers voor demonstraties. Inmiddels is er belangstelling van grote vliegvelden uit de hele wereld. Uiteraard is CEDD ook te gebruiken in andere infrastructurele werken, zoals voor dynamische wegverlichting of de evacuatie van tunnels.



Betrouwbare **communicatie** in stations Londen door **Commend**

Als treinreiziger zul je het je niet altijd realiseren, maar een station zit boordevol communicatie-technologie. Een mooi voorbeeld zijn de stations in Londen (Kings Cross) en Reading, waar Commend onder meer de intercominstallatie voor leverde.

Het station van Reading werd onlangs compleet op de schop genomen, met vijf nieuwe perrons, twee nieuwe ingangen en een luchtbrug, die via liften toegang moet bieden tot alle perrons. Als onderdeel van dit herontwerp werd ook het building management vernieuwd en, als onderdeel daarvan, de intercom. System integrator Fourway Communication had goede ervaring met

Commend, dat daarom een grote rol kreeg toebedeeld. Commend verzorgde onder meer een IP-intercom-server, geschikt voor 16 kHz spraakcommunicatie, beeldverbinding, noodoproepen en omroepberichten. De intercom-units werden gecombineerd met video, zodat een operator bij een noodoproep onmiddellijk de situatie kan overzien. Daarnaast is er audiomonitoring geïnstalleerd, waardoor er automatisch een gespreksverbinding tot stand komt wanneer iemand om hulp schreeuwt. In de liften is er een dubbel communicatiesysteem geïmplementeerd, zodat er altijd contact mogelijk is met personen in de lift, zelfs als het netwerk niet zou functioneren.



CARE

Door een combinatie van elektrotechniek en ICT biedt TKH in de zorgsector intelligente oplossingen op het gebied van observatie, bewaking, beeldcommunicatie, sociale alarmering en videocare voor intramurale zorg en thuiszorg. Uitgangspunt hierbij is dat de bewaking en alarmering individueel afgestemd kan worden op de zorgvraag van de cliënt of bewoner. Voor de farmaceutische industrie ontwikkelt TKH volledig geautomatiseerde logistieke systemen voor medicijndistributie. Daarnaast levert TKH totaaloplossingen in verzorgings- en verpleeghuizen, gehandicaptenzorg, GGZ en ziekenhuizen.



Optimale veiligheid en communicatie in ziekenhuizen

Een partnership is een bijzondere vorm van samenwerking tussen partners uit verschillende sectoren. Elke partner brengt 'zijn' expertise in. Partnerschap is het delen van kennis, maar ook van risico's om zodoende van elkaar te kunnen leren maar ook met elkaar de risico's beheersbaar te maken.

Isolectra zoekt naar partnership in de zorg. Partnership met de eindgebruikers, de installateur en haar leveranciers, maar in het bijzonder met TKH-zusterbedrijven. Met name binnen de nieuwbouw of renovatie van een ziekenhuis kunnen risico's groot zijn. Door middel van gedisciplineerd ontwerp-, project- en configuratiemanagement zorgt Isolectra ervoor dat een significante verlaging van de Total Cost of Ownership bereikt kan worden. Isolectra richt zich op het reduceren van de risico's in de raakvlakken met diverse andere systemen door haar expertise en ervaring in te brengen en de contract- en coördinatiekosten te verlagen. Isolectra streeft naar maximale efficiency voor haar klanten. Binnen de ziekenhuizen biedt ze naast haar diensten diverse oplossingen op het gebied van connectivity, vision & security en communication. Door de inzet van bijvoorbeeld stekerbare connectivity-oplossingen is het mogelijk om de installatietijd van bekabeling sterk te reduceren en daarnaast flexibel te kunnen bouwen. Voor een ziekenhuis is dit belangrijk, zodat ruimtes gemakke-

lijk en flexibel gewijzigd kunnen worden en de bekabeling niet de bottleneck is.

Om de processen binnen een ziekenhuis te kunnen optimaliseren worden diverse security- en communicatieoplossingen ingezet, zoals de intercomsystemen van Commend. Het communiceren met een patiënt waar zojuist een MRSA-bacterie is ontdekt en om die reden in quarantaine is geplaatst, wordt hierdoor mogelijk. Ook worden in ziekenhuizen onze 'life safety'-systemen ingezet zoals EvaQ.

Bedrijfskritische communicatiesystemen van Isolectra, zoals het VerpleegOproepSysteem, zijn toekomstgericht en zorgen voor procesoptimalisatie door bijvoorbeeld de mogelijkheid van gedifferentieerd oproepen. In het Westfriesgasthuis worden bijvoorbeeld hospitality-medewerkers ingezet om de verpleegkundigen te ontzorgen en de kwaliteit van zorg en hospitality te kunnen vergroten. Door gedifferentieerd te kunnen oproepen, kan de patiënt vanaf het bed direct aangeven welke hulp of zorg hij of zij nodig heeft. Hierdoor wordt de zorgvraag efficiënter ingericht met optimale aandacht voor de patiënt.



Keyprocessor vaste partner in meer dan de helft van Nederlandse ziekenhuizen

Keyprocessor heeft zich met haar zorgoplossingen een vaste plek weten te vestigen in deze markt. In meer dan de helft van alle ziekenhuizen in Nederland is ze inmiddels een vaste partner. Veelal met het iProtect Security Management Systeem.

Met dit softwareplatform wordt onder meer de toegang voor mensen geregeld en van ambulance en (goederen-) vervoer, maar ook observatie, bewaking, tracking & tracing van onder meer medische apparatuur en bedden in een ziekenhuis, beeldcommunicatie en telemonitoring. Uiteraard flexibel en uit te breiden met diverse functionaliteiten, afhankelijk van de eisen en wensen van de gebruiker. Zo ook in het ziekenhuis Nij Smellinghe in Drachten. In 2014 werden bestaande toegangscontrolesystemen door Keyprocessor vernieuwd en met andere modules uitgebreid.



Geen toegangsdeuren meer met cilindersloten, maar elektronisch met de nieuwste kaart- en paslezers. Een logische verbetering binnen het project is het nieuwe kentekenregistratie en -herkenningssysteem, volledig geïntegreerd uiteraard met het toegangscontrolesysteem.

Kentekenherkenning voor de 260 parkeerplaatsen voor het personeel, waarbij het kenteken ook weer gekoppeld is met de toegangspas van een ieder. Met het nieuwe toegangscontrolesysteem van Keyprocessor wordt veel werk uit handen genomen. Voor iedere werknemer wordt bij indiensttreding een nieuwe toegangspas aangemaakt, onder meer voorzien van pasfoto en kenteken van de auto. Bij uitdiensttreding van een werknemer wordt onmiddellijk de toegangspas onbruikbaar. Daar is geen extra handeling voor nodig als in het systeem een medewerker wordt uitgeschreven. Blokkering volgt onmiddellijk. Ook dankzij de systemen van Keyprocessor is er 24 uur per dag, zeven dagen per week controle op alle belangrijke toegangspunten tot het ziekenhuis. Daarvoor zorgen onder meer de beveiligingscamera's op vitale plaatsen en uitgebreide communicatiemogelijkheden via de intercom, eveneens onderdeel van de uitgekende totaaloplossing van Keyprocessor voor ziekenhuis en zorginstellingen.





Gordijnen op afstand open door **VieDome**

Een grote mate van zelfstandigheid, dat is een belangrijk streven in de Zeehoswijk in Katwijk, waar zorgorganisatie Het Raamwerk woonvoorzieningen biedt voor mensen met een lichamelijke en of verstandelijke beperking.

Het nieuwbouwproject is in 2006 gestart en nadert zijn voltooiing: binnenkort zullen ook de laatste appartementen in gebruik zijn genomen. De Zeehoswijk is uitgerust met domotica, afkomstig van VieDome. Dat betekent dat bewoners op afstand deuren kunnen openen, gordijnen openen en sluiten en de zonwering of de verlichting bedienen. Daarnaast is er akoestische bewaking, zodat de zorgcentrale het tijdig opmerkt wanneer iemand die geen knop meer kan indrukken om hulp roept. In een dergelijk noodgeval is de woning altijd van buitenaf te openen door personen die daartoe geautoriseerd zijn. In de Zeehoswijk wonen ook mensen die permanent zijn aangewezen op beademingsapparatuur – een extra reden om uitgebreide controles in te bouwen, zodat de apparatuur altijd werkt, ook als deze mensen zich in een rolstoel over het terrein bewegen.

TKH Care Solutions zorgt voor **Planloze Zorg**

Cliënten die gebruik maken van thuiszorg moeten vaak lang wachten tot er iemand langskomt. Dat heeft te maken met de manier waarop de zorg is georganiseerd: de verzorgenden volgen een schema dat ze stap voor stap afwerken, hierdoor kunnen ze minder rekening houden met bijvoorbeeld het tijdstip dat een cliënt thuiskomt of het moment waarop hij zin krijgt in eten.

Dat kan anders, door minder uit te gaan van een strak schema maar door vraag en aanbod op een flexibele manier met elkaar te verbinden: planloze zorg. De zorgaanbieder reageert daarbij op het signaal van een cliënt en kijkt dan wie de meest geschikte persoon is om hem te helpen. Dat kan zijn: een verzorgende die net op dat moment in de buurt is, het kan ook een mantelzorger zijn die heeft aangegeven beschikbaar te zijn.

Om dat goed te organiseren, in een zorginstelling of een thuiszorgsituatie, moet je weten wie er op dat moment in de buurt zijn en welke vaardigheden en kennis zij bezitten. Dat is in de basis een kerntechnologie van TKH, die ook veel wordt gebruikt om gebouwen te voorzien van beveiliging, toegangscontrole en evacuatiesystemen: situational awareness, ook wel aangeduid als 'wie is wie en wie is waar?'.

In dit geval komt er nog een extra component bij: wie kan wat? Planloze zorg is een nieuw concept van TKH Care Solutions, waar inmiddels een eerste pilot van loopt. Het is een mooi voorbeeld van hoe je nieuwe problemen niet moet oplossen in oude structuren. Soms moet je de structuur aanpassen, zeker nu de zorgsector met minder geld meer mensen moet helpen.



FIBRE OPTICS NETWORKS

TKH ontwikkelt, produceert en levert een compleet glasvezelnetwerk, waartoe naast glasvezelkabels ook connectoren, buizen, mof-fen, fibre management systemen, security systemen, robotsystemen en overige accessoires behoren. Alles kan plug-and-play worden geïnstalleerd waardoor projecten efficiënt en tijdig kunnen worden afgerond. Waar nodig helpen we klanten met trainingen en geven ondersteuning tijdens het engineeringsproces, in de aanleg van de netwerken en bij het onderhoud.



Datacenters in Parijs voorzien van een Twentse uitvinding



De enorme groeisput die het internet doormaakt is mede dankzij de ontwikkelingen in datacenters. Een datacenter is de huisvesting waar bedrijfs-kritische ICT-apparatuur is ondergebracht.

Vandaag de dag zorgen ontwikkelingen als cloud computing ervoor dat de vraag naar meer data-opslag en bandbreedtecapaciteit alleen maar toeneemt. Tot nu toe werd het beheer van deze constante groei van bandbreedte uitgevoerd aan de hand van passieve bekabeling en door handmatig de glasvezelverbindingen aan te brengen of te beheren. Deze handelwijze is kostbaar en tijdrovend. Door menselijke tussenkomst is de foutenkans ook meer aanwezig. En bij kabelbreuk kan het uren duren voordat de verbinding wordt hersteld en aangesloten. Dit is niet acceptabel voor grote IP-consumenten zoals Google, Yahoo en Ebay. Het is bovendien kostbaar en tijdrovend omdat elke wijziging in de configuratie vereist dat een operator ter plekke moet zijn om de handeling te verrichten. Hiervoor levert TKF een oplossing in de vorm van een semi-automatisch

optisch distributiefraam (SAODF). Jumpers – korte glasvezelkabels met aan iedere zijde een connector – kunnen via de SAODF-oplossing op afstand worden geplaatst of verwijderd zonder enig menselijke tussenkomst ter plekke. De SAODF maakt gebruik van een robotarm die het mogelijk maakt om verschillende verbindingen te realiseren tussen apparatuur in minder dan een minuut. Hoogwaardige elektronica in combinatie met visiontechnologie controleert alle mechanische beweging van de robotarm. De connectivity-database wordt real-time bijgewerkt waardoor de site-manager altijd over een actueel overzicht beschikt van alle operationele verbindingen.

Vorig jaar heeft TKF SAODF geïnstalleerd in één van de datacenters in Parijs. De ervaringen waren zo positief dat dezelfde klant inmiddels extra SAODF's heeft geïnstalleerd en voor-bereidingen zijn getroffen om 250.000 bestaande passieve verbindingen om te zetten naar een geautomatiseerde oplossing. Hiermee toont TKF haar innovatieve vermogen aan in de telecommarkt.



Een glasvezelnetwerk in Duitsland

Het begon klein, met een pilot in 2009. De gemeente Neumünster in het noorden van Duitsland wilde een glasvezelnetwerk aanleggen voor zeshonderd huishoudens. Daarvoor kwam het terecht bij TKF, dat onder de naam ACE: fibre to the home (FTTH) systemen aanlegt.

ACE is opgezet als een totaalconcept, waarbij alle componenten makkelijk zijn aan te sluiten. Aanvankelijk waren er dertig verschillende componenten, maar dat aantal is inmiddels teruggebracht tot twintig – fijn voor installatiebedrijven, omdat het betekent dat ze de aanleg altijd in korte tijd kunnen realiseren. De straten moeten open, winkeliers beginnen te klagen; het laatste wat je dan wilt is dat de aanleg uitloopt, omdat bijvoorbeeld verschillende onderdelen niet goed op elkaar aansluiten. Bij ACE is dat risico niet aanwezig, en ook de levering is nooit een probleem: TKF levert alle materialen precies op tijd aan, in de juiste hoeveelheid en op de juiste lengte. Daardoor hoeft een installateur nooit een grote werkvoorraad aan te houden. In Neumünster waren de voordelen al snel duidelijk. Ieder jaar groeide het aantal aan te sluiten huishoudens, van aanvankelijk zeshonderd naar momenteel vijfduizend huishoudens per jaar. Diverse andere gemeenten hebben inmiddels belangstelling getoond.



Onbemande en goed beveiligde PoP's

Zusteronderneming Keyprocessor heeft op verzoek van TKF de beveiliging ter hand genomen van de zogeheten PoP's: points of presence. Dat zijn de wijkcentrales waar de vertakking plaatsvindt van glasvezelkabels naar de huizen. Deze wijkcentrales zijn voorzien van kostbare apparatuur, een goede reden om ze te beveiligen.

Door onze focus om te groeien met de TKH-kern-technologieën in de gekozen verticale groeimarkten ontstond er een goed initiatief om onze kennis op het gebied van security-systemen in te zetten. In 2013 heeft Keyprocessor de Apollo ontwikkeld, gebruikmakend van allerlei elementen uit het iProtect Security Management Systeem. Zo was het snel mogelijk om toegangscontrole te realiseren in combinatie met

registratie van bezoekers, inbraakdetectie en het permanent monitoren van de ruimte: hoe staat het met de luchtvochtigheid en de temperatuur? Doet de airconditioning het nog? Is er rookontwikkeling? Bij een incident gaat er automatisch een signaalje naar het network operation center, waar kan worden besloten over verdere actie.

Deutsche Glasfiber, een van de private partijen die in Duitsland glasvezelnetwerken aanleggen, heeft eind 2014 belangstelling getoond voor het systeem. Vanaf dat moment ging het snel. Rond de jaarwisseling waren al enkele tientallen PoP's met de Apollo uitgerust en Deutsche Glasfaser heeft het systeem inmiddels bestempeld als standaardoplossing voor alle PoP's, om uit te rollen naar alle regio's in Duitsland waar het bedrijf actief is.



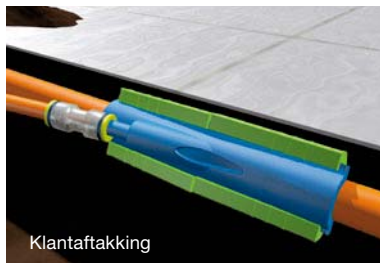
Door **FibreStike** kan de straat direct weer dicht



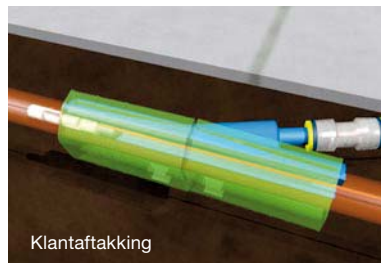
Aansluiting klant



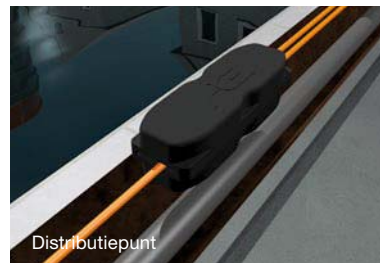
Installation bullet



Klantaftakking



Klantaftakking



Distributiepunt

Om de aanleg van glasvezelnetwerken te versnellen heeft TKF FibreStrike ontwikkeld. Hiermee hoeft de straat minder lang open te liggen. FibreStrike bestaat uit de voordelen van een modulair buizensysteem en aansluitkabels.

Eventueel kan de aannemer meteen al een aantal aansluitpunten realiseren, maar hij kan er ook voor kiezen dat later te doen. De straat hoeft daarvoor niet opnieuw open, hoogstens het pad van de woning naar het centrale buizensysteem. Ook wanneer er jaren later uitbreiding nodig is, bijvoorbeeld vanwege de bouw

van een appartementencomplex, is dat eenvoudig te realiseren: het tuinpad gaat open, er wordt een stukje van de centrale buis afgehaald, met een eigen ontwikkeld gereedschap, zonder dat de kabels beschadigen. Daarna is de nieuwe aansluiting snel en eenvoudig te realiseren.



PARKING

Binnen Parking ontwikkelt en produceert TKH innovatieve parkeersystemen. Vanaf zelfontwikkelde video analytics-technologie, gericht op het monitoren van parkeerplaatsen en het stroomlijnen van verkeer in parkeergarages tot aan geïntegreerde toegangscontrole-, intercom- en camerasystemen. Parkeergarages kunnen vanaf elke werkplek en op elk tijdstip worden beheerd. Daarnaast beschikt TKH over een landelijk opererende serviceorganisatie. Wij dragen zorg voor professioneel projectmanagement en bieden ondersteuning en advies bij ontwerp en realisatie van parkeerprojecten.



TKH Parking geleidt verkeer in Kustwerk Katwijk

Een uniek Nederlands project is afgelopen jaar gerealiseerd in Katwijk. Rijkswaterstaat was tot de ontdekking gekomen dat een deel van de kustverdediging te zwak was. Daarom ontstond het plan om daar de duinen af te graven en deze te vervangen door een dijk – met in de dijk een parkeergarage!

Het is een ultramoderne parkeergarage geworden, voor zevenhonderd auto's, met het verlichtingssysteem BB-LEDlightpipe en daarin geïntegreerd een parkeerleidingssysteem van Park Assist. Het systeem van BB-Light zorgt ervoor dat er maar twee lichtlijnen nodig zijn, één voor ieder van de twee rijbanen; daar waar

aanvankelijk werd gedacht aan vier lichtlijnen. De geïntegreerde sensoren bewaken elk vier parkeer vakken en geven met een groen of rood licht aan of de parkeerplaats al dan niet bezet is. Daardoor is het voor automobilisten makkelijk om snel een vrije plek te vinden. Deze gecombineerde oplossing, een mooi voorbeeld van de synergie binnen TKH, trekt veel belangstelling uit binnen- en buitenland, ook dankzij de bijzondere plek: de dijk is volledig ingepast in het duinlandschap, met bovenop wandelpaden en bankjes. De toegangen tot de parkeergarage bevatten gewelfde vormen, waardoor ze op een natuurlijke manier deel uitmaken van de omgeving.

Park Assist zorg voor de juiste doorstroming in Berlijn

In Berlijn heeft TKH een mooi project gerealiseerd, via haar werkmaatschappij Park Assist. Een groot winkelcentrum, de Mall of Berlin aan de Leipziger Platz, had behoefte aan goede parkeermogelijkheden en vooral aan een goede doorstroming.

Door de locatie, midden in het centrum, op de plek waar ooit de Muur stond, is er veel verkeer, en dat moet zo weinig mogelijk worden opgehouden. Park Assist heeft hiervoor een geavanceerd verkeersgeleidings-systeem, dat gebruik maakt van kentekenherkenning. Het kenteken wordt bij het binnenrijden gescand en de bestuurder krijgt aanwijzingen waar parkeerplaatsen beschikbaar zijn – ook prettig voor de beheerder, die zo zijn bezettingsgraad kan optimaliseren. Daarnaast registreren de camera's waar iemand zijn auto parkeert. Na afloop is het daardoor makkelijk om je auto terug te vinden: een kwestie van je kenteken invoeren en het

systeem wijst je de weg. Voor de beheerder van de parkeergarage levert het een schat aan data op.

Park Assist is een van oorsprong Amerikaans bedrijf, dat in 2013 bij de TKH-groep kwam. Inmiddels zijn de verschillende technieken op een verregaande manier geïntegreerd, onder meer ook doordat Park Assist profiteert van technieken uit de TKH-groep, zoals data-mining en streaming video. En TKH heeft via Park Assist tal van Australische klanten gekregen, onder meer het vliegveld van Melbourne. Daar kan nu via de geavanceerde visietechnologie gedifferentieerde tarieven toepassen op basis van kentekenherkenning – zonder dat dit leidt tot frictie voor de gebruiker of extra handelingen.

Vergelijkbaar is de techniek die Westfield Group toepast, één van de grootste winkelcentrumbedrijven ter



wereld. Bezoekers aan Westfield Miranda in Sydney hebben geen kaartje meer nodig: hun kenteken wordt gescand bij het binnenrijden en ook het afrekenen gebeurt op basis van het kenteken. Regelmatige bezoekers kunnen ervoor kiezen zich te registreren, zodat de parkeerkosten automatisch worden verrekend via hun creditcard.

Met **FlinQ** ontstaat er een schat aan gegevens voor **Apcoa**

Er komt steeds meer belangstelling vanuit het buitenland voor de parkeeroplossingen van TKH Parking Solutions. Zo heeft de grootste Europese beheerder van parkeergarages, Apcoa, onlangs gekozen voor het (parkeer)integratieplatform FlinQ van Flexposure

Apcoa heeft maar liefst 1,4 miljoen parkeerplaatsen onder beheer, verspreid over ruim zeventuizend locaties in twaalf Europese landen. Voor alle Duitse locaties gaat Apcoa nu werken met FlinQ. Een belangrijke reden is dat FlinQ in feite boven afzonderlijke parkeermanagementsystemen 'hangt': het combineert al die afzonderlijke systemen in één interface, wat

ideaal is voor een beheerder die veel locaties moet overzien. Apcoa doet dat allemaal vanuit Stuttgart, waar het bedrijf bij het vliegveld zijn hoofdkantoor heeft en de centrale meldkamer. Van daaruit is het mogelijk om alle parkeergarages aan te sturen: alles wat te maken heeft met klantensupport, beveiliging, toegangscontrole, videobewaking, afrekenen en intercom. Er hoeft niemand meer ter plekke aanwezig te zijn. Mocht dat toch nodig zijn, dan is dat vanuit de centrale meldkamer eenvoudig te regelen. Relatief nieuw in FlinQ zijn de mogelijkheden voor datamining. Het systeem slaat veel informatie op, waardoor je op een gegeven moment patronen kunt gaan zien. Niet alleen kun je gaan voorstellen wanneer het druk zal zijn in de parkeergarage, je

kunt ook preventief onderhoud plannen. Hoe vaak is een slagboom open geweest, hoe snel moest dat achter elkaar en met welke weerscondities heeft hij te maken gehad? En wanneer heeft hij het begeven? Als je dat weet, en dat kun je gaandeweg steeds beter in kaart brengen, weet je ook wanneer het verstandig is de slagboom te vervangen, voordat er problemen mee ontstaan. Alles om het parkeerproces optimaal te laten verlopen zonder onderbrekingen. Dat scheelt gigantisch in de operationele kosten en doorstroming van de auto's. De eerste 250 parkeergarages in Duitsland zijn binnen drie maanden aangesloten. En de kans op nieuwe opdrachten is groot.



MARINE, OIL & GAS

Platforms en schepen zijn complexe systemen. TKH levert innovatieve en brandveilige connectivity systemen evenals geïntegreerde security- en communicatiesystemen voor toepassingen op schepen en platforms. Veel oplossingen zijn gericht op efficiency met een gunstige return on investment voor de klant.



Met TKH-oplossingen kritische processen monitoren

Je zou kunnen zeggen dat de verticale markt Marine, Oil & Gas de mooiste en meest uitdagende locaties bevat voor enkele van de kerntechnologieën van TKH: met name alles wat te maken heeft met 'situational awareness': waar zijn mijn mensen, wie krijgt toegang tot welke locatie, hoe staat het met alle productieprocessen?

Op een boorplatform luistert dat allemaal erg nauw. De toegevoegde waarde van TKH-kerntechnologieën is er groot, vooral omdat het plekken zijn waar betrouwbaarheid van de apparatuur van het grootste belang is. Vanuit een oorspronkelijke sterke positie als leverancier van connectivity-oplossingen is TKH steeds meer terrein aan het veroveren op het gebied van situational awareness. Allerlei technologieën die voor andere toepassingen zijn ontwikkeld komen hier goed van pas: van toegangscontrole en bezoekersregistratie tot intercom- en evacuatiesystemen. Daarbij verschuift de aandacht steeds meer van de zogeheten safe area naar de hazardous area. Dat is waar de werkelijke bedrijfs-

processen plaatsvinden en waar de grootste toegevoegde waarde valt te leveren. Zodra het primaire proces stilvalt kost dat geld. Daarom is het belangrijk alle omgevingsfactoren permanent te monitoren en vooral ook om deze te vertalen in zinnige informatie, waar een operator iets mee kan: er zijn eindeloos veel gegevens beschikbaar over de bedrijfsprocessen, maar in geval van een calamiteit heeft niemand de tijd om zich daarin te gaan verdiepen. De oplossingen van TKH-dochter Siquira, die verschillende systemen met elkaar verbinden, zorgen ervoor dat de operator direct kan zien wie waar is en welke beslissingen hij moet nemen. Behulpzaam hierbij zijn diverse nieuwe technieken die TKH recentelijk heeft ontwikkeld, onder meer de wearable. Dat is meestal een device dat mensen om hun pols dragen, iets wat niet alleen de hartslag registreert (om een persoon te identificeren en om te monitoren of zijn hartslag nog regelmatig is), maar dat het ook mogelijk maakt om gericht toegang te verlenen en altijd te weten waar iedereen is.



Siqura-oplossing voor Chevron in Kuwait



Chevron heeft verschillende activiteiten in Kuwait voor de winning van olie onder meer in de on-shore Partitioned Zone (PZ); een gebied tussen Koeweit en Saoedi-Arabië. Een gezamenlijke operatie wordt bemand en gefinancierd door Saoedi-Arabische Chevron Inc en de Kuwait Gulf Oil Co.

Hier wordt ruwe olie en aardgas gewonnen en verwerkt voor en in de on-shore PZ. In 2014 kondigde Chevron een upgrade aan van haar bestaande CCTV-systeem. De Technology Division van Yusuf Ahmed Al Ghanim & Sons werd door Chevron geselecteerd om het CCTV-systeem te upgraden. Technology Division heeft bij het tot stand komen van dit project nauw samengewerkt met TKH-werkmaatschappij Siqura. Na diepgaande discussies tussen Siqura, Chevron en Al Ghanim werd een oplossing ontwikkeld die voldeed aan de site-vereisten. De uitdaging was om een fibre netwerk te installeren tussen de verschillende thermische camera's op de plant en de centrale controle kamer. Dit was ook nog in een explosiegevaarlijke zone met extreem hoge temperaturen waar de apparatuur tegen beschermd diende te worden. Siqura wist met haar 'industrial hardened fibre'-apparatuur een perfecte oplossing te bieden voor Chevron.

Geavanceerde visiontechnologie voor detecteren gassen

Schepen hebben te maken met een registratieplicht: het is verplicht om bij te houden wie zich waar bevindt, wat meestal een enorme administratie met zich mee brengt, zeker omdat bemanning ook nog wel eens op zee of ergens ver weg in een haven van schip wisselt.

Dat kan eenvoudiger, met een online systeem. Isolectra speelt hierop in met een 'vessel attendance systeem'. Ze heeft dit systeem inmiddels getest in een live omgeving, met gebruikmaking van satellietcommunicatie. Hoewel een internetverbinding via satellieten normaal gesproken buitengewoon kostbaar is, blijven de kosten door slimme datareductie buitengewoon beperkt.



Een andere ontwikkeling is afkomstig van Allied Vision met haar visiontechnologie. Haar geavanceerde camera-systemen maken het mogelijk om gassen te detecteren – tijdig, voordat het risico van een explosie ontstaat. Gassen hebben namelijk altijd een temperatuur die afwijkt van de luchttemperatuur. Door nu de beelden van een thermische camera te combineren met de beelden van een reguliere camera, zie je precies waar er gas lekt. Omdat de camera intelligentie bevat kan hij zo worden geprogrammeerd dat hij leakage automatisch signaleert, ook als het menselijk oog niets kan zien en zelfs bij nevel of duisternis. De operator kan dan besluiten tot de geëigende vervolgstappen.



TKF zorgt voor indrukwekkende kabelsystemen

TKF gaat subsea-kabels produceren, bedoeld voor het transport van elektriciteit over de bodem van de zee of een rivier. Dat zijn kabels die dikker en langer zijn dan alles wat het bedrijf ooit heeft geproduceerd.

Subsea-kabels bestaan uit drie koperen aders, die samen wel vijftien centimeter dik zijn, en een glasvezelkabel, bedoeld om meetgegevens door te sturen van de aangesloten installaties. De lengte kan wel vijftig kilometer bedragen en dat maakt dat het gewicht van een subsea-kabel kan oplopen tot zo'n vijftienhonderd ton. En dan moet de kabel ook nog eens buitengewoon betrouwbaar zijn: ondanks de grillige zeebodem mag een subsea-kabel nooit breken – het zou een ingewik-

kelde operatie vergen om die breuk weer te repareren. TKF gaat de koperaders produceren in de fabriek in Haaksbergen. De assemblage, op een enorme samenslagmachine, vindt vervolgens plaats in Lochem, dat dertig kilometer verderop aan het Twentekanaal ligt. Na assemblage zijn de kabels zo zwaar dat verder transport alleen nog over het water kan plaatsvinden. Het transport alleen al is een operatie op zich: er zijn speciale duwbakken voor nodig, waar de kabels in een ingenieus wikkelpatroon op komen te liggen. Vanaf 1 januari 2016 moet de productie gaan draaien. De kabels zijn bedoeld voor onder meer boorplatforms en windmolenparken op zee, een markt waar TKF al langer actief is. Niet alleen heeft het bedrijf al eerder subsea-kabels gemaakt, met een lengte tot twintig kilometer,

ook heeft het een uitgebreid assortiment kabels voor de hele vertical Marine, Oil & Gas: kabels waar speciale eisen aan worden gesteld, omdat de aansluitingen waterdicht moeten zijn, waar elders spatwaterdicht voldoende is, ze moeten bestand zijn tegen olie en op geen enkele manier bijdragen aan een risico op explosie. Bovendien moeten de kabels, als ze bedoeld zijn voor een schip, extra glad zijn, zodat ze makkelijk zijn te 'trekken' door nauwe openingen. En TKF ontzorgt haar klanten door in te zetten op een juiste levering: precies op tijd, in de juiste hoeveelheid en op de goede lengte. Dat draagt enorm bij aan een soepel productieproces – niets erger dan de productie stil te moeten leggen omdat de kabels niet op tijd zijn gearriveerd.



TYRE BUILDING INDUSTRY

Met tientallen jaren ervaring, heeft TKH de productietechnologie voor bandenbouw geëvolueerd en verfijnd die nodig is om superieure personenauto-, vrachtwagen, bus- en off-the-road- (OTR) banden te produceren. TKH ontwerpt, produceert, levert en installeert deze innovatieve bandenbouw-systemen waarmee banden met specifieke eigenschappen te maken zijn en maakt van de vraag van de klant een gezamenlijke uitdaging.



Door permanent **innovatief** te zijn heeft **VMI** een unieke positie verworven



De MAXX is een volledig geautomatiseerde machine, die vooral populair is in landen met relatief hoge lonen, zoals Westerse landen, Japan en Korea. Er zit veel visientechnologie in, om productieprocessen te automatiseren. De machine ziet zelf of alle onderdelen correct zijn gepositioneerd en stuurt bij waar nodig bij.

Daarnaast levert VMI ook apparatuur om het rubber te verstevigen met staal en om het te snijden, zodat alle onderdelen van de productieketen goed op elkaar zijn afgestemd. Voor de Aziatische markt heeft het bedrijf een ander model, de EXXIUM, die gebruik maakt van allerlei technieken die voor de MAXX zijn ontwikkeld, maar de totale automatiseringsgraad is minder hoog. Dat is prettig in landen waar de lonen lager liggen.

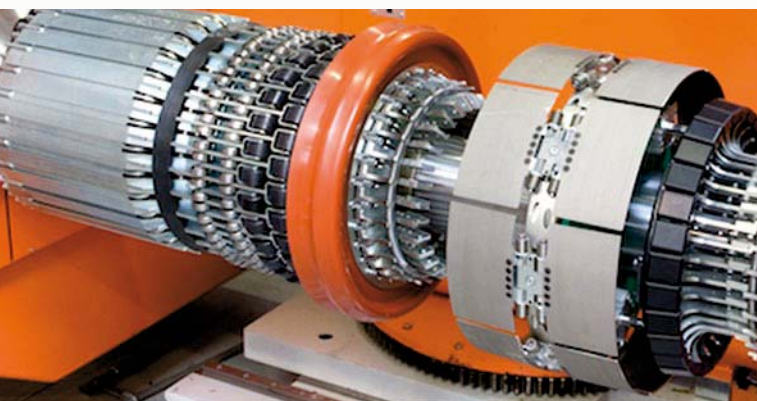
Door permanent innovatief te zijn heeft VMI een unieke positie verworven, waardoor praktisch alle bandenbouwers die geen eigen bandenbouwsystemen maken met VMI te maken hebben. Het bedrijf is absoluut marktleider.

VMI profiteert onder meer van het feit dat de bandenmarkt steeds meer een vechtmart aan het worden is. Ook worden er steeds hogere eisen gesteld aan banden, wat onder meer tot uitdrukking komt in de labels die bij elke band staan vermeld. Klanten gaan niet alleen af op prijs, maar kunnen banden daadwerkelijk vergelijken op kwaliteitsaspecten, zoals rolweerstand en remvermogen. Dat is gunstig voor een bedrijf dat kwaliteit hoog in het vaandel heeft – een van de redenen dat VMI vorig jaar op de Tyre Technology Expo & Conference in Keulen de prijs kreeg voor 'Leverancier Bandenbouwindustrie van het Jaar'.

Bijzondere **VAST-**truckbandenbouw-machine voor Japan

De opdracht voor de VAST-truckbandenbouw-machine voor Japan is een mooi voorbeeld van een klant die VMI's bekwaamheid erkent om een machine te leveren die aan specifieke eisen moet voldoen.

De Japanse klant vroeg om een machine te ontwikkelen die zowel een hoge automatiseringsgraad moest hebben als de mogelijkheid om zeer hoogwaardige banden te produceren. VMI's voorstel was om een VAST-machine te ontwikkelen in meerdere fases. De eerste fase omvatte het doel om 100 seconden-cyclustijd te bereiken. Fase twee omvatte het verhogen van de mate van automatisering in de machine zodat minder operators nodig zijn om de machine te bedienen. De derde fase tot slot is als een soort optimalisatiefase beschouwd, waarin is gestreefd een MAXX-bandenbouwsysteem voor truckbandenbouwmachines op te leveren. De ontwikkeling van de VAST voor de Japanse klant wordt door VMI gezien als een mooi leertraject in de ontwikkeling van de nieuwe generatie VAST-machines.



Doorbraak **VMI Batch-off** in Chinese bandenindustrie

Rubber komt ofwel van een plantage ofwel uit de chemische industrie. Tezamen met de benodigde vulstoffen en chemicaliën wordt het ruwe rubber in een kneedmachine gemengd. Het resultaat is een warme, kleverige massa die aan kauwgum doet denken.

Teneinde dit halffabricaat verder te kunnen verwerken, walst men de massa uit tot een lang, dun vel. Dit vel is warm en kleverig. Te warm en te kleverig om zonder meer verder verwerkt te kunnen worden. In een Batch Off-machine wordt het rubbervel daarom in een anti-kleefmiddel gedompeld en daarna wordt het gekoeld

en gedroogd. Reeds tientallen jaren worden VMI Batch-Offs gezien als de allerbeste. Ondanks dat, is het altijd een grote uitdaging geweest om de VMI Batch-Offs in China te verkopen. Het volwassener worden van de Chinese bandenindustrie in combinatie met de hoge kwaliteit Batch-Offs van VMI heeft geleid tot de verkoop van een Master en Final mix Batch-Off aan China's grootste bandenfabrikant Hangzhou Zhongce Rubber Co. Ltd. De succesvolle eerste levering van de Batch-Off heeft geleid tot een vervolgoordracht. Een mooie referentie voor VMI, aangezien Hangzhou Zhongce Rubber Co. Ltd wordt gezien als één van de leiders in de Chinese bandenindustrie.

Met de RFI-applicator nooit meer een **platte band**

Weinig dingen zijn zo vervelend als met een lekke band langs de kant van de weg staan. Dan kun je wel een reserveband hebben, maar ga dat wiel maar eens wisselen.

Het goede nieuws is dat het ook niet meer hoeft. Er bestaan tegenwoordig banden die aan de zijkanten zo goed zijn verstevigd dat je ermee door kunt rijden, ook als de band lek is: tenminste tachtig kilometer, ver genoeg tot de eerstvolgende garage. Het principe is niet nieuw, maar tot nu toe vergde het maken van dit soort banden altijd handwerk. Daardoor nam de productietijd van een band ook aanmerkelijk toe. VMI zou VMI niet zijn als het hier niet een oplossing voor had bedacht, op verzoek van klanten die graag hoogwaardige banden willen produceren. Deze techniek zorgt ervoor dat de banden aan de zijkant een zogeheten Run Flat Insert (RFI) krijgen, een extra strip van speciale rubber. Deze wordt in een aparte cyclus op maat gesneden en vervolgens via een ingenieus transferwiel op de bouwdrum aangebracht. Deze RFI-applicator is aan te sluiten op verschillende machines van VMI, onder meer op de MAXX.



Eerste **VMI**-bandenbouwmachine in Saoedi-Arabië

Yanbu Industrial College (YIC) is een opleidingsinstituut in Saoedi-Arabië waar studenten worden opgeleid in technische vakken, waaronder voor de elastomeer- en rubberindustrie.

Het opleidingsinstituut voorziet veel mogelijkheden in de nabije toekomst voor deze industrieën in Saoedi-Arabië en verwacht daarom ook forse investeringen hierin. De Saoedische overheid stimuleert deze investeringen als onderdeel van een strategie om minder afhankelijk te worden van olie-inkomsten.

In het YIC-complex wordt alleen gebruik gemaakt van state-of -the-art apparatuur. Om in te spelen op de verwachte investeringsvraag in de rubberindustrie, is in het complex een mini bandenfabriek gebouwd waar het

mengen, voorbereiding van componenten, het bandenbouwen en het testen van de banden plaatsvindt.

VMI heeft er -in opdracht van Saudi Basic Industries Corporation (SABIC)- haar VMI 242 Trainer geïnstalleerd en in gebruik genomen.

De situatie was ongewoon, niet alleen omdat VMI voor de eerste keer een machine leverde in Saoedi-Arabië, maar ook omdat deze klant geen gewone bandenfabrikant is. De VMI 242 'Trainer' is een speciaal type en is ontworpen om 'slechts' 10 banden per week op te bouwen en heeft eenvoudige applicator trays in plaats van reguliere breaker en carcass servicers beheerders. Het is een verstandige investering van SABIC om studenten op te leiden om banden te bouwen op VMI's single stage systeem.



MACHINE VISION

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



Beelden buiten het zichtbare: Allied Vision **Goldeye**

Machine vision-technologie wordt gebruikt in een eindeloze verscheidenheid van toepassingen - van geautomatiseerde kwaliteitscontrole in de industrie, voor wetenschappelijke toepassingen tot aan intelligent oplossingen voor verkeersmonitoring.

Allied Vision, een onderdeel van Augusta, is de enige fabrikant van machine visioncamera's die naast conventionele camera's ook unieke infrarood- en warmtebeeldcamera's heeft. Hiermee biedt Allied Vision haar klanten een variatie aan mogelijkheden, die ongeëvenaard is in de industrie. Het jaar 2014 kenmerkte zich ook nog eens als het jaar van de infrarood-toepassing voor Allied Vision. Hiermee werd de nieuwe generatie van de Goldeye infrarood-cameraserie geïntroduceerd. De Goldeye is een zogeheten SWIR-camera wat staat voor Short Wave Infra Red. De golflengte varieert bij deze visioncamera tussen de 900 tot 1.700 nm. Het spectrum wat zichtbaar is voor het menselijk oog bedraagt 390-700 nm. De camera is daarom bij uitstek geschikt om objecten of situaties die onzichtbaar zijn voor het blote oog of voor een conventionele camera te traceren. De Goldeye wordt dan ook ingezet voor geavanceerde camerabeelden in industriële en wetenschappelijke toepassingen. Het SWIR-spectrum kleurt bijvoorbeeld water zwart, wat in vele toepassingen handig is. Klanten van Allied Vision gebruiken bijvoorbeeld Goldeye-camera's om



waterconcentratie in groente en fruit te meten. Zo detecteert de Goldeye automatische appels die beurse plekken hebben maar die nog niet zichtbaar zijn aan de buitenkant. De Goldeye zorgt dat in de sorteer-machine deze appels worden afgescheiden van de rest zodat de direct richting de sappenfabrikant worden geleid in plaats van naar de supermarkt. Ook onderzoekslaboratoria gebruiken wereldwijd Goldeye infraroodcamera's om de waterabsorptie en het droogproces van landbouwgewassen te meten om hiermee de gewassen te kunnen onderscheiden die kunnen groeien in droge gebieden of bestand zijn tegen lange droge perioden.

LMI Technologies en de wereld van 3D-scanning

Sommige materialen zijn transparant voor infrarood licht. Dit is het geval bij silicium. Deze toepassing wordt gebruikt in de halfgeleiderindustrie voor het uitvoeren van niet-destructief onderzoek. De Goldeye-camera kan namelijk beelden genereren door middel van een silicium wafer waarmee onder elkaar liggende geïntegreerde vormen of afbeeldingen kunnen worden gedetecteerd en geïnspecteerd. Sommige inkt- en verfsoorten bijvoorbeeld zijn min of meer transparant voor infrarood licht. Infrarood camerabeelden wordt gebruikt door musea om potloodschetsen te detecteren onder de verlaag van een kunstwerk. Infrarood-camera's worden ook gebruikt om transparante inkt op bankbiljetten of op officiële documenten te detecteren om hiermee de authenticiteit te bewijzen.



LMI Technologies, onderdeel van Augusta, is een Canadese ontwikkelaar van 3D-scanning technologieën. In haar 35-jarige bestaan heeft ze een reputatie opgebouwd van wereldwijde leider in deze industrie. Van productontwikkeling en ontwerp tot en met implementatie en customer support, LMI is gericht op het creëren van scan-technologie die oplossingen leveren waarop haar klanten kunnen vertrouwen.

Maar waarop onderscheidt LMI zich ten opzichte van andere 3D-scanning ondernemingen? Het antwoord zit hem in LMI's waardesysteem dat bestaat uit 4 pijlers:

- 1 Chip-level engineering waarbij alle technologieën in-house worden ontwikkeld, zodat de hoogste kwaliteit en de meest rendabele oplossingen kunnen worden aangeboden.
- 2 Een OEM / volume businessmodel dat gestoeld is op langetermijn relaties waarbij de activiteiten van de klant centraal staan waardoor oplossingen telkens weer verbeteren.
- 3 Gebruiksvriendelijkheid zodat complexe technologieën eenvoudig in gebruik zijn en zijn te integreren in 'real-world'-applicaties.
- 4 Opmaat geleverde oplossingen met maximale kostenefficiëntie door producten en diensten te ontwerpen en te leveren die klanten voorhelpen in hun zakelijke behoefte.



LMI richt zich momenteel op drie afzonderlijke 3D-markten. De eerste is het scannen om 3D-modellen te creëren. Deze 'High Definition Imaging'-scanners maken gebruik van stereo, gestructureerde licht-technologie die scangegevens omzet naar 3D-modellen voor een breed scala aan industriële toepassingen, zoals voor modellen in de tandheelkunde. De tweede markt is 3D-scanning voor inspectie. Met haar Gocator-productlijn wordt geavanceerde scantechnologie ingezet ten behoeve van meting en kwaliteitscontrole van objecten in industrieën als elektronica, houtverwerking en automotieve assemblage. De derde grote markt is die voor oppervlakte metrologie. LMI's baanbrekende MikroCAD is de enige in zijn soort die onder sub-micron (70nm)-niveau kan scannen. Gegevens van complexe oppervlakten worden met een uitzonderlijke precisie gescand. Een mooie bijkomstigheid is dat dit alles tegen een fractie van de kosten van concurrerende technologieën kan worden aangeboden. MikroCAD wordt momenteel gebruikt voor controles die een zeer hoge nauwkeurigheid vereisen. Procter & Gamble bijvoorbeeld gebruikt de MikroCAD om de snijranden van scheermesjes te controleren.



LMI scant gezichten in 3D

De meeste technieken om mensen te identificeren zijn zeer primitief, zeker als je bedenkt dat een vingerafdruk niet meer dan tachtig unieke punten bevat en een irisscan honderdvijftig.

Een 3D-gezichtsscan bevat vierduizend unieke punten! LMI richt zich in toenemende mate op de ontwikkeling 3D-gezichtsherkenning. Met 3D-gezichtsherkenning is het mogelijk om iemands identiteit vast te stellen met een hoge mate van zekerheid en zonder enig fysiek contact. Naarmate de technologie steeds meer betaalbaar wordt, zal de belangstelling voor dergelijke oplossingen alleen maar toenemen, zonder concessies te doen aan de kwaliteit. Gezichtsherkenning van LMI wordt inmiddels getest bij grenscontroles in China en kan uiteindelijk worden ingezet in vele security hot-zones zoals gevangenissen en ambassades. Volgens

LMI is het een markt met een enorm potentieel. LMI streeft uiteindelijk naar 3D-monitoring van bewegingen tijdens het scanproces. Dit zal leiden tot een betere nauwkeurigheid evenals van een verbeterde accuratesse en werking. Ook hecht LMI grote waarde aan het voorthelpen van haar partners opdat ze samen succesvol zijn. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking in de houtverwerkende industrie. LMI werkt samen met OEM-ers, die oplossingen leveren aan houtzagerijen in Noord-Amerika en Europa. Deze partners gebruiken momenteel de chroma- en scanproductlijn van LMI voor het scannen en inspecteren van planken evenals het bepalen van snijlijnen, het controleren van lengte en breedte etc. Het uiteindelijke doel is reductie van houtafval maar ook om het hout maximaal te kunnen gebruiken.



Jaarrekening 2014

Geconsolideerde balans	106
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	107
Geconsolideerd overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	108
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen	109
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	110
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	111
Enkelvoudige balans	142
Enkelvoudige winst- en verliesrekening	143
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	144

Geconsolideerde balans

Per 31 december voor winstbestemming

in duizenden euro's	Toelichting	2014	2013
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	3	351.669	349.125
Materiële vaste activa	4	204.395	188.523
Vastgoedbeleggingen	5	8.494	10.103
Financiële vaste activa	6	17.083	17.795
Actieve belastinglatentie	15	11.054	12.550
Totaal van de vaste activa		592.695	578.096
Vlottende activa			
Vorraden	7	202.323	185.447
Vorderingen	8	170.813	152.532
Onderhanden projecten in opdracht van derden	9	115.332	78.272
Te ontvangen vennootschapsbelasting		1.676	3.364
Liquide middelen	10	90.332	79.613
Totaal van de vlottende activa		580.476	499.228
Voor verkoop aangehouden activa	11	3.050	0
Totaal activa		1.176.221	1.077.324

in duizenden euro's	Toelichting	2014	2013
Passiva			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	12	510.847	377.577
Minderheidsbelang derden	13	17.174	61.398
Totaal van het groepsvermogen		528.021	438.975
Langlopende verplichtingen			
Langlopende schulden	17	258.925	258.558
Voorziening voor latente belastingen	15	57.613	59.850
Voorzieningen voor pensioenen	16	6.680	18.852
Overige voorzieningen	14	17.098	24.727
Totaal van de langlopende verplichtingen		340.316	361.987
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan kredietinstellingen	18	4.237	15.242
Handelsschulden en overige te betalen posten	19	241.803	213.471
Onderhanden projecten in opdracht van derden	9	41.495	38.735
Te betalen vennootschapsbelasting		10.613	717
Voorzieningen	14	9.736	8.197
Totaal van de kortlopende verplichtingen		307.884	276.362
Totaal passiva		1.176.221	1.077.324

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

in duizenden euro's	Toelichting	2014	2013
Netto-omzet		1.344.199	1.196.024
Wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking		4.664	-395
Overige bedrijfsopbrengsten		1.520	2.216
Totaal bedrijfsopbrengsten	22	1.350.383	1.197.845
Kosten grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk		774.721	698.771
Personeelskosten ¹	24	286.752	268.639
Afschrijvingen	26	19.948	19.462
Amortisatie	27	26.199	25.068
Bijzondere waardeverminderingen	28	575	94
Overige bedrijfskosten	29	124.412	118.350
Totaal bedrijfslasten ²		1.232.607	1.130.384
Bedrijfsresultaat		117.776	67.461
Financiële baten en lasten ³	31	-10.357	-15.176
Resultaat deelnemingen		197	1.441
Resultaat voor belastingen		107.616	53.726
Belastingen over resultaat	32	22.216	12.073
Nettoresultaat		85.400	41.653
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		82.735	37.232
Minderheidsbelang derden		2.665	4.421
		85.400	41.653
Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders	33		
Gewone winst per aandeel (in €)		2,14	0,98
Verwaterde winst per aandeel (in €)		2,13	0,98
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €) ⁴		2,23	1,48
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ⁴		2,43	1,30

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

2 In de bedrijfslasten 2013 zijn naast bijzondere waardeverminderingen, eenmalige lasten van € 7,2 miljoen verantwoord als gevolg van herstructureringen.

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

4 Niet IFRS-verplichte toelichting.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

in duizenden euro's

	2014	2013
Nettoresultaat	85.400	41.653
Posten die in de toekomst niet naar winst of verlies zullen worden overgeboekt		
Actuariële winsten/(verliezen)	2.294	-2.763
Herwaardering van onroerend goed	-344	-1.376
	1.950	-4.139
Posten die mogelijk in de toekomst naar winst of verlies zullen worden overgeboekt		
Valuta-omrekeningsverschillen	16.640	-5.206
Effectief deel van veranderingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen (na belastingen)	-578	2.699
(Af)/herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa	-1.090	237
	14.972	-2.270
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten	16.922	-6.409
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode	102.322	35.244
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	98.625	32.391
Minderheidsbelang derden	3.697	2.853
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode	102.322	35.244

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen

in duizenden euro's	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Herwaarde- ringsreserve	Herwaardering voor verkoop beschikb. fin.act.	Reserve omrekenings- verschillen	Cash-flow hedgereserve	Algemene reserve	Onverdeelde winst	Totaal	Minderheids- belang derden	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2013	9.579	12.121	15.166	32.080	3.655	3.005	-6.756	267.175	28.404	364.429	60.394	424.823
Nettoresultaat									37.232	37.232	4.421	41.653
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten				-1.375	237	-3.482	2.699	-2.920		-4.841	-1.568	-6.409
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	-1.375	237	-3.482	2.699	-2.920	37.232	32.391	2.853	35.244
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								28.404	-28.404	0		0
Dividenduitkeringen	81	-81						-18.017		-18.017		-18.017
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-904		-904	-1.432	-2.336
Verworven minderheidsbelang in het kader van overnames										0	-449	-449
Gerealiseerde herwaardering				-4.943				4.943		0		0
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								1.950		1.950	32	1.982
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-5.411		-5.411		-5.411
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								3.139		3.139		3.139
Mutatie wettelijke reserve voor deelnemingen waarvoor wel economisch eigendom is verworven, maar niet juridisch eigendom			-856					856		0		0
Geactiveerde ontwikkelingskosten			7.696					-7.696		0		0
Stand per 31 december 2013	9.660	12.040	22.006	25.762	3.892	-477	-4.057	271.519	37.232	377.577	61.398	438.975
Nettoresultaat									82.735	82.735	2.665	85.400
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten				-257	-1.090	15.562	-578	2.253		15.890	1.032	16.922
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	-257	-1.090	15.562	-578	2.253	82.735	98.625	3.697	102.322
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								37.232	-37.232	0		0
Dividenduitkeringen	86	-86						-19.809		-19.809		-19.809
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-365		-365	-1.624	-1.989
Uitgifte van (certificaten van) nieuwe gewone aandelen	765	73.265								74.030	21	74.051
Verworven minderheidsbelang						1.070	10	-20.253		-19.173	-46.318	-65.491
Gerealiseerde herwaardering				172				-172		0		0
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								1.845		1.845		1.845
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-4.157		-4.157		-4.157
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								2.274		2.274		2.274
Mutatie wettelijke reserve voor deelnemingen waarvoor wel economisch eigendom is verworven, maar niet juridisch eigendom			1.219					-1.219		0		0
Geactiveerde ontwikkelingskosten			12.506					-12.506		0		0
Stand per 31 december 2014	10.511	85.219	35.731	25.677	2.802	16.155	-4.625	256.642	82.735	510.847	17.174	528.021

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in duizenden euro's	Toelichting	2014	2013
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		117.776	67.461
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen		46.720	45.134
Resultaat desinvesteringen		2	-510
Aandelen- en optieregelingen niet resulterend in een kasstroom		1.845	1.982
Mutatie in voorzieningen		-8.633	4.105
Mutatie in werkkapitaal		-40.761	-8.717
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		116.949	109.455
Betaalde interest		-9.035	-11.665
Betaalde vennootschapsbelasting		-13.015	-19.237
Netto-kasstroom uit operationele activiteiten	(A)	94.899	78.553
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Dividend ontvangen van niet-geconsolideerde deelnemingen		372	544
Aflossing op verstrekte leningen		440	0
Investerings in materiële vaste activa		-34.936	-21.205
Desinvesteringen in materiële vaste activa		1.239	2.356
Saldo van investeringen en desinvesteringen in vastgoed-beleggingen		-533	128
Verwerving van dochterondernemingen	35	-6.857	-15.544
Verwerving van overige deelnemingen		-149	0
Investering in immateriële vaste activa		-22.471	-16.848
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	(B)	-62.895	-50.569

in duizenden euro's	Toelichting	2014	2013
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend		-21.798	-20.353
Uitgifte van (certificaten van) nieuwe gewone aandelen		74.051	0
Verwerving van minderheidsbelangen	13	-65.491	0
Inkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		-4.157	-5.411
Verkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		2.274	3.139
Opgenomen langlopende schulden		0	312.314
Aflossingen van langlopende schulden		-11	-259.000
Mutatie kortlopend bancaire krediet		-11.005	-44.322
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	(C)	-26.137	-13.633
Netto-toename in liquide middelen	(A+B+C)	5.867	14.351
Omrekeningsverschillen		4.852	-1.203
Mutatie liquide middelen		10.719	13.148
Saldo liquide middelen per 1 januari		79.613	66.465
Saldo liquide middelen per 31 december		90.332	79.613

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening van TKH Group N.V. (hierna 'TKH') is opgesteld in overeenstemming met de door de Europese Commissie goedgekeurde International Financial Reporting Standards ('IFRS'), die van toepassing zijn op het boekjaar dat aanvangt op 1 januari 2014. De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening van TKH. Ten aanzien van de enkelvoudige resultatenrekening is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek 2 BW. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de waardering op reële waarde van onroerend goed, voor verkoop beschikbare financiële activa, derivaten en op aandelen gebaseerde betalingen. Alle transacties in financiële instrumenten worden verantwoord op transactiedatum.

Nieuwe standaarden en interpretaties

De volgende aanpassingen van standaarden en nieuwe interpretaties zijn van kracht sinds 1 januari 2014:

- IFRS 10 Consolidated Financial Statements
- IFRS 11 Joint Arrangements
- IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities
- IAS 27 Separate Financial Statements
- IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures
- Aanpassing op IFRS 2 Definition of Vesting Condition
- Aanpassing op IFRS 3 Accounting for Contingent Consideration in a Business Combination
- Aanpassing op IFRS 10, 11 en 12: Transition Guidance
- Aanpassing op IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- Aanpassing op IAS 36: Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets
- Aanpassing op IAS 39: Novation of Derivatives and Continuation of Hedge Accounting
- IFRIC 21: Levies

De toepassing van deze nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en IFRIC-interpretaties hebben geen

materiële gevolgen voor de jaarrekening, maar de toelichting is op onderdelen uitgebreid.

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 2016:

- IFRS 9 Financial Instruments¹
- IFRS 14 Regulatory Deferral Accounts
- IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers²
- Aanpassing op IFRS 10 en IAS 28 Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture
- Aanpassing op IFRS 11 Accounting of Acquisitions of Interests in Joint Operations
- Aanpassing op IAS 16 en IAS 38 Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation
- Aanpassing op IAS 16 en IAS 41 Agriculture: Bearer Plants

TKH verwacht dat de toepassing van deze nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en nieuwe IFRIC-interpretaties in toekomstige boekjaren geen materiële gevolgen zullen hebben voor haar jaarrekening op basis van de huidige activiteiten van de onderneming, met uitzondering van IFRS 9 en IFRS 15. Beide standaarden zijn nog niet goedgekeurd door de EU. Omdat IFRS 9 nog aan wijzigingen onderhevig kan zijn, heeft TKH nog geen gedetailleerde schatting van de impact gemaakt. IFRS 15 zal de standaarden IAS 18 Revenue, IAS 11 Construction contracts en gerelateerde interpretaties vervangen. Onder IFRS 15 wordt omzet verantwoord wanneer aan een leveringsverplichting is voldaan, of wel wanneer de beschikking over goederen en diensten die betrekking hebben op deze leveringsverplichting worden overgedragen aan de klant. TKH verwacht dat IFRS 15 een materiële impact op het moment van

omzetverantwoording kan hebben en dat de toelichting in de jaarrekening verder zal worden uitgebreid. Een redelijke schatting van de impact kan op dit moment nog niet worden gemaakt omdat een gedetailleerde review nog moet worden uitgevoerd.

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 de opgenomen deelnemingen onder de overige gegevens.

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 transactieprijs voor leveringen tussen segmenten worden bepaald op zakelijke basis. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten

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

² Effectief voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2017

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 activa en passiva van buitenlandse dochterondernemingen met een andere functionele valuta dan de euro worden naar euro's omgerekend tegen de per balansdatum geldende valutakoersen. De winst- en verliesrekeningen van buitenlandse dochterondernemingen worden omgerekend tegen de over het verslagjaar geldende gewogen gemiddelde maandkoersen. 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 19R Employee Benefits
- verplichtingen en vermogensinstrumenten gerelateerd aan op aandelen van de overgenomen onderneming gebaseerde betalingen, of ter vervanging verstrekte rechten gerelateerd aan op aandelen van TKH gebaseerde betalingen, worden verwerkt en gewaardeerd overeenkomstig IFRS 2 Share-based Payment op de overnamedatum;
- activa (of verkoopgroepen) die zijn geclassificeerd als aangehouden voor verkoop conform IFRS 5 Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations worden verwerkt en gewaardeerd overeenkomstig deze standaard.

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

Verworven minderheidsbelangen worden verwerkt als "transacties met eigenaren" in hun capaciteit als eigenaar en er wordt uit hoofde van dergelijke transacties geen goodwill opgenomen. De aanpassingen van de minderheidsbelangen uit hoofde van transacties waarbij geen sprake is van zeggenschap zijn gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming. Indien de minderheidsaandeelhouder een recht heeft om haar aandelen aan TKH te verkopen volgens een contractueel overeengekomen formule ('putoptie'), wordt een verplichting opgenomen voor de te kopen aandelen. De verplichting is bepaald op de verwachte contante waarde van de toekomstige kasuitstroom. De consolidatie wordt opgesteld op basis van het economisch eigendom dat TKH heeft verworven. Er is een wettelijke reserve gevormd voor het aandeel in het eigen vermogen van de deelneming waarvoor het economisch eigendom wel is verworven, maar het juridische eigendom nog niet. Aanpassingen na

balansdatum op de waarde van verplichting uit hoofde van de putopties, maar ook voor earn-out-verplichtingen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Acquisities van dochterondernemingen die plaatsvonden vóór 1 januari 2010 worden verwerkt in overeenstemming met de oude IFRS 3 Business Combinations. Dit betekent dat de aanpassingen op de waarde van de verplichting uit hoofde van de putopties, maar ook voor earn-out-verplichtingen direct in de goodwill worden verwerkt. Voor acquisities ná 1 januari 2010 worden wijzigingen in de reserveringen voor te betalen earn-out en afwikkeling van de putoptie direct via het resultaat verwerkt. Advieskosten voor acquisities worden direct als kosten verantwoord.

Immateriële vaste activa

Goodwill

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

Overige immateriële vaste activa

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

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

Ontwikkelingskosten worden niet geactiveerd indien deze rechtstreeks door derden worden vergoed en TKH de eigendomsrechten niet verkrijgt. De overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd op historische kosten minus afschrijvingen. De afschrijvingen zijn lineair op basis van

de verwachte economische levensduur. De verwachte economische levensduur is als volgt:

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

Materiële vaste activa

Lease

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

Vaste bedrijfsmiddelen

Grond en gebouwen, dienstbaar aan de bedrijfsuitoefening, worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde is gebaseerd op de marktwaarde. De marktwaarden worden ontleend aan de meest recente taxatierapporten.

Waarderingen worden met voldoende regelmaat uitgevoerd zodat de opgenomen waarde niet materieel afwijkt van de reële waarde per balansdatum. In de taxatie wordt de resterende verwachte economische levensduur bepaald. De herwaardering wordt afgeschreven over de verwachte resterende economische levensduur.

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

De afschrijvingen op geherwaardeerde bedrijfsgebouwen zijn lineair en worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

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

De verwachte economische levensduur is als volgt:

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

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

Vastgoedbeleggingen

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen

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

Voor verkoop beschikbare financiële activa

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

Bijzondere waardeverminderingen

Materiële en immateriële activa worden minimaal jaarlijks beoordeeld op indicaties van eventuele bijzondere waardeverminderingen. Bij een dergelijke indicatie wordt de realiseerbare waarde van het actief bepaald om de hoogte van de bijzondere waardevermindering vast te stellen. Indien het actief niet zelfstandig kasstromen genereert, dan wordt de realiseerbare waarde van de kleinste kasstroombetalingen 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 markttrente 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 waardeverminde-

ring niet had plaatsgevonden. De verhoging wordt direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Indien deze verhoging betrekking heeft op een geherwaardeerd actief waar bij de afwaardering niet in de winst- en verliesrekening is verwerkt, dan wordt de verhoging in de herwaarderings-reserve verwerkt.

Voorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs, of -indien lager- tegen de netto-opbrengstwaarde. De netto-opbrengst-waarde 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 zich voordoen. Indien de verwachte projectkosten hoger zijn dan de projectopbrengst, dan wordt het verwachte verlies direct voorzien en in mindering gebracht op het onderhanden werk. Onderhanden projecten, bestaande uit het saldo van gemaakte kosten, genomen winsten en verliezen verminderd met gefactureerde bedragen, worden als vordering gepresenteerd indien dit saldo positief is. Indien het saldo van gemaakte kosten, genomen winsten en verliezen

verminderd met gefactureerde bedragen op een project negatief is, dan wordt deze voor het betreffende project als verplichting gepresenteerd.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Voor verkoop aangehouden activa

Vaste activa worden gerubriceerd als 'voor verkoop aangehouden' indien hun boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd door middel van een verkooptransactie in plaats van door voortgezet gebruik. De herrubricering vindt plaats wanneer de activa beschikbaar zijn voor onmiddellijke verkoop en verkoop zeer waarschijnlijk is. Voor verkoop aangehouden vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Op voor verkoop aangehouden vaste activa wordt niet afgeschreven.

Herwaarderingsreserve

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

Voorzieningen

Algemeen

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

Pensioenen

Premies voor toegezegde-bijdragenregelingen worden als lasten verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben. De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. De pensioenaanspraken worden gedisconteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De pensioenaanspraken en de kosten van de toegezegd-pensioenen zijn gebaseerd op de 'projected unit credit method', waarbij per balansdatum actuariële berekeningen worden opgesteld. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van TKH benadert. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten die nooit zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief, dan wordt de opname van het actief beperkt tot de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies ('asset ceiling'). Dit wordt per pensioenregeling beoordeeld. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn. De interestkosten op de bruto-pensioenverplichting en het verwacht rendement op fondsbeleggingen worden als onderdeel van de financiële baten en lasten gepresenteerd. Het rendementspercentage op het belegd vermogen is gelijk gesteld aan de disconteringsvoet. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd, dan wordt het gedeelte van de daaruit voortvloeiende wijziging in pensioenaanspraken met betrekking tot de verstreken diensttijd of de winst of het verlies op die wijziging direct verwerkt in het resultaat.

Jubileumuitkeringen

De nettoverplichting uit hoofde van jubileumuitkeringen is het bedrag van de toekomstige beloning dat moet worden

toegerekend aan de arbeidsprestatie van de werknemers in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt gediscoteerd tot de contante waarde. De discountingsvoet is gelijk aan die van de toegezegd-pensioenregeling.

Voorziening garantieverplichtingen

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

Overige voorzieningen

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

Latente belastingen

Latente belastingen hebben betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale 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 zijn bij opname gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van toerekenbare transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Overige kortlopende schulden

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

Derivaten

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

Bedrijfsopbrengsten

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

brengsten. Netto-omzet is de opbrengst van in het verslagjaar aan derden geleverde goederen en diensten onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen. De mutaties in de voorraad gereed product en goederen in bewerking hebben betrekking op de productiebedrijven binnen TKH.

Producten en goederen

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

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

Onderhanden projecten

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

Diensten

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

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

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

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

Bedrijfslasten

Algemeen

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

Overheidssubsidies

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

Op aandelen gebaseerde betalingen

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

Financiële baten en lasten

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

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

Belastingen

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

Minderheidsbelang derden

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

Kasstroomoverzicht

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

Kasstromen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Winstbelastingen en interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van acquisities wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs. Transacties

waarbij geen ruil van liquiditeiten plaatsvindt, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betalingen van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract worden gepresenteerd als aflossingen van schulden voor het aflossingsbestanddeel en als betaalde interest voor het interestbestanddeel.

2 Schattingen en veronderstellingen

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

Reële waarde

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

- Level 1: Prijsnoteringen op actieve markten voor identieke activa en verplichtingen.
- Level 2: Andere inputs dan in level 1 opgenomen genoteerde prijzen die direct of indirect voor het actief of de verplichting waarneembaar zijn. TKH maakt voor derivaten gebruik van waarderingsopgaven van financiële instellingen. Deze opgaven worden gecontroleerd op basis van rentevoeten, rentecurves en valutakoersen die regelmatig worden gepubliceerd.
- Level 3: Berekeningen die als input variabelen gebruiken die een belangrijk effect hebben op de reële waarde en die niet zijn gebaseerd op beschikbare marktnoteringen. Hierbij maakt TKH gebruik van waarderings door onafhankelijke taxateurs.

De boekwaarde van de vorderingen op handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de reële waarde, omdat de eventuele oninbaarheid tot uitdrukking wordt gebracht in een verantwoorde reële waarde-aanpassing. De boekwaarde van de liquide middelen, handelsschulden en overige te betalen posten benadert de reële waarde, met name vanwege de korte looptijd van deze financiële instrumenten. De reële waarde van de rentedragende langlopende schulden, waarvan de faciliteit en bijbehorende prijsstelling is vernieuwd in oktober 2013, benadert de geamortiseerde kostprijs omdat het een variabele rente draagt. De derivaten, inclusief renteswaps, zijn gewaardeerd tegen reële waarde. De materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa betreffen onroerend goed dat gelegen is in verschillende regio's van Nederland, Duitsland, China en Polen. Het merendeel betreffen bedrijfspanden met kantoor-, magazijn- en productie-functies. Het onroerend goed is gewaardeerd tegen reële waarde op basis van taxaties door onafhankelijke taxateurs. Indien in alle regio's sprake zou zijn van een daling van de marktwaarde met 10%, dan zou dit een negatief effect hebben op het netto-resultaat van € 0,8 miljoen en € 8,2 miljoen op het eigen vermogen. Het verloop van de waarde van de activa die zijn ingedeeld naar level 3 is in de betreffende toelichting opgenomen.

Meer informatie over de veronderstellingen voor het bepalen van de reële waarde is opgenomen in de toelichtingen op de betreffende balansposten.

De onderstaande tabel geeft de hiërarchie en boekwaarden van activa en financiële instrumenten weer die tegen reële waarde zijn opgenomen.

In duizenden euro's			Activa		Verplichtingen	
	Toelichting	Hierarchie	2014	2013	2014	2013
Materiële vaste activa - bedrijfsgebouwen en terreinen	4	Level 3	114.060	108.730		
Vastgoedbeleggingen	5	Level 3	8.494	10.103		
Voor verkoop beschikbare financiële activa	6	Level 1	9.062	10.152		
Renteswaps	20	Level 2		12	5.948	4.939
Valutatermijncontracten	20	Level 2	2.513	212	1.724	276
			134.129	129.209	7.672	5.215

Prijs-, krediet-, rente- en valutarisico

Toelichting 20 bevat informatie over deze risico's.

Goodwill

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

Aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa

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

Onderhanden projecten

TKH verricht projecten in opdracht van derden waarop tussentijds winst wordt verantwoord. De tussentijdse winstneming is gebaseerd op de verwachte winst op het project en de geschatte mate van gereedheid. Bij deze bepaling wordt gebruikgemaakt van voorcalculaties die per onderdeel van een project gespecificeerd zijn. Op basis van realisatie en inschattingen van projectleiders en controllers worden periodiek per project nieuwe schattingen opgesteld die als uitgangspunt worden gehanteerd voor de te verantwoorden kosten en opbrengsten.

Pensioenen

Toelichting 1 en 16 bevatten de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de berekening van de pensioenlasten

en de pensioenvoorziening. In toelichting 16 is tevens een gevoeligheidsanalyse op de contante waarde van de bruto-pensioenverplichting opgenomen bij wijziging van de disconteringsvoet, inflatie, levensverwachting en indexatie. Tot 31 december 2014 was een groot deel van de pensioenregelingen van diverse Nederlandse werkmaatschappijen ondergebracht in een contract met een gesepareerd beleggingsdepot bij Nationale Nederlanden. TKH heeft besloten het aflopend contract niet meer te verlengen. Vanaf 1 januari 2015 zijn de gewijzigde pensioenregelingen van deze diverse werkmaatschappijen ondergebracht in een nieuw pensioencontract bij Nationale Nederlanden. In de geharmoniseerde pensioenregeling is tot een bepaalde salarisdrempel sprake van opbouw van aanspraken, daarboven is sprake van een beschikbare premieregeling. Hoewel er deels sprake blijft van opbouw van aanspraken zullen de toekomstige premies vanaf 1 januari 2015 geen elementen meer bevatten die gerelateerd zijn aan het verleden, waardoor de gewijzigde pensioenregelingen naar de toekomst kwalificeren als toegezegde-bijdragenregeling. Na deze wijziging resteren nog enkele in omvang kleinere regelingen die nog kwalificeren als toegezegd-pensioenregeling.

Overige voorzieningen

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

3 Immateriële vaste activa

	Goodwill		Merkenamen, klantbestanden en intellectual property		Ontwikkelingskosten		Patenten, licenties, software en handelsrechten		Totaal	
in duizenden euro's	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Stand per 1 januari	220.380	216.288	90.530	97.771	28.019	20.913	10.196	7.685	349.125	342.657
Activeringen en toevoegingen					17.961	11.364	4.510	5.483	22.471	16.847
Reclassificatie uit materiële vaste activa	4				18	412	1.003	90	1.021	502
Reclassificaties					-166		166		0	0
Acquisities	61	8.386	5.714	11.151	417	931	2	102	6.194	20.570
Amortisatie			-15.294	-16.601	-7.539	-5.329	-3.366	-3.138	-26.199	-25.068
Bijzondere waardeverminderingen	-1.690	-179			-4.408		-156		-6.254	-179
Aanpassing goodwill		-2.430							0	-2.430
Aanpassing i.v.m. earn-out-verplichting		35							0	35
Aanpassing i.v.m. verplichting voor putopties gehouden door minderheidsaandeelhouders		394							0	394
Omrekeningsverschillen	2.526	-2.114	2.116	-1.791	427	-272	242	-26	5.311	-4.203
Stand per 31 december	221.277	220.380	83.066	90.530	34.729	28.019	12.597	10.196	351.669	349.125
Som der amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	4.778	3.088	59.065	44.131	33.055	23.739	15.539	12.017	112.437	82.975
Historische aanschafwaarde	226.055	223.468	142.131	134.661	67.784	51.758	28.136	22.213	464.106	432.100

De toevoeging voor merkenamen, klantbestanden en intellectual property betreft de reële waarde die is toegekend aan deze immateriële activa van geacquireerde ondernemingen. De goodwill is toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden op basis van de operationele entiteiten. Op business-segmentniveau is de goodwill als volgt verdeeld:

in duizenden euro's	Disconteringsvoet	2014	2013
Telecom Solutions	10,0% - 12,8%	32.108	32.108
Building Solutions	9,6% - 12,6%	149.886	147.506
Industrial Solutions	10,0% - 12,1%	39.283	40.766
		221.277	220.380

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende onderdelen waarin goodwill is geactiveerd is gebaseerd op de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstroomprognoses. Deze prognoses zijn ontleend aan de interne businessplannen die jaarlijks worden opgesteld en een horizon van drie tot vijf jaar kennen. Deze businessplannen bevatten financiële budgetten en worden opgesteld door lokaal management en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Kasstromen ná de financiële budgetteringsperiode worden geëxtrapoleerd rekening houdend met een jaarlijks groeipercentage van 1,75%. Een disconteringsvoet vóór belastingen variërend van 9,6% tot 12,8% is gebruikt om de toekomstige kasstromen te berekenen. De disconteringsvoet is gebaseerd op de WACC van TKH aangevuld met additionele risico-opslagen geldend voor het kasstroomgenererende onderdeel. Inherent aan de gehanteerde berekeningsmethodiek, kan een wijziging van de aannames tot een andere conclusie ten aanzien van bijzondere waardevermindering leiden. Als de werkelijke disconterings-

voet 1% hoger zou zijn geweest dan waarvan is uitgegaan, dan zou dit resulteren in een bijzondere waardevermindering van € 0,4 miljoen. Indien de toekomstige bedrijfsopbrengsten 10% lager zouden uitvallen dan gepland, dan zou sprake zijn van een bijzondere waardevermindering van € 12,3 miljoen. In deze gevoeligheidsanalyse is overigens geen rekening gehouden met eventuele kostenbesparingen om de winstgevendheid op niveau te houden. De marktkapitalisatie van TKH bedroeg op 31 december 2014 € 1.091 miljoen en was daarmee beduidend hoger dan de waarde van de netto-activa van TKH.

In 2014 is een bijzondere waardevermindering van in totaal € 6,3 miljoen verantwoord dat voor het merendeel betrekking heeft op de dochteronderneming KLS Netherlands BV ('KLS'). In 2014 is het besluit genomen om de nieuwe 4D-medicijn distributiemachine te ontwikkelen, die de oude productlijnen zullen vervangen. Om de synergie te maximaliseren is besloten de KLS-activiteiten in de VMI-groep onder te brengen. TKH heeft hiervoor het belang van de minderheidsaandeelhouders in KLS voortijdig overgenomen. De eerste nieuwe 4D-machine zal in 2015 worden opgeleverd en worden getest bij een launching customer. Echter tegelijkertijd is de orderintake voor de oude productlijn gestopt en wachten potentiële klanten op de nieuwe 4D-machine. Deze groeivertraging en investeringen in een nieuwe generatie medicijn distributiesystemen heeft geresulteerd in een bijzondere waardevermindering op de oude geactiveerde R&D-uitgaven, alsmede in een bijzondere waardevermindering op een deel van de betaalde goodwill voor KLS. Daar staat echter tegenover dat de voorziening voor put-opties gehouden door de minderheidsaandeelhouders KLS vrij is gevallen, hetgeen resulteerde in een bate van in totaal € 5,9 miljoen. Na de bijzondere waardevermindering is de realiseerbare waarde van KLS gelijk aan de bedrijfswaarde van € 14,3 miljoen die bepaald is aan de hand van een disconteringsvoet van 12,1%.

4 Materiële vaste activa

in duizenden euro's	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2013					
Actuele boekwaarde	114.201	46.807	26.665	3.888	191.561
Mutaties over 2013					
Investeringsen	2.619	8.658	10.042	-114	21.205
Acquisities			121		121
Desinvesteringen	-1.216	-371	-259		-1.846
Herwaarderingen via niet-gerealiseerde resultaten	-1.835				-1.835
Afschrijvingen	-4.395	-6.330	-9.210		-19.935
Omrekeningsverschillen	-385	-121	-91	-15	-612
Reclassificatie naar immateriële vaste activa	3		-502		-502
Reclassificatie van vastgoedbeleggingen	11	366			366
Overige reclassificaties	-625		625		0
Totaal van de mutaties	-5.471	1.836	726	-129	-3.038
Stand per 31 december 2013					
Historische aanschafwaarde	126.881	203.000	106.768	3.843	440.492
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-51.425	-154.357	-79.377	-84	-285.243
Boekwaarde op basis van historische kostprijs	75.456	48.643	27.391	3.759	155.249
Som der ongerealiseerde herwaarderingen	33.274				33.274
Actuele boekwaarde	108.730	48.643	27.391	3.759	188.523
Mutaties over 2014					
Investeringsen	7.050	7.568	11.775	8.543	34.936
Acquisities			30		30
Desinvesteringen	-41	-203	-992	-5	-1.241
Herwaarderingen via niet-gerealiseerde resultaten	-452				-452
Afschrijvingen	-4.231	-7.206	-9.309		-20.746
Bijzondere waardeverminderingen		-256			-256
Omrekeningsverschillen	3.004	1.320	246	52	4.622
Reclassificatie van en naar immateriële vaste activa	3	138	-133	-1.026	-1.021
Totaal van de mutaties	5.330	1.361	1.617	7.564	15.872
Stand per 31 december 2014					
Historische aanschafwaarde	136.795	203.403	109.644	11.406	461.248
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-56.009	-153.399	-80.636	-83	-290.127
Boekwaarde op basis van historische kostprijs	80.786	50.004	29.008	11.323	171.121
Som der ongerealiseerde herwaarderingen	33.274				33.274
Actuele boekwaarde	114.060	50.004	29.008	11.323	204.395

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

- **Comparatieve methode:**

Deze methode vergelijkt het object met soortgelijke verkoop- en/of verhuurtransacties indien voldoende transactiegegevens bekend zijn. De methode 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-markthuurlaure van de verhuurbare vloeroppervlakten van de gebouwen en/of terreinen, verminderd met onroerende zaakgebonden zakelijke lasten en relateert dit aan een onder de huidige marktomstandigheden reëel geacht netto-rendement. Dit rendement stoelt op de beoordeling van de markt, de locatie en de onroerende zaak zelf. Het rendement varieert voor de onroerende zaken van 7,5 tot 10%.

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

Onder de materiële vaste activa bevinden zich activa gehouden onder financiële lease met een boekwaarde van € 0,5 miljoen. De bijbehorende financiële schuld, opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen, bedraagt € 0,4 miljoen. Gebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 0,2 miljoen zijn als onderpand verstrekt ter zekerheidstelling van bancaire faciliteiten.

5 Vastgoedbeleggingen

in duizenden euro's

	2014	2013
Stand per 1 januari	10.103	3.480
Investerings	542	22
Desinvesteringen	-9	-150
Reclassificatie naar bedrijfsgebouwen en terreinen	4	-366
Reclassificatie naar/van voor verkoop aangehouden activa	11	7.165
Waardeveranderingen in de reële waarde	800	-37
Omrekeningsverschillen	108	-11
Stand per 31 december	8.494	10.103

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

6 Financiële vaste activa

in duizenden euro's

6 Financiële vaste activa

	Overige deelnemingen		Voor verkoop beschikbare financiële activa		Overige financiële activa		Totaal	
in duizenden euro's	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Stand per 1 januari	6.832	6.025	10.152	9.915	811	1.055	17.795	16.995
Kapitaalstorting	149						149	0
Aandeel in resultaat deelneming, exclusief ontvangen dividend van voor verkoop beschikbare financiële activa	-175	930					-175	930
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			-1.090	237			-1.090	237
Ontvangen dividend		-33					0	-33
Overige mutaties	844	-90			-440	-244	404	-334
Stand per 31 december	7.650	6.832	9.062	10.152	371	811	17.083	17.795

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

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

Naam deelnemingen	Plaats	Land	Eigendom en zeggenschap		Activiteit
			2014	2013	
Speed Elektronik Vertrieb GmbH	Schwelm	Duitsland	25,0%	25,0%	Telecom Solutions
IMI Technology Co. Inc.	Anyang-si	Zuid-Korea	8,8%	8,8%	Building Solutions
INC Ltd.	Taipei	Taiwan	33,3%	33,3%	Telecom/Building Solutions
JenDiagnost GmbH	Kahla	Duitsland	25,0%	25,0%	Building Solutions
Linjator AB	Visby	Zweden	40,0%	40,0%	Telecom Solutions
NET Italia S.r.l.	Brescia	Italië	49,0%	49,0%	Building Solutions
Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform Co. Ltd.	Jiangyin	PR China	12,5%	12,5%	Telecom Solutions
Star Industry Ltd	Hong Kong	PR China	40,0%	40,0%	Building Solutions

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

7 Voorraden

in duizenden euro's	2014	2013
Grond- en hulpstoffen	48.854	42.511
Goederen in bewerking	25.440	21.223
Gereed product en handelsgoederen	128.029	121.713
	202.323	185.447

8 Vorderingen

in duizenden euro's	2014	2013
Handelsdebiteuren	147.140	135.879
Voorziening dubieuze debiteuren	-7.360	-6.902
	139.780	128.977
Derivaten	20 2.513	224
Overige vorderingen en overlopende activa	28.520	23.331
	170.813	152.532

TKH past non-recourse factoring toe waarbij het eigendom van de vordering en de daaraan verbonden risico's worden overgedragen aan een factoringmaatschappij. Ultimo 2014 zijn de vorderingen voor een bedrag van € 41,2 miljoen (2013: € 38,8 miljoen) verlaagd door verkoop aan een factoringmaatschappij.

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

in duizenden euro's	2014	2013
60-90 dagen	4.233	3.230
90-180 dagen	3.603	3.335
180-365 dagen	850	1.586
Ouder dan 365 dagen	710	528
	9.396	8.679

in duizenden euro's	Activa	Verplichtingen	Omzet	Netto-resultaat
Samengevatte financiële gegevens van de materiële overige deelnemingen	83.174	29.130	40.961	2.602

In de winst- en verliesrekening is een bedrag van € 623,5 miljoen verantwoord voor kosten van grond-, hulpstoffen en gereed product (2013: € 523,8 miljoen). Een deel van de voorraden is afgewaardeerd naar lagere netto-opbrengstwaarde. De boekwaarde van deze afgewaardeerde voorraad bedraagt € 16,6 miljoen. De totale afwaardering op de voorraden, op grond van ouderdomsanalyses, die in 2014 in de winst- en verliesrekening is verantwoord, bedraagt € 2,8 miljoen (2013: € 1,5 miljoen).

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

in duizenden euro's	2014	2013
Stand per 1 januari	6.902	5.927
Toevoeging	1.097	1.239
Vrijval		-12
Acquisitie		174
Onttrekking	-731	-432
Omrekeningsverschillen	92	6
	7.360	6.902

De ouderdom van de deels of geheel afgewaardeerde debiteuren is als volgt, waarbij de termijnen zijn weergegeven vanaf vervaldatum.

in duizenden euro's	2014	2013
Tot 60 dagen	2.549	1.543
60-90 dagen	928	845
90-180 dagen	753	1.476
180-365 dagen	2.228	1.509
Ouder dan 365 dagen	3.467	3.072
	9.925	8.445

9 Onderhanden projecten in opdracht van derden

in duizenden euro's	2014	2013
Nog te vorderen van opdrachtgevers, opgenomen onder vorderingen	115.332	78.272
Verschuldigd aan opdrachtgevers, opgenomen onder kortlopende schulden	-41.495	-38.735
	73.837	39.537
Onderhanden projecten inclusief genomen winsten en verliezen	384.541	235.535
Af: gefactureerde bedragen	-310.704	-195.998
	73.837	39.537

De bedragen zullen naar verwachting binnen 12 maanden worden afgewikkeld.

Per 31 december 2014 zijn aanbetalings- en performancegaranties verstrekt aan opdrachtgevers ten bedrage van € 55,9 miljoen (2013: € 40,9 miljoen). Deze garanties zijn opgenomen onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen (toelichting 21).

10 Liquide middelen

in duizenden euro's	2014	2013
Brutobedrag aan kas- en banksaldi	111.365	109.020
Saldocompensatie met kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-21.033	-29.407
Kas- en banksaldi	90.332	79.613

De kas- en banksaldi zijn direct opvraagbaar. Een belangrijk deel van de liquide middelen, namelijk een bedrag van € 65,6 miljoen, behoort Augusta Technologie AG toe waarin TKH een 91,2%-belang heeft.

11 Voor verkoop aangehouden activa

in duizenden euro's	2014	2013
Stand per 1 januari		7.165
Reclassificatie van/naar vastgoedbeleggingen	5	-7.165
Stand per 31 december	3.050	0

De voor verkoop aangehouden activa betreft een deel van het bedrijfspand en kavel in Lochem (Nederland). Over de verkoop van dit deel van het bedrijfspand is met de Gemeente Lochem overeenstemming bereikt. De overdracht zal in 2015 plaatsvinden. De opgenomen waarde vertegenwoordigt de reële waarde.

12 Eigen vermogen

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

13 Minderheidsbelang derden

Bij de volgende dochteronderneming die geen volledig eigendom is van de TKH-groep bestaat een materieel minderheidsbelang derden:

Naam deelneming	Plaats	Land	Eigendom en zeggenschap minderheidsbelang derden		Resultaat minderheidsbelang derden		Gecumuleerd minderheidsbelang derden	
			2014	2013	2014	2013	2014	2013
Augusta Technologie AG	München	Duitsland	91,2%	62,3%	2.417	3.937	15.138	59.586

Op 11 juli 2014 is met enkele minderheidsaandeelhouders overeenstemming bereikt om het controlerend belang in Augusta Technologie AG ('Augusta') te vergroten naar 91,2% van alle uitstaande aandelen. De uitbreiding van het belang volgt op het verwerven van het meerderheidsbelang vanaf 2012 door TKH in Augusta van 62,34%. Een 'merger squeeze-out'-procedure is vervolgens opgestart voor het verkrijgen van het resterende belang dat in het bezit is van minderheidsaandeelhouders.

De vergoeding in contanten die ter compensatie wordt aangeboden aan de minderheidsaandeelhouders van Augusta is uiteindelijk vastgesteld op € 31,15 per aandeel. De verwachting is dat de merger squeeze-out in maart 2015 van kracht wordt, onder voorbehoud dat er geen juridische procedures door aandeelhouders gestart worden. De betaalde koopsom van € 65,5 miljoen, inclusief transactiekosten, voor de uitbreiding van het controlerend belang van 62,34% naar 91,2% is verwerkt als een transactie met aandeelhouders en dientengevolge ten laste van het eigen vermogen gebracht, waarbij het minderheidsbelang is aangepast voor het evenredig deel in de netto-activa van Augusta.

In onderstaand overzicht zijn de samengevatte financiële gegevens van materiële minderheidsbelang derden weergegeven:

in duizenden euro's	Augusta Technologie AG	
	2014	2013
Vaste activa	103.261	92.834
Vlottende activa	101.252	92.574
Eigen vermogen	172.102	158.426
Langlopende verplichtingen	11.010	9.604
Kortlopende verplichtingen	21.401	17.378
Totaal bedrijfsopbrengsten ¹	120.450	109.549
Bedrijfsresultaat	14.237	14.429
Netto-resultaat	10.455	10.533
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode	17.713	6.910
Dividenden betaald aan minderheidsbelang derden	1.504	1.182

¹ De gerapporteerde bedrijfsopbrengsten wijken af van de door Augusta gerapporteerde bedrijfsopbrengsten doordat TKH volgens het categoriale model rapporteert, terwijl Augusta het functionele model hanteert.

14 Voorzieningen

in duizenden euro's		2014	2013
Latente belastingen	15	57.613	59.850
Pensioenen	16	6.680	18.852
Overige langlopende voorzieningen		17.098	24.727
Overige kortlopende voorzieningen		9.736	8.197
		91.127	111.626

De voorzieningen voor belastingen en pensioenen zijn overwegend langlopend.

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

in duizenden euro's	Garantie	Earn-out	Putopties minderheids- aandeelhouders	Personeels- verplichtingen	Verlieslatende contracten	Reorganisatie	Overig	Totaal
Stand per 1 januari	5.214	3.467	18.391	1.408	138	4.143	163	32.924
Toevoeging	4.416	134	30	147	13		907	5.647
Acquisitie	150							150
Betaling voor acquisities uit voorgaande jaren		-308	-1.233					-1.541
Onttrekking	-1.528			-2	-11	-2.655	-95	-4.291
Vrijval			-6.099					-6.099
Reclassificatie		1.812	-1.812				3	3
Omrekeningsverschillen	98		-62	5				41
Stand per 31 december	8.350	5.105	9.215	1.558	140	1.488	978	26.834

in duizenden euro's	2014	2013
Looptijd van de overige voorzieningen korter dan 1 jaar	9.736	8.197
Looptijd langer dan 5 jaar	2.590	8.054

Garantieverplichtingen

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

Putopties minderheidsaandeelhouders

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

De verwachte looptijd van de hiernaast genoemde verplichtingen is gelijkgesteld aan de periode vanaf 31 december 2014 tot aan de eerste mogelijkheid van uitoefening. Het te betalen bedrag is afhankelijk van de toekomstige resultaten van de genoemde deelnemingen. Het jaar van de kasuitstroom is afhankelijk van een besluit tot uitoefening door TKH of de optiegerechtigde.

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

Earn-out

Bij diverse acquisities zijn contractuele afspraken gemaakt over een te betalen earn-out indien bepaalde targets worden gerealiseerd. De verplichting uit hoofde van de earn-out is bepaald op de verwachte reële waarde van de toekomstige kasuitstroom. De looptijd is contractueel vastgelegd en vervalt voor een bedrag van € 0,5 miljoen binnen één jaar. Een bedrag van € 1,8 miljoen heeft een looptijd langer dan 5 jaar.

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

¹ Gehouden via de deelneming Augusta Technologie AG, waarin TKH per 31 december 2014 een belang van 91,2% houdt.

Personeelsverplichtingen

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

Verlieslatende contracten

Dit betreft een huurcontract met een lagere onderverhuurprijs.

Reorganisatievoorziening

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

Overige voorzieningen

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

15 Latente belastingen

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

in duizenden euro's	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Immateriële vaste activa	Voorraden en onderhanden projecten	Fiscale afwaardering leningen	Jubileum- en pensioenvoor- ziening	Verrekenbare verliezen en tax credits	Financiële instrumenten	Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2013	-11.134	-32.141	-7.593	-9.889	3.145	6.582	2.251	96	-48.683
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. niet-gerealiseerde resultaten	459						-984		-525
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. resultaat	1.264	4.092	651	1.027	-233	-1.522		6	5.285
Acquisities		-3.210	-167						-3.377
Stand per 31 december 2013	-9.411	-31.259	-7.109	-8.862	2.912	5.060	1.267	102	-47.300
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. niet-gerealiseerde resultaten	108				712		6		826
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. resultaat	526	2.486	863	69	-2.711	282		103	1.618
Acquisities		-1.703							-1.703
Stand per 31 december 2014	-8.777	-30.476	-6.246	-8.793	913	5.342	1.273	205	-46.559

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	2014	2013
Actieve belastinglatentie opgenomen onder vaste activa	11.054	12.550
Passieve belastinglatentie opgenomen onder langlopende verplichtingen	-57.613	-59.850
	-46.559	-47.300

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	2014	2013
Looptijd onbepaald	6.521	6.444
Looptijd langer dan 10 jaar	1.967	4.838
Looptijd tussen de 5 en 10 jaar	2.345	2.067
Looptijd korter dan 5 jaar	3.538	1.375
	14.371	14.724

16 Pensioenen

Toegezegde-bijdragenregelingen

In Nederland valt het merendeel van de werknemers onder de bedrijfstakpensioenregelingen van Metalektro en Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze regelingen kwalificeren zich als een toegezegde-bijdragenpensioenregeling. Uit de vierde kwartaalberichten van Metalektro (PME) en Metaal en Techniek (PMT) blijkt dat ultimo 2014 sprake is van een beleidsdekkingsgraad van 104% voor beide pensioenfondsen op basis van de door hen gehanteerde grondslagen. Vanaf 2015 is een nieuw Financieel Toetsingskader van toepassing. Deze nieuwe regels brengen zwaardere buffereisen met zich mee, maar ook de mogelijkheid van het spreiden van eventueel benodigde verlagingen van de pensioenen. Op basis van de nieuwe wet- en regelgeving moeten de pensioenfondsen een nieuw herstelplan maken. Een mogelijke maatregel, een verlaging van de pensioenen, is voor 2015 niet aan de orde. Het effect van de ECB-beleid zoals een aanhoudend lage rente, kan na 2015 wel maatregelen noodzakelijk maken en kan zo impact hebben voor deelnemers en gepensioneerd. De werknemers van de buitenlandse dochterondernemingen zijn over het algemeen aangesloten bij een door de industrie of de overheid in dat land uitgevoerde pensioenregeling. De dochtermaatschappijen zijn alleen verplicht een bepaald percentage van de salariskosten aan de betreffende pensioenbeheerder af te dragen.

in duizenden euro's

	2014	2013
Voor toegezegde-bijdragenregelingen is een last verwerkt van:	6.510	6.067

Toegezegd-pensioenregelingen

Tot 31 december 2014 had TKH toegezegd-pensioenregelingen en excedent-regelingen voor voornamelijk Nederlandse werknemers. De regelingen verschilden per onderneming en betroffen middelloonregelingen. Voor deze Nederlandse pensioenregelingen had TKH een collectief pensioencontract gesloten met externe pensioenverzekeraar Nationale Nederlanden. TKH heeft geen directe invloed op Nationale Nederlanden. De pensioenovereenkomst betrof een zogenaamd garantiecontract. Een onderdeel hiervan was dat rentewinstdeling plaatsvond op basis van een eigen gesepareerd beleggingsdepot. De gekozen beleggingsmix was gebaseerd op een beleggingsplan dat tussen TKH en Nationale Nederlanden was overeengekomen. De beleggingsdoelstelling was tweeledig. Allereerst werd de rentegevoeligheid van de beleggingen zo goed mogelijk afgestemd op de rentegevoeligheid van de pensioenverplichtingen. Daarnaast werd, door middel van een actief beleggingsbeleid gestreefd, naar een optimaal beleggingsresultaat dat lag boven het rendement van corresponderende benchmarks. Daarbij werden beleggingsrestricties ten aanzien van de samenstelling van de beleggingsportfeuille in acht genomen, zoals in het beleggingsplan was vastgelegd. Nationale Nederlanden en TKH evalueerden jaarlijks de beleggingsmix en performance, waarbij werd afgewogen of de beleggingsmix nog overeenstemde met de duur van de pensioenverplichtingen.

In het oude pensioencontract waren enerzijds kosten verschuldigd over pensioenopbouw uit het verleden, anderzijds bestond er de mogelijkheid op winstdeling in de vorm van overrente over pensioenopbouw uit het verleden. De ontwikkeling van de rentestand en de koersontwikkeling van de beleggingsportfeuille vormden de basis voor de overrente die TKH toekwam. De eventuele overrente werd in het indexatiedepot gestort. TKH heeft besloten het aflopende contract niet meer te verlengen aangezien de vaste kosten niet meer opwogen tegen de onzekere toekomstige overrente gegeven de huidige marktwaardedekkingsgraad in het gesepareerde depot. Vanaf 1 januari 2015 zijn de diverse pensioenregelingen van de werkmaatschappijen gewijzigd en ondergebracht in een nieuw pensioencontract bij Nationale Nederlanden, welke voldoet aan de nieuwe Nederlandse pensioenwetgeving. Het indexatiedepot blijft in stand en zal in de toekomst worden gevoed met toekomstige winstdeling uit het nieuwe contract op basis van een vast vastgesteld percentage van de jaarlijks verschuldigde premies. Hieruit zullen toekomstige voorwaardelijke indexaties worden gefinancierd. De hoogte van de jaarlijkse indexatie hangt af van het saldo van het indexatiedepot, de prijs/looninflatie en het besluit van TKH hieromtrent. TKH zal echter geen bijbetalingen doen ten behoeve van indexatie naast de jaarlijks vast afgesproken opslag op de premies, maar ook geen geld uit het indexatiedepot ten gunste van TKH kunnen onttrekken. Nationale Nederlanden garandeert de opgebouwde pensioenen levenslang uit te keren aan de betreffende deelnemers, uiteraard onder de voorwaarde dat TKH heeft voldaan aan de premiebetalingsverplichting.

In de geharmoniseerde pensioenregeling is tot een bepaalde salarisdrempel sprake van opbouw van aanspraken, daarboven is sprake van een beschikbare premie regeling. De toekomstige premies vanaf 1 januari 2015 zullen geen elementen meer bevatten die gerelateerd zijn aan het verleden. Met deze vorm van voorwaardelijke indexatie en financiering liggen er geen actuariële risico's meer bij TKH en kwalificeert de gewijzigde pensioenregeling als een toegezegde-bijdrage-regeling. Alleen bij uitgaande waardeoverdrachten bestaat er nog de mogelijkheid dat Nationale Nederlanden geld in rekening brengt gerelateerd aan de opbouw in de periode tot 31 december 2014. Door het recht op wettelijke waardeoverdracht kan dit gepaard gaan met aanvullende betalingen vanuit de werkgever. Dit risico is, in lijn met de waarderingsmethodiek in het verleden, niet in de waardering meegenomen. Wel is dit de reden dat er voor deze regelingen nog een bruto-pensioenverplichting wordt aangehouden. De fondsbeleggingen voor deze regelingen worden gelijkgesteld aan de bruto pensioenverplichting. De eventuele aanvullende betalingen zullen genomen worden in het jaar dat deze zich voordoen. De wijziging in de pensioenregelingen hebben geresulteerd in een eenmalige verlaging van de pensioenkosten met betrekking tot verstreken diensttijd voor een bedrag van € 8,9 miljoen. Daarnaast is het personeelsbestand door reorganisaties geïnitieerd in 2013 afgebouwd, dat resulteerde in een verlaging van de pensioenkosten met betrekking tot verstreken diensttijd voor een bedrag van € 0,5 miljoen. Per saldo was dus sprake van eenmalige pensioenbaten van € 9,4 miljoen. De betaalde premies zullen vanaf 2015 als last worden verantwoord.

Na de hiervoor genoemde wijzigingen in de pensioenregelingen blijven nog enkele kleinere Nederlandse toegezegd-pensioenregelingen bestaan. Daarnaast bestaan in het buitenland toegezegd-pensioenregelingen voor een klein aantal deelnemers. Deze aanspraken worden in eigen beheer opgebouwd en zijn niet afgedekt met fondsbeleggingen. De looptijd van de bruto-verplichting van deze regelingen is per 31 december 2014 gemiddeld 19 jaar.

De actuariële berekeningen zijn uitgevoerd door actuarissen van TowersWatson. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van de actuariële berekeningen:

	2014	2013
Disconteringsvoet	2,20%	3,60%
Algemene procentuele salarisstijging	2,00%	2,00%
Procentuele salarisstijging door carrière-ontwikkeling ¹	5.0 - 0%	5.0 - 0%
Levenskostenaanpassing voor actieve deelnemers	0,50%	1,50%
Levenskostenaanpassing voor inactieve deelnemers	0,50%	1,50%
Inflatie	1,85%	2,00%
Sterftetafel	AG 2014	AG 2012-2062

¹ Voor < 30 jaar 5,0%, 30-39 jaar 4,0%, 40-49 jaar 3,0%, 50-54 jaar 1,5% en ouder dan 54 jaar 0%.

De disconteringsvoet is gebaseerd op de door TowersWatson ontwikkelde Rate:Link-methode. De Rate:Link-methode is bepaald aan de hand van alle beschikbare informatie over AA bonds.

In de balans zijn de volgende bedragen met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen opgenomen:

in duizenden euro's	2014	2013
Contante waarde van de brutoverplichting	84.020	81.993
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-77.044	-63.141
Netto-pensioenverplichting	6.976	18.852
Netto-pensioenverplichting opgenomen onder kortlopende verplichtingen	296	
Netto-pensioenverplichting opgenomen onder voorzieningen	6.680	18.852

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

in duizenden euro's	2014	2013
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	2.501	2.464
Rentekosten	2.969	2.808
Rentebaten op fondsbeleggingen	-2.288	-2.321
Administratiekosten	126	135
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-9.449	-881
Pensioenlast in de winst- en verliesrekening	-6.141	2.205

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

in duizenden euro's	2014	2013
Stand per 1 januari	81.993	79.994
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	2.501	2.464
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-18.355	-881
Rentekosten	2.969	2.808
Bijdragen van deelnemers	678	597
Actuariële (winsten) / verliezen verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten	16.154	-1.109
Betaalde vergoedingen	-1.920	-1.880
Stand per 31 december	84.020	81.993

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

in duizenden euro's	2014	2013
Stand per 1 januari	63.141	64.193
Rentebaten op fondsbeleggingen	2.288	2.321
Administratiekosten	-126	-135
Beleggingswinsten /(-verliezen) verwerkt via niet-gerealiseerde resultaten	19.152	-4.683
Bijdragen van werkgever	2.556	2.500
Bijdragen van deelnemers	678	597
Betaalde vergoedingen	-1.739	-1.652
Gewijzigde regelingen	-8.906	
Stand per 31 december	77.044	63.141

De fondsbeleggingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2014	2013
Aandelen	20,0%	21,0%
Vastrentende waarden	79,9%	78,9%
Liquiditeiten en korte termijn deposito's	0,1%	0,1%
	100,0%	100,0%

Het werkelijk rendement op fondsbeleggingen bedroeg € 21,4 miljoen positief (2013: € 2,6 miljoen negatief). TKH verwacht in 2014 bijdragen van € 0,3 miljoen (inclusief werknemersbijdragen) aan de toegezegd-pensioenregelingen te betalen.

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

in duizenden euro's

	2014	2013	2012	2011
Contante waarde van de bruto-verplichting	84.020	81.993	79.994	52.985
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-77.044	-63.141	-64.193	-54.912
Tekort / (overschot)	6.976	18.852	15.801	-1.927
Winst/(verlies) door ervaringsaanpassingen op de bruto-verplichting	1.227	933	157	1.227
Winst/(verlies) aanpassingen van de disconteringsvoet op de bruto-verplichting	-17.024	1.576	-22.339	2.603
Winst/(verlies) aanpassingen van de demografische uitgangspunten op de bruto-verplichting	-357	-505	-980	-1.636
Winst/(verlies) ervaringsaanpassingen op de fondsbeleggingen.	19.152	-4.684	5.706	3.282
Winst/(verlies) op de reële waarde van de fondsbeleggingen door 'asset ceiling'			6.415	

Wijziging van de uitgangspunten heeft gevolgen voor de hoogte van de contante waarde van de bruto-verplichting. Doordat in de gewijzigde pensioenregeling de fondsbeleggingen gelijk zijn gesteld aan de bruto-verplichting, dient in de gevoeligheidsanalyse de netto-impact in ogeschouw te worden genomen. In het overzicht hiernaast is impact op de netto-pensioen-verplichting weergegeven bij een absolute wijziging van 1% in de uitgangspunten met:

	+1.0%	-1.0%
Disconteringsvoet	906	-1.373
Algemene procentuele salarisstijging	-137	124
Levensverwachting (+1 jaar en -1 jaar)	-10	10
Indexatie	0	0 ¹

¹ Een negatieve indexatie is contractueel niet mogelijk.

17 Langlopende schulden

in duizenden euro's

	2014	2013
Schulden aan kredietinstellingen	18 260.000	260.000
Geamortiseerde kosten voor het afsluiten van de kredietfaciliteit	-1.075	-1.442
	258.925	258.558

18 Schulden aan kredietinstellingen

in duizenden euro's

	Looptijd	Rente	Bedrag	Bedrag
			2014	2013
Leningen opgenomen onder langlopende schulden	3,8 jaar	Euribor + marge	260.000	260.000
Bancairkrediet opgenomen onder kortlopende schulden	< 1 jaar	Euribor + marge	4.237	15.242
Liquide middelen	< 1 jaar	Euribor +/- marge	-90.332	-79.613
Netto-rentedragende schulden			173.905	195.629

Voor de verkregen financieringen staan de belangrijkste dochtermaatschappijen garant. Er zijn geen bijzondere zekerheden verleend.

19 Handelsschulden en overige te betalen posten

in duizenden euro's	2014	2013
Schulden aan leveranciers	167.868	139.778
Vooruitontvangen bedragen	2.353	1.117
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	11.429	18.848
Derivaten	20 7.672	5.215
Overige schulden en overlopende passiva	52.481	48.513
	241.803	213.471

20 Financiële instrumenten en risico's

Algemeen

Belangrijke financiële risico's waaraan TKH onderhevig is, zijn het renterisico, valutarisico en prijsrisico. Het financiële beleid van TKH is erop gericht om op de korte termijn de effecten van koers- en renteschommelingen op het resultaat te beperken en om op lange termijn de markt-wisselkoersen en markttrentes te volgen. TKH maakt gebruik van derivaten om de financiële

risico's die verbonden zijn aan bedrijfsactiviteiten te beheersen. De onderneming neemt met derivaten geen speculatieve posities in. Voor de financiële risico's en de beheersing daarvan wordt tevens verwezen naar het hoofdstuk Risicobeheersing in het verslag van de Raad van Bestuur.

Kapitaal- en liquiditeitsrisico

TKH heeft bij een groep van banken een gecommiteerde revolving- en standby-kredietfaciliteit van € 350 miljoen. Deze revolving- en standby-faciliteit heeft een hoge flexibiliteit ten aanzien van trekkingen en terugbetalingen. De faciliteit loopt tot medio oktober 2018. Voorts zijn er ongecommiteerde faciliteiten met verschillende banken die in totaal € 285 miljoen bedragen. Per 31 december 2014 heeft TKH vrij beschikbare kredietfaciliteiten van totaal € 267 miljoen (2013: € 279 miljoen), waarbij de beschikbare liquiditeiten van € 66 miljoen bij Augusta niet zijn meegerekend. In de berekende beschikbare kredietruimte is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per dochteronderneming wordt centraal bepaald.

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

	Voorwaarde	Realisatie 31-12-2014	Realisatie 31-12-2013
Netto-rentedragende schuld / EBITDA (debt leverage)	< 3,0	1,0	1,5
Interest coverage-ratio	> 4,0	18,9	10,8

Bij de bepaling van de financiële convenanten, de debt leverage-ratio en de interest coverage-ratio, is met de bankengroep overeengekomen dat de balans en winst- en verliesrekening van Augusta volledig mag worden meegeconsolideerd. TKH hanteert voor de debt leverage als interne doelstelling maximaal 2,0. TKH opereert ultimo 2014 binnen de door banken gestelde ratio's.

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

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	Gemiddelde interest	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 3 maanden	> 3 maanden < 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Financiële activa		168.300	168.300	168.300			
Liquide middelen	0,0%	90.332	90.332	90.332			
Langlopende schulden	2,0%	-258.925	-279.760	-1.300	-3.900	-274.560	
Schulden aan kredietinstellingen	1,2%	-4.237	-4.250	-4.250			
Handelsschulden		-167.868	-167.868	-167.868			
Overige schulden exclusief derivaten		-52.481	-52.481	-52.481			
Renteswaps (derivaten)		-5.948	-5.815	-461	-1.382	-3.972	
Valutatermijncontracten (derivaten)		789	789	-825	437	1.177	
		-230.038	-250.753	31.447	-4.845	-277.355	0

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

De kasstroom voor renteswaps is gebaseerd op de vastgelegde gefixeerde rente ten opzichte van de variabele rente per balansdatum.

Renterisico

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming te beperken en daarmee tevens de netto-rentelasten te optimaliseren. Langlopende financiering is aangetrokken tegen variabele rente en wordt eventueel gefixeerd door middel van renteswaps. De volgende tabel geeft een overzicht van de voor afdekkingsdoeleinden afgesloten renteswaps.

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	Gemiddelde contractrente		Nominale hoofdsom		Reële waarde	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Looptijd korter dan 1 jaar		3,40%		26.680		-286
Looptijd tussen 1 en 2 jaar						
Looptijd tussen 2 en 5 jaar	2,03%	2,03%	95.000	95.000	-5.948	-4.641
Looptijd langer dan 5 jaar						
			95.000	121.680	-5.948	-4.927

Op deze swaps is cash-flow hedge-accounting toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren.

In de analyse hiernaast van de gevoeligheid van opgenomen leningen en daaraan gerelateerde renteswaps voor rentebewegingen wordt uitgegaan van een onmiddellijke verandering van 1% in de rentetarieven voor alle valuta en looptijden ten opzichte van het niveau op 31 december 2014, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden. Een verhoging van de rentetarieven met 1% zou resulteren in:

- een rentelast van circa € 1,0 miljoen als gevolg van een bankschuld aangehouden tegen variabele rente.
- een toename van de reële waarde van de financiële instrumenten met circa € 3,1 miljoen als gevolg van de afgesloten renteswaps. Deze toename zou in de hedgingreserves 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. Verkooptransacties in vreemde valuta worden volledig afgedekt indien het materiële transacties betreffen. Inkooptransacties in vreemde valuta worden alleen ingedekt indien de verkoopprijs reeds gefixeerd is. De voornaamste valuta's die dit risico veroorzaken zijn de USD, CNY en CAD. Valutatermijntransacties worden gebruikt om de invloed van schommelingen in wisselkoersen te beperken.

De instrumenten hebben grotendeels een looptijd van minder dan een jaar.

Naast het valutarisico op in- en verkooptransacties bestaat er een valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van TKH's netto-investeringen in entiteiten die in andere valuta luiden dan in Euro. Dit risico ziet met name op de valuta's USD, CNY, CAD, AUD en PLN. Deze risico's worden gedeeltelijk afgedekt door investeringen in lokale valuta te financieren. Het restant wordt niet afgedekt.

De boekwaarden van monetaire activa en passiva zijn als volgt naar valuta te specificeren:

	Euro		USD		Overige valuta's		Totaal	
in duizenden euro's	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Vorderingen	232.038	190.081	22.112	23.316	31.995	17.407	286.145	230.804
Liquide middelen	76.787	58.198	1.063	5.278	12.482	16.137	90.332	79.613
Langlopende schulden	-258.925	-256.778				-1.780	-258.925	-258.558
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-391	-9.983	-960	-1.068	-2.886	-4.191	-4.237	-15.242
Handelsschulden en overige te betalen posten	-241.137	-228.799	-14.715	-8.567	-27.446	-14.840	-283.298	-252.206
	-191.628	-247.281	7.500	18.959	14.145	12.733	-169.983	-215.589

Per balansdatum heeft TKH de volgende valutatermijncontracten afgesloten:

	Gemiddelde termijankoers		Nominale waarde in vreemde valuta (x 1.000)		Reële waarde	
in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Cash-flow hedges van balans posities:						
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,36	1,34	2.089	3.736	-177	75
Koop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	8,23	8,15	90.279	19.116	1.017	-74
Verkoop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	7,83		100.000		-781	
Cash-flow hedges						
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,34	1,34	4.329	681	-352	15
Verkoop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	1,34	1,35	6.139	6.453	-399	110
Verkoop USD met afwikkeling na 1 jaar	1,28		137		-5	
Koop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,27		3.000		97	
Koop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	1,27	1,35	2.500	600	77	10
Verkoop CNY met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	7,89		1.183		-9	
Koop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	8,07	8,22	50.004	44.129	485	-125
Koop CNY met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	8,04	8,28	95.990	37.646	836	-75
					789	-64

Tijdsverschillen tussen de afwikkeling van termijntransacties en verkoop- en inkoopcontracten worden ondervangen door gebruik te maken van vreemde valuta-bankrekeningen of door het doorrollen van termijncontracten.

Het translatierisico op de financiële instrumenten bij een daling van de Euro ten opzichte van alle overige vreemde valuta met 10% per 31 december 2014, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden, zou naar verwachting een effect van € 2 miljoen negatief hebben op het resultaat. Bij deze berekening is rekening gehouden met afgesloten valutatermijncontracten. Het effect hiervan op het eigen vermogen per 31 december is groter vanwege de netto-investeringen in buitenlandse deelnemingen die een andere functionele valuta-eenheid voeren. De impact hiervan bedraagt circa € 12,8 miljoen positief.

Prijrisico

Een belangrijke grondstof in de producten van TKH betreft koper. Het prijsrisico op koper wordt beperkt door verkoopprijzen continu af te stemmen met de ontwikkeling in de inkoop-prijzen, waarbij prijsontwikkelingen worden doorberekend aan 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 derivaten om prijsrisico's op de vrije voorraden af te dekken en inkooprijzen voor koper ten behoeve van grotere verkooporders met levertijden langer dan 1 maand vast te leggen, indien niet afgedekt met een inkoop op termijn.

Cash-flow hedging

Voor de derivaten wordt cash-flow hedge-accounting toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren.

Het verloop van de cash-flow hedgereserve is als volgt:

in duizenden euro's	2014	2013
Stand per 1 januari	-4.057	-6.756
Winsten / (verliezen) op cash-flow hedges	-578	2.845
Verworven minderheidsbelang	10	
Overboeking naar resultatenrekening		-146
Stand per 31 december	-4.625	-4.057

Kredietrisico

De financiële activa van de groep bestaan voornamelijk uit kas- en banksaldi, handelsdebiteuren en overige vorderingen. Het kredietrisico voor liquiditeiten staat uit op grote internationale systeembanken. De kredietrisico's betreffen met name handelsdebiteuren. Het betreft echter een risico dat verspreid is over een groot aantal klanten dat opereert in diverse landen en in verschillende markten. Op balansdatum waren er geen concentraties van kredietrisico bij debiteuren voor materiële bedragen. Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekeringsbedrijven. Daarnaast is een deel van het risico overgedragen aan factoring-maatschappijen. Dit betreft met name vorderingen aan afnemers in de subsegmenten connectivity en manufacturing systems. Deze afnemers zijn voornamelijk gevestigd in Nederland, Frankrijk, Duitsland en Azië. Daarnaast worden voor leveringen aan veelal buitenlandse afnemers gebruikgemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credits'. Het maximale kredietrisico waaraan TKH onderhevig is, komt overeen met de boekwaarde van de in de balans opgenomen financiële activa, inclusief derivaten met een positieve marktwaarde. Er zijn geen significante overschrijdingen van debiteurbetaaltermijnen op individuele klanten, die niet grotendeels zijn afgedekt door een verzekering of garantie en waarvoor geen voorziening is opgenomen.

21 Verplichtingen die niet uit de balans blijken

Met betrekking tot de beschikbaarheid van enkele belangrijke grondstoffen zijn raamovereenkomsten afgesloten. Hiervoor gelden geen langetermijn afnameverplichtingen.

in duizenden euro's	2014	2013
Bankgaranties afgegeven aan derden	80.472	45.664
Investeringsverplichting uit hoofde van materiële vaste activa in bestelling	8.306	867
Investeringsverplichting uit hoofde van acquisities en squeeze-out van minderheidsaandeelhouders in Augusta Technologie AG	81.873	

De relatief hoge investeringsverplichtingen voor materiële vaste activa betreffen voornamelijk de additionele productiecapaciteit met specifieke mogelijkheden voor subsea-kabels om de positionering van TKH te vergoten in de olie- en gasindustrie, één van de gedefinieerde verticale groeimarkten, en in windmolenparken. Deze additionele productiecapaciteit zal leiden tot een investeringsbedrag van ruim € 20 miljoen. De acquisities en squeeze-out zijn nader toegelicht onder acquisities (noot 35) en gebeurtenissen na balansdatum (noot 37). In verband met de squeeze-out is een bankgarantie gesteld ten gunste van de minderheidsaandeelhouders.

22 Bedrijfsopbrengsten

in duizenden euro's	2014	2013
Omzet uit verkoop van goederen en producten	841.030	826.064
Omzet uit projecten in opdracht van derden	507.833	369.565
Overige bedrijfsopbrengsten	1.520	2.216
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.350.383	1.197.845

TKH heeft geen individuele klanten die 10% of meer van de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten vertegenwoordigen.

in duizenden euro's

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

Per balansdatum heeft TKH de volgende uitstaande operationele lease- en huurverplichtingen:

Vervaltermijn binnen 1 jaar	16.196	16.893
Tussen 1 tot en met 5 jaar	34.344	38.208
Vervaltermijn na 5 jaar	3.977	3.904
	54.517	59.005

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 Gesegmenteerde informatie

TKH is georganiseerd in 3 business-segmenten: Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De Solutions zijn gebaseerd op de product-/marktcombinaties die door de TKH-ondernemingen bediend worden. In het overzicht deelnemingen onder de overige

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

Operationele segmenten

	Telecom Solutions		Building Solutions		Industrial Solutions		Niet gealloceerde opbrengsten en kosten		Totaal	
in duizenden euro's	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten										
Externe bedrijfsopbrengsten	165.281	156.833	502.100	489.936	682.989	551.044	13	32	1.350.383	1.197.845
Intersegment bedrijfsopbrengsten										
Totaal bedrijfsopbrengsten	165.281	156.833	502.100	489.936	682.989	551.044	13	32	1.350.383	1.197.845
Resultaat										
EBITA voor eenmalige baten en lasten	14.389	14.100	43.087	39.379	91.626	58.465	-14.001	-12.143	135.101	99.801
ROS	8,7%	9,0%	8,6%	8,0%	13,4%	10,5%			10,0%	8,3%
Eenmalige baten & lasten		-531		-6.647			9.449		9.449	-7.178
Bijzondere waardeverminderingen			-297	-179	-278	85			-575	-94
Amortisatie	-824	-1.017	-18.850	-18.241	-6.293	-5.674	-232	-136	-26.199	-25.068
Segment bedrijfsresultaat	13.565	12.552	23.940	14.312	85.055	52.876	-4.784	-12.279	117.776	67.461
Financiële baten en lasten									-10.357	-15.176
Resultaat deelnemingen									197	1.441
Belastingen over resultaat									-22.216	-12.073
Nettoresultaat									85.400	41.653
Overige informatie										
Investeringsen ¹	4.673	3.522	25.982	35.487	33.429	19.408	89	348	64.173	58.765
Afschrijvingen en amortisatie ¹	3.999	4.008	26.320	26.370	15.439	13.683	389	469	46.147	44.530
Bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst- en verliesrekening			297	179	278	-85			575	94
Medewerkers (FTE)	694	687	2.022	1.967	2.287	2.125	27	23	5.030	4.802
Balans										
Activa	140.592	138.541	523.284	518.569	455.282	384.261	46.363	29.121	1.165.521	1.070.492
Voor verkoop aangehouden activa			3.050						3.050	0
Overige deelnemingen	6.752	5.610	898	1.222					7.650	6.832
Geconsolideerde totale activa									1.176.221	1.077.324
Verplichtingen	36.520	34.274	118.130	115.309	195.677	171.303	297.873	317.463	648.200	638.349

¹ In immateriële en materiële vaste activa

Geografische gebieden

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)

	Vaste activa ¹		Bedrijfsopbrengsten		Verdeling medewerkers	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Nederland	208.100	200.565	270.577	285.032	39%	39%
Europa (overig)	252.427	248.723	612.192	596.073	37%	38%
Azië	73.887	69.673	315.118	214.610	18%	18%
Noord-Amerika	32.958	30.805	100.121	69.927	5%	4%
Overige	4.836	4.817	52.375	32.203	1%	1%
	572.208	554.583	1.350.383	1.197.845	100%	100%

¹ Vaste activa exclusief actieve belastinglatentie

24 Personeelskosten

in duizenden euro's

	2014	2013
Lonen en salarissen	209.080	194.759
Sociale lasten	36.787	34.729
Pensioenlasten	9.237	7.836
Pensioenbete als gevolg van gewijzigde pensioenregelingen	-9.449	
Inleenkrachten	30.431	22.570
Overige personeelskosten	10.666	8.745
	286.752	268.639

25 Op aandelen gebaseerde betalingen

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

26 Afschrijvingen

in duizenden euro's

	2014	2013
Afschrijvingen op materiële vaste activa	20.746	19.935
Resultaat op desinvestering van materiële vaste activa	2	-510
Veranderingen in reële waarde van vastgoedbeleggingen	-800	37
	19.948	19.462

27 Amortisatie

in duizenden euro's

	2014	2013
Amortisatie van immateriële vaste activa	10.905	8.467
Amortisatie van immateriële vaste activa uit acquisities als gevolg van 'purchase price allocations'	15.294	16.601
	26.199	25.068

28 Bijzondere waardeverminderingen

in duizenden euro's

	2014	2013
Bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa	6.254	179
Bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa	256	
Waardeverandering voorziening voor earn-out en put-opties		
minderheidsaandeelhouders	-5.935	-85
	575	94

Voor een toelichting op de bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar noot 3.

29 Overige bedrijfskosten

Onder overige bedrijfskosten zijn onder andere opgenomen algemene, verkoop-, huisvestings- en fabricagekosten.

30 Onderzoeks- en ontwikkelingskosten

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

in duizenden euro's	2014	2013
Uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling	41.864	33.803
Af: Geactiveerde ontwikkelingskosten	-17.961	-11.364
Bij: Amortisatie van ontwikkelingskosten	7.539	5.329
Bij: Bijzondere waardevermindering op geactiveerde ontwikkelingskosten	4.408	
Onderzoek- en ontwikkelingskosten verantwoord in het resultaat	35.850	27.768
Overheidssubsidies voor trainingskosten	-1.151	-967

32 Belastingen

in duizenden euro's	2014	2013
Acute belasting	23.834	17.358
Latente belasting	-1.618	-5.285
Totaal belastingen over resultaat	22.216	12.073

De belastingdruk wordt berekend volgens de per land geldende tarieven. De belastinglast over het jaar kan als volgt worden aangesloten met het resultaat voor belastingen:

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	2014		2013	
Resultaat voor belastingen	107.616		53.726	
Belasting berekend tegen het Nederlands belastingtarief	26.904	25,0%	13.432	25,0%
Correctie vanwege belastingeffect voor:				
Fiscale deelnemingsvrijstelling	-49	0,0%	-360	-0,7%
Fiscaal niet aftrekbare kosten	314	0,3%	904	1,7%
Voordelen uit fiscale faciliteiten	-6.045	-5,6%	-5.080	-9,5%
Verliezen waarover geen actieve belastinglatentie is opgenomen / (opname) van actieve belastinglatentie over verrekenbare verliezen uit het verleden, dan wel winsten gecompenseerd met fiscale verliezen uit het verleden	704	0,7%	1.364	2,5%
Vaststelling van de aangiften vennootschapsbelasting over voorgaande jaren	-568	-0,5%	167	0,3%
Verschillen in belastingtarieven voor buitenlandse dochterondernemingen	956	0,7%	1.646	3,2%
Effectieve belastingdruk	22.216	20,6%	12.073	22,5%

31 Financiële baten en lasten

in duizenden euro's	2014	2013
Koers- en omrekeningsverschillen, inclusief het effect van gerealiseerde cash-flow hedges	-944	-860
Geamortiseerde transactiekosten	-378	-1.051
Afboeking van geactiveerde transactiekosten vanwege herfinanciering		-1.600
Verwacht rendement op fondsbeleggingen in toegezegd-pensioenregelingen	2.287	2.321
Rentekosten in toegezegd-pensioenregelingen	-2.868	-2.757
Overige rentebaten	2.982	3.132
Overige rentelasten	-11.436	-14.361
	-10.357	-15.176

33 Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	2014	2013
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (x 1.000)	38.648	37.862
Effect van aandelenopties (x 1.000)	171	111
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (verwaterd, x 1.000)	38.819	37.973
Nettoresultaat	85.400	41.653
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-2.665	-4.421
Winst toekomstend aan de aandeelhouder	82.735	37.232
Nettoresultaat	85.400	41.653
Amortisatie van aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa	15.294	16.601
Belastingen over de amortisatie	-4.055	-4.621
Winst voor amortisatie	96.639	53.633
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-2.665	-4.421
Winst voor amortisatie toekomstend aan de aandeelhouders	93.974	49.212

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	2014	2013
Winst voor amortisatie	96.639	53.633
Herstructureringskosten uit hoofde van efficiencyprogramma's		7.066
Acquisitiekosten		113
Pensioenbaten als gevolg van wijzigingen in pensioenregelingen	-9.449	
Afboeking geactiveerde financieringskosten vanwege herfinanciering		1.600
Bijzondere waardeverminderingen	575	94
Belastingeffect over eenmalige baten en lasten	1.221	-2.195
	88.986	60.311
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-2.665	-4.421
Winst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toekomstend aan de aandeelhouders	86.321	55.890
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en bijzondere baten en lasten (in €) ¹	2,23	1,48
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ¹	2,43	1,30
Gewone winst per aandeel (in €)	2,14	0,98
Verwaterde winst per aandeel (in €)	2,13	0,98

¹ Niet IFRS verplichte toelichting.

34 Verbonden partijen

Handelstransacties

Gedurende het jaar hebben geen belangrijke handelstransacties met niet-geconsolideerde verbonden partijen plaatsgevonden met uitzondering van inkopen bij Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform Co. en INC Ltd. voor respectievelijk € 11,4 miljoen en € 2,0 miljoen. Voor zover er handelstransacties 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 2014 € 2,3 miljoen (2013: € 1,6 miljoen).

Remuneratieverslag

Dit rapport van de Remuneratiecommissie beschrijft het beloningsbeleid en de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. Het beloningsbeleid wordt opgesteld door de Remuneratiecommissie en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. In de Algemene Vergadering van 28 april 2005 is het beloningsbeleid vastgesteld. Toekomstige materiële wijzigingen in het beleid zullen aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd. De Remuneratiecommissie 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 Remuneratiecommissie maakt met ingang van 2010 aan de hand van de gestelde targets, scenario-analyses met betrekking tot de te realiseren STI en LTI.

Remuneratie

De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een basissalaris (TVI), een pensioentoezegging en, een variabele beloningscomponent die bestaat uit een jaarlijkse prestatiebonus (STI), en een lange termijn incentive (LTI) in de vorm van een aandelenregeling. De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur is in 2014 extern getoetst aan marktconformiteit en op basis hiervan aangepast.

Basissalaris (Totaal Vast Inkomen: TVI)

Het basissalaris wordt vastgesteld licht onder de mediaan van de arbeidsmarktreferenties.

Prestatiebonus (Short Term Incentive: STI)

De variabele beloning vormt een belangrijk onderdeel van het beloningspakket voor de Raad van Bestuur. De prestatiebonus is gericht op te realiseren doelstellingen. Jaarlijks worden doelstellingen en criteria geformuleerd op basis waarvan de prestatiebonus kan worden behaald. De mate waarin doelstellingen en criteria worden gerealiseerd bepalen de hoogte van de prestatiebonus. De prestatiebonus is gemaximaliseerd op 60% van het basissalaris (TVI). De Raad van Commissarissen, op voordracht van de Remuneratiecommissie, stelt op basis van de gerealiseerde doelen en criteria de hoogte van de prestatiebonus vast. De realisatie van 50% van de maximum bonus is gebaseerd op EBITA-targets en 30% is gebaseerd op autonome omzetgroei-targets. De overige 20% van de maximale bonus wordt bepaald door de realisatie van persoonlijke doelstellingen. Realisatie 'at target' leidt tot uitkering van een bonus van 40% van het TVI. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid om van de gestelde targets af te wijken indien bijzondere omstandigheden aan de orde zijn. De realisatie van doelstellingen over 2014 heeft geleid tot uitkering van 94% van de maximale prestatiebonus voor de leden van de Raad van Bestuur gelijk aan 56% van het basissalaris (TVI).

De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid de variabele beloning die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de leden van de Raad van Bestuur. Uitbetaling van de variabele beloning aan de leden van de Raad van Bestuur geschiedt onder de voorwaarde van juistheid van de relevante (financiële) gegevens. Dit is in lijn met de nieuwe Claw Back-wetgeving die vanaf 1 januari 2014 van kracht is. Er is geen 'change of control'-paragraaf opgenomen in de arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van Bestuur.

Aandelenregeling (Long Term Incentive: LTI)

In het kader van de meerjarendoelstellingen is een aandelenregeling van kracht die voorziet in een langetermijn incentive. De regeling maakt het mogelijk voor de leden van de Raad van Bestuur om op basis van vooraf gestelde meerjarendoelstellingen aandelen-om-niet te verkrijgen, op voorwaarde dat de leden van de Raad van Bestuur eenzelfde aantal aandelen voor eigen rekening aanschaffen tegen de dan geldende beurskoers. De ontwikkeling van de ROCE en de ROS evenals de koersontwikkeling van het aandeel TKH ten opzichte van de voor TKH relevante AscX-index leiden ertoe dat tot toekenning van aandelen kan worden overgegaan. De geformuleerde meerjarendoelstellingen voor de Raad van Bestuur hangen samen met de in dit jaarverslag geformuleerde TKH-doelstellingen. Bepaald is dat jaarlijks maximaal 32.000 (certificaten van) aandelen per lid van de Raad van Bestuur kunnen worden toegekend. De betreffende aandelen dienen als langetermijn belegging te worden aangehouden en mogen gedurende een periode van drie jaar niet worden verkocht. De toekenning van de aandelen geschiedt binnen een maand na bekendmaking van de jaarcijfers. Op grond van gerealiseerde doelstellingen over 2013 zijn in maart 2014 aan de heer J.M.A. van der Lof 13.693 (certificaten van) aandelen toegekend en aan de heer E.D.H. de Lange 10.270 (certificaten van) aandelen, waar tegenover de leden van de Raad van Bestuur ieder eenzelfde aantal aandelen hebben aangeschaft tegen de op dat moment geldende beurskoers. Aan de heer A.E. Dehn zijn 8.418 (certificaten van) aandelen toegekend, waar tegen-

over de heer A.E. Dehn 7.025 (certificaten van) aandelen heeft aangeschaft tegen de op dat moment geldende beurskoers. Voor de heer Dehn geldt als speciale regeling dat voor de eerste drie jaren van zijn arbeidsovereenkomst er een vrijstelling van de financiële tegenprestatie (aanschaf aan-delen TKH voor eigen rekening) geldt van maximaal € 35.000,- netto per jaar. In de tabel op de volgende pagina zijn de toegekende aandelen omgerekend naar de waarde van de toekenning op basis van de beurskoers op het moment van toekenning en vervolgens gebruteerd voor de af te dragen inkomstenbelasting.

Peer group

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

Persoonlijke leningen

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

Bezoldigingsbeleid voor Raad van Commissarissen

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

Aandelenbezit bestuurders en commissarissen

Van de Raad van Bestuur hield ultimo 2014 de heer J.M.A. van der Lof 178.147 (certificaten van) aandelen, de heer E.D.H. de Lange 113.529 (certificaten van) aandelen en de heer A.E. Dehn 29.130 (certificaten van) aandelen. Gedurende het boekjaar heeft de heer J.M.A. van der Lof 39.886 (certificaten van) aandelen verkocht en de heer De Lange 20.540 (certificaten van) aandelen tegen een koers van € 25,13 in overeenstemming met de regeling. Daarnaast hebben de heren

Van der Lof, De Lange en Dehn respectievelijk 13.693, 10.270 en 7.025 (certificaten van) aandelen gekocht tegen een koers van € 25,13 uit hoofde van de aandelenregeling. Van de Raad van Commissarissen hield de heer A. De Proft ultimo 2014 2.000 (certificaten van) aandelen TKH.

Voorschriften benoeming en ontslag bestuurders en commissarissen

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Algemene Vergadering, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering kan een lid van de Raad van Bestuur schorsen of ontslaan met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen die meer dan de één derde van het geplaatste kapitaal van de vennootschap vertegenwoordigen. Een lid van de Raad van Bestuur kan te allen tijde door de Raad van Commissarissen worden geschorst.

De commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering. Voor een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen geldt dat de Raad van Commissarissen een door de Centrale Ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht plaatst, tenzij de Raad van Commissarissen bezwaar maakt tegen de aanbeveling op grond van de verwachting dat de persoon ongeschikt zal zijn voor de vervulling van de taak van 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 leden van de Raad van Commissarissen bedraagt maximaal 3 termijnen van 4 jaren.

Beloning key-management

Raad van Bestuur

Raad van Bestuur	TVI		Variabel Inkomen (STI)		Aandelenregeling (LTI) ¹		Pensioen		Subtotaal		Crisisheffing ²			Totaal
in duizenden euro's	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
J.M.A. van der Lof MBA	432	412	243	219	616	848	118	112	1.409	1.591		187	1.409	1.778
E.D.H. de Lange MBA	324	309	183	164	366	503	45	43	918	1.019		77	918	1.096
A.E. Dehn	266	254	150	134	312	175	37	35	765	598		18	765	616
Totaal bezoldiging	1.022	975	576	517	1.294	1.526	200	190	3.092	3.208	0	282	3.092	3.490

¹ Zie de toelichting onder "aandelenregeling". De opgenomen LTI in het boekjaar heeft betrekking op de realisatie van de doelstellingen in het jaar voorafgaand aan het boekjaar en betreft het gebruteerde bedrag op basis van de netto-toegekende waarde.

² Op grond van art. 32bd Wet LB 1964 is 16% eindheffing verschuldigd over het loon waarover belasting is geheven, voor zover dit loon meer dan € 150.000 bedraagt. Deze crisisheffing betreft een werkgeverslast die betrekking heeft op 2013 en in de aangifte loonbelasting van maart 2014 is afgedragen. De crisisheffing is in de totale bezoldiging 2013 opgenomen.

Raad van Commissarissen

	Totaal	
in euro's	Vaste vergoeding	Vergoeding commissies
	2014	2013
H.J. Hazewinkel RA, <i>voorzitter</i>	42.500	5.000
ir. M.E. van Lier Lels, <i>vice-voorzitter</i>	32.500	7.000
P. Morley Msc. (tot en met 14 mei 2014)	16.250	2.500
drs. P.P.F.C. Houben	32.500	7.000
ir. R.L. van Iperen	32.500	2.500
A. De Proft Msc. (vanaf 14 mei 2014)	24.375	24.375
Totaal bezoldiging	180.625	24.000

35 Acquisities

Gedurende 2014 heeft TKH overeenstemming bereikt over de verwerving van de volgende belangen:

Naam deelneming	Land	Juridische eigendom en zeggenschap	Consolidatie vanaf	Activiteit
GF Meßtechnik GmbH ¹	Duitsland	100,0%	30 juni 2014	Vision & Security Systems (Building)

1) Acquisitie via de deelneming Augusta Technologie AG, waarin TKH per 31 december 2014 een belang van 91,2% houdt.

GF Meßtechnik GmbH

Op 23 juni 2014 heeft TKH via haar deelneming Augusta Technologie AG alle aandelen in GF Meßtechnik GmbH ("GFM"), gevestigd in Berlijn, verworven. GFM is een leidende aanbieder van 3D-meetsystemen op basis van gestructureerde lichtprojectie en verbreed daarmee de competenties van TKH. Het productportfolio omvat zowel 3D-meetapparaten, 3D-sensoren en daarbij behorende meet- en applicatiesoftware. De producten worden toegepast in de industriële meettechniek zoals life science en biometrie. De winstgevende onderneming realiseert op jaar-basis een omzet van € 5,4 miljoen met een EBIT-marge van 13%. Er zijn 30 medewerkers werkzaam bij GFM. De koopsom is betaald in liquiditeiten en bevat een earn-outcomponent. De maximale koopsom zal € 6,3 miljoen bedragen. De transactie is verantwoord volgens de "purchase method of accounting". Er is € 0,1 miljoen goodwill betaald vanwege verwachte synergievoordelen en winstverwachtingen. De betaalde goodwill is fiscaal niet aftrekbaar. De aan de overname gerelateerde kosten, bestaande uit acquisitie- en integratiekosten, die in de eerste helft van 2014 als lasten zijn verantwoord, zijn zeer beperkt. De activiteiten zullen TKH's subsegment vision & security versterken en zullen bijdragen aan de winstgevendheid van het business segment Building Solutions.

De geacquireerde en meegeconsolideerde onderneming heeft in 2014 met € 2,2 miljoen in de omzet en € 0,3 miljoen in het netto-resultaat van TKH bijgedragen. Indien de acquisitie per 1 januari had plaatsgevonden dan zou de som de bedrijfsopbrengsten van TKH € 1.352,5 miljoen en de nettowinst € 85,5 miljoen hebben bedragen. In de genoemde nettowinstbedragen is rekening gehouden met financieringslasten en amortisatie van 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	Totaal van de acquisities		
	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde
Immateriële vaste activa	419	5.714	6.133
Materiële vaste activa	30		30
Voorraden	618		618
Vorderingen	596		596
Liquide middelen	478		478
Overige voorzieningen	-150		-150
Latente belastingen	-97	-1.606	-1.703
Overige schulden	-269		-269
Verkregen netto-activa	1.625	4.108	5.733
Betaalde goodwill			61
Koopsom			5.794
Verkregen liquiditeiten			-478
Nettobetaling			5.316
Afwikkeling van put-opties van minderheidsaandeelhouders en earn-outregelingen uit voorgaande jaren			1.541
Betaling in liquiditeiten			6.857

De reële waarde-aanpassingen betreffen voornamelijk verkregen immateriële activa zoals intellectuele eigendommen, klantbestanden en merknamen. De reële waarde van de vorderingen wijkt niet materieel af van de contractuele waarde. De betaalde goodwill is toerekenbaar aan de kennis en kunde van het personeelsbestand, verwachte synergievoordelen door samenwerking binnen de TKH-groep en de aansluiting met de strategische ontwikkeling van TKH. De verantwoorde goodwill uit de acquisities is fiscaal niet aftrekbaar. De afwikkeling van put-opties en earn-outregelingen hebben betrekking op KLS Netherlands BV, EKB Zuid BV en Dewetron America Inc.

De acquisitiekosten die in het operationeel resultaat zijn verantwoord voor externe advies- en juridische kosten zijn beperkt.

36 Transacties in natura

Er hebben geen materiële transacties in natura plaatsgevonden.

37 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 20 november 2014 heeft TKH bekendgemaakt dat zij overeenstemming heeft bereikt met betrekking tot de overname van een controlerend belang in de Commend-groep ("Commend"), waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Salzburg (Oostenrijk). Commend is een toonaangevend technologiebedrijf dat zich richt op het in eigen huis ontwikkelen en produceren van security- en communicatiesystemen en is wereldwijd één van de grootste aanbieders op het gebied van hoogwaardige intercomsystemen. TKH en Commend werken al meer dan 15 jaar succesvol samen, waarbij TKH Commend vertegenwoordigt in de Benelux, Duitsland, Polen en Zuidoost-Azië. TKH verwerft een 74%-belang in Commend International GmbH, waar de productie- en ontwikkelingsactiviteiten zijn ondergebracht. Daarnaast verwerft TKH de internationale verkooporganisatie van Commend in de Verenigde Staten, Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Spanje en Italië, alsmede een 49%-belang in Commend Australië. TKH's bestaande belangen in de dochterbedrijven Commend Benelux BV en Schneider Intercom GmbH worden vergroot naar 100% door de verwerving van respectievelijk een 25%- en 5%-belang. Commend-groep realiseert met ruim 300 medewerkers een omzet van circa € 45 miljoen op jaarbasis. De activiteiten zullen TKH's subsegment vision & security versterken en zullen bijdragen aan de winstgevendheid van het

business-segment Building Solutions. De overdracht van de aandelen in de Commend-groep heeft begin januari 2015 plaatsgevonden. De Commend-groep zal vanaf 1 januari 2015 worden meegeconsolideerd. De koopsom van € 60 miljoen (exclusief de liquide middelen die worden verkregen in de acquisitie) is verschuldigd in liquiditeiten. Op 20 november 2014 heeft TKH (certificaten van) nieuwe aandelen uitgegeven. De opbrengst uit deze uitgifte zal gedeeltelijk worden aangewend voor de financiering van de acquisitie van Commend. De administratieve verwerking van de overname heeft nog niet plaatsgevonden in verband met het korte tijdsbestek van de afronding van de consolidatie. Hierdoor is de exacte hoogte van de goodwill en de verkregen reële waarden van de activa en overgenomen verplichtingen nog niet definitief bekend. De betaalde goodwill zal fiscaal niet aftrekbaar zijn. De overname van Commend zal naar verwachting vanaf het eerste kwartaal 2015 positief bijdragen aan de winst per aandeel van TKH.

Behoudens de aquisitie van de Commend-vennootschappen, hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die van wezenlijk belang zijn voor het inzicht in de jaarrekening en de afgelopen tussentijdse periode.

38 Servicekosten vergoed aan externe accountants

De kosten van de externe accountant Deloitte zijn verantwoord onder overige bedrijfskosten en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

in duizenden euro's

	Deloitte Accountants B.V.		Overige onderdelen Deloitte		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Onderzoek van de jaarrekening	348	348	397	394	745	742
Andere controleopdrachten	2				2	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein			3		3	0
Andere niet-controlediensten	4	4	20		24	4
	354	352	420	394	774	746

Enkelvoudige balans

Per 31 december voor winstbestemming

in duizenden euro's	Toelichting	2014	2013
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	2	65.422	71.396
Materiële vaste activa	3	551	736
Financiële vaste activa	4	762.349	607.012
Totaal van de vaste activa		828.322	679.144
Vlottende activa			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		47.384	61.745
Overige vorderingen		1.514	309
Totaal van de vlottende activa		48.898	62.054
Totaal activa		877.220	741.198

in duizenden euro's	Toelichting	2014	2013
Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		10.511	9.660
Agio		85.219	12.040
Wettelijke reserve		35.731	22.006
Herwaarderingsreserve		25.677	25.762
Herwaarderingsreserve voor verkoop beschikbare financiële activa		2.802	3.892
Omrekeningsreserve		16.155	-477
Hedging reserve		-4.625	-4.057
Algemene reserve		256.642	271.519
Onverdeelde winst		82.735	37.232
Totaal van het eigen vermogen	5	510.847	377.577
Langlopende verplichtingen			
Langlopende schulden	8	258.925	258.558
Voorzieningen		28.268	34.463
Totaal van de langlopende verplichtingen		287.193	293.021
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan kredietinstellingen	8	43.453	36.497
Schulden aan groepsmaatschappijen		25.294	33.180
Overige kortlopende schulden	9	10.096	823
Voorzieningen		337	100
Totaal van de kortlopende verplichtingen		79.180	70.600
Totaal passiva		877.220	741.198

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

in duizenden euro's	2014	2013
Vennootschappelijk resultaat	-8.831	-12.134
Resultaat deelnemingen	91.566	49.366
Nettoresultaat	82.735	37.232

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, klantbestanden en intellectual property		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Stand per 1 januari	51.701	52.516	19.695	24.209	71.396	76.725
Desinvestering binnen de groep		-830			0	-830
Amortisatie			-4.284	-4.514	-4.284	-4.514
Bijzondere waardevermindering	-1.690				-1.690	0
Aanpassing i.v.m. earn-out-verplichting		35			0	35
Aanpassing i.v.m. verplichting voor putopties gehouden door minderheidsaandeelhouders		-20			0	-20
Stand per 31 december	50.011	51.701	15.411	19.695	65.422	71.396
Som der amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	1.690	0	21.869	17.585	23.559	17.585
Historische aanschafwaarde	51.701	51.701	37.280	37.280	88.981	88.981

De merkmamen, klantbestanden en intellectual property betreffen de reële waarde die is toegekend aan deze immateriële activa van geacquireerde ondernemingen.

3 Materiële vaste activa

in duizenden euro's

	Andere vaste bedrijfsmiddelen	
	2014	2013
Actuele boekwaarde per 1 januari	736	614
Mutaties		
Investerings	11	332
Desinvesteringen	-21	-44
Afschrijvingen	-175	-166
Totaal van de mutaties	-185	122
Stand per 31 december		
Historische aanschafwaarde	1.810	1.847
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-1.259	-1.111
Actuele boekwaarde	551	736

4 Financiële vaste activa

in duizenden euro's

	Geconsolideerde deelnemingen	Overige deelnemingen	Voor verkoop beschikbare financiële activa	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Actieve belastinglatentie	Totaal
Stand per 1 januari 2013	258.700	4.429	9.915	334.330	2.858	610.232
Mutaties uit hoofde van:						
Resultaat	49.366	907				50.273
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			237			237
Ontvangen dividend	-52.247					-52.247
Herwaarderingen	-1.376					-1.376
Mutatie in cash-flow hedgereserves	-206				-968	-1.174
Liquidatie	467				-216	251
Verstrekte financiering minus aflossingen				7.326		7.326
Actuariële verliezen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-3.659				702	-2.957
Omrekeningsverschillen	-3.482	-71				-3.553
Stand per 31 december 2013	247.563	5.265	10.152	341.656	2.376	607.012
Mutaties uit hoofde van:						
Verwerving en/of oprichting van nieuwe deelnemingen, belangen	-18.767					-18.767
Resultaat	91.566	405				91.971
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			-1.090			-1.090
Ontvangen dividend	-23.979					-23.979
Herwaarderingen	-353					-353
Mutatie in cash-flow hedgereserves	1.708				451	2.159
Verstrekte financiering minus aflossingen				63.225		63.225
Actuariële winsten uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	6.459				-1.163	5.296
Overige mutaties	97					97
Reclassificatie voorziening deelnemingen	22.669					22.669
Omrekeningsverschillen	13.368	741				14.109
Stand per 31 december 2014	340.331	6.411	9.062	404.881	1.664	762.349

In de overige gegevens is een overzicht opgenomen van de rechtstreeks of indirect gehouden belangen in dochterondernemingen.

5 Eigen vermogen

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

Maatschappelijk kapitaal

	2014	2013	
	X 1.000	€ '000	€ '000
Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit:			
Gewone aandelen	59.984		
Cumulatief preferente financieringsaandelen	10.000		
Converteerbare cumulatief preferente financieringsaandelen	10.000		
Cumulatief preferente beschermingsaandelen	60.000		
Elk nominaal € 0,25	139.984	34.996	34.996
Prioriteitsaandelen	4		
Elk nominaal € 1,00	4	4	4
		35.000	35.000
Waarvan niet geplaatst		24.489	25.340
Geplaatst kapitaal*		10.511	9.660

*4.000 prioriteits- en 42.027.095 (certificaten van) aandelen

In 2014 is een stock-dividend van 341.377 (certificaten van) aandelen ten laste van het agio uitgekeerd. Het geplaatst kapitaal is met hetzelfde aantal (certificaten van) aandelen toegenomen. In november 2014 heeft TKH 3.061.225 (certificaten van) nieuwe gewone aandelen uitgegeven door middel van een accelerated bookbuild offering. De (certificaten van) nieuwe gewone aandelen zijn geplaatst tegen een prijs van € 24,50 per aandeel. De netto-opbrengst van de uitgifte zal worden gebruikt voor de financiering van de acquisitie van Commend, de squeeze-out van minderheidsaandeelhouders van Augusta Technologie AG, investeringen en algemene bedrijfsdoeleinden.

De op naam gestelde gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, overgedragen aan de Stichting Administratiekantoor (Administratiekantoor) dat certificaten van aandelen uitgeeft aan de uiteindelijke kapitaalverschaffers. Het Administratiekantoor is de rechthebbende tot uiteindelijke kapitaalverschaffers. Het Administratiekantoor is de recht-hebbende tot de aandelen en oefent ook het stemrecht uit, tenzij het Administratiekantoor hiertoe volmacht heeft gegeven aan de certificaathouders. De certificaathouders hebben het recht om een volmacht te krijgen om op de aandelen waartegenover de door hen gehouden certificaten staan, stem uit te brengen. Het Administratiekantoor blijft stemgerechtigd ten aanzien van de aandelen waarvan de certificaathouders niet ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn. De hiervoor bedoelde volmacht kan door het bestuur van het Administratiekantoor in verschillende in de wet genoemde gevallen worden beperkt, uit-gesloten of herroepen (zie tevens Corporate Governance Code TKH). In dat geval kan het bestuur van het Administratie-kantoor besluiten de volmachten te beperken, uit te sluiten of te herroepen, waardoor het (weer) het stemrecht op alle gecertificeerde aandelen kan uitoefenen. De verhouding tussen het Administratiekantoor

en de certificaathouders wordt beheerst door de administratievoorwaarden. De beschermende werking van de certificering berust op de 1%-regeling. De certificaten mogen voor gewone aandelen worden verwisseld, maar niet voor meer dan 1% per houder van het totaal in de vorm van gewone aandelen geplaatste kapitaal. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar onmiddellijk, maar ook naar middellijk gehouden aan-delen. Dit geldt overigens niet bij de overdracht van gewone aandelen aan de vennootschap zelf. Voor elke overdracht van preferente financieringsaandelen, converteerbare preferente financieringsaandelen en preferente beschermingsaandelen is goedkeuring vereist van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur kan zodanige goedkeuring slechts verlenen onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

Aan de prioriteitsaandelen zijn geen bijzondere rechten toegekend.

Door de vennootschap is aan de Stichting Continuïteit TKH een optie verleend tot het nemen van preferente beschermingsaandelen tot maximaal 50% van het bedrag van ten tijde van de plaatsing van preferente beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen respectievelijk 100% van het bedrag van de ten tijde van de plaatsing van preferente beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen indien de beperking van de royementsmogelijkheid komt te vervallen hetgeen plaatsvindt indien en zodra de Raad van Bestuur van de vennootschap daartoe besluit en een verklaring daaromtrent deponeert bij het Handelsregister.

Agio

De agioreserve is fiscaal geheel vrij uitkeerbaar.

Wettelijke reserve

In duizenden euro's

	2014	2013
De wettelijke reserve is gevormd voor:		
Geactiveerde ontwikkelingskosten	34.132	21.626
Aandeel in het eigen vermogen van de deelneming waarvoor het economisch eigendom wel is verworven, maar het juridische eigendom nog niet	1.599	380
	35.731	22.006

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.

7 Op aandelen gebaseerde betalingen

Aandelen optieregeling afgewikkeld in eigen vermogensinstrumenten

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

6 Dividend

Het dividend over 2013 werd tijdens de Algemene Vergadering vastgesteld op € 0,75 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 2014 € 19.808.925 dividend betaald en ten laste gebracht van de overige reserves. Daarnaast is uit hoofde van stockdividend een bedrag van € 85.344 ten laste van de agioreserve gebracht.

Na de balansdatum 31 december 2014 is door de Raad van Bestuur een voorstel winstbestemming gedaan, waar voor wordt verwezen naar het desbetreffende hoofdstuk onder de overige gegevens. Het voorstel winstbestemming is niet in de balans verwerkt en er zijn geen gevolgen voor de winstbelasting.

reglement vastgelegd en zijn door de deelnemers schriftelijk geaccepteerd. Ultimo 2014 heeft de vennootschap 627.260 ingekochte (certificaten van) aandelen in portefeuille ter afdekking van de optierechten. Deze (certificaten van) aandelen zijn ingekocht tegen een gemiddelde koers van € 15,44 De totale inkoopwaarde bedraagt hiermee € 9.687.332.

Overzicht van de uitstaande optierechten van de leden van de Raad van Bestuur en overige werknemers:

	Jaar van toekenning	Uitoefenprijs in €	Aantal per 01-01-2014	Toekenning gedurende het jaar	Verlopen gedurende het jaar	Ingetrokken gedurende het jaar	Vervallen gedurende het jaar	Uitoefening gedurende het jaar	Aantal per 31-12-2014	Uitoefen- periode
E.D.H. de Lange MBA	2009	7,42	6.000					-6.000		2012-2014
	Subtotaal		6.000	0	0	0	0	-6.000	0	
Overige werknemers	2009	7,42	28.373		-873			-27.500	0	2012-2014
	2010	13,79	67.166				-7.230	-17.570	42.366	2013-2015
	2011	18,90	173.608				-8.141	-53.143	112.324	2014-2016
	2012	18,23	200.782				-14.025		186.757	2015-2017
	2013	19,76	203.674				-8.575		195.099	2016-2018
	2014	25,30		250.721			-3.723		246.998	2017-2019
	subtotaal		673.603	250.721	-873	0	-41.694	-98.213	783.544	
	Totaal		679.603	250.721	-873	0	-41.694	-104.213	783.544	

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 € 25,31. Gedurende het boekjaar zijn opties toegekend op 12 maart 2014. De geschatte reële waarde van de opties toegekend in 2014 bedraagt € 1.105.680. Deze reële waarde is bepaald aan de hand van een binomiaal waarderingsmodel en op basis van de volgende uitgangspunten:

	2014	2013
Reële waarde op de waarderingsdatum (in €)	4,41	3,90
Verwachte volatiliteit	29,8%	32,9%
Verwacht dividend	3,5%	3,5%
Risicovrije rentevoet	0,79%	0,72%
Verwachte looptijd van de optie (in jaren)	4,0	4,0

Bij de verwachte looptijd van de opties is rekening gehouden met geldende restricties ten aanzien van de uitoefening, vertrekken van werknemers, alsmede met mogelijke overwegingen van optiehouders. TKH heeft in totaal een last van € 831.902 (2013: € 816.843) verantwoord voor deze op aandelen gebaseerde betalingen die zijn afgewikkeld in eigen vermogensinstrumenten.

Overige op aandelen gebaseerde betalingen

Op grond van de aandelenregeling zijn aan de leden van de Raad van Bestuur (certificaten van) aandelen om niet toegekend. Het aantal toegekende (certificaten van) aandelen bedroeg voor J.M.A. van der Lof 13.693 stuks, voor E.D.H. de Lange 10.270 stuks en voor A. E. Dehn 8.418 stuks. De leden van de Raad van Bestuur hebben op hetzelfde tijdstip respectievelijk 13.693, 10.270 en 7.025 (certificaten van) aandelen tegen de actuele beurskoers van € 25,13 aangeschaft, een en ander volgens de aandelenregeling. Ten gevolge van deze regeling heeft TKH een last van € 1.294.000 (2013: € 1.526.000) in de winst- en verliesrekening verantwoord.

8 Schulden aan kredietinstellingen

in duizenden euro's	2014	2013
Leningen opgenomen onder langlopende schulden	260.000	260.000
Geamortiseerde kosten voor het afsluiten van de kredietfaciliteit	-1.075	-1.442
Bancairkrediet opgenomen onder kortlopende schulden	43.453	36.497
Netto-rentedragende schulden	302.378	295.055

Voor een nadere toelichting over de faciliteiten, condities en gestelde zekerheden wordt verwezen naar Noot 10, 17, 18 en 20 van de geconsolideerde jaarrekening.

9 Overige kortlopende schulden

in duizenden euro's	2014	2013
Belastingen en sociale premies	-2.256	-5.864
Overige schulden en overlopende passiva	12.352	6.687
	10.096	823

10 Verplichtingen die niet uit de balans blijken

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

De onderneming heeft zich voor een totaalbedrag van € 58,9 miljoen (2013: € 19,0 miljoen) formeel garant gesteld voor bankkredietfaciliteiten, verstrekt aan enkele buitenlandse deelnemingen. Op deze kredietfaciliteit is ultimo 2014 voor € 23,0 miljoen (2013: € 3,7 miljoen) een beroep gedaan. De verhoging ten opzichte van voorgaand jaar heeft betrekking op de garantstelling ten behoeve van de squeeze-out van de minderheidsaandeelhouders in Augusta Technologie AG.

De vennootschap en de meerderheid van de 100% in eigendom zijnde Nederlandse dochterondernemingen vormen voor de vennootschapsbelasting een fiscale eenheid. Dientengevolge is de vennootschap aansprakelijk voor de vennootschapsbelasting van deze dochterondernemingen.

11 Ondertekening van de jaarrekening

Haaksbergen, 9 maart 2015

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
A. De Proft Msc

Overige gegevens



Statutaire regeling betreffende de bestemming van de winst	150
Voorstel winstbestemming	150
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	151
Stichting Administratiekantoor TKH Group	154
Stichting Continuïteit TKH	156
Overzicht persberichten	157
Werkmaatschappijen	158
Deelnemingen	161
Over het MVO-verslag	164
GRI-index	165
Tien jaren-overzicht	168
Verklarende begrippen	170

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

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

Voorstel winstbestemming

In duizenden euro's

Nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders € 82.735.

Met inachtneming van artikel 33 van de statuten stellen wij voor aan de houders van (certificaten van) aandelen een dividend uit te keren van € 1,00 per (certificaat van) aandeel. De betaalbaarstelling van het dividend vindt plaats op 1 juni 2015.

Het dividend op 4.000 prioriteitsaandelen is vastgesteld op € 0,05 per aandeel van € 1,00.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Aandeelhouders en Raad van Commissarissen van TKH Group N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van TKH Group N.V. te Haaksbergen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TKH Group N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TKH Group N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
- 2 de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014; en
- 3 de toelichting waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- 1 de enkelvoudige balans per 31 december 2014;
- 2 de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2014; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke

grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van TKH Group N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 3.250.000. De materialiteit is gebaseerd op een aan 2013 gerelateerd resultaatniveau voor belastingen en een percentage van 5%. Wij houden daarnaast rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 175.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

TKH Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van TKH Group N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de werkmaatschappijen die qua omvang en financieel belang significant zijn of waar significante risico's of complexe activiteiten van toepassing zijn.

Voor de Nederlandse werkmaatschappijen, waaronder de significante onderdelen TKF (B.V. Twentsche Kabelfabriek) en VMI (VMI Holland B.V.), zijn de werkzaamheden uitgevoerd door ons. Voor de significante buitenlandse entiteiten is overwegend gebruik gemaakt van andere Deloitte kantoren om de (geconsolideerde) financiële verslaggeving van de werkmaatschappijen te controleren. Dit doen zij op basis van onze instructies. Voor niet significante activiteiten zijn door ons op centraal niveau beperkte risicogerichte beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd. Gedurende de controle

hebben wij op verschillende momenten overleg met onze collega's gevoerd om de controleaanpak en controlebevindingen af te stemmen. Daarnaast zijn gericht dossierreviews uitgevoerd of belangrijke besprekingen bijgewoond om voldoende inzicht te krijgen in de uitgevoerde werkzaamheden.

De werkzaamheden met betrekking tot de consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en de toetsing van de waardering van goodwill en immateriële vaste activa zijn door het groepsteam uitgevoerd.

Door uitvoering van bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Waardering goodwill en immateriële vaste activa

De goodwill en immateriële vaste activa bedragen per 31 december 2014 € 352 miljoen, ofwel circa 30% van het balanstotaal. De jaarlijkse toetsing van de waardering van goodwill en immateriële vaste activa is in belangrijke mate afhankelijk van inschattingen door het management en is derhalve als aandachtspunt voor de controle opgenomen. Wij hebben de key veronderstellingen die het management heeft gehanteerd in het impairmentmodel, zoals kasstroomprojecties voor de komende drie jaren, de groeifactor en de

disconteringsvoet per kasstroomgenererende eenheid, kritisch beoordeeld en getoetst, inclusief de daartoe behorende sensitiviteitsaannames. Bij deze toetsing hebben wij informatie ingewonnen van het groepsmanagement en lokaal management en hebben wij key aannames en inschattingen besproken met de Audit Commissie. Wij hebben bij deze werkzaamheden tevens gebruik gemaakt van waarderingsspecialisten die de uitgangspunten van het impairmentmodel alsmede de gehanteerde disconteringsvoet hebben gecontroleerd.

De impairmenttoets en daarin gehanteerde aannames zijn beschreven in toelichtingen 1 en 3 van de jaarrekening.

Opbrengstverantwoording, inclusief het gekozen tijdstip van opbrengstverantwoording

In overeenstemming met algemeen aanvaarde controlestandaarden en mede op basis van de diversiteit van omzetcategorieën hebben wij de juistheid, volledigheid en periodeafgrenzing van de omzetverantwoording als aandachtspunten voor de controle geïdentificeerd. Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen beoordeeld ten aanzien van de opbrengstverantwoording, inclusief het gekozen tijdstip van opbrengstverantwoording, opbrengstverantwoording op bruto of netto basis, de verwerking van kortingen, incentives en commissies en de verantwoording van transacties met meerdere componenten. Daarnaast hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, zoals marge-analyses, gegevensgerichte steekproeven op transacties en beoordeling van contracten. Deze werkzaamheden zijn grotendeels uitgevoerd door lokale controleteams op basis van onze instructies. Door het groepsteam is daarnaast aandacht besteed aan de toelichtingen omtrent segmentatie.

Toelichtingen met betrekking tot de gekozen waarderingsgrondslagen zijn opgenomen in toelichting 1 van de jaarrekening. Specifieke toelichtingen omtrent omzet en segmentatie zijn opgenomen in toelichtingen 22 en 23.

Waardering van onderhanden projecten en voorraden

Er bestaat een risico dat voorraden incourant zijn vanwege technische of economische veroudering. Daarnaast is de

kostprijs van de geproduceerde voorraden bij een aantal groepsmaatschappijen in grote mate afhankelijk van de koperprijs danwel andere grondstofcomponenten die aan schommelingen onderhevig zijn. Voorts wordt bij een aantal groepsmaatschappijen op projectbasis geproduceerd waardoor er sprake is van onderhanden projecten. Derhalve hebben wij de waardering van onderhanden projecten, waaronder de tussentijdse resultaatneming alsmede de waardering van voorraden, als aandachtspunt voor de controle benoemd. Onze werkzaamheden omvatten een mix van organisatiegerichte en gegevensgerichte werkzaamheden die op het niveau van de groepsmaatschappij uitgevoerd worden, afhankelijk van de aard en de omvang van de verantwoorde voorraden en projecten.

Toelichtingen met betrekking tot de gekozen waarderingsgrondslagen en belangrijke schattingselementen zijn opgenomen in toelichtingen 1 en 2 van de jaarrekening. Specifieke toelichtingen omtrent voorraden en onderhanden projecten zijn opgenomen in toelichtingen 7 en 9.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het Verslag Raad van Bestuur in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming

haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het

evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het Verslag Raad van Bestuur en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het Verslag Raad van Bestuur en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het Verslag Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het Verslag Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn op voordracht van de Raad van Commissarissen op 14 mei 2014 benoemd als accountant van TKH Group N.V. voor het boekjaar 2014 en hebben sinds de oprichting in 1980 opgetreden als externe accountant van de vennootschap.

Amsterdam, 9 maart 2015
Deloitte Accountants B.V.

Drs. B.E. Savert RA

Stichting Administratiekantoor TKH Group

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

- De werkzaamheden in het verslagjaar 2014 hielden verband met de administratie van aandelen waartegenover certificaten zijn uitgegeven;
- Het nominaal bedrag van de in administratie genomen gewone aandelen van TKH Group NV bedroeg per 31 december 2014 € 10.459.087,50 waartegenover 41.836.350 certificaten van aandelen ad € 0,25 nominaal zijn uitgegeven;

De Stichting Administratiekantoor TKH Group (hierna: 'de Stichting') heeft tot doel het tegen toekenning van royeerbare certificaten op naam ten titel van beheer verwerven en administreren van gewone aandelen in het kapitaal van de te Haaksbergen gevestigde naamloze vennootschap TKH Group N.V. De Stichting dient de aan de aandelen verbonden rechten op zodanige wijze uit te oefenen dat de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd. Administrateur van de stichting is het Hollandsch Administratiekantoor B.V. te Amsterdam.

Vergaderingen van het bestuur

Het bestuur van de Stichting is in het boekjaar drie maal bijeen geweest.

In de vergadering van 18 maart 2014 heeft het bestuur een toelichting gekregen van de Raad van Bestuur van de vennootschap op het jaarverslag 2013 en zijn de agendapunten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) 2014 besproken. Daarbij is onder meer stilgestaan bij de ontstane vacature in de Raad van Commissarissen en is het gewenste profiel van de kandidaat besproken. Tevens is

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

Voorafgaand aan de Algemene Vergadering is het stichtingsbestuur op 14 mei 2014 bijeengeeweest ter voorbereiding van deze aandeelhoudersvergadering. De agendapunten van de Algemene Vergadering zijn besproken en het stichtingsbestuur heeft zijn voorgenomen stemgedrag voorlopig, in afwachting van de beraadslagingen in de Algemene Vergadering, bepaald.

In de AvA 2014 zijn de houders van certificaten van aandelen in het kapitaal van de vennootschap in de gelegenheid gesteld zelfstandig stem uit te brengen op de met de door hen gehouden certificaten corresponderende aandelen, rekening houdende met de wettelijke bepalingen. Ter vergadering was 99,6% van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigd. 64,3% van de certificaathouders heeft aan de

Stichting volmacht gevraagd voor het zelfstandig uitbrengen van stem op de met de door hen gehouden certificaten corresponderende aandelen. Daarvan heeft voorafgaand aan de vergadering 25,1% van de certificaathouders aan de Stichting steminstructies verleend. De Stichting heeft tijdens de Algemene Vergadering 2014 stem uitgebracht op 35,2% van het ter vergadering vertegenwoordigde geplaatste kapitaal. De Stichting heeft na overweging van alle relevante factoren ten gunste van alle agendapunten gestemd die ter stemming zijn gebracht.

In de vergadering van 18 september 2014 heeft de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de gepubliceerde halfjaarcijfers 2014. Het Rooster van Aftreden 2015 is eveneens besproken waaruit blijkt dat in 2015 de voorzitter van de Stichting, de heer F.H. Schreve aftredend en gezien het verstrijken van de statutair gestelde zittingstermijn niet herbenoembaar is. In de vergadering is het gewenste profiel voor een te werven bestuurder besproken. In de ontstane vacature van voorzitter is door het bestuur besloten dat deze wordt ingevuld door één van de huidige bestuurders; één en ander conform de statuten van de Stichting. De Stichting heeft wederom de relevantie van het hebben van een website besproken. Geconstateerd is dat de website regelmatig wordt bezocht. Deze vergadering van de Stichting vond plaats in het TKH Experience Center in Amsterdam. Het bestuur heeft na afloop van de vergadering een rondleiding gekregen door het Experience Center zodat het bestuur inzicht heeft verkregen in de technologische mogelijkheden in de verticale groeiemarkten, die zijn vertaald in innovatieve totaaloplossingen.

Rooster van Aftreden

Conform het Rooster van Aftreden van de Stichting is de heer F.H. Schreve in 2015 aftredend en gezien het verstrijken van de statutaire zittingstermijn van 3 perioden van 4 jaar niet voor een volgende termijn herbenoembaar. 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 2015 van de Stichting worden eventuele suggesties besproken door het stichtingsbestuur. De heer Noy zal na het aftreden van de heer Schreve de functie vervullen van voorzitter van de Stichting Administratiekantoor.

Bezoldiging van het bestuur van de Stichting

Gezien de toegenomen aandacht en verantwoordelijkheden voor het bestuur van de Stichting is besloten de bezoldiging voor de onafhankelijke leden van de Stichting -die laatstelijk in 2007 is gewijzigd- per 1 januari 2015 aan te passen. De bezoldiging voor de voorzitter wordt verhoogd van € 10.000,- per jaar naar € 12.500,- en die van een bestuurder van € 8.000,- per jaar naar € 10.000,- (beide excl. BTW). Een extra honorarium wordt toegekend indien van het bestuur extra inspanning wordt geleverd. De kosten van de Stichting hebben in 2014 € 49.994,- bedragen (2013: € 32.419,-).

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

de heer F.H. Schreve, *voorzitter*
de heer prof. mr. M.W. den Boogert
de heer ir. H.L.J. Noy

De bestuursleden oefenen de hierna vermelde functies uit.

De voorzitter van het bestuur, de heer F.H. Schreve (1942) is onafhankelijk bestuurslid.

De heer Schreve is onder meer voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van Koninklijke Ten Cate NV, Raad van Bestuur van Heidemij/Arcadis NV en Rabobank International.

De heer Schreve bekleedt de volgende functies:

- voorzitter Raad van Toezicht Sint Lucas Andreas Ziekenhuis te Amsterdam.
- lid Raad van Commissarissen HVC NV.

- Vice-voorzitter Gemeenschappelijke Raad van Toezicht OLVG-SLAZ ziekenhuizen.
- Voorzitter Raad van Toezicht Het Nationale Park De Hoge Veluwe.
- Lid Raad van Commissarissen ZED+ BV (benoeming door de Ondernemingskamer).

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

De heer Den Boogert bekleedt de volgende functies:

- (emeritus) hoogleraar Effectenrecht - Rijksuniversiteit Groningen,
- lid Raad van Advies en Toezicht Nederlands Arbitrage Instituut,
- voorzitter Arbitragecommissie DSI,
- lid Commissie Vennootschapsrecht Ministerie van Veiligheid en Justitie,
- plaatsvervangend lid Fusiecommissie SER
- vice-voorzitter Stichting Beheer SNS REAAL.

De heer Den Boogert heeft bestuurslidmaatschappen bij Stichting ING Aandelen en bij een aantal stichtingen met een beschermingsfunctie bij een beursvennootschap.

De heer ir. H.L.J. Noy (1951) is onafhankelijk bestuurslid.

De heer Noy was tot mei 2012 voorzitter Raad van Bestuur en CEO van het beursgenoteerde Arcadis NV.

De heer Noy bekleedt de volgende functies:

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

Contactgegevens

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

Haaksbergen, 17 maart 2015

Stichting Administratiekantoor TKH Group

Het bestuur

Onafhankelijkheidsverklaring

De Raad van Bestuur van TKH Group NV en het bestuur van de Stichting Administratiekantoor TKH Group verklaren hiermede, ieder voor zich, en naar hun gezamenlijk oordeel dat de Stichting Administratiekantoor TKH Group een van TKH Group NV onafhankelijke rechtspersoon is in de zin van artikel 5:71 lid 1 sub d Wet op het financieel toezicht.

Haaksbergen, 17 maart 2015

TKH Group NV

Raad van Bestuur

Haaksbergen, 17 maart 2015

Stichting Administratiekantoor TKH Group

Het bestuur

Stichting Continuïteit TKH

Stichting Continuïteit TKH ('Stichting Continuïteit'), gevestigd te Haaksbergen heeft ten doel het behartigen van de belangen van TKH Group NV ('TKH') en alle aan TKH verbonden ondernemingen, op zodanige wijze dat deze belangen zo goed mogelijk worden gewaarborgd, en dat invloeden welke de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of identiteit van TKH en haar ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. TKH heeft aan Stichting Continuïteit door middel van een call-optie het recht verleend cumulatief preferente beschermingsaandelen te verwerven in TKH tot maximaal 50% van het bedrag aan ten tijde van de plaatsing van de beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen, respectievelijk 100% indien de beperking van de roeyemogelijkheid komt te vervallen. De beschermingsaandelen zullen niet langer dan strikt noodzakelijk uitstaan. In het geval dat zich een daadwerkelijke of dreigende concentratie van zeggenschap bij aandeelhouders van TKH voordoet die als ongewenst wordt beschouwd en niet in het belang van TKH en de met haar verbonden ondernemingen is, stelt dit de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van TKH in staat hun standpunt ten aanzien van deze concentratie van zeggenschap te bepalen, mogelijke alternatieven te overwegen en te onderzoeken en deze, indien vereist, uit te werken.

TKH heeft Stichting Continuïteit het recht toegekend een enquêteprocedure te starten indien Stichting Continuïteit van mening is dat er gegronde redenen zijn om te twijfelen aan het beleid en de gang van zaken van TKH en meent dat zij door het toegekende recht in te roepen, handelt ter behartiging van de belangen van TKH en de met haar verbonden ondernemingen.

Stichting Continuïteit heeft in 2014 twee keer vergaderd. Op uitnodiging van het bestuur van Stichting Continuïteit was tevens de voorzitter van de Raad van Bestuur van TKH hierbij aanwezig. In de vergadering van maart 2014 besteedde het bestuur aandacht aan de verlenging van de stand-by kredietovereenkomst voor Stichting Continuïteit. Deze kredietfaciliteit is uitsluitend ter financiering van verwerving van cumulatief preferente beschermingsaandelen, een en ander voor zover dienstig aan het doel van Stichting Continuïteit. Voort is haar jaarrekening besproken en de werkwijzen en processen bij het uitoefenen van de call-optie. Het rooster van aftreden is behandeld, waarbij de in 2015 ontstane vacature vanwege het aftreden en niet herbenoembaar zijn van de voorzitter van Stichting Continuïteit, de heer Schonis, speciale aandacht kreeg. Het profiel van een mogelijke kandidaat werd besproken. In de vergadering van november 2014 heeft het bestuur de voordracht van de heer M.P. Nieuwe Weme als bestuurder van Stichting Continuïteit, met als functie voorzitter, bekrachtigd. De heer Nieuwe Weme treedt per 1 juli 2015 toe tot het bestuur van Stichting Continuïteit. De Raad van Bestuur heeft tevens een toelichting gegeven op de uitgifte van (certificaten van) nieuwe gewone aandelen middels een 'accelerated bookbuild offering'. De Raad van Bestuur heeft in beide vergaderingen een toelichting gegeven op de algemene gang van zaken bij TKH, de financiële berichtgeving en de aandeelhouders binnen de TKH-groep.

Stichting Continuïteit heeft opnieuw geconstateerd dat het wenselijk is om de bestaande beschermingsstructuur te handhaven. Daarbij is in aanmerking genomen dat er zowel bescherming is doordat de aandelen van TKH zijn gecertificeerd als door middel van de call-optie die aan Stichting Continuïteit is verleend tot het nemen van cumulatief preferente beschermingsaandelen.

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

Haaksbergen, 17 maart 2015
Stichting Continuïteit TKH
Het Bestuur

Onafhankelijkheidsverklaring

De Raad van Bestuur van TKH Group NV en het Bestuur van Stichting Continuïteit TKH verklaren hiermede, ieder voor zich, en naar hun gezamenlijk oordeel dat Stichting Continuïteit 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, 17 maart 2015
TKH Group NV
Raad van Bestuur

Haaksbergen, 17 maart 2015
Stichting Continuïteit TKH
Het Bestuur

Overzicht persberichten 2014

12 maart 2014 - Jaarcijfers 2013: Focus op kerntechnologieën en verticale groeimarkten stuwt resultaat TKH

De omzet steeg in 2013 met € 95,5 miljoen (8,7%) naar € 1.197,8 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa en eenmalige baten en lasten (EBITA) steeg met 16,3% naar € 99,8 miljoen. In het vierde kwartaal van 2013 werd een aanvullend efficiëncyprogramma ingezet, hoofdzakelijk verband houdend met verslechterde marktomstandigheden binnen de bouw- en constructiesector en de wens om het rendement op de omzet binnen het segment Building Solutions verder te verbeteren. Hiermee verband houdend werd een eenmalige last van € 7,2 miljoen verwerkt in het resultaat. De EBITA inclusief deze eenmalige lasten steeg met € 19,0 miljoen (25,8%) naar € 92,6 miljoen. De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders bedroeg in 2013 € 55,9 miljoen, een stijging van 17,7%. De nettowinst over 2013 steeg naar € 41,7 miljoen.

8 mei 2014 - Trading update Q1 2014

De omzet in het eerste kwartaal steeg met 10,2% naar € 314,4 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg met 39,2% naar € 26,7 miljoen. De nettowinst voor amortisatie toekomend aan aandeelhouders bedroeg in het eerste kwartaal 2014 € 15,5 miljoen, een stijging van 54,3%.

11 juli 2014 - TKH vergroot aandelenbelang in Augusta naar 91%

TKH deelt mee dat overeenstemming is bereikt om het belang in Augusta Technologie AG te vergroten naar circa 91% van alle uitstaande aandelen (exclusief treasury shares). De uitbreiding van het belang volgt op het verwerven van het meerderheidsbelang (62,34% (exclusief treasury shares)) in Augusta vanaf 2012. TKH streeft naar volledige integratie om een verdere versnelling in de samenwerking tussen de vision-technologiebedrijven binnen de TKH-groep en Augusta te realiseren en een gezamenlijke strategie te bepalen.

11 juli 2014 - Verzoek TKH voor opstarten 'squeeze-out'-procedure Augusta

In navolging op het persbericht van 11 juli 2014 bevestigt TKH haar verkregen belang in Augusta van circa 91% van alle uitstaande aandelen (exclusief treasury shares), zodat het initiatief worden genomen om een 'merger squeeze-out'-procedure op te starten voor het verkrijgen van het resterende belang dat in het bezit is van minderheidsaandeelhouders.

19 augustus 2014 - Halfjaarcijfers 2014: Forse winststijging TKH

De omzet steeg in het eerste halfjaar met 11,9% naar € 657,1 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg met 41,0% naar € 60,2 miljoen. De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders bedroeg in het eerste halfjaar 2014 € 37,1 miljoen. De nettowinst over het eerste halfjaar 2014 steeg naar € 33,5 miljoen, een stijging van 73,3%.

6 november 2014 - Trading update Q3 2014

De omzet in het derde kwartaal 2014 steeg met 11,1% naar € 340,2 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg in het derde kwartaal 2014 met 48,6% naar een recordhoogte van € 35,2 miljoen. De nettowinst voor amortisatie toerekenbaar aan aandeelhouders nam met 83,8% toe naar € 23,2 miljoen.

17 november 2014 - 'Squeeze Out'-prijs per aandeel Augusta vastgesteld op € 30,49

TKH heeft vandaag haar beslissing bevestigd met betrekking tot het verzoek voor een 'squeeze-out' van de minderheidsaandeelhouders van Augusta Technologie AG, waarbij de vergoeding in contanten die ter compensatie wordt aangeboden aan de minderheidsaandeelhouders van Augusta is vastgesteld op € 30,49 per aandeel. De vergoeding in contanten van € 30,49 per aandeel resulteert in een totale vergoeding in contanten van € 21.409.315,75 voor in totaal 702.175 aandelen die momenteel in het bezit zijn van minderheidsaandeelhouders Augusta.

20 november 2014 - TKH acquireert technologie-leider in mission-critical intercomsystemen

TKH maakt bekend dat zij overeenstemming heeft bereikt met betrekking tot de overname van een controlerend belang in de Commend-groep ('Commend'), waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Salzburg (Oostenrijk). Commend is een toonaangevend technologiebedrijf dat zich richt op het in eigen huis ontwikkelen en produceren van security- en communicatiesystemen en is wereldwijd één van de grootste aanbieders op het gebied van hoogwaardige intercomsystemen. Commend realiseert met ruim 300 medewerkers een omzet van circa € 45 miljoen op jaarbasis. De activiteiten zullen TKH's subsegment vision & security systems versterken en zullen bijdragen aan de winstgevendheid van het business segment Building Solutions.

20 november 2014 - TKH beoogt voor € 75 miljoen (certificaten van) nieuwe gewone aandelen uit te geven voor de financiering van verdere strategische groei

Om verdere strategische groei te financieren kondigt TKH een "accelerated bookbuild offering" aan waarmee wordt beoogd voor € 75 miljoen (certificaten van) nieuwe gewone aandelen uit te geven. De netto-opbrengst van de uitgifte van de (certificaten van) nieuwe gewone aandelen zal worden gebruikt voor de financiering van TKH's verdere strategische groei inclusief de financiering van de acquisitie van Commend-groep, de 'squeeze-out' van minderheidsaandeelhouders in Augusta Technologie AG, investeringen en algemene bedrijfsdoeleinden.

20 november 2014 - TKH Group haalt met succes € 75 miljoen op door middel van een aandelenuitgifte

TKH kondigt aan dat het succesvol € 75 miljoen heeft opgehaald door middel van een accelerated bookbuild offering van 3.061.225 (certificaten van) nieuwe aandelen, welke eerder vandaag aangekondigd is. De (certificaten van) nieuwe gewone aandelen zijn geplaatst tegen een prijs van € 24,50 per aandeel.

Werkmaatschappijen Benelux

Alphatronics BV

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

BB-LightConcepts

M. Bekker, J. Baartmans
Fabriekstraat 16-04
7005 AR Doetinchem
T 0314 39 23 48
E info@bb-lightconcepts.nl
I www.bb-lightconcepts.nl

Capable BV

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

Capassy BV

J. van de Sande
Weidehek 109
4824 AT Breda
T 076 541 64 56
E info@capassy.com
I www.capassy.com

Commend Benelux BV

J. Bressers
De Lind 3
4841 KC Prinsenbeek
T 076 200 01 00
E info@commend.nl
I www.commend.nl

EKB Groep BV

M.N.A. van Leuven MBA
M. de Lange
Wijkemeerweg 31
1948 NT Beverwijk
T 0251 26 19 20
E info@ekb.nl
I www.ekbgroep.nl

Tevens vestigingen in:
Drachten, Bunnik en Someren

Eldra BV

M.W.C. van Tilburg
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 welkom@elspec.nl
I www.elspec.nl

Flexposure BV

G. Uljee, M. Moerkerk
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10
E info@flexposure.nl
I www.flexposure.nl

Funea Broadband Services BV

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

Intronics Groep

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

Tevens vestigingen in:
Elsloo, België en Spanje

Isolectra BV

W. Hulst, A. Fial
Rivium Boulevard 101
2909 LK Capelle a/d IJssel
T 010 285 52 85
E info@isoelectra.nl
I www.isoelectra.nl

Tevens vestiging in:
SpeeQ - Capelle a/d IJssel

Jobarco BV

M. Ditmar
Verbreepark 15
2731 BR Benthuisen
T 079 331 93 13
E info@jobarco.com
I www.jobarco.com

Keyprocessor BV

G. van den Hoek
Paasheuvelweg 20
1105 BJ Amsterdam Z.O.
T 020 462 07 00
E info@keyprocessor.com
I www.keyprocessor.com

Mextal BV

E.P.J. Kruijswijk, F. Stravers
De Tienden 48
5674 TB Nuenen
T 040 290 75 10
E info@mextal.com
I www.mextal.com

Pantaflex BV

A.H.M. Ruigrok
Weg en Bos 86
2661 GX Bergschenhoek
T 010 524 92 49
E info@pantaflex.nl
I www.pantaflex.nl

Parking+Protection BV

H.F.J. van Engelen
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10
E info@parking-protection.nl
I www.parking-protection.nl

Scanton BV

P. Dingemans
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10
E info@scanton.nl
I www.scanton.nl

Siqura BV

M. Ekerot, R. Decker
Zuidelijk Halfrond 4
2801 DD Gouda
T 0182 592 333
E sales.nl@tkhsecurity.com
I www.siqura.com

Tevens vestigingen in:
Spanje, UK, USA, Midden-
Oosten, China en Singapore

Techno Specials NV

F. Bobbaerts
Ottergemsesteenweg Zd 731a
9000 Gent, België
T +32 9 325 82 12
E info@technospecial.be
I www.technospecials.be

Texim Europe BV

A. Koens
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T 053 57 33 333
E info@texim-europe.com
I www.texim-europe.com

Tevens vestigingen in:
België, Duitsland, Denemarken,
UK, Ierland en Oostenrijk

TKH Innovations BV

G. Uljee
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10

TKH Logistics BV

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

TKH Parking Solutions BV

P. Dingemans
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T 088 002 14 10
E info@tkhparking.com
I www.tkhparking.com

BV Twentsche Kabelfabriek

J.M.A. van der Lof MBA,
W. Bank
Spinnerstraat 15
7481 KJ Haaksbergen
T 053 57 32 255
E info@tkf.nl
I www.tkf.nl

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Frankrijk en Nordics

USE System Engineering BV

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

VDG Security BV

T. Grijpink
Platinastraat 65
2718 SZ 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
Gelriaweg 16
8161 RK Epe
T 0578 67 91 11
E info@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Rusland, USA,
Brazilië, China en Maleisië

Duitsland

TKH Deutschland GmbH & Co. Kg

L. Klick, N. Heinemann
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
T +49 2157 89 77 80

Aasset Security GmbH

T. Anstaedt
Max-Planck-Straße 15 a-c
40699 Erkrath
T +49 211 2470160
E info@aasset.de
I www.aasset.de

Augusta Technologie AG

B. Hausmann
Willy-Brandt-Platz 3
81829 München
T +49 89 435 71 15 50
E info@augusta-ag.com
I www.augusta-ag.com

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Oostenrijk, Canada

Allied Vision Technologie GmbH

F. Grube
Taschenweg 2a
07646 Stadroda
T +49 364 286 770
E info@alliedvisiontec.com
I www.alliedvisiontec.com

Tevens vestigingen in:
USA, Canada, Singapore en China

HE System Electronic GmbH & Co Kg

A. Barnert, A. Radtke
Reitweg 1
90587 Veitsbronn
T +49 911 975 810
E info@he-system.com
I www.he-system.com

EFB Elektronik GmbH

H. Schreitter, M. Greving,
R. Ohle
Striegauerstraße 1
33719 Bielefeld
T +49 521 40 41 80
E info@efb-elektronik.de
I www.efb-elektronik.de

Tevens vestigingen in:
Denemarken, Oostenrijk en Turkije

Ernst & Engbring GmbH & Co. KG

L. Klick, S. Scharfen
Industriestraße 9
45739 Oer-Erkenschwick
T +49 2368 69 010
E info@eue-kabel.de
I www.eue-kabel.de

• EEB Kabeltechnik GmbH

Holunderweg 2
03149 Forst (Lausitz)
T +49 3562 692 41 80
E info@eeb-kabeltechnik.de
I www.eeb-kabeltechnik.de

NET GmbH

J.P. Heinrichs
Lerchenberg 7
86923 Finning
T +49 8806 923 40
E info@net-gmbh.com
I www.net-gmbh.com

Tevens vestigingen in:
Italië, USA en Japan

Schneider Intercom GmbH

D. Witte
Zentrale Düsseldorf
Heinrich Hertz Strasse 40
40699 Erkrath-Untersfeldhaus
T +49 211 88 28 50
E info@schneider-intercom.de
I www.schneider-intercom.de

Schrade Kabel und Elektrotechnik GmbH

M. Niemczyk, J. Rettenmeier
Carl-Benz Strasse 1
89604 Allmendingen
T +49 7391 70 740
E info@schrade-kabel.de
I www.schrade-kabel.de

TKF GmbH

A. Baitz
Potsdamerstrasse 14B
14513 Teltow
T +49 3328 33 66 03 20
E info-de@tkf.eu
I www.ace-fibreoptic.com

TKD Kabel GmbH

W. Engst, M. Andris
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
T +49 2157 897 90
E anfrage@tkd-kabel.de
I www.tkd-kabel.de

• TKD Kabel, Standort Iserlohn

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

• TKD Kabel, Standort Pliezhagen

Karl-Benz-Strasse 20
72124 Pliezhagen
T +49 7127 81 04 01
E pliezhagen@tkd-kabel.de

Tevens vestigingen in:
Frankrijk, Polen, Italië, USA, Mexico en China

TKH Technologie AG

A.E. Dehn, B. Hausmann
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
T +49 2157 89 77 80

VMI Extrusion

G. Roncken
Bahnhofstraße 6
93486 Runding
T +49 9971 761 390
E sales@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

Europa overige

C&C Partners Sp.z.o.o.

M. Niemczyk, A. Hejdysz,
R. Wojciechowski
ul. 17 Stycznia 119-121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 525 55 00
E info@ccpartners.pl
I www.ccpartners.pl

C&C Technology Sp.z.o.o.

P. Niemczyk
ul. 17 Stycznia 119-121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 525 55 00
E info@ccpartners.pl
I www.ccpartners.pl

Commend International GmbH

R. Dance
Saalachstrasse 51
5020 Salzburg
Oostenrijk
T +43 662 85 62 25
E office@commend.com
I www.commend.com

Tevens vestigingen in:
Nederland, Duitsland, Italië, Spanje, Frankrijk, UK, Australië, USA

Dewetron GmbH

O. Dohrau
Parkring 4
8074 Graz-Grambach
Oostenrijk
T +43 316 30700
E info@dewetron.com
I www.dewetron.com

Tevens vestigingen in:
Italië, Duitsland, China, USA

TKH France SAS

P. Vincent
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 169 79 14 41

Aasset Security International

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

Tevens vestigingen in:
Duitsland en Italië

CAE Groupe

P. Vincent
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 14
E contact@cae-groupe.fr
I www.cae-groupe.fr

Noord-Amerika Azië

• CAE Data SAS

P. Prost
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 14
E contact@cae-groupe.fr
I www.cae-groupe.fr

• ID Cables SAS

S. Leroux
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 04
E contact@id-cables.fr
I www.id-cables.fr

• Multimedia Connect SA

O. Parizot
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 39 80
E contact@multimedia-connect.fr
I www.multimedia-connect.com

• MAN SAS

P. Vincent
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 41

• Ithaca SA

P. Chapon, C. Lopez
170 Route de l'Oasis
20110 Casablanca
Marokko
T +212 522 98 66 65

Tevens vestiging in: Taiwan

KC Industrie Srl

G. Amadei
Via Dante Alighieri 33
29010 Villanova sull'Arda
Italië
T + 39 523 83 78 99
E info@kcindustrie.it
I www.kcindustrie.it

TKH Security Solutions France

153 rue Michel Carré
95100 Argenteuil
Frankrijk
T +33 1 64 54 15 90
E sales.fr@tkhsecurity.com
I www.tkhsecurity.com

TKH Kabeltechniek Sp.z.o.o.

M. Niemczyk, R. Wojciechowski
ul. 17 Stycznia 121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 528 52 00
E info@tkhkabeltechniek.pl
I www.tkhkabeltechniek.pl

VMC Elteknik AB

H. Wäger
Annebergsvägen 3
64541 Strängnäs
Zweden
T +46 152 333 400
E info@vmc.se
I www.vmc.se

Park Assist

G. Neff, I. Levy
57 W 38th Street, 11th Floor
New York, NY 10018,
USA
T +1 877 899 7275
E usa@parkassist.com
I www.parkassist.com

Tevens vestigingen in:
Australië en UK

VMI Americas

A. Kroeze
4670 Allen Road
Stow, Ohio 44224
USA
T +1 330 929 68 00
E sales@vmi-usa.com
I www.vmi-group.com

VMI South America Ltda

R. Araujo
Rodovia Presidente
Dutra, KM 316, Sentido RJ
CEP 27580-000
Itatiaia RJ, Brazilië
T + 55 24 210 89 425
E raraujo@vmi-group.com
I www.vmi-group.com

LMI Technologies Inc.

T. Arden
1673 Cliveden Avenue
Delta British Columbia
Canada V3M 6V5
T +1 6046 361 011
I www.lmi3D.com

Tevens vestigingen in:
Nederland, Ierland, USA en
Azië

TKH Building Solutions Shanghai Ltd.

V. Sung
1104-1105, 11th floor
No. 509 Wuning Road
Putuo District
Shanghai 200063
P.R. China
T +86 21 3133 57 63
E info@tkhchina.com
I www.tkhchina.com

Twentsche (Nanjing) Fibre Optics Ltd (TFO)

Xia Li
No.2 Xinke 4 Road
New & High Technology
Industry Development Zone
Pukou Nanjing 210061
P.R. China
T +86 25 5884 48 88
E marketing@tfo.com.cn
I www.tfo.com.cn

VMI Ltd.

C. Sun
Internal 41 No 50
Beijing Zhong Road ETDZ
Yantai, Shandong, 264000
P.R. China
T +86 (0)535 630 16 11
E vmii@vmi.com.cn
I www.vmi.com.cn

VMI Yantai Ltd.

Xu Kangyuan
No.886 Yongfu Yuan road
Fushan High & New Tech
Industrial Park
Yantai, Shandong 265500
P.R. China
T +86 535 630 01 39
E vmii@vmi.com.cn
I www.vmi.com.cn

Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd.

V. Sung
ChuangYe Road, Jinfeng Town
Zhanjiagang, Jiangsu
P.R. China 215625
T +86 512 5857 11 88
E sales.list@twentschecable.com
I www.twentschecable.com

TKH Asia Holding Pte Ltd.

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

Isolectra Far East Pte Ltd.

A. Varma
60 Alexandra Terrace
#02-10 The Comtech Lobby B
118502 Singapore
T +65 6272 23 71
E enquiry@isoelectra.com.sg
I www.isoelectra.com.sg

Isolectra Communications Technology Sdn Bhd

Z. Abidin Bin Abas
18, Jalan Astaka U8/83
Seksyen U8 Bukit Jelutong
40150 Shah Alam
Selangor Darul Eshan
Maleisië
T +60 3 7846 99 88
E ism@isoelectra.com.my
I www.isoelectra.com.my

Deelnemingen

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
Alphatronics B.V.	Nijkerk	Nederland	100,0%		•	
BB Lightconcepts	Doetinchem	Nederland	100,0%		•	
B.V. Twentsche Kabelfabriek	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•	•	•
bv Elspec	De Kwakel	Nederland	100,0%		•	•
Capable B.V.	Breda	Nederland	100,0%			•
Capassy B.V.	Etten-Leur	Nederland	100,0%			•
Commend Benelux B.V.	Prinsenbeek	Nederland	75,0%		•	
EKB Groep B.V.	Beverwijk	Nederland	100,0%			•
EKB Zuid B.V.	Someren	Nederland	100,0%			•
Eldra B.V.	Ittervoort	Nederland	100,0%		•	•
Eminent Europe B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%	•	•	•
Flexposure B.V. ²	Beesd	Nederland	70,0%		•	
Funea Broadband Services B.V.	Oosterhout	Nederland	100,0%	•		
Intronics Barneveld B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%	•	•	•
Isolectra B.V.	Capelle a/d IJssel	Nederland	100,0%		•	
Jobarco B.V.	Benthuizen	Nederland	100,0%			•
Keyprocessor B.V.	Amsterdam	Nederland	100,0%		•	
KLS Nederland B.V.	Almere	Nederland	100,0%			•
LMI Technologies B.V. ³	Heerlen	Nederland	91,2%		•	
Mextal B.V. ²	Nuenen	Nederland	90,0%		•	
Pantaflex B.V. ²	Bergschenhoek	Nederland	94,4%			•
Parking + Protection B.V. ²	Beesd	Nederland	51,0%		•	
Scanton Parking+ B.V.	Beesd	Nederland	100,0%		•	
Sigura B.V.	Gouda	Nederland	100,0%		•	
Speeq B.V.	Capelle a/d IJssel	Nederland	100,0%		•	
Texim Europe B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•	•	•
TKH Care Solutions B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%		•	
TKH Innovations B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%		•	
TKH Logistics B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•	•	•
TKH Parking Solutions B.V.	Beesd	Nederland	100,0%		•	
TKH Parking Technology B.V.	Beesd	Nederland	51,0%		•	
TKH Security Solutions 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%			•
Intronics Belgium N.V.	Herentals	België	100,0%	•	•	•
Techno Specials N.V.	Gent	België	100,0%	•	•	•
Texim Europe BVBA	Brussel	België	100,0%	•		•

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
EFB Nordics A/S	Ballerup	Denemarken	100,0%	•	•	
Aasset Germany GmbH	Erkrath	Duitsland	100,0%		•	
Allied Vision Technologies GmbH ³	Stadtroda	Duitsland	62,4%		•	
ASP AG	Erkrath	Duitsland	90,0%		•	
Augusta Technologie AG	München	Duitsland	91,2%		•	•
Dewetron Elektronische Messgeräte GmbH ³	Wernau	Duitsland	91,2%			•
EEB Kabeltechnik GmbH	Forst	Duitsland	100,0%			•
EFB Elektronik GmbH	Bielefeld	Duitsland	100,0%	•	•	•
Ernst & Engbring GmbH	Oer-Erkenschwick	Duitsland	100,0%			•
GF Messtechnik GmbH ³	Teltow	Duitsland	91,2%		•	
HE System Electronic GmbH & Co. KG ³	Veitsbronn	Duitsland	91,2%			•
IV-Tec GmbH	Freiburg	Duitsland	100,0%		•	
New Electronic Technology Inc.	Finning	Duitsland	100,0%		•	
Schneider Intercom GmbH	Erkrath	Duitsland	95,0%		•	
Schrade Kabel- und Elektrotechnik GmbH	Allmendingen	Duitsland	100,0%			•
Schreinermaier Kabelkonfektionen GmbH	Kaarst-Büttgen	Duitsland	100,0%	•	•	
Texim Europe GmbH	Quickborn	Duitsland	100,0%	•		•
TKD Kabel GmbH	Nettetal	Duitsland	100,0%			•
TKH Technologie Deutschland AG	Nettetal	Duitsland	100,0%		•	•
TKF GmbH	Teltow	Duitsland	100,0%	•		
VMI-AZ Extrusion	Runding	Duitsland	100,0%			•
Aasset France SAS	Argenteuil	Frankrijk	100,0%		•	
Multi Media Connect SA	Ville la Grand	Frankrijk	100,0%		•	
CAE Data SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•	•	•
ECCTV Sarl	Argenteuil	Frankrijk	100,0%		•	
ID Cables SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•	•	•
HPM Cables Sarl	Chaon	Frankrijk	90,0%	•	•	•
TKF SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•		
Aasset Italia	Conegliano	Italië	90,0%		•	
KC Industrie Sarl	Villanova sull' Arda	Italië	94,5%			•
TKD Italia S.r.l.	Ozzano Dell Emilia	Italië	70,0%			•
TKH Norge A/S	Oslo	Noorwegen	100,0%	•	•	
Dewetron Elektronische Messgeräte GmbH ³	Graz	Oostenrijk	91,2%			•
EFB Elektronik Austria GmbH	Wenen	Oostenrijk	100,0%	•	•	•
C&C Partners Telecom Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%	•	•	
C&C Technology Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%		•	
TKD Polska Sp. z o.o.	Warschau	Polen	100,0%			•
TKH Kabeltechniek Polska Sp. z o.o.	Leszno	Polen	100,0%			•

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
Intronics Espana SA	Malaga	Spanje	100,0%	•	•	•
Sigura S.L.	Madrid	Spanje	100,0%		•	
EFB Elektronik Ltd	Istanbul	Turkije	100,0%	•	•	
Aasset UK Ltd.	Milton Keynes	UK	100,0%		•	
Sigura Ltd.	Rotherham	UK	100,0%		•	
VMC Elteknik AB	Strängnäs	Zweden	100,0%	•	•	
Multi Media Connect (Aust) Pty Ltd.	Tuggerah	Australië	85,0%		•	
Park Assist Holdings Pty Ltd.	Tuggerah	Australië	100,0%		•	
VMI South America Ltda.	Sao Paulo	Brazilië	100,0%			•
3D3 Solutions Ltd. ³	Vancouver	Canada	91,2%		•	
Vision Technologies Inc. ³	Burnaby	Canada	91,2%		•	
LMI Technologies Inc.	Vancouver	Canada	91,2%		•	
Allied Vision Technologies (Shanghai) Co. Ltd. ³	Shanghai	China	91,2%		•	
Dewetron China Ltd. ³	Shanghai	China	77,5%			•
LMI (Shanghai) Trading Co. Ltd. ³	Shanghai	China	91,2%		•	
TKD China Co. Ltd.	Zhangjiagang	China	100,0%			•
TKH Building Solutions Shanghai Co. Ltd.	Shanghai	China	100,0%		•	
Twentsche (Nanjing) Fibre Optics Co. Ltd.	Nanjing	China	100,0%	•		
VMI (Yantai) Machinery Co. Ltd.	Yantai	China	100,0%			•
VMI Ltd.	Yantai	China	100,0%			•
Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd.	Zhangjiagang	China	100,0%		•	
Isolectra Communications Technology Sdn Bhd	Shah Alam	Maleisië	100,0%	•	•	
Ithaca S.A. ²	Casablanca	Marokko	75,5%		•	
TKD Kabel Mexico S. de R.L. de C.V.	Corregidora Querétaro	Mexico	100,0%			•
NET Japan Co. Ltd.	Yokohama	Japan	90,0%		•	
Multi Media Connect (N.Z.) Pty Ltd.	Paraparaumu	N. Zeeland	85,0%		•	
CMF Taiwan	Taiwan	Taiwan	60,0%		•	
Allied Vision Technologies Pte. Ltd. ³	Singapore	Singapore	91,2%		•	
Isolectra Far East Pte Ltd.	Singapore	Singapore	100,0%	•	•	
Allied Vision Technologies Inc. ³	Boston	USA	91,2%		•	
Dewetron America Inc. ³	Wakefield	USA	77,5%			•
Kaweflex Wire and Cable Inc.	Cincinnati	USA	100,0%			•
LMI Technologies Inc. ³	Detroit	USA	91,2%		•	
NET USA Inc.	Highland	USA	90,0%		•	
Park Assist LLC	New York	USA	100,0%		•	
TKH Security Solutions USA Inc.	Germantown	USA	100,0%		•	
VMI Americas Inc.	Stow	USA	100,0%			•

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

² Economisch eigendom is 100%.

³ Indirect belang gehouden via het 91,8% belang in Augusta Technologie AG

Over het MVO-verslag

Aanpak, normen en richtlijnen

In het jaarverslag 2014 wordt onder meer verantwoording afgelegd over onze MVO-prestaties over het verslagjaar 2014, lopend vanaf 1 januari 2014 en eindigend op 31 december 2014. Wij richten ons op MVO-onderwerpen die reeds meerdere jaren deel uitmaken van ons MVO-beleid en rapporteren conform de Global Reporting Initiatieve (GRI) G4.0. De inhoud en afbakening van het verslag zijn daarbij gebaseerd op de materialiteitsanalyse waarbij TKH zich in de keuzes ten aanzien van de diepgang en de afbakening van de MVO-rapportage heeft laten leiden door de voor ons meest materiële onderwerpen. Voor de definities en bepaling van KPI's zijn de richtlijnen van het GRI gebruikt. In de GRI G4.0-richtlijnen is het van belang dat een onderneming een inschatting maakt van onderwerpen die van voldoende belang zijn om over te rapporteren. De significantie (materialiteit) van de te kiezen onderwerpen wordt bepaald door middel van een analyse van de impact van de kerngegevens op mens, milieu en maatschappij, afgezet tegen het belang dat stakeholders aan onderwerpen hechten. Zie hiervoor de materialiteitsmatrix en de GRI-tabel.

Bij de samenstelling van dit MVO-verslag is -naast onze maandelijkse rapportagestructuur- tevens gebruik gemaakt van informatie en uitkomsten die binnen onze organisaties voorhanden is vanwege de toepassing van de ISO-richtlijnen 14001 en 18000, de CO₂-Prestatieladder en de Nederlandse Corporate Governance Code. Daarnaast hebben de uitkomsten in het kader van de MVO-Prestatieladder bruikbare informatie opgeleverd, met name ten aanzien van de gevoerde stakeholdersdialogen.

Emissiefactoren zijn de waarden die worden gebruikt bij het omrekenen van gebruikte energiehoeveelheden, zoals liters benzine of kubieke meters aardgas, naar de hoeveelheid CO₂-uitstoot, die dit gebruik veroorzaakt. TKH hanteert bij de berekening van de CO₂-impact van haar bedrijfsvoering, waar mogelijk, de lijst van emissiefactoren conform het GHG-protocol. De lijst is met zorg samengesteld en biedt TKH het

voordeel van één betrouwbare, verifieerbare bron voor vrijwel alle emissiefactoren. De lijst sluit verder aan bij de laatste inzichten over het meewegen van ketenemissies bij de productie van energiedragers. Daarnaast richten wij ons op de scope-indeling conform de CO₂-prestatieladder, niveau 3.

In het kader van mensenrechten vindt TKH het vanzelfsprekend om bij de bedrijfsactiviteiten te handelen volgens de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens'. Dit is ook aangescherpt in onze Gedragscode en vormt een onderdeel in de 'Code of Supply'. Wij ondersteunen de OESO-richtlijnen die ons handvatten bieden om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid of milieu.

Ten aanzien van de benchmarkgegevens voor ziekteverzuim is gebruik gemaakt van gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek. De benchmarkgegevens voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek is afkomstig van onderzoeksbureau Integron.

Reikwijdte

Indien niet anders vermeld zijn de gegevens gebaseerd op al onze werkmaatschappijen in binnen- en buitenland. Daar waar van deze grondslag wordt afgeweken, is expliciet melding gemaakt. De werkmaatschappijen die zijn geacquireerd zullen in het jaar volgend op het acquisitiejaar rapporteren conform de TKH-rapportagestructuur in het kader van MVO. Deelnemingen waarvan TKH geen controlerend belang heeft, zijn niet meegenomen in de rapportage. De consolidatie van gegevens heeft plaatsgevonden parallel aan de systematiek van de financiële consolidatie. Indien een schatting plaatsvindt geschiedt deze op basis van historische informatie. Er hebben zich ten opzichte van eerdere rapportering geen wijzigingen voorgedaan in de systematiek van meten alsmede in de definities.

Het MVO-beleid en de MVO-doelstellingen zijn in 2014 niet aangepast. Indien beleidswijzigingen van toepassing zijn, worden deze in het verslag toegelicht bij het specifieke item. De gegevens zijn door de verantwoordelijke functionarissen gecontroleerd op plausibiliteit en verloop. Alle gerapporteerde afwijkingen groter dan 10% ten opzichte van het vorig jaar zijn onderzocht. TKH laat het MVO-verslag niet extern verifiëren. De prioriteit ligt op dit moment op het investeren van tijd en inzet bij het implementeren van duurzaamheid

binnen de organisatie. Wel hebben wij een extern adviseur het MVO-hoofdstuk laten toetsen aan de GRI G4.0-richtlijnen. Wij zullen ons het komende jaar verder oriënteren op integrated reporting en de impact hiervan voor het jaarverslag en de rapportagestructuur.

Er hebben zich gedurende de verslagperiode geen veranderingen voor wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie voorgedaan.

MVO in de organisatie

Om het MVO-beleid te borgen is binnen de TKH-organisatie de Raad van Bestuur direct betrokken bij MVO-ontwikkelingen en zijn persoonlijke doelen gekoppeld aan MVO-prestaties (zie ook Remuneratieverslag Raad van Bestuur).

Binnen TKH is de Compliance Officer verantwoordelijk voor de ontwikkeling en implementatie van MVO voor de TKH-groep. Zij rapporteert haar bevindingen over MVO direct aan de voorzitter van de Raad van Bestuur. Er is een nauwe samenwerking met de Director Finance & Control vanwege de rapportage over de MVO-onderwerpen van de werkmatschappijen. Met de Internal Auditor van TKH wordt nauw samengewerkt in het kader van zijn controlewerkzaamheden op MVO-thema's tijdens de audit reviews. Hierdoor worden tevens mogelijke reputatierisico's tijdig onderkend. Nieuwe MVO-initiatieven worden bij voorkeur in werkgroepen uitgewerkt. Hierdoor wordt sneller draagvlak gecreëerd binnen de groep en gebeurt de implementatie ervan efficiënter en effectiever. Een voorbeeld hiervan was de werkgroep 'MVO-Prestatieladder'. De Raad van Bestuur bespreekt de gang van zaken op MVO-gebied per kwartaal met de (clusters van) werkmatschappijen. Dit gebeurt aan de hand van de financiële en operationele rapportages, waarvan MVO onderdeel uitmaakt. Wij hebben MVO ingebed in ons financiële rapportage-systeem zodat het een integraal onderdeel vormt van ons informatiesysteem. Jaarlijks worden MVO-ontwikkelingen gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen.

Voor meer informatie over het duurzaamheidsprogramma van TKH, kunt u contact opnemen met Renate Dieperink MBA, Compliance Officer (r.dieperink@tkhgroup.com). Op dit e-mailadres ontvangen wij ook graag uw feedback op ons verslag. Raadpleeg voor actuele informatie over duurzaamheid tevens onze website: www.tkhgroup.com/mvo.

GRI-index

Nr.	GRI beschrijving	Pagina	Onderdeel
Strategie en analyse			
G4-1	Een verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	5	Voorwoord voorzitter RvB
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam van de organisatie.	3	Profiel
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	3, 28-32	Profiel, Overzicht per business segment
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	172	colofon
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is, met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties.	16	TKH-wereldwijd
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	59-62	Corporate Governance Code
G4-8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	23-28, 28-32, 105-148	Verslag Raad van Bestuur, Overzicht per business segment, jaarrekening
G4-9	Omvang van de organisatie.	3	Profiel
G4-10	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	44-48	MVO (People)
G4-11	Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	44-48	MVO (People)
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	36-42	MVO (inleiding)
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie.	36-42	MVO (inleiding)
G4-14	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	52-58	Risicoparagraaf
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven.	52-58, 44-51	Risicoparagraaf, MVO (MVO-normen en richtlijnen, People (gedragscode); Profit (code of supply), Positioning (mensenrechten))
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.	36-42	MVO (inleiding)
Vaststelling van materiële onderwerpen en afbakening			
G4-17	a. Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. b. Overzicht van alle in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken opgenomen ondernemingen die niet onder dit verslag vallen.	105-148, 161-163	Jaarrekening / Deelnemingen
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag.	105-148, 36-42	Jaarrekening, MVO (inleiding)
G4-19	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	40	MVO (materialiteitsmatrix)
G4-20	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening binnen de organisatie.	40	MVO (materialiteitsmatrix)
G4-21	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening buiten de organisatie.	40	MVO (materialiteitsmatrix)
G4-22	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	42-44	MVO (Planet)
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	42-44	MVO (Planet)
Overleg met belanghebbenden			
G4-24	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	38-39	MVO (stakeholdersdialoog)
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	38-39	MVO (stakeholdersdialoog)
G4-26	Benadering voor het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie van het overleg per type en groep belanghebbenden en of zij specifiek zijn betrokken in het kader van het verslaggevingsproces.	38-39	MVO (stakeholdersdialoog)
G4-27	De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving. Vermeld per onderwerp/vraagstuk door welke groep belanghebbenden dit naar voren is gebracht.	38-39	MVO (stakeholdersdialoog)

Nr.	GRI beschrijving	Pagina	Onderdeel
Verslagprofiel			
G4-28	Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	36, 151-153	MVO (inleiding), Controle-verklaring (externe accountant)
G4-29	Datum van het meest recente, vorige verslag (indien van toepassing).	172	Colofon
G4-30	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).	105-148	Jaarrekening
G4-31	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.	172	Colofon
G4-32	a. De gekozen 'in overeenstemming met'-optie. b. De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie.	36-42	MVO (inleiding)
G4-33	a. Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag.	36-42	MVO (inleiding)
Bestuursstructuur			
G4-34	De bestuursstructuur van het hoogste bestuurslichaam die verantwoordelijk is voor de besluitvorming over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen.	23-28, 17-22, 59-62	Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen, Corporate Governance Code
Ethiek en integriteit			
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.	59-62, 36-51	Corporate Governance Code, MVO (inleiding, en onder alle 4 P's)
Materiële onderwerpen Managementaanpak en indicatoren			
Economische prestaties			
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	40, 41-51	MVO (materialiteitsmatrix en alle 4 P's)
Milieu prestatie indicatoren			
Materiaal			
G4-EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit afval uit externe bronnen.	42-44	MVO (Planet)
Energie			
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie.	42-44	MVO (Planet)
G4-EN6	Energiereductie van het energieverbruik.	42-44	MVO (Planet)
Emissie			
G4-EN15	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1).	42-44	MVO (Planet)
Afvalwater en afval			
G4-EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingmethode.	42-44	MVO (Planet)
Producten en diensten			
G4-EN27	Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie.	49-51	MVO (Positioning) *
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-EN29	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuwet	49-51	MVO (Positioning)
Leverancier milieu assessment			
G4-EN32	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op milieucriteria.	48-49, 49-51	MVO (Profit, Positioning) *
Milieu klachtenprocedures			
G4-EN34	Aantal milieuklachten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures	49-51	MVO (Positioning)
Arbidsomstandigheden en indicatoren voor volwaardig werk			
Arbidsomstandigheden			
G4-LA1	Totaal aantal (nieuwe) werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	44-48	MVO (People)
Arbeid- en managementrelaties			
G4-LA4	Minimale opzegtermijn(en) in verband met operationele veranderingen, inclusief of dit wordt gespecificeerd in collectieve overeenkomsten.	44-48	MVO (People)

* Wordt op de middellange termijn over gerapporteerd

Nr.	GRI beschrijving	Pagina	Onderdeel
Gezondheid en veiligheid			
G4-LA6	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen naar geslacht en regio.	44-48	MVO (People)
Training en onderwijs			
G4-LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan scholing, naar werknemerscategorie en geslacht.	44-48	MVO (People)
G4-LA10	Programma's voor competentie management en 'een leven lang leren', waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.	44-48	MVO (People)
G4-LA11	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht over prestatie- en loopbaanontwikkeling, naar geslacht en werknemerscategorie.	44-48	MVO (People)
Diversiteit en gelijke kansen			
G4-LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere diversiteitsindicatoren.	44-48	MVO (People)
Gelijke beloning voor vrouwen en mannen			
G4-LA13	Verhouding tussen basissalaris van mannen en vrouwen per werknemerscategorie op elke belangrijke bedrijfslocatie.	44-48	MVO (People)
Leverancier assessment inzake arbeidsomstandigheden			
G4-LA14	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	49-51	MVO (Positioning)
Arbeidspraktijken klachtenprocedures			
G4-LA16	Aantal klachten over arbeidsomstandigheden ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	44-48	MVO (People)
Mensenrechten			
Leveranciers assessment inzake mensenrechten			
G4-HR10	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op 'mensenrechten' criteria.	49-51	MVO (Positioning)*
Mensenrechten klachtenprocedures			
G4-HR12	Aantal klachten over mensenrechten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures	44-48, 49-51	MVO (People, Positioning)*
Maatschappelijk			
Anti-corruptie			
G4-SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures.	52-58	Risicoparaagraaf
Concurrentiebelemmerend gedrag			
G4-SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel-, en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken	49-51	MVO (Positioning)
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en -regelgeving.	49-51	MVO (Positioning)
Klachtenprocedures voor impact op de samenleving			
G4-S11	Aantal klachten over impact op de samenleving ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	49-51	MVO (Positioning)
Productverantwoordelijkheid			
Gezondheid en veiligheid consumenten			
G4-PR1	Percentage van significante product- en service categorieën waarvoor de impact voor gezondheid en veiligheid wordt beoordeeld in het kader van verbetering.	49-51	MVO (Positioning)
Etiketgeving van producten en diensten			
G4-PR5	Resultaten van klanttevredenheidsonderzoek.	49-51	MVO (Positioning)
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-PR9	Bedrag van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en regelgeving inzake de levering en het gebruik van producten en diensten.	49-51	MVO (Positioning)

* Wordt op de middellange termijn over gerapporteerd

Tien jaren-overzicht

in miljoenen euro's	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Geconsolideerde winst- en verliesrekening										
Totaal van de bedrijfsopbrengsten	1.350	1.198	1.102	1.061	894	726	997	838	685	548
Kosten grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	775	699	652	649	545	430	628	528	421	320
Personeelskosten	295	277	234	210	174	158	186	158	136	120
Afschrijvingen	20	19	17	15	14	16	17	12	10	12
Overige bedrijfskosten	123	103	113	95	88	81	90	74	64	56
Totaal bedrijfslasten	1.213	1.098	1.016	969	821	685	921	772	631	508
EBITA voor eenmalige baten en lasten	137	100	86	92	73	41	76	66	54	40
Eenmalige baten en lasten	9	-7	-12	-2	0	-12	0	0	0	0
EBITA	146	93	74	90	73	29	76	66	54	40
Bijzondere waardevermindering	1	0	0	0	0	4	-3	0	0	0
Amortisatie	27	26	21	13	11	9	6	3	0	0
Bedrijfsresultaat	118	67	53	77	62	16	73	63	54	40
Financiële baten en lasten en resultaat deelnemingen	-10	-13	-12	-7	-7	-11	-8	-5	-4	-3
Resultaat voor belastingen	108	54	41	70	55	5	65	58	50	37
Belastingen	22	12	10	16	14	2	15	12	15	3
Nettoresultaat	86	42	31	54	41	3	50	46	35	34
Minderheidsbelang derden	3	5	3	1	1	0	0	1	0	-1
Toerekenbaar aan aandeelhouders	83	37	28	53	40	3	50	45	35	33

Kengetallen	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
EBITA in % van het totaal van de bedrijfsopbrengsten (ROS) ¹	10,0	8,3	7,8	8,7	8,2	5,6	7,6	7,9	7,8	7,2
Rentabiliteit in % van het eigen vermogen (ROE) ¹	16,9	13,7	11,7	16,5	13,9	6,4	16,3	15,5	16,0	13,9
EBITA in % van het gem. geïnvesteerd vermogen (ROCE)	22,7	15,9	15,9	21,5	20,0	9,8	16,5	15,3	17,1	14,3
Nettoresultaat in % van het totaal van de bedrijfsopbrengsten ¹	6,6	5,0	4,5	5,6	5,0	2,5	5,0	4,9	5,2	4,8

¹ Voor bijzondere baten of lasten. In 2014 is een eenmalige pensioenbete van € 9,4 miljoen opgenomen. In 2013 zijn eenmalige lasten uit hoofde van herstructureren en bijzondere waardeverminderingen van respectievelijk € 7,2 miljoen en € 0,2 miljoen verantwoord. De eenmalige baten en lasten in 2012 betreffen herstructurerings- en acquisitiekosten van € 12,2 miljoen, vrijval van de voorzieningen voor earn-out en put-opties van € 3,0 miljoen, alsmede de belastingbete hierover van € 2,8 miljoen. In 2011 bedroegen de acquisitiekosten € 2,0 miljoen.

in miljoenen euro's	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Geconsolideerde balans										
Immateriële vaste activa	352	349	343	204	168	167	169	149	45	24
Materiële vaste activa	213	199	195	171	157	151	165	146	124	125
Financiële vaste activa	28	30	31	23	19	10	9	8	7	18
Totaal vaste activa	593	578	569	398	344	328	343	303	176	167
Vorraden	202	185	197	165	138	115	140	145	120	104
Vorderingen	288	234	201	187	165	146	225	202	156	119
Effecten en liquide middelen	90	80	66	29	23	44	10	10	10	6
Totaal vlottende activa	580	499	464	381	326	305	375	357	286	229
Voor verkoop aangehouden activa	3	0	7	7	7	9	3	1	3	0
Totaal activa	1.176	1.077	1.040	786	677	642	721	661	465	396
Eigen vermogen	511	378	364	356	317	281	292	264	221	187
Minderheidsbelang derden	17	61	60	2	2	1	1	1	2	0
Groepsvermogen	528	439	424	358	319	282	293	265	223	187
Voorzieningen	91	112	105	75	54	64	60	68	37	46
Langlopende schulden	259	259	202	124	55	72	126	86	26	26
Kredietinstellingen	4	15	60	4	32	41	71	88	53	29
Overige kortlopende schulden	294	252	249	225	217	183	171	154	126	108
Totaal passiva	1.176	1.077	1.040	786	677	642	721	661	465	396
Overige gegevens										
in euros (tenzij anders vermeld)	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Solvabiliteit (in%)	45	41	41	46	47	44	41	40	48	47
Investerings materiële vaste activa	34	19	25	22	21	11	32	29	18	12
Afschrijvingen op materiële vaste activa	20	19	17	15	14	17	17	13	12	12
Kasstroom uit operationele activiteiten	95	79	75	47	55	152	53	38	19	30
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar (x 1.000)	41.400	37.985	37.658	37.284	36.885	36.293	35.290	34.638	33.715	32.732
Nettoresultaat per aandeel van € 0,25	2,14	0,98	0,76	1,44	1,10	0,07	1,43	1,30	1,06	0,80
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie per aandeel	2,23	1,48	1,27	1,63	1,21	0,49	1,34	1,34	1,06	0,80
Dividend per aandeel	1,00	0,75	0,65	0,75	0,61	0,50	0,66	0,66	0,53	0,41
Hoogste koers in het verslagjaar	27,18	26,40	20,86	23,80	19,61	13,95	17,41	23,41	16,48	10,36
Laagste koers in het verslagjaar	22,13	18,55	15,41	13,24	12,52	6,35	7,04	13,62	9,28	7,43
Slotkoers	26,36	25,40	19,50	16,95	19,61	13,95	8,00	14,96	16,03	9,30

Verklarende begrippenlijst

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

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

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

Building Solutions oplossingen op het gebied van efficiënte elektrotechniek voor toepassing binnen gebouwen tot aan technische systemen die, gekoppeld aan software, efficiency-oplossingen aanbieden voor de zorg-, parkeer-, infra- en de security-sector.

Datacommunicatie communicatie van digitale informatie tussen computers.

Elektrotechniek / elektronica houdt zich bezig met actieve en niet-lineaire componenten (transistoren, elektronenbuizen en andere halfgeleiders). In elektrische netwerken worden actieve componenten met weerstanden, condensatoren, spoelen, samen-gevoegd tot schakelingen.

Extramurale zorg een vorm van intensieve thuiszorg voor mensen met een verzorgingshuisindicatie die niet zijn opgenomen in een instelling. Het doel is om zelfstandig wonende ouderen met een verzorgingshuisindicatie zodanig zorg te bieden zodat verhuizing naar een intramurale omgeving kan worden uitgesteld of worden voorkomen.

Fibre-to-the-Home het laatste stuk van het netwerk naar de gebruiker wordt voorzien van glasvezelkabel.

Glasvezelkabel kabel met een of meer gecoate geleiders van zeer zuiver glas voor de overdracht van signalen op een draadgolf van licht; toegepast in de data- en telecommunicatie.

Glasvezelproductie glasvezel wordt geproduceerd in een 25 meter hoge trektoren onder geconditioneerde ultra-zuivere omstandigheden.

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

Indoor telecom telecommunicatiefaciliteiten binnenshuis.

Industrial Solutions geavanceerde oplossingen voor productieautomatisering, auto- en truckbandenbouwsystemen evenals industriële toepassingen op het gebied van speciaalkabel en kabeltoebehoren.

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

Intramurale zorg gezondheidszorg die gedurende een onafgebroken verblijf van meer dan 24 uur geboden wordt in een zorginstelling, zoals een ziekenhuis, verpleeghuis, verzorgingshuis of een instelling voor verstandelijk gehandicapten.

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

LEAN een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen waarbij wordt gekeken naar de waardetoevoeging in een productieproces. De daadwerkelijke klantvraag wordt daarbij leidend binnen het productieproces.

Mechatronica is een technische discipline die bestaat uit de combinatie van de ingenieursdisciplines: elektrotechniek, werktuigbouwkunde, meet- en regeltechniek en besturingstechniek.

Operational Excellence het nastreven van uitstekende prestaties van operationele processen. Dit gebeurt door middel van een hoge efficiency en optimaal kwaliteitsniveau van de processen, een gering uitval- en afvalpercentage, reductie van productiekosten, volledige controle over de processtromen, een innovatieve en flexibele organisatie evenals het optimaal kunnen voldoen aan klantwensen.

Outdoor telecom telecommunicatiefaciliteiten buitenshuis.

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

Point of Presence (POP) Dit is het centrum (het hart) van het netwerk waar alle verbindingen tot stand komen en actieve apparatuur is geïnstalleerd en wordt beheerd.

Preform is een glazen buis en kan vergeleken worden met een groot model van een glasvezel. De preform is veel korter en dikker dan de glasvezel, maar verder een exacte kopie. De glasvezel ontstaat door deze preform uit te trekken. Dit geschiedt door het

uiteinde van de preform in een oven te verhitten tot boven 2.000°C. Hierbij verschijnt in eerste instantie aan de onderzijde van de oven een glasdruppel. Deze wordt opgevangen en vervolgens wordt er steeds sneller aan het glas getrokken tot een vezel ontstaat met de gewenste diameter. De afmetingen van preforms zijn tegenwoordig zodanig dat uit een enkele preform duizenden kilometers glasvezel getrokken kunnen worden.

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

Systeemconcepten TKH specialiseert zich in toenemende mate op het integreren van losse componenten tot totale systemen. Dergelijke systemen bieden de klant een grote toegevoegde waarde en bedrijfszekerheid.

Technologie het op systematische manier toepassen van nieuwe, natuurwetenschappelijke of andere georganiseerde kennis ten behoeve van praktische doeleinden.

Technologie - Vision & security Cameratechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie waardoor bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. TKH zet visionstechnologie in bij onder andere

medische oplossingen, industriële automatisering (bandenbouw, automotiv, robot en logistiek) en beveiligingsoplossingen. Met security-technologie kan de bebouwde omgeving worden beheerst en gecontroleerd op het gebied van veiligheid, comfort, communicatie en efficiency en omvat alarmering, mission critical communicatiesystemen, toegangs- en registratiesystemen en evacuatiesystemen.

Technologie – Communicatie

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

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

Technologie – Productiesystemen

Technologieën voor het besturen en monitoren van industriële processen evenals complete productiesystemen voor de productie van auto- en vrachtwagenbanden, blikverwerkende industrie en zorgindustrie. Engineering en assemblage van systemen, besturings- en analysessoftware en connectivity- en visiontechnologie zijn de basisbouwstenen voor de onderscheidende TKH-productiesystemen.

Met deze technologieën kunnen we inspelen op de vraag van enkele gespecialiseerde industrieën zoals de bandenbouw-, robot-, medische en machinebouw.

Telecommunicatie-infrastructuur

het geheel van kabels, stekkers, kasten, enzovoort dat nodig is voor het verbinden van telefoon-, internet-, gsm-centrales.

Telecommunicatienetwerk netwerken voor het transport van spraak en digitale informatie tussen computers.

Telecom Solutions oplossingen vanaf basisinfrastructuur tot aan home networking-toepassingen, voor zowel de outdoor telecom als indoor telecom (ICT)-markten.

Totaaloplossing door op te treden als 'one-stopshop'-leverancier voor projecten leveren de werkmaatschappijen van TKH een compleet pakket aan producten, inclusief advies, projectmanagement, Installatie, scholing en onderhoud.

Transmissiecapaciteit het aantal informatie-eenheden dat door een ader of een vezel kan worden verzonden.

Verticale markt is een markt waarin producten en diensten worden aangeboden die specifiek zijn voor een industrie, handel, beroep of andere groep van klanten met specifieke behoeften. Het onderscheidt zich van een horizontale markt, waarin leveranciers een breed scala van goederen en diensten aan te bieden aan een grote groep klanten met een breed scala van behoeften.

Vertical - Fibre Optic Networks

TKH ontwikkelt, produceert en levert een compleet glasvezelnetwerk, waartoe naast glasvezelkabels ook connectoren, buizen, moffen, fibre management systemen, security systemen, robotsystemen en overige accessoires behoren. Alles kan plug-and-play worden geïnstalleerd waardoor projecten efficiënt en tijdig kunnen worden afgerond. Waar nodig helpen we klanten met trainingen en geven ondersteuning tijdens het engineeringsproces, in de aanleg van de netwerken en bij het onderhoud.

Vertical - Tunnel & Infra TKH levert voor de tunnel- en infrastructuursector innovatieve communicatie- en security-oplossingen waaronder geïntegreerde beeld-, intercom-, omroep- en camera-systemen en brandveilige connectivity-systemen. Onze oplossingen voldoen aan de hoge eisen voor tunnelveiligheid waardoor tunnels veilig en tijdig open kunnen worden gesteld. Daarnaast voldoen wij aan de meest strenge projectvoorwaarden voor zowel ontwerp als uitvoering en garandeert dat aan alle systeemeisen wordt voldaan.

Vertical – Parking Binnen Parking ontwikkelt en produceert TKH innova-

tieve parkeersystemen. Vanaf zelfontwikkelde video analytics-technologie, gericht op het monitoren van parkeerplaatsen en het stroomlijnen van verkeer in parkeergarages tot aan geïntegreerde toegangscontrole-, intercom- en camerasystemen. Parkeergarages kunnen vanaf elke werkplek en op elk tijdstip worden beheerd. Daarnaast beschikt TKH over een landelijk opererende serviceorganisatie. Wij dragen zorg voor professioneel projectmanagement en bieden ondersteuning en advies bij ontwerp en realisatie van parkeerprojecten.

Vertical – Care Door een combinatie van elektrotechniek en ICT biedt TKH in de zorgsector intelligente oplossingen op het gebied van observatie, bewaking, beeldcommunicatie, sociale alarmering en videocare voor intramurale zorg en thuiszorg. Uitgangspunt hierbij is dat de bewaking en alarmering individueel afgestemd kan worden op de zorgvraag van de cliënt of bewoner. Voor de farmaceutische industrie ontwikkelt TKH volledig geautomatiseerde logistieke systemen voor medicijndistributie. Daarnaast levert TKH totaaloplossingen in verzorgings- en verpleeghuizen, gehandicaptenzorg, GGZ en ziekenhuizen.

Vertical - Marine, Oil & Gas

Platforms en schepen zijn complexe systemen. TKH levert innovatieve en brandveilige connectivity systemen evenals geïntegreerde security-, intercom- en communicatiesystemen voor toepassingen op schepen en platforms. Veel oplossingen zijn gericht op efficiency met een gunstige return on investment voor de klant.

Vertical - Industrial Machine

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

Vertical - Tyre building industrie

Met tientallen jaren ervaring, heeft TKH de productie-technologie voor bandenbouw geëvolueerd en verfijnd die nodig is om superieure personenauto-, vrachtwagen, bus- en off-the-road- (OTR) banden te produceren. TKH ontwerpt, produceert, levert en installeert deze innovatieve bandenbouw-systemen waarmee banden met specifieke eigenschappen te maken zijn en maakt van de vraag van de klant een gezamenlijke uitdaging met een hoog rendement op de investering bij onze klanten.

4G is de vierde generatie van mobiele telecommunicatiestandaarden. Het is de opvolger van de 3G-standaard. De snelheid van 4G is 100 Mbit/secunde. Er is –onder andere vanwege hoge eisen aan de snelheid– momenteel nog maar één standaard die volgens de ITU aan de voorwaarden voldoet om 4G te mogen heten: LTE Advanced.

Bij (interpretatie)verschillen en/of tegenstrijdigheden dient het Nederlandse volledig jaarverslag 2014 te worden aangehouden.

Redactie en tekst

TKH Group NV, Haaksbergen
Roy van de Graaf, Amsterdam (pag. 65-104)

Vormgeving

Monter, Amsterdam

Fotografie

Alexander Fianke (pag. 11, 17, 49, 53, 63, 80, 96, 105),
Maarten Koch (pag. 5), Wiebke Wilting (pag. 24)

Drukwerk

Drukkerij Tesink, Zutphen

Papier

Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier.

Kijk voor actuele informatie over TKH Group en over duurzaamheid op www.tkhgroup.com.

25 maart 2015



TKH Group NV

Spinnerstraat 15

Postbus 5

7480 AA Haaksbergen

T 053 573 29 00

F 053 573 21 80

E info@tkhgroup.com

I www.tkhgroup.com

An English version is also available.



TKH Group the solution provider <