



Jaarverslag

2012

Nieuw evenwicht door ‘verstoring’

De technologische ontwikkelingen binnen de TKH-groep maken van TKH in toenemende mate een vooraanstaande speler in de nichemarkten waarin wij opereren. Wij zijn daarbij bereid om ‘disruptive’ te zijn en bestaande technologieën of processen te vervangen door compleet nieuwe denkwijzen over hoe een probleem opgelost kan worden. Dit geeft TKH een onderscheidend vermogen en maakt ons tot een interessante partij om mee samen te werken. De aantrekkelijkheid van het rendement op de systemen die TKH aanbiedt, in combinatie met de unieke oplossingen en toegevoegde waarde die aangeboden worden, leiden tot vele nieuwe marktmogelijkheden. Wereldwijd marktaandeelgroei kan hiermee gerealiseerd worden op vele onderdelen. Dit geeft een bijzonder perspectief aan de mogelijkheden voor onze oplossingen en de waardecreatie die TKH als bedrijf nastreeft.

Jaarverslag 2012



Inhoud

Voorwoord

Kerngegevens

Highlights 2012

Missie

Visie

Profiel

Doelstellingen en strategie

De technologieën van TKH

Trends

SWOT-analyse

TKH wereldwijd

Het aandeel TKH

Raad van Commissarissen

Bericht van de Raad van Commissarissen

Verslag Raad van Bestuur

Financiële gang van zaken

Dividendvoorstel

Acquisities, investeringen en desinvesteringen

Personeel en organisatie

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Vooruitzichten

Overzicht per business-segment

Telecom Solutions

Building Solutions

Industrial Solutions

Corporate Governance van TKH

Risicobeheersing

Katern: Nieuw evenwicht door 'verstoring'

3 Jaarrekening 2012

4 Geconsolideerde balans

5 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

6 Verkort geconsolideerd overzicht van het

7 totaalresultaat

8 Geconsolideerd overzicht van mutaties in het

9 groepsvermogen

10 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

11 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

12 Enkelvoudige balans

13 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

14 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

16

17 Overige gegevens

Statutaire regeling betreffende de bestemming van de winst

24 Voorstel winstbestemming

25 Controle-verklaring

26 Stichting Administratiekantoor van aandelen TKH

28 Stichting Continuïteit TKH

30 Overzicht persberichten 2012

40 Werkmaatschappijen

Deelnemingen

41 Tien jaren-overzicht

44 Verklarende begrippenlijst

46

48

50

53

57

84

85

86

87

88

89

120

121

122

128

128

129

130

132

133

134

137

140

142



Voorwoord

Het jaar 2012 heeft zich gekenmerkt door moeilijkere marktomstandigheden in de bouw- en constructiesector en enige terughoudendheid voor investeringen in de industriële sector.

Het vierde kwartaal heeft, met een ROS van 9,7%, echter bewezen dat door de sterke TKH-strategie ook in moeilijker omstandigheden een goed rendement kan worden gerealiseerd. TKH heeft haar fundament in 2012 op technologisch gebied belangrijk versterkt en zal dat ook de komende jaren blijven doen. Gemotiveerd door het rendement dat dit oplevert.

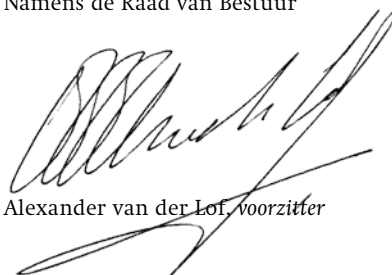
Het verschil maken met onderscheidende technologie geeft een uitstekende uitgangspositie om groei te kunnen realiseren. Hierbij is van groot belang om de technologie te koppelen aan interessante marktsegmenten waar hoge groei aan de orde is. Groei doordat de nieuwe technologieën leiden tot een efficiëntere werkwijze, een veiligere omgeving, betere zorg, lagere kosten of meer comfort. Het belang om in te spelen op interessante trends en ontwikkelingen is groot, evenals de daaraan gekoppelde selectie van kernmarkten die een hoge investeringsbereidheid tonen. Baanbrekende oplossingen, concepten en technologieën geven daarbij in veel gevallen de mogelijkheid om ook door toename in marktaandeel te kunnen groeien. Een extra dimensie voor groei die TKH met haar innovaties een goede uitgangspositie geeft in haar waardecreatie.

In het katern van dit jaarverslag komen een aantal baanbrekende technologieën en concepten binnen de TKH-groep aan de orde. TKH wil zich nadrukkelijk positioneren als technologiepartner voor haar opdrachtgevers. De kracht vanuit de kerntechnologieën en de positionering in verticale markten waar de kerntechnologieën gebundeld kunnen worden, maakt TKH bijzonder en geeft ons de komende jaren ruime kansen om verder te kunnen groeien.

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

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

Namens de Raad van Bestuur



Alexander van der Lof, voorzitter



Kerngegevens

in miljoenen euro's (tenzij anders vermeld)	2012	2011	2010	2009	2008
Exploitatie					
Omzet ¹	1.102	1.061	894	726	997
EBITA ²	86	90	73	41	76
Nettoresultaat	31	54	41	3	50
Nettoresultaat voor amortisatie en eenmalige baten en lasten ²	50	59	44	18	47
Kasstroom uit operationele activiteiten	75	47	55	152	53
Netto-investeringen ³	25	22	21	11	32
Afschrijvingen op materiële vaste activa ⁴	17	15	14	16	17
Balans					
Eigen vermogen ⁵	428	358	319	282	293
Vreemd vermogen	612	428	358	360	428
Vaste activa	568	398	344	329	343
Vlottende activa	464	380	326	305	375
Verhoudingsgetallen					
Eigen vermogen/totaal vermogen %	41,1	45,6	47,1	43,9	40,7
Eigen vermogen/vaste activa	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9
EBITA/totaal bedrijfsopbrengsten % (ROS) ²	7,8	8,5	8,2	5,6	7,6
EBITA/gemiddeld geïnvesteerd vermogen % (ROCE)	16,0	21,5	20,0	9,8	16,5
Nettoresultaat voor amortisatie en eenmalige baten en lasten / totaal bedrijfsopbrengsten % ²	4,5	5,6	5,0	2,5	5,0
Nettoresultaat / eigen vermogen % ²	11,7	16,5	13,9	6,4	16,3
Medewerkers					
Aantal ultimo	4.736	4.062	3.706	3.564	3.882
in euro's					
Per gewoon aandeel van € 0,25 ⁶					
Eigen vermogen	11,35	9,60	8,65	7,77	8,32
Nettoresultaat	0,77	1,44	1,10	0,07	1,43
Nettoresultaat voor amortisatie en eenmalige baten en lasten ²	1,28	1,63	1,21	0,49	1,34
Kasstroom uit operationele activiteiten	2,00	1,27	1,50	4,20	1,51
Dividend	0,65	0,75	0,61	0,50	0,66
Hoogste koers	20,86	23,80	19,61	13,95	17,41
Laagste koers	15,41	13,24	12,52	6,35	7,04
Koers ultimo	19,50	16,95	19,61	13,95	8,00
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo (x 1.000) ⁶	37.658	37.284	36.885	36.293	35.290

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

² Voor eenmalige baten en lasten. Dit betreft in 2012 een last van € 12,2 miljoen, waarvan € 4,2 miljoen betrekking heeft op acquisitiekosten. In 2011 bedroegen de acquisitiekosten € 2,0 miljoen. In 2009 heeft dit betrekking op de bijzondere waardevermindering van € 3,7 miljoen voor belastingen en de herstructureringslasten van € 12,2 miljoen. In 2008 betreft dit de gedeeltelijke terugname van de impairment van per saldo € 3,6 miljoen (voor belastingen) en de bijzondere belastingbaten van € 2,5 miljoen.

³ In vaste bedrijfsmiddelen (materiele vaste activa).

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

⁵ Inclusief minderheidsbelang derden.

⁶ Kengetallen zijn berekend op basis van bij derden uitstaande gewone aandelen.

Highlights 2012

Omzet

Omzet licht gestegen naar € 1,1 miljard, autonoom daling 5,0%.

1.102_{mln} €

EBITA

Daling EBITA voor eenmalige lasten met 6,4% naar € 86,2 miljoen.

86,2_{mln} €

Nettowinst

Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten conform verwachting.

Vision & security

Succesvolle uitbouw vision & security segment door acquisities Aasset Security en Augusta Technologie.

Dividend

Dividendvoorstel € 0,65 per (certificaat van) gewoon aandeel.

0,65 €

Highlights Q4

Omzet

Stijging omzet met 16,5%, naar € 300,1 miljoen, autonoom 2,0%.

300_{mln} €

EBITA

Stijging EBITA voor eenmalige lasten, met 25,8% naar € 29,0 miljoen, met name door sterke verbetering onderliggend resultaat Building Solutions.

29,0_{mln} €

Eenmalige last

Eenmalige last € 11,3 miljoen in verband met efficiencyprogramma Building Solutions.

Industriële sector

Verbetering marktomstandigheden binnen de industriële sector.

Building Solutions

Uitdagende marktomstandigheden binnen Building Solutions.



Telecom Solutions

Indoor telecom systems
Fibre network systems
Copper network systems



Building Solutions

Building technologies
Vision & security systems
Connectivity systems



Industrial Solutions

Connectivity systems
Manufacturing systems

Missie

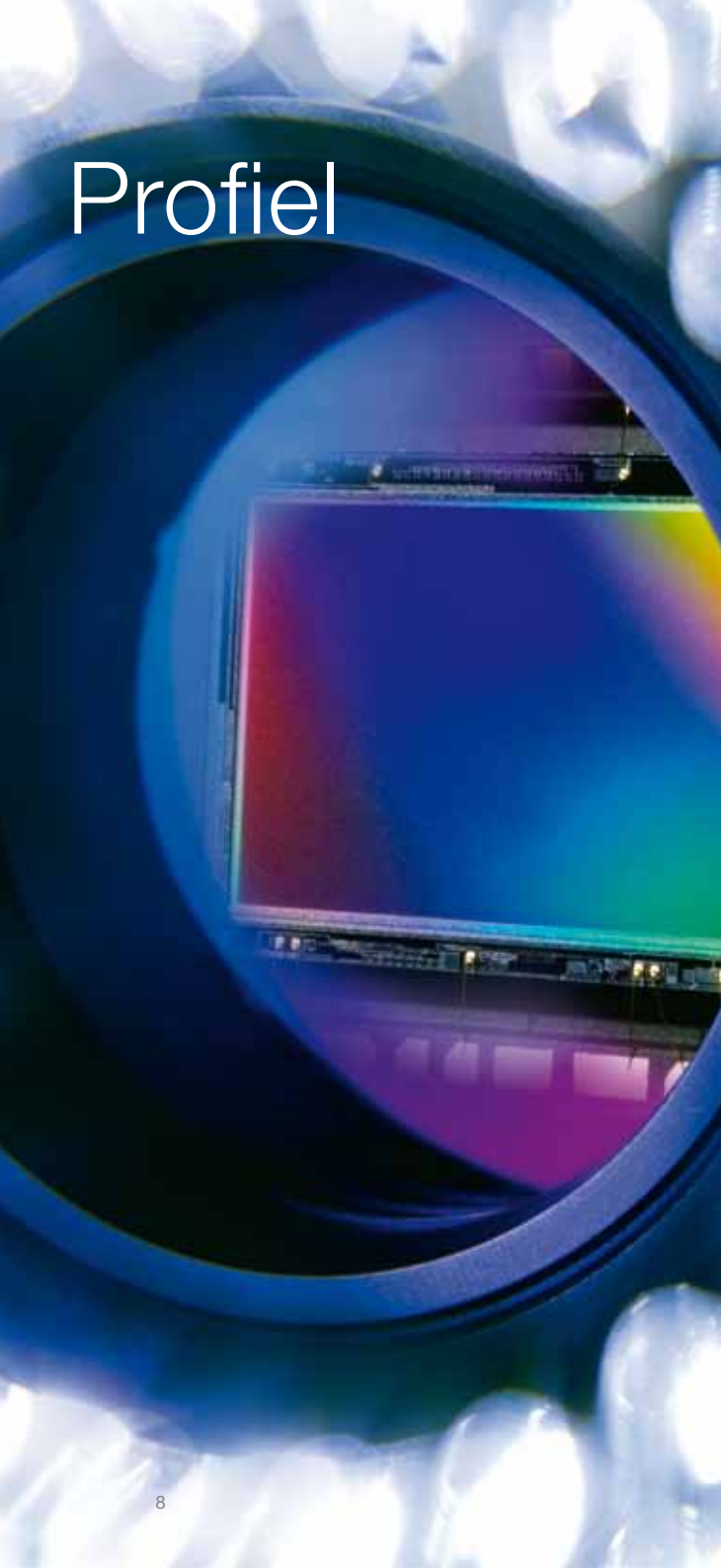
TKH wil een innovatieve toonaangevende technologie-(niche)speler zijn met Telecom, Building en Industrial Solutions, gebaseerd op technologisch geavanceerde systeemconcepten, producten en gerelateerde dienstverlening, gericht op ICT, elektrotechniek en mechatronica. TKH streeft er naar om continu de klantverwachtingen te overtreffen door het aanbieden van 'best in class'-oplossingen.

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 een aantal belangrijke verticale (groei)-markten. Mede door onze hoge innovatiegraad leidt dit tot onderscheidend vermogen.

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



Profiel

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

Bij TKH staan niet de soort van activiteiten maar de technologische oplossingen centraal. In de business-segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions worden basistechnologieën op het gebied van ICT, elektrotechniek en mechatronica samengevoegd tot totaal-oplossingen in vier kern-technologiegebieden. Naast het aangaan van partnerships, richten wij ons op geavanceerde ontwikkelingen van 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 kern-technologiegebieden gedefinieerd: connectivity, vision & security, communicatie en productiesystemen.

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 networkingtoepassingen. De focus ligt hierbij op het leveren van systemen waarbij de klant volledig wordt ontzorgd door de systeemgaranties die worden verstrekt. Ongeveer 40% van het portfolio bestaat uit glasvezel- en koperkabel ten behoeve van verbindingen van

knooppunt naar knooppunt. De overige 60%, bestaande uit componenten en systemen op het gebied van connectivity en randapparatuur, wordt hoofdzakelijk ingezet in de knooppunten van het netwerk.

Building Solutions ontwikkelt, produceert en levert oplossingen op het gebied van efficiënte elektrotechniek voor toepassing binnen gebouwen tot aan technische systemen die, gekoppeld aan software, efficiency-oplossingen aanbieden voor de zorg-, parkeer-, infra- en de security-sector. De kennis concentreert zich op vision- & security- evenals op connectivity- en building technologysystemen. Vision-technologie wordt daarbij, naast security, steeds meer ingezet voor productie-automatisering.

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

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 2012 behaalde TKH met 4.736 medewerkers een omzet van € 1,1 miljard.

Doelstellingen en strategie

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

Een toenemende behoefte aan communicatie, veiligheid, zorg en efficiency zien we als belangrijke groeitrends binnen deze segmenten.

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

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

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 bieden perspectief voor internationale groei. Geografisch ligt de focus voor groei op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië.

Door overnames én succesvolle autonome groei in Europa neemt het aandeel van de activiteiten buiten Nederland steeds verder toe. De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven met een sterke positie in segmenten die voor TKH belangrijk zijn. In toenemende mate wordt ook gericht gezocht naar acquisitiemogelijkheden waarmee aanverwante interessante technologieën in de kernmarkten kunnen worden toegevoegd aan het bestaande TKH-portfolio en waardoor de positie in de solutions-segmenten kan worden versterkt. 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.

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

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

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

Technologieën 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 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 kern-technologiegebieden gedefinieerd:

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

Connectivity

Met onze connectivity-technologie richten wij ons op het complete kabelportfolio voor energiedistributie en elektro-technische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals glasvezelsystemen voor data- en communicatienetwerken. Daarnaast kunnen wij met onze connectivity-technologie klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivity-systemen ontwikkelen voor de meest uiteenlopende toepassingen in hightech-omgevingen zoals de industriële, marine- & offshore- en medische sector

Vision & security

Visionstechnologie bestaat uit cameratechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. Visionstechnologie speelt bij TKH een belangrijke rol bij onder andere medische oplossingen, industriële automatisering (bandenbouw, automotive, robot en logistiek) evenals bij beveiligingsoplossingen.

Onze security-technologie maakt het mogelijk om de bebouwde omgeving te kunnen beheersen en te controleren op het gebied van veiligheid, comfort, 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 marineschepen of op offshoreplatforms. Onze technologieën richten zich op communicatietechnologie voor beeldoverdracht, spreek- en luisterverbindingen, guiding- en licht-systemen, beveiliging en aansturing. Voor beveiliging in gebouwen wordt hoofdzakelijk ingezet op de vision- & security-technologiebouwstenen 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.

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 visionstechnologie 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. Doeltreffende communicatie naar de klantenkring is hierbij van groot belang. Waar voorheen ondernemingen hun aandacht richtten op productontwikkeling, verkoop en productie, ligt die nu op (keten-)innovatie. Het belang van het kunnen aanbieden van geïntegreerde totaaloplossingen en korte doorlooptijden groeit en biedt concurrentievoordeel. Door processen – van toeleverancier tot aan de klant – digitaal te verbinden wordt een grotere efficiëntie gegenereerd.

Trends in technologie

Er is een nieuwe generatie consumenten, die volledig online en multimediaal georiënteerd is. Dat vraagt om een andere en vooral complexe technologieomgeving en om meer informatie- en kennismanagement. Steeds meer ondernemingen besluiten om te investeren in de ontwikkeling van next-generation customer management-platforms ten aanzien van multichannel, multimedia, multiplatform, geschikt voor social media. Daarbij wordt over het geheel gezien informatie snel, consistent en gepersonaliseerd aangeboden. Het internet is het centrale middelpunt waarbij alles onderdeel is van de internetomgeving; camera's, sensoren, microfoons, beeldherkenning, intercom, etc. Technologieën worden ingezet om maatschappelijke problemen het hoofd te bieden. Voorbeelden zijn de inzet van ICT voor het terugdringen van de hoge kosten binnen de gezondheidszorg en schaarste aan personeel en oplossingen voor slim energiebeheer. De vraag naar zorgvuldig ontworpen en effectief beheerde netwerkverbindingen

binnen de wereldwijde IP-backbone en snelle draadloze netwerken zal alleen nog maar groeien.

Visiontechnologie zal sterk groeien vanwege haar populariteit onder gebruikers en het gemak waarmee het gekoppeld kan worden aan besturingssystemen. Dankzij de beschikbaarheid van ultrahoge bandbreedte en de combinatie van wereldwijde IP-netwerken met draadloze 4G LTE-netwerken, zal visiontechnologie uitgroeien tot het favoriete medium van zakelijke communicatie, een veiligere omgeving en een efficiëntere productie. Het menselijk 'oog' zal steeds meer vervangen worden door visionsystemen waardoor analyses betrouwbaarder en efficiënter worden en productiesystemen betere producten afleveren en sneller kunnen produceren.

Trends in de arbeidsmarkt

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

SWOT-analyse TKH

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

Sterkte

- het aanbieden van totaaloplossingen in de vorm van complete systemen inclusief engineering, service en onderhoud
- sterke posities in gedefinieerde verticale groeimarkten
- onderscheidende innovaties met eigen technologieën en in toenemende mate eigen merken
- goede reputatie en financiële slagkracht
- schaalgrootevoordeel door spreiding technologieën over meerdere product-/marktcombinaties en geografische markten
- nichespeler met grote flexibiliteit om specifieke klant-oplossingen efficiënt aan te kunnen bieden
- hoge flexibiliteit productiecapaciteit door uitbesteding van meer dan 70% van kapitaalintensieve productie
- partnerships met leveranciers van specifieke technologie-producten of -oplossingen
- succesvol acquisitiebeleid en goede integratie van geacquireerde bedrijven in de organisatie
- organisatie-model 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 bouw en infra
- naamsbekendheid in een aantal geografische markten

Kansen

- blijvende toename vraag naar technologisch hoogwaardige totaaloplossingen
- tendens 'outsourcing' technologie bij klanten
- acceptatie markt naar digitalisering en ICT-oplossingen
- Marktaandeelgroei in gedefinieerde verticale markten
- geografische expansie buiten huidige kernmarkten
- uitbreiding portfolio bij bestaande klanten door totaal-oplossingen aan te bieden
- groot deel oplossingen die nog in beginstadium van levens-cyclus verkeren
- vergroting software-aandeel in oplossingen en service-component
- interessante werkgever door profilering ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden
- opkomst van social media
- aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Bedreigingen

- snelheid van technologie-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'
- toenemend faillissementsrisico 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 technologie-ontwikkeling waarmee autonome groei in kansrijke marktsegmenten waarin TKH opereert kan worden gerealiseerd
- de Europese positionering, schaalgrootte en innovaties van TKH benutten om optimaal te profiteren van marktaandeel-groeimogelijkheden 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-/markt-combinaties en geografische markten 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 markten die gedreven worden investeringen met een hoog rendement en daarmee aantrekkelijkheid
- opbouwen naamsbekendheid door toename van referentie-projecten in markten waarin naamsbekendheid beperkt is en het nastreven van een intensieve marktpositionering evenals het ontwikkelen en implementeren van een strategisch social media-beleid

TKH wereldwijd

TKH is, met 4.736 FTE, actief in 24 landen.
Het hoofdkantoor van TKH is gevestigd in
Haaksbergen.

TKH is actief in 24 landen

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

Het aandeel TKH

Notering

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

Ultimo 2012 waren 38.302.014 gewone aandelen geplaatst met een nominale waarde van € 0,25, waarvan de vennootschap er 644.092 in eigen bezit had, en 4.000 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van € 1,-.

Het aandeel	2012	2011
Aantal gewone geplaatste aandelen	38.302.014	37.935.257
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar	37.657.922	37.284.327
Jaaromzet in stuks	8.713.455	13.729.528
Hoogste koers	€ 20,77	€ 23,80
Laagste koers	€ 15,60	€ 13,24
Slotkoers	€ 19,50	€ 16,95
Nettoresultaat per aandeel	€ 0,77	€ 1,44
Dividend	€ 0,65	€ 0,75
Koers-winstverhouding ultimo boekjaar	25,32	11,77
Dividendrendement op slotkoers	3,33%	4,42%
Marktkapitalisatie ultimo boekjaar (x € mln)	€ 734,4	€ 643,0

Aandelenstructuur TKH

De gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, bij notariële akte overgedragen aan de Stichting Administratiekantoor TKH Group. In ruil voor die aandelen geeft de Stichting certificaten van die aandelen terug. Nadere informatie over de certificaten van aandelen staat vermeld op pagina 51 en 124.

De prioriteitsaandelen worden beheerd door de Stichting Prioriteit, bestaande uit bestuurders van de vennootschap.

De Stichting mag de aandelen niet vervreemden, verpanden of anderszins bezwaren. Aan de prioriteitsaandelen zijn geen bijzondere rechten toegekend. Zoals ook vermeld op pagina 124 is aan de Stichting Continuïteit TKH een optie verleend tot het verkrijgen van preferente beschermingsaandelen waardoor deze Stichting, indien de optie wordt uitgeoefend, een belang van maximaal 50% van het totale geplaatste kapitaal kan verwerven.

Meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang

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

Meldingsplichtige	Belang	Datum melding
ASR Nederland NV	5,11%	06-10-2008
Breedinvest BV	5,20%	01-11-2006
Darlin NV	5,29%	01-11-2006
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds NV	10,09%	07-08-2007
Delta Lloyd NV	5,46%	06-05-2011
Fidelity Investments	9,34%	01-11-2006
Kempens Oranje Participaties NV	3,77%	04-04-2011
Navitas BV	5,75%	01-11-2006

Uitgifte van aandelen

Uitgifte van aandelen geschiedt ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De omvang van deze bevoegdheid van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld bij besluit van de Algemene Vergadering en betreft ten hoogste alle nog niet uitgegeven aandelen van het maatschappelijk kapitaal zoals dit luidt of zal luiden. Tijdens de Algemene Vergadering op 15 mei 2012 werd deze bevoegdheid verlengd tot 15 november 2013, 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. Voor cumulatief preferente beschermingsaandelen geldt de aanwijzing ten hoogste het aantal cumulatief preferente beschermingsaandelen opgenomen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit luidt of te eniger tijd zal luiden. Daarbij is door de vennootschap de toezegging gedaan dat wanneer er cumulatief preferente beschermingsaandelen zijn geplaatst krachtens een besluit van de Raad van Bestuur met gebruikmaking van de tijdens de Algemene Vergadering in 2012 verstrekte aanwijzing, in plaats van de in de statuten genoemde termijn van 24 maanden, binnen een termijn van 18 maanden na plaatsing, een Algemene Vergadering zal worden bijeengeroepen, waarin een voorstel tot inkoop dan wel intrekking van deze aandelen wordt gedaan. Daarnaast geldt beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders, ten aanzien van uitgifte van de gewone en cumulatief preferente financieringsaandelen.

Inkoop van eigen aandelen

De vennootschap mag ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur onder bepaalde in de statuten opgesomde voorwaarden onder bezwarende titel (certificaten van) aandelen in de vennootschap verkrijgen voor een prijs van enerzijds het bedrag gelijk aan de nominale waarde die zij vertegenwoordigen en anderzijds het bedrag gelijk aan honderdtien procent van de beursprijs. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van 15 mei 2012 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 middel-lange 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. Nadere informatie hierover is uiteengezet op pagina 125 van dit jaarverslag. Voor de Raad van Bestuur is een aandelenregeling van kracht (zie pagina 114).

Voorkoming misbruik van voorwetenschap

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

Investor Relationsbeleid

Het Investor Relationsbeleid van TKH is gericht op het onderhouden van de contacten met (potentiële) aandeelhouders

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

De Nederlandse Vereniging voor Investor Relations (NEVIR) reikt jaarlijks prijzen uit voor de beste ondernemingen op het gebied van Investor Relations waarbij de bedrijven worden beoordeeld op toegankelijkheid van de IR-afdeling en het management, het actief communiceren met de investment community, toegevoegde waarde cq kennis van de IR-professional/afdeling, transparantie en continuïteit. Over 2012 werd TKH genomineerd als beste IR-ondernemingen in de categorie ASxX / Overig.

Belangrijke data

6 mei 2013	Trading update Q1 2013
7 mei 2013	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
9 mei 2013	Notering ex-dividend
13 mei 2013	Record date
14 mei 2013 t/m 27 mei 2013	Keuzeperiode
27 mei 2013	Bekendmaking omwisselverhouding stockdividend (na-beurs)
30 mei 2013	Betaalbaarstelling dividend
21 augustus 2013	Publicatie halfjaarcijfers 2013
6 november 2013	Trading update Q3 2013

Investor Relations

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

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

Raad van Commissarissen



1

1 H.J. (Herman) Hazewinkel RA
2 ir. M.E. (MARIKE) van Lier Lels
3 drs. P.P.F.C. (Philip) Houben
4 ir. R.L. (Rokus) van Iperen
5 P. (Patrick) Morley MSc.



2



4



3



5

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

Nederlandse nationaliteit

- 2005 eerste benoeming
- 2013 lopende termijn

Hoofdfunctie

- voormalig voorzitter Raad van Bestuur VolkerWessels

Huidige functies

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

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

Nederlandse nationaliteit

- 2006 eerste benoeming
- 2014 lopende termijn

Hoofdfunctie

- beroepscommissaris / onafhankelijk bestuurder
- voormalig COO Schiphol Group NV

Huidige functies

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

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

Nederlandse nationaliteit

- 2009 eerste benoeming
- 2013 lopende termijn

Hoofdfunctie

- voormalig voorzitter Raad van Bestuur Wavin NV

Huidige functies

- voorzitter Nederlandse Vereniging Participatiemaatschappijen
- voorzitter Raad van Commissarissen Unit4 NV
- lid Raad van Commissarissen Stork Technical Services

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

Nederlandse nationaliteit

- 2011 eerste benoeming
- 2016 lopende termijn

Hoofdfunctie

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

Huidige functies

- voorzitter Raad van Commissarissen Academisch Ziekenhuis Maastricht
- member of the Board of Directors RTI International Metals, Inc. - Pittsburgh

P. (Patrick) Morley MSc. (13-07-1956)

Ierse nationaliteit

- 2002 eerste benoeming
- 2014 lopende termijn

Hoofdfunctie

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

Huidige functies

- chairman of the Board Artilium PLC
- lid Raad van Commissarissen Trans Link Systems BV
- lid Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT)

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen biedt de aandeelhouders de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2012 aan.

De jaarrekening is ter controle voorgelegd aan Deloitte Accountants. De goedkeurende verklaring kunt u vinden op pagina 129 van het verslag. De Raad van Commissarissen adviseert de Algemene Vergadering de jaarrekening vast te stellen en akkoord te gaan met de voorgestelde winstbestemming, die is opgenomen op pagina 128 van het jaarverslag. De jaarrekening is door de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur in aanwezigheid van de externe accountant besproken. De Raad van Commissarissen is van oordeel dat de jaarrekening een goede basis vormt voor de verantwoording die de Raad van Bestuur aflegt voor het gevoerde bestuur en de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht op het gevoerde bestuur.

Rol en bevoegdheden Raad van Commissarissen

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

Vergaderingen gedurende het verslagjaar

In het verslagjaar hebben vijf reguliere vergaderingen plaatsgevonden voor overleg met de Raad van Bestuur. Vanwege het besluit tot een openbaar bod op alle uitstaande aandelen van Augusta Technologie AG ('Augusta') heeft de Raad in drie extra vergaderingen overleg gevoerd met de Raad van Bestuur hierover. De voorzitter van de Raad van Commissarissen was tevens door de andere leden van de Raad van Commissarissen gemachtigd om hen te vertegenwoordigen in geval de Raad van Bestuur in overleg wilde treden met de Raad van Commissarissen over de voortgang van het proces. In één reguliere en in één extra vergadering was een lid van de Raad van Commissarissen verhinderd. Beiden gaven van te voren schriftelijk hun input en machtigden de andere leden van de Raad van Commissarissen om hen te vertegenwoordigen.

In de reguliere vergaderingen is aandacht geschonken aan de financiële rapportages, investor relations, investeringen en technologische ontwikkelingen evenals de marktomstandigheden in de verschillende business-segmenten en de organisatieontwikkeling. De vanaf het tweede kwartaal 2012 ingestelde efficiencyverbeteringen in de organisatie zijn diepgaand besproken evenals de hiermee samenhangende kostenbesparingen. De Raad van Commissarissen kreeg daarbij de gelegenheid de voortgang te toetsen en advies uit te brengen over de omvang waarin de maatregelen werden doorgevoerd.

De Raad van Commissarissen heeft gedurende het verslagjaar bijzondere aandacht geschonken aan de acquisitie van Augusta. Er is intensief overleg gevoerd met de Raad van Bestuur door de voltallige Raad als ook door de Audit Commissie. Daarbij heeft de Raad onder meer de gelegenheid gekregen om de voorwaarden voor het uit te brengen van een openbaar bod te toetsen en advies hierover uit te

brengen. De Raad van Commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het uitbrengen van een openbaar bod op alle uitstaande aandelen Augusta conform de biedingsbrief, waarbij hij de mening onderschrijft van de Raad van Bestuur dat met de acquisitie van Augusta, TKH één van de toonaangevende platformen in de sterk groeiende visionotechnologiemarkt wordt gecreëerd. De gecombineerde activiteiten bieden voldoende schaalgrootte om wereldwijd marktleider in dit segment te kunnen worden, hetgeen aansluit op de groeistrategie van TKH.

In het verslagjaar is door de Raad van Commissarissen extra aandacht besteed aan de toegenomen focus binnen TKH op het in eigen huis ontwikkelen van kerntechnologieën. Daarbij is gesproken over zowel een marktgeoriënteerde als een technologisch georiënteerde aanpak en aansturing. In de vergadering waarin de strategische positionering van TKH is besproken heeft ook de technologieontwikkeling extra aandacht gekregen. Tevens is daarbij de positionering van TKH in verticale markten besproken, waarbij de technologieën de uitgangsbasis vormen voor een succesvolle benadering van deze markten.

Eén van de uitgangspunten van de TKH-strategie is om zowel autonoom als door middel van acquisities groei te realiseren. Naast aandacht voor acquisities, waaronder Aasset Security, Augusta en Parking + Protection, zijn ook de mogelijkheden voor verdere autonome groei besproken. Daarbij werd aandacht besteed aan de geografische uitrol van het portfolio evenals aan de versterking van TKH in de gedefinieerde verticale markten. Om de blijvende toets op de strategie uit te kunnen voeren wordt iedere vergadering door de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de 'strategische scorecard', met daarin de hoogtepunten per solutiongebied en nadere aandachtsgebieden.



INDUSTRIAL SOLUTIONS

In maart heeft de Raad van Commissarissen de jaarrekening 2011 -als onderdeel van het TKH-jaarverslag- besproken en heeft de externe accountant een toelichting gegeven op zijn bevindingen tijdens de controle op de jaarcijfers. Verder besprak de Raad van Commissarissen het dividendvoorstel en werd ingestemd dit voorstel aan de Algemene Vergadering voor te leggen. In deze vergadering is ook de acquisitie van Augusta besproken.

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

In augustus heeft de Raad onder meer het halfjaarresultaat besproken en heeft de Audit Commissie verslag gedaan van het gesprek met de externe accountant over de interim controle. De externe accountant heeft in deze vergadering een toelichting gegeven op zijn bevindingen tijdens de controlewerkzaamheden over het eerste halfjaar. Bijzondere aandacht is in deze vergadering geschonken aan de security-roadmap waarin de technologieontwikkeling centraal stond evenals de organisatorische aansturing van de security-bedrijven.

In oktober is aandacht geschonken aan de ontwikkelingen op HR-gebied, in het bijzonder aan het Management Development-programma en de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsprogramma.

Het budget en investeringsplan 2013 zijn in de decembervergadering besproken. In deze vergadering is ook de voortgang van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-beleid besproken. De Raad zich heeft laten informeren over de genomen initiatieven en de voortgang van MVO-projecten. De verdere ontwikkeling van de MVO-rapportagestructuur aan de hand van de GRI-richtlijnen is eveneens onderwerp van gesprek geweest. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat in toenemende mate de duurzaamheidsstrategie van TKH onderdeel vormt van de algehele ondernemingsstrategie.

Om de effectiviteit van de TKH-strategie te evalueren is als onderdeel van de strategiepresentatie specifieke aandacht besteed aan 'leasons learned' gedurende de afgelopen jaren evenals de mogelijke dilemma's die spelen bij de Raad van Bestuur in de verdere uitrol van de strategie. Besloten is om gedurende het komende verslagjaar specifieke thema's uit te lichten.

In de decembervergadering is tevens het TKH-structuur-regime besproken, afgezet tegen de huidige verdeling van medewerkers in Nederland respectievelijk in het buitenland. Gezien de groei van de TKH-groep de afgelopen jaren, is het aantal medewerkers in het buitenland naar verhouding sneller toegenomen dan in Nederland en is in twee achtereenvolgende jaren het percentage medewerkers in het buitenland boven 55% uitgekomen. Zoals in de Algemene Vergadering van 2009 is besproken, dient in dat kader het structuur-regime van TKH in de Algemene Vergadering wederom aan de orde te worden gesteld. In de vergadering zijn de diverse varianten besproken en is besloten om aan de Algemene Vergadering van 7 mei 2013 voor te stellen het beperkt structuurregime te gaan hanteren waarbij de leden van de Raad van Bestuur niet langer door de Raad van Commissarissen worden benoemd en ontslagen, maar door de Algemene Vergadering, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen.

Jaarlijks bezoekt de Raad van Commissarissen een TKH-werkmaatschappij om zich zodoende op de hoogte te stellen van de gang van zaken binnen die onderneming. In dat kader heeft de Raad een bezoek gebracht aan werkmaatschappij Isolectra BV in Capelle a/d IJssel. Toegelicht zijn de organisatiewijzigingen en de transformatie binnen de onderneming die ertoe heeft geleid dat toegang is verkregen tot nieuwe marktgebieden waaronder die voor infra- en tunneloplossingen. Daarbij werd benadrukt dat door een nauwe samenwerking met andere TKH-werkmaatschappijen het mogelijk werd om deze marktgebieden te benaderen en om opdrachten succesvol te kunnen binnenhalen.

Een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad heeft in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Hierin werd een toelichting gegeven op de strategie en werd de algemene gang van zaken in de onderneming besproken. Door dit overleg stelt de Raad van Commissarissen zich onder andere rechtstreeks op de hoogte van wat er leeft bij de medewerkers. De Raad beschouwt het overleg met de Centrale Ondernemingsraad als constructief en waardevol.

Functioneren en samenstelling

De Raad van Commissarissen heeft in een buitengewone vergadering zijn eigen functioneren besproken evenals het functioneren van de afzonderlijke commissies en dat van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur was hierbij niet aanwezig. Ter voorbereiding op deze buitengewone vergadering hebben de individuele leden een vooraf ontvangen evaluatieformulier ingevuld, hetgeen als leidraad diende voor de verdere discussies tijdens de vergadering. De onderwerpen hadden betrekking op het toezicht houden in algemene zin, het samenspel tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, de teameffectiviteit en samenstelling van de Raad van Commissarissen, de evaluatie van de voorzitter van de Raad van Commissarissen evenals het eigen functioneren. De evaluatie van het functioneren van de Raad van Commissarissen, de commissies en de afzonderlijke leden werd plenair gevoerd, onder leiding van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. De uitkomsten van de evaluatie was dat de Raad van Commissarissen zowel als college als individueel lid gedegen heeft gefunctioneerd en dat de leden voldoende tijd hebben kunnen vrijmaken die voor een dergelijke toezichthoudende functie gewenst is. Geconstateerd is dat de leden elkaar in voldoende mate aanvullen in het kader van de adviserende rol richting de vennootschap, met een goede spreiding van aandachtsgebieden.

Het functioneren van de Raad van Bestuur evenals van de individuele leden is eveneens besproken en geëvalueerd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. In een gesprek tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de Raad van Bestuur is een algemene terugkop-

peling gegeven van de uitkomsten van deze evaluatie. De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat sprake is van een goede werkkrelatie tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft daarbij tevens geconstateerd dat door de uitbreiding van de Raad van Bestuur naar drie leden medio 2011, een evenwichtiger tijdsbesteding is gerealiseerd met een goede en efficiënte taakverdeling tussen de leden onderling.

Een terugkerend onderwerp is de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Door de toetreding van de heer Van Iperen in de Raad van Commissarissen eind 2011, is de expertise op technologisch gebied verzaaid in het college. Hierdoor zijn de competenties in de Raad weer in lijn met de gestelde vereisten, zoals ook wordt toegelicht op pagina 51 van het jaarverslag. Tijdens deze vergadering zijn de aandachtspunten zoals verwoord in de best practice-bepaling III.1.7. van de Corporate Governance Code eveneens getoetst. Vastgesteld werd dat alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn in de zin van de best practice-bepaling III.2.2. uit de Code.

Rooster van aftreden 2013

Per het einde van de Algemene Vergadering van 7 mei 2013 treden de heren H.J. Hazewinkel RA en drs. P.P.F.C. Houben af op grond van het geldende rooster van aftreden. Beide komen voor herbenoeming in aanmerking en stellen zich voor een volgende periode van vier jaar beschikbaar. De Centrale Ondernemingsraad is omtrent de ontstane vacatures en bijbehorende profielen op de hoogte gesteld en heeft te kennen gegeven geen gebruik te zullen maken van het hem toekomende recht van aanbeveling. De Algemene Vergadering is eveneens van de ontstane vacatures en bijbehorende profielen op de hoogte gesteld en is tevens in de gelegenheid gesteld aan de Raad van Commissarissen personen aan te bevelen, met inachtneming van de geldende profielschets, om als commissaris te worden voorgedragen. De Raad van Commissarissen heeft de herbenoemingen besproken en de niet-aftredende leden zijn unaniem van mening dat de kennis en ervaringen van de heren Hazewinkel en Houben overeenstemmen met de gewenste, in de profielschets van de Raad van

Commissarissen vastgelegde deskundigheden. De niet-aftredende leden van de Raad van Commissarissen achten de herbenoeming van de heren Hazewinkel en Houben in het belang van TKH gezien hun kennis in een internationale onderneming evenals hun financiële en bedrijfseconomische deskundigheid en ervaring bij beursgenoteerde ondernemingen. De Raad van Commissarissen draagt derhalve de heren Hazewinkel en Houben voor als kandidaten voor de benoeming tot commissaris. De benoemingen gelden voor een periode van vier jaar. Ook na bovengenoemde mutaties is de Raad van Commissarissen zodanig samengesteld dat alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn in de zin van de best practice-bepaling III.2.2. uit de Corporate Governance Code.

Commissies

Bij de evaluatie van de Corporate Governance-structuur van TKH heeft de Raad van Commissarissen in zijn vergadering van augustus geconcludeerd dat het wenselijk is om een wijziging door te voeren ten aanzien van de toepassing van de Code en heeft conform principe III.5 een aparte Selectie- en Benoemingscommissie ingesteld, daar waar de onderwerpen die samenhangen met deze commissie, voorheen werden uitgevoerd door de gecombineerde Benoemings- en Remuneratiecommissie. Hoewel de taken van beide commissies nauw verwant zijn, heeft de Raad van Commissarissen gemeend tot opsplitsing over te gaan om reden van een evenredige verdeling van tijd en aandacht voor de onderwerpen die in de afzonderlijke commissies worden besproken. De Raad van Commissarissen van TKH heeft hierdoor vanaf augustus 2012 drie commissies: de Selectie- en Benoemingscommissie, de Remuneratiecommissie en de Auditcommissie.

Tot de taken van de Selectie- en Benoemingscommissie behoren in ieder geval het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures voor commissarissen en bestuurders, 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, het beoordelen van het functioneren van individuele commissarissen en bestuurders en de rapportage hierover aan de Raad van Commissarissen.

De Commissie heeft tevens tot taak een evenwichtige verdeling in zowel de Raad van Bestuur als in de Raad van Commissarissen te onderzoeken en aanbevelingen hierin te doen (artikel 2:391 lid 7 BW) en streeft ernaar om aan de voorwaarden van de richtlijn te voldoen voorzover er geschikte kandidaten door ontstane vacatures voor de betreffende posities kunnen worden gevonden. De Selectie- en Benoemingscommissie bestaat uit de heer H.J. Hazewinkel (voorzitter) en mevrouw M.E. van Lier Lels.

De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Commissarissen over het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en doet hiertoe voorstellen. De Remuneratiecommissie is het afgelopen verslagjaar twee keer bijeengekomen. Daarin is onder meer het remuneratiebeleid van de Raad van Bestuur geëvalueerd in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur en zijn algemene maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied besproken. Het remuneratieverslag, waarin het beloningsbeleid en de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur wordt beschreven, treft u aan op pagina 114. De Remuneratiecommissie wordt gevormd door mevrouw M.E. van Lier Lels (voorzitter) en de heer P. Morley.

De Auditcommissie is in het verslagjaar drie keer bijeengeeweest. Twee vergaderingen hebben plaatsgevonden in aanwezigheid van de externe accountant. Bij deze vergaderingen waren tevens op uitnodiging de CFO van TKH aanwezig, de Internal Auditor evenals de Director Finance and Control. De voorzitter van de Auditcommissie heeft buiten de reguliere vergaderingen om, een gesprek gehad met de externe accountant. Het risicobeheersingssysteem en de control mechanismen zijn belangrijke vaste aandachtspunten van de Auditcommissie. Onderwerpen die tevens behandeld zijn in de reguliere vergaderingen, waren onder meer belastingen, ontwikkelingen rondom pensioenen, impairmentanalyses en toekomstige IFRS-richtlijnen. De bevindingen van de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarcijfers en de review van de interne controleprocedures zijn eveneens uitvoerig besproken. Bij de uitvoering van de controlewerkzaamheden heeft de externe accountant ook in 2012 gebruik-

gemaakt van de werkzaamheden van de Internal Auditor van TKH. De Internal Auditor heeft een toelichting gegeven op de bevindingen naar aanleiding van zijn controlewerkzaamheden. De Auditcommissie 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. Speciale aandacht is in het verslagjaar besteed aan de wetswijzigingen in het kader van de 'Wet op het Accountantsberoep' en de mogelijke gevolgen hiervan voor TKH bij de inwerkingtreding. De Auditcommissie heeft geconstateerd dat sprake is van een goede werkrelatie tussen de externe accountant en de Internal Auditor. De Auditcommissie heeft in de vergadering van maart 2012 de Raad van Commissarissen onder meer geadviseerd, de herbenoeming van Deloitte Accountants als onafhankelijk accountant voor het boekjaar 2012 bij de aandeelhouders aan te bevelen. De Raad van Commissarissen heeft deze aanbeveling overgenomen. De Auditcommissie heeft tevens geconstateerd dat de accountant onafhankelijk heeft geopereerd.

Een extra vergadering stond in het teken van de voorgenomen acquisitie van Augusta. Daarbij zijn de uitkomsten van het due diligence-onderzoek besproken evenals de voorwaarden zoals waren opgenomen in de biedingsbrief. De voorzitter van de Auditcommissie brengt van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering verslag uit aan de Raad van Commissarissen. De Auditcommissie bestaat uit de heren P.P.F.C. Houben (voorzitter) en H.J. Hazewinkel als financieel deskundige in de zin van de Corporate Governance Code. De heer E.D.H. de Lange, CFO van TKH, treedt op als adviseur.

Tot slot

Het jaar 2012 wordt gekenmerkt door economische recessie en daarmee gepaard gaande terughoudendheid voor investeringen in een aantal eindmarkten waarin TKH opereert. De doorgevoerde efficiencyverbeteringen in de organisatie en de daarmee samenhangende kostenbesparingen, hebben aan-

getoond dat de TKH-organisatie in staat is snel in te kunnen spelen op deze gewijzigde omstandigheden. De constante focus op innovaties en een sterke marktpositionering hebben geleid tot een sterk fundament van de TKH-organisatie. In het afgelopen verslagjaar is nadruk gelegd op het in lijn brengen van de capaciteit en de efficiency van de organisatie aan de hand van herstructureringsprogramma's. De genomen maatregelen waren noodzakelijk, doch niet gemakkelijk gezien de sociale verantwoordelijkheid. Veel inzet is daarnaast geleverd op het gebied van het versterken van de technologie-basis en de commerciële slagkracht. Dit vraagt om daadkracht en passie van de medewerkers maar ook verbondenheid aan de onderneming. Wij danken de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor de bijzondere inspanningen die zij het afgelopen jaar hebben geleverd in de verdere ontwikkeling van de TKH-groep. Wij wensen hen veel succes toe bij de realisatie van de doelstellingen in 2013.

Haaksbergen, 5 maart 2013

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

Raad van Bestuur



A.E. (Arne) Dehn

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

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

Raad van Bestuur

Alexander van der Lof MBA,
Chief Executive Officer (CEO)
Elling de Lange MBA,
Chief Financial Officer (CFO)
Arne Dehn, *Member*

Telecom Solutions

Elling de Lange MBA

Building Solutions

Arne Dehn

Industrial Solutions

Alexander van der Lof MBA

Strategic Committee

Alexander van der Lof MBA – TKH
Elling de Lange MBA – TKH
Arne Dehn – TKH
Renate Dieperink MBA – TKH
Wim Bank – TKH
Harry Oortwijn – TKH
Lothar Klick – E&E
Hermann Schreitter – EFB
Olivier Frias – TKH France
Harm Voortman – VMI

Stafffunctionarissen TKH

Financiële Zaken

drs. Gertjan Sleeking RA

Personeel en Organisatie

Elling de Lange MBA
Renate Dieperink MBA

Secretaris van de vennootschap / MVO

Renate Dieperink MBA

Verslag Raad van Bestuur

De in 2011 ingezette verslechterde economische omstandigheden hadden hun weerslag op de resultaten van TKH in 2012. In de loop van 2012 verslechterden de omstandigheden zich verder in de bouw- en infragerelateerde markt, met name in Europa.

Als reactie hierop voerde TKH in de tweede helft van 2012 een efficiencyprogramma door binnen het segment Building Solutions en werd de capaciteit van de organisatie meer in lijn gebracht met de marktomstandigheden. Het aangepaste capaciteitsniveau geeft echter nog steeds voldoende ruimte voor groei en maakt het mogelijk om snel in te kunnen spelen op behoeftes en kansen in de markt. Doordat steeds meer investeringsbeslissingen op het laatste moment worden genomen vraagt dit om een flexibele opstelling om snel te kunnen reageren op de marktvraag.

De investeringen in innovaties en in de commerciële slagkracht wierpen hun vruchten af, waardoor een sterk stijgende lijn van het resultaat gedurende het jaar werd ontwikkeld en compensatie werd gevonden voor de verslechterde economische omstandigheden. In het vierde kwartaal werd een operationeel resultaat gerealiseerd met een marge van 9,5% exclusief acquisities en inclusief acquisities zelfs 9,7%. De orderintake in het segment Industrial Solutions lag in het derde en vierde kwartaal van het verslagjaar op een hoger niveau dan in de voorgaande kwartalen, waarmee de ingezette negatieve trend van de orderintake sedert medio 2011 werd omgebogen in een positieve trend. Vanaf het tweede kwartaal 2013 zal dit zich vertalen in een positief effect op de omzet en het resultaat van dit segment.

De strategische doelstellingen en de realisatie daarvan kregen in 2012 wederom veel aandacht. De versterking van onze positie op het gebied van visiontechnologie door het verkregen meerderheidsbelang in Augusta Technologie en de realisatie van onze doelstelling om een omzetaandeel van tenminste 20% van de TKH-jaaromzet te behalen in vision- en security-systemen, zijn belangrijke mijlpalen. Mijlpalen die resulteren in nieuwe groeiambities in gedefinieerde verticale markten waarin TKH kan uitblinken door haar technologie en haar toegevoegde waarde in de vorm van dienstverlening en totaaloplossingen. Besloten is om de benaming van het segment 'security systems', mede door het sterk toegenomen aandeel van visiontechnologie, aan te passen in 'vision & security systems'.

Veel prioriteit werd gegeven aan de samenhang van het TKH-portfolio en het bijeenbrengen van de TKH-kerntechnologieën gericht op gedefinieerde verticale markten waar onder glasvezelnetwerken, parkeren, zorg, tunnels, marine & offshore en bandenbouw. Wij verwachten hier de komende jaren een bovengemiddelde groei te kunnen realiseren.

De toegenomen focus op de TKH-kerntechnologieën connectivity, vision & security, communicatie en productiesystemen heeft ertoe geleid dat het onderscheidend vermogen in de eindmarkten waarin TKH opereert werd vergroot. Vooral de interessante combinaties van de voornoemde technologieën leiden tot een sterkere gebundelde kracht.

Veel acties zijn geïnitieerd om de interne organisatie verder te versterken, om zo de komende jaren de marktpositie van de TKH-groep nog meer te kunnen uitbreiden. Het verder integreren en clusteren van activiteiten heeft het fundament van TKH wederom toenemend versterkt.

Er is nog steeds ruimte voor verbetering van de ROS door de verschuiving in de mix van activiteiten en de positionering

INDUSTRIAL SOLUTIONS

van onderdelen van het portfolio in marktgebieden waar een hogere toegevoegde waarde kan worden geleverd. Opnieuw werd fors geïnvesteerd in technologie en R&D-capaciteit, om te borgen dat de opgebouwde technologische voorsprong verder uitgebouwd kan worden. Dit kan weer leiden tot het innemen van nieuwe marktposities en tot marktaandeelgroei. De ROS daalde van 8,7% in 2011 naar 7,8% in 2012, vooral door het hoge kostenniveau in samenhang met de productieovercapaciteit in het eerste halfjaar en de investeringen in de organisatie. De verbetering van de ROS in het vierde kwartaal naar 9,7% steunt de ambitie voor verdere groei, waarbij vermeld dient te worden dat trendmatig in het vierde kwartaal bij TKH altijd de hoogste ROS wordt behaald.

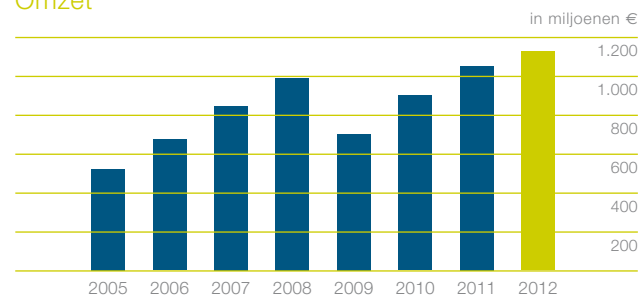
Door de grote investeringen in relatie tot de geacquireerde bedrijven evenals het relatief hoge kostenniveau in relatie tot de autonome omzet en het daaraan gerelateerde effect op de marge daalde de ROCE van 21,5% naar 16,0%. Hiermee werd de als middellangetermijndoel gestelde bandbreedte voor de ROCE van 18% tot 20% dit jaar niet gerealiseerd. Het fundament voor de realisatie van de ROCE binnen de gestelde bandbreedte werd wel versterkt, zeker als de ontwikkeling in het vierde kwartaal in ogenschouw wordt genomen. Binnen de activiteiten van TKH bestaat potentie voor verbetering van de ROCE, waar met verschillende programma's aan gewerkt wordt. Het in 2011 nieuw afgesloten financieringsarrangement heeft de financieringsbehoefte in 2012 goed ingevuld.

Ten behoeve van de acquisitie van Augusta Technologie werd binnen het afgesloten financieringsarrangement een specifieke financiering afgesloten voor een bedrag van € 100 miljoen waaraan alle zes banken uit de oorspronkelijke overeenkomst hebben deelgenomen. Het proces voor deze specifieke financiering verliep voorspoedig en heeft het acquisitieproces goed ondersteund.

Het hoge innovatieaandeel in de omzet over 2012 van 21,2% (2011: 22,8%) bewijst opnieuw het succes van de TKH-groep. De samenwerking binnen de solutions-segmenten, gestimuleerd vanuit de Solution Boards, verliep goed. De hierdoor ontstane synergie had een positief effect op het resultaat. De 'competence centers' binnen de solutions-segmenten hadden een belangrijke bijdrage in het overdragen van kennis om zodoende de positionering van de innovaties binnen de TKH-groep te vergroten, in het streven naar een grotere geografische spreiding in de kernmarkten waarin TKH opereert.

De autonome groei van een aantal segmenten werd positief beïnvloed door de geografische ontwikkeling van het TKH-portfolio. Het aandeel van de omzet buiten Nederland groeide van 73% in 2011 naar 74% in 2012. Met name de groei buiten Europa had een belangrijk positief effect op de internationale groei van de groep. Het aandeel in Azië steeg van 17% in 2011 naar 18% in 2012. Het aandeel van de omzet in Noord-Amerika nam toe door de uitbreiding van de vision- en security-activiteiten.

Omzet



EBITA- en ROS-ontwikkeling



Financiële gang van zaken

De omzet steeg in 2012 met € 41,3 miljoen (3,9%) naar € 1.102,4 miljoen (2011: € 1.061,1 miljoen).

De bijdrage in de omzet van de acquisities bedroeg 9,1%. Lagere grondstofprijzen hadden een negatief effect van 0,2% op de omzet. Per saldo bedroeg de autonome omzetsdaling 5,0%.

De omzetgroei binnen Building Solutions was het sterkst met 14,3%. De omzet binnen Telecom Solutions steeg met 3,3%. Industrial Solutions daarentegen daalde met 3,8%. Over geheel 2012 daalde het aandeel in de omzet van Industrial Solutions van 49% naar 45%, terwijl het aandeel Building Solutions steeg van 36% naar 40%. Het aandeel Telecom Solutions bleef op 15%. De innovaties droegen wederom sterk bij aan de omzet. Het aandeel innovaties in de omzet bedroeg 21,2% (2011: 22,8%).

De brutomarge steeg van 38,9% in 2011 naar 40,9% in 2012. De bedrijfskosten, exclusief eenmalige lasten, in procenten van de omzet stegen van 30,2% in 2011 naar 33,1% in 2012. Indien de acquisities en eenmalige lasten buiten beschouwing worden gelaten, dan zaten de bedrijfskosten op een vergelijkbaar niveau als 2011. Het kostenniveau lag in het eerste halfjaar nog op een hoger niveau dan de vergelijkbare periode 2011 maar is in het tweede halfjaar 2012 meer in lijn gebracht met de marktomstandigheden. De afschrijvingen

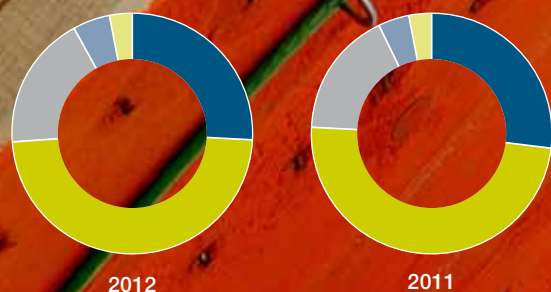
lagen met € 17,5 miljoen boven het niveau van 2011 (€ 15,3 miljoen) door het hogere investeringsniveau in 2011 en 2012.

Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa en eenmalige baten en lasten (EBITA) daalde met 6,4% van € 92,1 miljoen in 2011 naar € 86,2 miljoen in 2012. De EBITA binnen Telecom Solutions verbeterde ten opzichte van 2011 met 13,5%. Binnen Building Solutions steeg de EBITA met 11,9%, gedragen door acquisities. In Industrial Solutions daalde de EBITA met 13,8% voornamelijk als gevolg van een lagere orderintake in 2011 en de eerste helft van 2012. De ROS voor de TKH-groep daalde naar 7,8% (2011: 8,7%). In 2012 werd € 4,2 miljoen aan acquisitiekosten besteed voor met name de verwerving van het meerderheidsbelang in Augusta Technologie (2011: € 2,0 miljoen inzake acquisitie Siquira). De eenmalige lasten ten behoeve van de uitvoering van efficiencyprogramma's bedroegen € 8,0 miljoen in 2012 en zijn in de kosten inbegrepen. Tevens werd in het kader van deze programma's in het vierde kwartaal een bijzondere waardevermindering van € 3,3 miljoen verantwoord voor verlieslatende activiteiten in met name Building Solutions die niet meer zullen worden voortgezet, dan wel worden gedesinvesteerd.

Het bedrijfsresultaat inclusief deze eenmalige lasten daalde met € 16,1 miljoen (17,8%) naar € 74,0 miljoen. De amortisatielast nam toe met € 7,8 miljoen naar € 20,9 miljoen (2011: € 13,1 miljoen) door de acquisities van met name KLS Netherlands (2011), Aasset Security en Augusta Technologie. De financiële lasten stegen van € 7,4 miljoen in 2011 naar € 12,1 miljoen in 2012. Deze stijging was voornamelijk het gevolg van een hogere uitstaande rentedragende schuld en een nadelig valuta-effect van € 0,7 miljoen in vergelijking tot 2011.

Een bijzondere bate van € 3,0 miljoen werd verantwoordt uit hoofde van een vrijval van de reservering voor earn-out en put-opties gehouden door minderheidsaandeelhouders. De belastingdruk steeg van 22,3% in 2011 naar 23,9% in 2012 voornamelijk doordat in 2011 een eenmalig voordeel over voorgaande jaren is begrepen voor de toepassing van de Nederlandse innovatiebox-faciliteit.

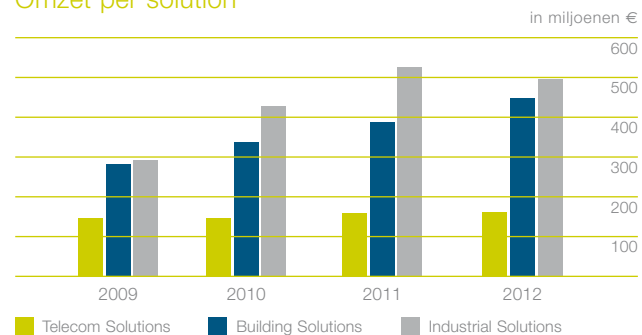
Geografische omzetverdeling



Geografische omzetverdeling in %

	2012	2011
Nederland	26	27
Europa (overig)	48	49
Azië	18	17
Noord-Amerika	5	4
Overig	3	3

Omzet per solution



De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders bedroeg in 2012 € 47,8 miljoen (2011: € 60,5 miljoen), een daling van 20,9%. De nettowinst over 2012 daalde naar € 31,0 miljoen (2011: € 54,1 miljoen). De winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten bedroeg € 1,28 (2011: € 1,63). De gewone winst per aandeel bedroeg € 0,77 (2011: € 1,44).

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg naar € 75,2 miljoen (2011: € 47,4 miljoen). In 2012 steeg het werkkapitaal als percentage van de omzet naar 13,1% (2011: 11,6%), voornamelijk door acquisities. De netto-investeringen in onroerende en roerende goederen bedroegen in 2012 € 25,7 miljoen (2011: € 21,9 miljoen). Een groot deel hiervan is gerelateerd aan investeringen in de productielocaties. Daarnaast is netto € 96,1 miljoen geïnvesteerd in acquisities en participaties en € 14,1 miljoen in immateriële vaste activa, voornamelijk bestaande uit R&D, patenten en licenties (2011: € 7,7 miljoen). De netto-bankschuld nam ten opzichte van ultimo 2011 toe met € 94,4 miljoen naar € 188,2 miljoen ultimo 2012.

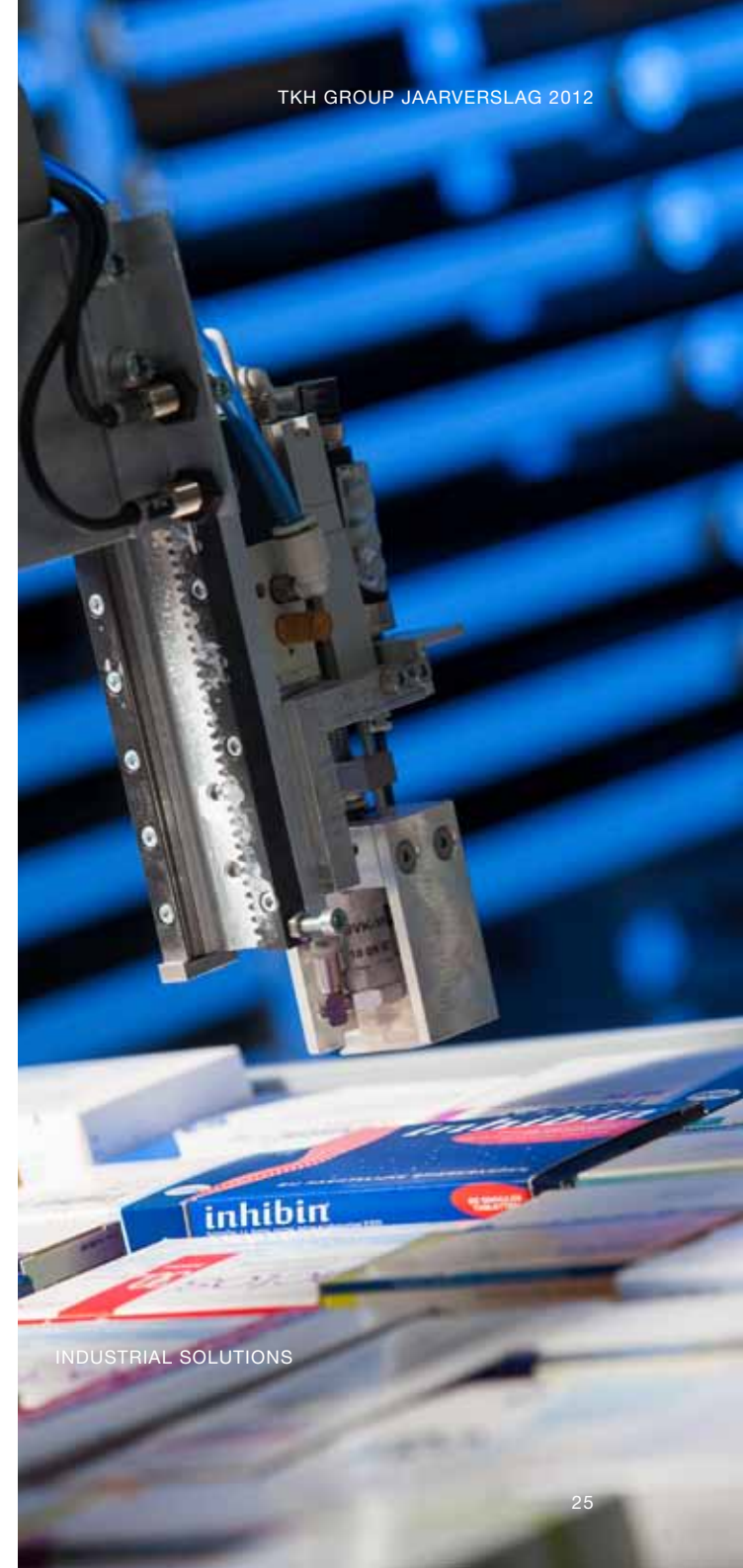
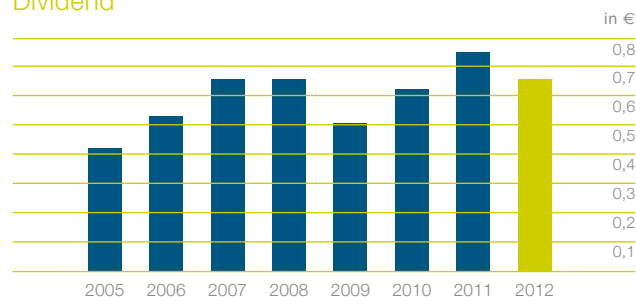
De solvabiliteit daalde naar 41,1% (2011: 45,6%). TKH opereert ruim binnen de met de banken overeengekomen financiële ratio's. De Net Debt/EBITDA-ratio kwam uit op 1,6 en de interest coverage-ratio op 9,8.

Het aantal personeelsleden (FTE) ultimo 2012 bedroeg 4.736 (2011: 4.062). De stijging van het aantal personeelsleden was nagenoeg geheel toe te rekenen aan de acquisities.

Dividendvoorstel

Aan de op 7 mei 2013 te houden Algemene Vergadering zal worden voorgesteld een dividend van € 0,65 uit te keren per (certificaat van) aandeel (2011: € 0,75). Dit betekent een pay out-ratio van 50,8% van de nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten en 84,4% 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 2013 eindigt. De betaalbaarstelling van het dividend, contant dan wel in aandelen, vindt plaats op 30 mei 2013.

Dividend



INDUSTRIAL SOLUTIONS

Acquisities, investeringen en desinvesteringen

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

Het acquisitiebeleid is gebaseerd op het invullen van 'witte vlekken', waarbij geografisch de focus ligt op Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en Azië. In toenemende mate wordt ook gericht gezocht naar acquisitiemogelijkheden waarmee interessante technologieën kunnen worden toegevoegd aan het bestaande TKH-portfolio en de positie in de bestaande solutions-segmenten kan worden versterkt. 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.

In het kader van de doelstelling van TKH om het aandeel beveiligingsoplossingen in de totaalomzet verder uit te bouwen naar 20% heeft in 2012 de prioriteit voor acquisities in dit segment gelegen. Daarbij is gezocht naar bedrijven met aanvullende technologieën en portfolio.

Door de ambitie om de TKH-groep verder te versterken zullen acquisitiemogelijkheden blijvend hoge prioriteit krijgen. TKH heeft een lijst met potentiële acquisitiekandidaten waarmee contacten met een aantal van deze kandidaten worden onderhouden.

In de komende periode zal daarnaast de focus liggen op een optimale integratie van de geacquireerde ondernemingen in de TKH-organisatie, waarvan kennisoverdracht en diepte-

specialisatie op het gebied van productontwikkeling en R&D onderdeel vormen. Tevens zal een verdere geografische uitrol van het aanwezige portfolio prioriteit krijgen en zal blijvend geïnvesteerd worden in innovaties.

In 2012 heeft TKH succesvol de volgende acquisities gerealiseerd.

Op 12 maart 2012 is de overname van Aasset Security International (Aasset), gevestigd te Parijs (Frankrijk), met dochter-ondernemingen Aasset Frankrijk en Aasset Duitsland en vestigingen in Italië en het Verenigd Koninkrijk succesvol afgerond. Aasset is een toonaangevende leverancier van security-oplossingen en videobewakingssystemen en biedt toegevoegde waarde in de vorm van het ontwerpen en ontwikkelen van gespecialiseerde software en apparatuur. Het bedrijf behoort tot één van de grootste distributeurs in Europa op het gebied van CCTV-producten. De overname van Aasset versnelt de groeistrategie van TKH in het security-segment. Aasset's merkenportfolio omvat onder meer de merknaam GRUNDIG. Na de acquisitie heeft TKH dit merk verder gepositioneerd binnen Europa. De activiteiten van Aasset zijn ondergebracht in het sub-segment vision & security systems, onderdeel van het segment Building Solutions. Aasset realiseert jaarlijks een omzet van € 35 miljoen met 88 medewerkers.

Op 29 maart 2012 TKH heeft haar positie in parkeeroplossingen versterkt met de overname van 51% van de aandelen in Parking + Protection uit Oosterhout. De activiteiten van Parking + Protection richten zich op projectmanagement, beheer, beveiliging, bewaking en exploitatie bij en van parkeerprojecten. De techniek op het gebied van parkeersystemen wordt al grotendeels bij bedrijven uit de TKH-groep ingekocht, waaronder Scanton, Keyprocessor en BB-Lightconcepts. Parking + Protection heeft daarnaast een full-service bewakingsconcept en heeft een eigen service- en onderhoudsaf-

deling. Onder de naam 'Switchpark' biedt Parking + Protection organisaties de mogelijkheid om hun beschikbare parkeerplaatsen te exploiteren aan derden. Parking + Protection werkt nauw samen met de bedrijven uit het TKH-parkeercluster. Daarnaast is er nauwe samenwerking met de TKH-werkmaatschappijen uit het security-cluster. De activiteiten van Parking + Protection zijn ondergebracht in het sub-segment building technologies, behorende tot Building Solutions. Parking + Protection realiseert jaarlijks een omzet van ruim € 3 miljoen.

Op 3 april 2012 heeft TKH aangekondigd dat zij een overeenkomst is aangegaan met het in Duitsland genoteerde Augusta Technologie AG (Augusta) en heeft besloten tot het doen van een openbaar bod, via een indirecte 100% dochtermaatschappij, op alle uitstaande aandelen in Augusta. Het uiteindelijke overnamebod bedroeg € 23,- per aandeel Augusta. Bij het aflopen van de biedingsperiode op 22 juni 2012, is 59,73% van alle uitstaande aandelen van Augusta (exclusief de door Augusta zelf gehouden aandelen in haar eigen kapitaal) verworven, waardoor aan de biedingsvoorwaarden was voldaan.

Augusta is de holding van een groep ondernemingen, gericht op de vision-technologie markten, met name op het gebied van digitale camera-oplossingen en optische sensoren. Het kernsegment Vision Technology richt zich op het aanbieden van digitale camera's en optische sensorsystemen voor automatisering en het vergroten van de kwaliteit, veiligheid en efficiency. Het ontwikkelt en produceert zowel standaard-producten als klantspecifieke systemen voor een brede range van applicaties in een aantal sectoren waaronder de maak-industrie, medische technologie, multimedia, verkeers- en beveiligingstechnologie. Augusta onderscheidt zich door haar internationale aanwezigheid en goede klantenservice. De groep heeft 481 werknemers en heeft haar hoofdkantoor in München (Duitsland) en vestigingen in Europa, Azië, USA en Canada. In het boekjaar 2012 bedroeg de omzet € 112 miljoen en de EBITDA € 21 miljoen.

Met de acquisitie van Augusta creëert TKH één van de toonaangevende platformen in de sterk groeiende vision-technologie markt en de gecombineerde activiteiten bieden schaal-

grootte en potentie om de wereldwijde marktleider in dit segment te worden. Augusta sluit perfect aan bij de bestaande TKH-activiteiten in de markt voor vision- en security-systemen. Met deze transactie kan een toonaangevende vision-technologie groep worden gecreëerd die zich sterk richt op verticale markten zoals intelligente verkeersoplossingen, medische applicaties en industriële inspectie. De geografische aanvulling van TKH en Augusta biedt beter toegang tot de belangrijke Amerikaanse en Aziatische markten, naast de Europese aanwezigheid van TKH. De internationale positie van TKH wordt hiermee aanzienlijk vergroot.

Vanaf 2 juli 2012 is Augusta financieel geconsolideerd in TKH, waarbij 60% van de activiteiten binnen Building Solutions gepositioneerd zijn (vision & security systems) en de overige 40% binnen Industrial Solutions (manufacturing systems).

Investerings

In 2012 bedroegen de netto-investeringen in materiële vaste activa € 25,7 miljoen (2011: € 21,9 miljoen). De belangrijkste investeringen hadden betrekking op uitbreiding van productiecapaciteit voor glasvezel in China, speciaal kabel in Duitsland, ICT- en efficiencyverbeteringen in het segment manufacturing systems in Nederland evenals vervangings-investeringen in het segment connectivity systems in Nederland. De afschrijvingen op materiële vaste activa bedroegen in 2012 € 17,5 miljoen (2011: € 15,3 miljoen).



BUILDING SOLUTIONS | AUGUSTA



Personeel en organisatie

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

Korte communicatielijnen, gedelegeerde bevoegdheden en ondernemerschap zijn kenmerkend voor de werkwijze die bij TKH wordt gehanteerd. De verantwoordelijkheden worden zo diep mogelijk in de organisatie gelegd om zodoende ook het lokaal ondernemerschap te stimuleren.

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

Binnen TKH zijn clusters van werkmaatschappijen geformeerd op basis van overlappende activiteiten en portfolio, waarmee de samenwerking en synergie wordt gestimuleerd. Binnen het cluster worden activiteiten zoals productontwikkeling (R&D), marketing- en communicatieactiviteiten, sales support-activiteiten en facilitaire zaken gebundeld georganiseerd. Deze invulling garandeert tevens consistentie in branding en klant-

benadering met een duidelijke positionering in een aantal specifieke verticale markten. Voor ieder cluster is een verantwoordelijke manager aangesteld. TKH heeft clusters op het gebied van security solutions, parking solutions, care solutions, industrial connectivity systems en cable manufacturing NL. Daarnaast werken de clusters security solutions en parking solutions nauw samen op het gebied van technologieontwikkelingen. Door de acquisitie van Augusta is het streven om in de toekomst één van de toonaangevende platformen in de sterk groeiende visiontechnologiemarkt te creëren.

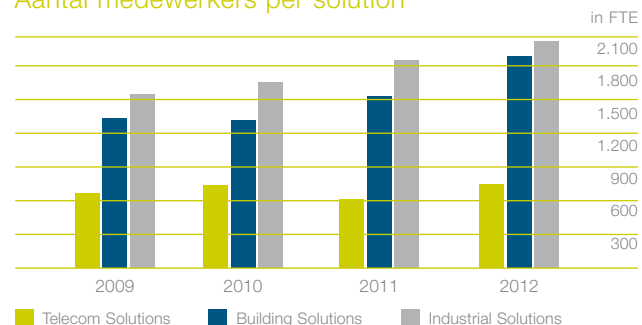
Om de samenhang binnen de solutions te optimaliseren, zijn Solution Boards ingesteld, bestaande uit de (cluster-)managers van werkmaatschappijen. Deze Solution Boards richten zich hoofdzakelijk op het portfoliomanagement, de businessontwikkeling en de optimalisatie van de winstgevendheid van het solutions-segment.

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

'Operational excellence'

Om een excellente uitvoering en optimale resultaten voor klanten en medewerkers te realiseren, hanteren wij binnen TKH enkele operationele sturingsmodellen die zijn ondergebracht in een 'operational excellence'-programma. Met dit programma streven wij uitmuntende prestaties na van onze operationele processen. Wij willen dit tot uiting brengen door middel van een hoge efficiency en een 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 onze klantwensen. Het 'LEAN'-programma wordt binnen TKH gezien als een belangrijke basis voor 'operational excellence'. 'LEAN' is een

Aantal medewerkers per solution



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. Het 'LEAN'-programma leidt niet alleen tot een enorme verbeterslag in de operatie, ook worden mensen bewust van hun handelen. Met 'LEAN' wordt een vlakke hiërarchie gehanteerd met een grote verantwoordelijkheid en competentie aan de 'basis'. Door middel van de instrumenten 'zone control' en 'visueel management' is het overal en altijd zichtbaar hoe het 'LEAN'-proces er voor staat.

TKH streeft er naar om continu de klantverwachtingen te overtreffen door het aanbieden van 'best in class'-oplossingen. Om optimaal te kunnen voldoen aan de klantverwachtingen, heeft TKH het afgelopen jaar onder meer 'customer intimacy' hoog op de agenda gezet. Door de klant centraal te zetten, én door onze organisatiestructuur waarbij beslissingen diep in de organisatie zijn gedelegeerd, kunnen we de vertrouwensband met onze klanten verder opbouwen. Wij weten wat er speelt bij ze en bieden op maat gesneden oplossingen aan.

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

voor te werken. Bij de aanpassingen van de organisatie aan de veranderende omstandigheden in de afgelopen jaren, is zorgvuldig gekeken naar het behoud van kennis, kunde en vaardigheden. Hierdoor is de continuïteit van de organisatie gewaarborgd en kan verder gebouwd worden op het aanwezig fundament om de groeiambitie waar te maken.

Het aantal medewerkers in vaste dienst ultimo 2012 bedroeg 4.736 FTE (2011: 4.062 FTE).

Centrale Ondernemingsraad

In 2012 is er goed en intensief overleg geweest tussen Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. Veel onderwerpen zijn behandeld waaronder de organisatie-ontwikkelingen, het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het herstructureringsprogramma. De Centrale Ondernemingsraad is tevens betrokken geweest bij de voorgenomen acquisities, waarbij onder meer Augusta intensief besproken is. Daarnaast waren de werkkostenregeling en de ontwikkelingen rondom pensioenen terugkerende onderwerpen. 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. Dit jaar vond deze plaats op 9 november bij VMI in Epe. Naast een presentatie over de algemene ontwikkelingen bij TKH is tevens stil gestaan bij de werkkostenregeling, talentmanagement en het medewerkerstevredenheidsonderzoek. De directie van VMI gaf een algemene presentatie over VMI, gevolgd door een rondleiding. Eén vergadering van de Centrale Ondernemingsraad heeft plaatsgevonden in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Commissarissen. Hierin is gediscussieerd over de TKH-strategie en over operationele zaken die TKH en haar werkmaatschappijen aangaan. TKH acht het overleg met de Centrale Ondernemingsraad van groot belang en hecht veel waarde aan een open dialoog. Wij zijn van mening dat een ondernemende opstelling van medezeggenschap de bedrijfsvoering oplettend houdt.



De Centrale Ondernemingsraad van TKH bestaat uit de volgende leden

Gerard Töpfer (VMI), voorzitter
Ron Broekman (VMI)
Louis Scholten (TKF)
Herbert Hennen (Eldra)
André Bezemer (Isolectra)
Aernout de Feiter (EKB)
Wouter Hermelink (Siqua)
Gerard Roolvink (TKF) en tevens ambtelijk secretaris.



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

TKH rapporteert al enkele jaren over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Daarbij hanteren wij een pragmatische aanpak, gericht op specifieke, gedefinieerde MVO-projecten.

Wij vinden het wenselijk ieder jaar een stap verder te gaan in de rapportage van onze MVO-initiatieven, -activiteiten en -resultaten en hebben daarom besloten de internationale duurzaamheidsverslagleggingsrichtlijnen te volgen van het Global Reporting Initiative (GRI). Het voorliggende verslag geeft een eerste aanzet hiertoe. Wij willen dit traject zeer zorgvuldig ingaan, met daarbij een gedegen aanpak ten aanzien van onder meer de stakeholdersdialoog. Wij zullen in het huidige verslagjaar nadere stappen hierin zetten. Desondanks vinden wij het nu al belangrijk om zo optimaal mogelijk over MVO te rapporteren en daarmee ons standpunt te bekrachtigen dat MVO een belangrijk strategisch speerpunt is om toekomstige groei te kunnen blijven realiseren. Dit stellen wij veilig door in 2013 MVO te integreren met onze strategie; in onze financiële en niet-financiële doelstellingen.

Aanpak en reikwijdte

In dit verslag wordt verantwoording afgelegd over onze MVO-prestaties over het jaar 2012. Hierbij richten wij ons op die MVO-onderwerpen die terugkomen in ons MVO-beleid en waarvan de beschikbaarheid van gegevens voorhanden is. In 2013 zullen we een uitgebreide materialiteitsanalyse doen met onze stakeholders om samen met hen te bepalen welke MVO-onderwerpen het meest relevant zijn voor TKH en hoe hierop te sturen. In dit verslag zijn de gegevens gebaseerd op al onze werkmaatschappijen. Daar waar van deze grondslag is afgeweken, is expliciet melding gemaakt.

MVO-missie

TKH wil als internationaal technologiebedrijf bijdragen aan een duurzame samenleving. Dit betekent dat wij bij iedere bedrijfsbeslissing niet alleen het effect op de winstgevendheid meenemen, maar ook de eventuele gevolgen en effecten voor de mensen in en om onze organisatie, de impact ervan op het milieu evenals op onze reputatie. Door maatschappelijk verantwoord te ondernemen wil TKH 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-beleid

TKH hecht grote waarde aan het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Wij zijn ons bewust van onze maatschappelijke taak en hebben MVO als één van de strategische speerpunten voor de komende jaren benoemd. Wij hebben daarbij het standpunt dat alleen wanneer een geïntegreerde aanpak van het MVO-beleid in de dagelijkse operatie wordt gehanteerd, een duurzame bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd. MVO betekent voor TKH dat wij rekening houden met het effect van onze activiteiten en bedrijfsvoering op vier onderdelen: People, Planet, Profit en Positioning.

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

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

MVO-normen en -richtlijnen

Wij richten ons in het kader van MVO op een aantal specifieke normen en richtlijnen. Wij hanteren de GRI-richtlijnen, om ons MVO-beleid en de verslaglegging daarover verder vorm te geven en doelen te stellen. Met deze GRI-richtlijnen wordt nagestreefd om de interne rapportage over MVO een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering te maken. Wij willen onze duurzaamheidsinformatie daarmee verder structureren, monitoren en effectiever communiceren naar stakeholders.

Daarnaast opereert TKH volgens de gecertificeerde systemen ISO 9001 (kwaliteit) en 14001 (milieu). De CO₂-prestatieladder is bij enkele werkmaatschappijen geïmplementeerd met een certificering op 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'.

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. TKH heeft een MVO-verantwoordelijke die nauw samenwerkt met de Director Finance and Control vanwege het verder inrichten van het MVO-dashboard en met de Internal Auditor die in zijn controlewerkzaamheden bij de TKH-werkmaatschappijen controleert op het juist toepassen van MVO-thema's. Tevens worden hierdoor mogelijke reputatierisico's tijdig onderkend.

Voortgang MVO-programma 2012

Aan de hand van de 4 P's wordt hierna aangegeven welke doelen geformuleerd zijn en wat de voortgang is van de

implementatie van het MVO-beleid in de organisatie, aangevuld met prestatie-indicatoren in het kader van de GRI-richtlijnen.

Planet De effecten van het ondernemen op het natuurlijke leefmilieu.

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

Energie- en CO₂-reductie

Teneinde het verbruik van energie te verminderen heeft TKH voor alle werkmaatschappijen een energiereductieprogramma opgestart. Daarbij wordt het verbruik van brandstoffen (liters), elektriciteit (KwH) en aardgas (m³) gemonitord. Het elektriciteitsverbruik is in absolute omvang het grootst vanwege de benutting ervan in het productieproces, verlichting van gebouwen, ventilatie- en aircosystemen en afzuiging. Gas wordt benut voor ruimteverwarming van gebouwen en in beperkte mate (< 5%) voor procesverwarming. Diesel en stookolie wordt met name ingezet in de Aziatische en Scandinavische landen. Het verbruik in absolute volumes is toegenomen door onder andere uitbreiding van productiecapaciteit. Gerelateerd aan de omzet is het verbruik 16,6% gedaald. Vanwege de afhankelijkheid van het productieproces is het moeilijk op het elektriciteitsverbruik gericht te besparen. Daar waar mogelijk zijn maatregelen getroffen in het productieproces om het elektriciteitsverbruik te reduceren zoals het inzetten van energiezuinige motoren en het vervangen van lasapparaten door energiezuinige systemen. Daarnaast is bij VMI in Epe in 2012 geïnvesteerd in een solarsysteem. Het gasverbruik is in absolute volumes gedaald door gerichte besparingsacties, waaronder betere isolatie, investering in gebouwbeheersystemen en het plaatsen van snelloopdeuren om tocht tegen te gaan.



Planet de effecten van het ondernemen op het natuurlijke leefmilieu.

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Reikwijdte
Energie- en CO₂-reductie (2008: referentiejaar)	• Reductie energieverbruik met 25% in 2015. • Reductie CO₂-emissie met 25% in 2015.	• Reductie energieverbruik 2012: 16,6%. • Reductie CO₂-emissie 2012: 16,5%.	Alle werkmaatschappijen
	Handhaven CO ₂ -prestatieladder op niveau 3.	• CO₂-prestatieladder niveau 3 is gecontinueerd.	Nederlandse kabelproductiebedrijven
	Vanaf 2012 zal de gemiddelde CO ₂ -emissie van nieuw aan te schaffen leaseauto's maximaal 135 gram/km mogen bedragen.	• Totale leasewagenpark 2012: 132,3 gram/km. • Nieuw ingezette leaseauto's: 113,7 gram/km.	Nederlandse werkmaatschappijen
Grondstofverbruik en afvalreductie	Bewustwording creëren ten aanzien van grondstofverbruik met uiteindelijke doel deze te reduceren, evenals dat van afval, met een nader te definiëren percentage.	• Inzage grondstofverbruik. • Inzage afvalstromen. • Opzetten van een systeem om afvalstromen te monitoren met het uiteindelijke doel de hoeveelheid afval te reduceren.	Alle productiebedrijven
Water	Reduceren waterverbruik en vermindering waterverspilling.	• Inzage in waterverbruik, gesplitst in kraanwater en grondwater. • Opzetten van een systeem om waterverbruik te monitoren met als doel verspilling tegen te gaan en waterverbruik te reduceren.	Alle productiebedrijven
Verbruik papier en drukwerk (2008: referentiejaar).	Een besparing van 30% op het verbruik van papier en drukwerk.	• Papier met FSC-norm. • Toename digitalisering documenten.	Alle werkmaatschappijen
IT-apparatuur	Milieuvriendelijk afvoeren van hardware en aandacht voor recycling van IT-apparatuur voor maatschappelijke doeleinden.	• Opstellen voorschriften. • Selecteren gecertificeerde bedrijven voor vernietiging hardware en garantie veilige vernietiging informatie op laptops en PC's.	Alle werkmaatschappijen

Door de inzage in het energieverbruik is tevens inzage verkregen in de CO₂-footprint, zijnde de totale hoeveelheid CO₂-emissie per jaar. Voor zowel de energieconsumptie als de CO₂-emissie is ten doel gesteld om 25% reductie in 2015 te realiseren, waarbij 2008 als referentiejaar is gesteld.

De CO₂-emissie over 2012 daalde met 16,5% ten opzichte van het referentiejaar 2008. Energiedragers die zorgen voor een significant verbruik in de Carbon Footprint 2012 zijn ingekochte elektriciteit, gasvormige en overige fossiele brandstoffen en, in minder mate, het autoverkeer van personenvervoer. De reductiedoelstelling voor CO₂-emissie wordt met name gerealiseerd via het reduceren van het gas- en energieverbruik in de gebouwen en met de productieprocessen.

TKH is met twee werkmaatschappijen 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 binnen 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 het energiereductieprogramma wordt efficiënter omgegaan met elektriciteitsverbruik. Onze focus op energiereductie ligt eveneens op het gedrag bij onze medewerkers. Bewustwording blijft een belangrijk aandachtspunt. Het communiceren over milieubesparende tips draagt hiertoe bij en heeft onze voortdurende aandacht.

Wagenpark

'Vergroening' van het wagenpark draagt tevens bij tot een reductie van CO₂-uitstoot. Nieuw aan te schaffen wagenpark bestaat uit de in Nederland gebruikelijke A-, B-, of C-label gerelateerde CO₂-normen. Vanaf 2012 mag de gemiddelde CO₂-emissie van nieuw aan te schaffen leaseauto's maximaal 135 gram/km bedragen. In 2020 moet dit volgens Europese richtlijnen teruggebracht zijn naar 95 gram/km. De gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van het bestaande Nederlandse leasewagenpark van TKH in 2012 bedroeg 132,3 gram/km (2011: 148,5 gram/km). De in 2012 nieuw ingezette leaseauto's hadden

een gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van 113,7 (2011: 136,1). Hieruit blijkt dat het duurzaamheidsbeleid van TKH zich succesvol doorvertaalt naar ons leasebeleid.

Vermindering grondstofverbruik en afval

De markt vraagt om systemen en oplossingen waarbij weloverwogen wordt omgegaan met materiaal, grondstoffen en middelen. Via het 'operational excellence'-programma heeft TKH voortdurend aandacht voor grondstofverbruik en voor reductie van afval en uitval. Bij enkele TKH-werkmaatschappijen worden via het LEAN-programma verbeteringsprojecten uitgevoerd ten aanzien van het grondstofverbruik. 'LEAN' is een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen waarbij gekeken wordt naar de waarde-toevoeging in een productieproces. Grondstoffen worden binnen TKH voornamelijk ingezet bij de productiebedrijven. Doordat bepaalde grondstoffen schaarser worden, zoals kunststoffen en koper, is het risico aanwezig van prijsstijgingen. Daardoor is het ook voor TKH relevant meer inzage te verkrijgen in het grondstofverbruik maar ook in de afval- en uitvalstromen. Hierbij gaan 'Planet' en 'Profit' nauw samen. Het doel is om gericht afval te elimineren, zodanig dat dit geen negatieve impact heeft op mens en milieu, en om kostenbesparing te realiseren. Binnen alle productiebedrijven in de TKH-groep lopen programma's om grondstofverbruik te analyseren en te reduceren evenals de afvalstromen per productie-eenheid te kennen en te reduceren. Tevens wordt gestuurd op scheiding van afvalstromen. Door een betere scheiding aan de bron is inzichtelijk gemaakt welke soorten afval per categorie en type ontstaan en wat het besparingspotentieel is. Daarbij wordt ook een actiever recyclingbeleid ontwikkeld.

Waterverbruik

De kabelproductiebedrijven zijn de grootste verbruikers van water binnen TKH. Binnen TKH zijn twee waterstromen te onderscheiden namelijk leidingwater en grondwater. Leidingwater wordt met name gebruikt voor koeling in het productieproces en voor sanitaire doeleinden. Grondwater wordt enkel voor koeling in het productieproces gebruikt

waarbij de koelsystemen nagenoeg gesloten systemen zijn. Het gebruik van water voor koeling is afhankelijk van de productiecapaciteit. Door verbeteringen in het productieproces wordt de laatste jaren naar verhouding minder grondwater verbruikt dan voorheen. Mede door gebruik van een gesloten koelsysteem wordt efficiënter omgegaan met het grondwater. Programma's lopen voor reductie waterverbruik voor alle productiebedrijven binnen de groep.

Reductie papierverbruik

Als doel is gesteld om in 2015 een besparing te realiseren van 30% op het verbruik van papier en drukwerk (2008 = referentiejaar). Daarnaast heeft TKH voorgeschreven dat voor het totale papierverbruik wordt gesteld dat onze werkmaatschappijen gebruikmaken van milieuvriendelijk papier conform de FSC-norm. Onderdeel van het programma is tevens de recycling van het papier. Om de reductiedoelstelling te bereiken is vanuit TKH onder meer voorgeschreven dat op alle PC's de standaard printerinstelling dubbelzijdig (en zwart-wit) is ingesteld. Daarnaast wordt ingeschat dat het steeds intensievere gebruik van de digitale communicatiemogelijkheden -waaronder intranet evenals social mediatools- tot een reductie van het papierverbruik zal leiden aangezien in toenemende mate rapporten en brochures via deze media worden verspreid. Ook het digitaal aanbieden van vergaderstukken wordt in toenemende mate doorgevoerd.

Inzamelen oude IT-apparatuur

Computers en elektrische apparatuur bevatten onderdelen die schadelijk zijn voor het milieu, onder andere vanwege bepaalde chemicaliën. Naast het milieuvriendelijk afvoeren van het materiaal zal TKH het komende jaar in het kader van MVO-richtlijnen aandacht besteden aan recycling van IT-apparatuur. Daarbij zullen wij ons richten op gecertificeerde bedrijven die een definitieve vernietiging van niet alleen de hardware maar ook onze data garanderen. Daarnaast zullen wij het maatschappelijk aspect nader onderzoeken ten aanzien van het inzetten van verouderde computers in ontwikkelingslanden of op scholen en instellingen.

People gevolgen van ondernemen voor onze mensen.

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Reikwijdte
TKH-Gedragscode	Zorgdragen dat conform de TKH-Gedragscode wordt gehandeld.	- Gedragscode is voor alle medewerkers beschikbaar gesteld. - Onderdeel van de Letter of Representation van TKH-werkmaatschappijen. - Aanscherping inhoud Code op ethiek en mensenrechten.	Alle werkmaatschappijen
Opleidingen en trainingen	Blijvend investeren in onze mensen op alle werkniveaus waardoor wij erin bijdragen dat persoonlijke doelen worden behaald en dat ambities gerealiseerd kunnen worden. Implementatie Talentmanagement.	- Aandacht voor Performance & Talentmanagement tijdens TKH-bijeenkomsten. - Opstellen opleidingplan per werkmaatschappij. - Continuering MD-programma.	Alle werkmaatschappijen
Kennisdeling	Stimuleren van onderlinge kennisdeling waardoor samenwerking en synergie wordt vergroot.	- Organiseren bijeenkomsten. - Implementatie 'Yammer' communicatieplatform	Alle werkmaatschappijen
Goed werkgeverschap	Het verschaffen van inzicht omtrent motivatie, tevredenheid en verwachtingen van medewerkers.	- Medewerkerstevredenheidsonderzoek met gemiddelde score 7,2. - Implementatie verbeterplannen.	Werkmaatschappijen met > 25 FTE
Verzuim en veiligheid	Pro-actief verzuimbeleid en het voorkomen van elke vorm van persoonlijk letsel en/of schade aan de gezondheid van de mens.	- Verzuim 2012: 3,02%. - Opzetten deugdelijk ongevallenregistratiesysteem.	Alle werkmaatschappijen
Levensfasebeleid	Uitwerken van een levensfasebeleid met als doel de inzetbaarheid van alle medewerkers te verhogen.	Inzicht in leeftijdscategorieën.	Alle werkmaatschappijen

People Gevolgen van ondernemen voor onze mensen.

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

TKH-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 is beschikbaar gesteld aan alle medewerkers. Om dit te waarborgen en om erop toe te zien dat conform de Gedragscode wordt gehandeld, is recent in de Letter of Representation per werkmaatschappij hierover een richtlijn opgenomen. De Gedragscode is te downloaden via de TKH-website. Onderdeel van de Gedragscode is een klokkenluidersregeling. Alle medewerkers van de TKH-groep kunnen melding maken van vermoedens van misstanden binnen TKH. Een dergelijke melding heeft geen gevolgen voor (de positie van) de melder indien de melding volgens de hiertoe opgestelde procedure heeft plaatsgevonden. Medewerkers kunnen terecht bij een hiervoor aangewezen vertrouwenspersoon binnen de eigen organisatie of bij de vertrouwenspersoon van TKH Group. In 2012 is opnieuw aandacht besteed aan de rol van vertrouwensfunctionarissen

en zijn nieuwe functionarissen bij werkmaatschappijen benoemd.

Talent- en managementontwikkeling

TKH besteedt veel aandacht aan het blijvend investeren in haar mensen op alle werkniveaus binnen de organisatie. Hierdoor kunnen we erin bijdragen dat men zijn of haar persoonlijke doelen kan behalen en dat ambities gerealiseerd kunnen worden. Er wordt onder meer invulling gegeven aan het ontwikkelingsniveau van de medewerkers via vaktechnische trainingen en opleidingen, kennisuitwisselingen op de werkvloer, middels functie-uitbreiding, coaching of 'training on the job'. Bij vacatures wordt eerst gekeken naar intern gekwalificeerde kandidaten. 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. Performance & Talentmanagement is voor de komende jaren als speerpuntgebied gedefinieerd. Met dit programma wil TKH talenten werven, ontwikkelen en behouden. Dit is niet aan een niveau of functie gebonden. Wij willen inzicht hebben in het personeelsbestand ten aanzien van competenties van medewerkers aan de hand van een zogenaamd 'talentenprofiel'. Daarnaast wordt inzichtelijk of er voldoende potentieel is om talent te ontwikkelen. Ook wordt aandacht besteed aan senioriteit binnen de organisatie en aan sleutelposities. Met Performance & Talentmanagement willen wij de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van competenties en talenten van medewerkers verder ontwikkelen met als uiteindelijke doel de realisatie van de strategische TKH-doelen en het vergroten van de motivatie van medewerkers.

Met Nyenrode Business School in Breukelen is sinds 2010 een Management Development (MD)-programma ingericht voor jonge TKH-managers met groeipotentie. Het doel van het MD-programma is het vergaren van theoretische kennis naast het uitwisselen van onderlinge kennis over TKH en onze activiteiten. Uitgangspunt bij de samenstelling van de groep is dat er een verscheidenheid aan culturen en identiteiten vertegenwoordigd is. De deelnemers hebben een bepaalde ambitie en groeipotentie. Een leeftijdsgrens van

40 jaar is gesteld om hiermee de 'young potential' in het vizier te krijgen. De binding met de TKH-groep wordt middels dit MD-programma intensiever en de synergie van een internationaal opererende groep ondernemingen wordt optimaal benut. In 2012 heeft een tweede groep het MD-programma succesvol doorlopen. Om binding met de groepen te behouden worden 'terugkomdagen' georganiseerd. Deze groep fungeert tevens als ambassadeur voor komende programma's. De Raad van Bestuur is nauw betrokken bij dit programma en verzorgt onder andere gastcolleges. Om nieuwe talenten binnen te kunnen halen onderhoudt TKH nauwe contacten met business schools en universiteiten.

Kennisdeling

TKH vindt het belangrijk dat bedrijven van elkaar kunnen leren en stelt afzonderlijke werkmaatschappijen of clusters van bedrijven als benchmark naar de totale groep. Daartoe is onder meer sinds 2007 een prijs in het leven geroepen voor het 'best presterende TKH-bedrijf'. In 2012 werd de prijs voor de tweede achtereenvolgende keer uitgereikt aan VMI Group op basis van de gerealiseerde resultaten, het hoge aandeel aan innovaties gecombineerd met een succesvol 'operational excellence'-programma onder de noemer 'lean operations'. In de jaarlijkse managementbijeenkomst voor directieleden en hoger management zijn de terugkerende thema's besproken zoals de TKH-strategie, innovaties en de voortgang van het 'operational excellence'-programma en MVO. Het speciale thema van deze bijeenkomst was 'customer intimacy'.

Om kennisdeling te faciliteren hebben wij in 2012 'Yammer' geïmplementeerd. Yammer is een modern communicatiemiddel waarmee medewerkers binnen een afgeschermd communicatieomgeving snel nieuws en kennis kunnen delen en bespreken.

Goed werkgeverschap

Tevreden en betrokken medewerkers zijn in onze opinie een belangrijk onderdeel in het succes van een onderneming. TKH hecht aan goed werkgeverschap en besteedt blijvend aandacht aan een gezonde en stimulerende werkomgeving.



Om goede werkgeverschap te kunnen meten is in 2011 en 2012 een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht omtrent motivatie, tevredenheid en verwachtingen van medewerkers. Daarnaast wordt getracht inzicht te verkrijgen op het gebied van de betrokkenheid en loyaliteit van de medewerkers. Het onderzoek is uitgevoerd bij TKH-werkmaatschappijen met meer dan 25 FTE. De gemiddelde response lag op 85%. De gemiddelde score aan tevredenheid is 7,2 hetgeen vergelijkbaar is met de benchmark. De hoogste score bedroeg 8,2 de laagste 6,6. Veiligheid, samenwerking en het werk zijn thema's die goed worden gewaardeerd. Algemene verbeterpunten zijn de interne communicatie en het perspectief voor de medewerker binnen de organisatie ten aanzien van doorgroeimogelijkheden. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek worden door de werkmaatschappijen verbeteringsgebieden gedefinieerd en acties geformuleerd die inmiddels grotendeels worden geïmplementeerd.

Verzuim en veiligheid

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 2012 bedroeg 3,02% en lag een fractie onder het verzuimpercentage van 2011 (3,05%). Relevant is te achterhalen hoeveel procent van het verzuim een arbeidsgerelateerde oorzaak kent. Daardoor kunnen mogelijke knelpunten bespreekbaar gemaakt worden zodat hier pro-actief op gestuurd kan worden.

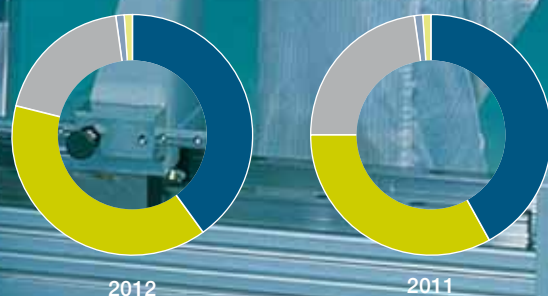
Iedere werkmaatschappij is verantwoordelijk om een veilige werkomgeving aan te bieden aan de medewerkers. TKH streeft naar het voorkomen van elke vorm van persoonlijk letsel en/of schade aan de gezondheid van de mens. Wij willen het werk zo organiseren dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer. TKH kent bij de productiebedrijven een ongeval-lenregistratiesysteem. Om meer inzage te verkrijgen in de aard van de ongevallen en het streven zoveel mogelijk ongevallen te voorkomen, zal de ongevallenregistratie een hogere prioriteit krijgen bij meer TKH-werkmaatschappijen teneinde een veilige werkomgeving te kunnen garanderen. Dit doen we aan de hand van communicatie over veiligheidsinstructies en handhaving ervan evenals het thema veiligheid tijdens de reguliere overlegvormen met de werkmaatschappijen aan de orde te stellen.

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. Bij één werkmaatschappij is in 2012 gestart met het aanbieden van een gezondheidscheck aan haar medewerkers. Bekeken wordt in hoeverre dit gezondheidsprogramma breder in de TKH-groep aangeboden kan worden.

Overige gegevens

TKH is een internationale groep ondernemingen, waarbij het medewerkersbestand bestaat uit een groot aantal nationaliteiten. Van de werknemers is 77% man en 23% vrouw. Geregistreerd wordt of de verhouding vrouw/man binnen TKH voldoende de arbeidsmarkt weerspiegelt en een juiste afspiegeling is van onze branche. Bij ons aanstellingsbeleid hebben wij oog voor mensen met een lichamelijke beperking

Geografische verdeling medewerkers



Geografische verdeling medewerkers in %

	2012	2011
Nederland	40	42
Europa (overig)	39	33
Azië	19	23
Noord-Amerika	1	1
Overig	1	1

Profit voorwaarde voor continuïteit van de onderneming

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Reikwijdte
Innovatiekracht één van de pijlers voor verdere groei	Tenminste 15% van de omzet moet bestaan uit innovaties, zijnde nieuwe producten, diensten en/of services, die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.	• 2012: 21,2%.	Alle werkmaatschappijen
Financiële doelstellingen	De langetermijn financiële doelstelling is gericht op gezonde balansverhoudingen en de volgende ratio's: • ROS: 9% à 10%. • ROCE: 18% à 20%.	• In 2012 bedroeg de ROS 7,8% en de ROCE 16,0%.	Alle werkmaatschappijen
Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)	Duurzaamheidscriteria stellen bij inkoopprocessen, die een afgeleide zijn van de TKH-Gedragscode.	• MVI is in 2012 verder verankerd in het MVO-beleid.	Alle werkmaatschappijen

Positioning het waarborgen van onze goede reputatie

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Reikwijdte
Duurzaam klant- en productportfolio	Gericht ontwikkelen van producten en oplossingen die onderscheidend zijn en leiden tot een duurzame positionering bij onze klanten.	• Blijvend aandacht voor klanttevredenheid en voor duurzame innovaties.	Alle werkmaatschappijen
Ketenverantwoordelijkheid	Aandacht voor ketenverantwoordelijkheid vergroten en (pro-)actieve deelname aan keteninitiatieven.	• Onderzoeken op welke wijze we ketenverantwoordelijkheid gestalte kunnen geven.	Nederlandse werkmaatschappijen
Mensenrechten	100% garantie dat TKH-werkmaatschappijen handelen conform 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens'.	• Standaard onderwerp bij onderhandelingen / inkoopactiviteiten. • Internal Auditor besteedt tijdens zijn controlewerkzaamheden aandacht aan het thema. • Aangescherpt in de TKH-Gedragscode.	Alle werkmaatschappijen
Ondersteuning maatschappelijke doelen	Vergroten maatschappelijke betrokkenheid en het creëren van mogelijkheden voor TKH-relevante stakeholders. Vergroten naamsbekendheid en medewerkersbetrokkenheid.	• TKH heeft in 2012 diverse maatschappelijk doelen ondersteund die voldoen aan de criteria.	Alle werkmaatschappijen

Leeftijdscategorieën werknemers TKH-groep

	2012	in % 2011
< 20 jaar	3	2
20 - 30 jaar	16	16
30 - 40 jaar	28	29
40 - 50 jaar	32	33
50 - 60 jaar	18	17
60 - 65 jaar	3	3
> 65 jaar	0,4	0,3

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

Ultimo 2012 waren 4.736 medewerkers (FTE) in dienst (2011: 4.062). De werknemers binnen de totale TKH-groep zijn verdeeld over de leeftijdscategorieën, weergegeven in bovenstaande tabel.

Deze informatie is input voor het verder uitwerken van een levensfasebeleid. Het doel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is de inzetbaarheid van alle medewerkers te verhogen. Mensen met wensen, ambities en mogelijkheden bij wie we het beste naar boven willen halen. Het gaat niet alleen om oudere medewerkers, maar om medewerkers van alle leeftijden en levensfasen

Profit Voorwaarde voor continuïteit van de onderneming.

TKH hanteert een strategie die gericht is op het realiseren van toegevoegde waarde waarmee continuïteit van de onderneming wordt bewerkstelligd. Een stabiel en ondernemend klimaat staat hoog bij ons in het vaandel. TKH wil een gezonde jaarlijkse winstgroei per aandeel behalen door onder meer omzetgroei en het nastreven van een sterke positie in de kansrijke segmenten Telecom Solutions, Building

Solutions en Industrial Solutions. Doelstellingen worden continu gemeten en waar nodig bijgesteld. De belangrijkste (financiële) doelstellingen van TKH staan vermeld op pagina 9 (doelstellingen en strategie) van het jaarverslag en in het verslag Raad van Bestuur vanaf pagina 22.

TKH heeft ook in 2011 blijvend aandacht besteed aan investeringen in innovaties, ondernemerschap en aan behoud en uitbouw van het klantenbestand. Tenminste 15% van de omzet moet bestaan uit innovaties. In 2012 is het innovatiepercentage uitgekomen op 21,2%. Door het bundelen van de inkoopbehoefte en het delen van de kennis op dit gebied, behalen we op inkoopgebied synergievoordelen. TKH heeft in de afgelopen jaren haar inkoop daar waar mogelijk gebundeld ten aanzien van gezamenlijke inkoop van grondstoffen, componenten en producten als onderdeel van het producten- en systemenportfolio van TKH. Daarnaast zijn inkoopafspraken gebundeld voor 'non product related' (NPR)-goederen en diensten en wordt bijvoorbeeld de energie in Nederland centraal ingekocht. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) krijgt in toenemende mate aandacht en wordt ook door klanten gestimuleerd via een zgn. 'Code of Supply'. TKH heeft eveneens duurzaamheidscriteria gesteld bij haar inkoopprocessen, die een afgeleide zijn van de Gedragscode van TKH.

Positioning Het waarborgen van onze goede reputatie.

TKH voelt zich (mede-) verantwoordelijk voor medewerkers, aandeelhouders, opdrachtgevers en zakenpartners. Wij voeren onze activiteiten uit op basis van eerlijkheid, integriteit en openheid. Wij respecteren de rechtmatige belangen van diegenen met wie wij betrekkingen onderhouden en streven ernaar als groep van ondernemingen onze verantwoordelijkheden na te komen ten opzichte van de maatschappelijke omgeving waarin wij actief zijn.

Klanten- en productenportfolio

TKH streeft naar een uitgebalanceerd en duurzaam klanten- en productenportfolio, met innovatieve concepten die aansluiten op de vraag van de klant. Wij willen gedegen

inzicht hebben in en kennis van de markten. Ook de interne organisatie rondom klant- en marktgericht denken is een speerpunt in het beleid en uit zich bijvoorbeeld in een verdere professionalisering van het relatiebeheer en, in toenemende mate, een gezamenlijk interne aanpak van de marktwerking en van de marketing. Afgelopen jaar is speciale aandacht geschonken aan 'customer intimacy' om de klantvraag nog beter te kunnen invullen en de relaties met onze klanten verder te bestendigen. TKH is continu bezig haar dienstverlening en de klanttevredenheid waar nodig te verbeteren. Taakstellende doelstellingen zijn bepaald naar aanleiding van de uitkomsten van het 'customer value performance'-onderzoek en verbeteracties zijn ingezet. Doel is om nog beter in staat te zijn om de klanttevredenheid te verhogen. Door een hogere klanttevredenheid kunnen wij bovendien de binding met onze klanten vergroten. TKH-innovaties worden in toenemende mate afgestemd op de trends ten aanzien van duurzaamheid. Voorbeelden zijn onder meer de energiezuinige verlichtingssystemen, onze zorgsystemen voor onder meer zorg-op-afstand maar ook onze bandenbouwsystemen die zorgen voor een efficiënt productieproces.

Ketenverantwoordelijkheid

Duurzame ontwikkeling vraagt nadrukkelijk om krachtenbundeling. Samen met klanten, leveranciers en maatschappelijke organisaties kunnen we meer resultaat boeken. Ketenverantwoordelijkheid is binnen TKH nog onderbelicht, hoewel wij de voordelen ervan zeker onderkennen. De komende periode zullen we onderzoeken op welke wijze we ketenverantwoordelijkheid verder gestalte kunnen geven.

Mensenrechten

In het kader van mensenrechten vindt TKH het vanzelfsprekend om bij onze bedrijfsactiviteiten te handelen volgens de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens', waarin onder meer is vastgelegd dat alle partijen in de samenleving, waaronder ondernemingen, verplicht zijn om de mensenrechten te respecteren en te waarborgen. Door het onderwerp bespreekbaar te maken bij onderhandelingen en inkoopactiviteiten, trachten we inzicht te krijgen in eventuele

ongunstige effecten op mensenrechten die direct verband houden met onze bedrijfsactiviteiten. De Internal Auditor besteedt tijdens zijn controlewerkzaamheden bij werkmaatschappijen aandacht aan het thema mensenrechten en ondervraagt onze managers op het gebied van de naleving van mensenrechten en welke potentiële mensenrechtenconflicten zich zouden kunnen voordoen. De TKH-Gedragscode is aangescherpt op het thema mensenrechten, om zodoende onze werkmaatschappijen van het thema bewust te laten zijn, maar ook het waarborgen dat gehandeld wordt conform de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.

Maatschappelijke doelen

TKH ondersteunt gericht diverse maatschappelijk doelen. De motieven om aan sponsoring te doen is uit oogpunt van maatschappelijke betrokkenheid en uit zakelijke overweging. Met de sponsoring wil TKH onder meer bereiken dat mogelijkheden gecreëerd worden voor TKH relevante stakeholders. Daarnaast willen wij onze naamsbekendheid ermee vergroten, onze oplossingen onder de aandacht brengen of de medewerkersbetrokkenheid vergroten. Er is onderscheid tussen sponsoring die op holdingniveau is geïnitieerd en sponsoringactiviteiten op werkmaatschappijniveau, die veelal lokale initiatieven zijn. Voorbeelden van sponsoring op TKH-niveau zijn:

- TKH ondersteunt één van de onderzoekers die namens de Alzheimerstichting in een periode van 3 of 4 jaar onderzoek uitvoert naar behandelmethodes om Alzheimer te bestrijden.
- Culturele initiatieven worden door TKH financieel ondersteund, waaronder het internationale pianoconcours voor jonge muzikanten en lokale muziekfestivals.
- Aangezien TKH belang hecht aan een goede gezondheid van haar werknemers, ondersteunen wij sportieve prestaties door medewerkers ten behoeve van het goede doel. Afgelopen jaar waren dat onder andere de deelname aan de Alp d'HuZes (kankerbestrijding) en Tour for life (Artsen zonder Grenzen).
- TKH ondersteunt 'De Opkikker' - een stichting die 'Opkikkerdagen' verzorgt voor gezinnen met een langdurig ziek kind en Hopeful Hearts uit Nanjing (China) - een

stichting die levensreddende operaties voor kinderen met hartafwijkingen in China mogelijk maakt.

TKH wil naast financiële ondersteuning ook maatschappelijk betrokken ondernemerschap uitdragen. We willen ons steentje bijdragen aan de maatschappij door bijvoorbeeld het belangeloos inzetten van onze medewerkers, faciliteiten of middelen. Zo hebben 75 TKH-vrijwilligers zich belangeloos ingezet tijdens een Super Opkikkerdag. Stichting Opkikker verzorgt 'Opkikkerdagen' voor gezinnen met een langdurig ziek kind, zodat na veel vervelende dagen de leuke dagen toch nét iets langer duren! Tijdens een Super Opkikkerdag krijgen 55 gezinnen tegelijk hun eigen persoonlijke Opkikkerdag aangeboden. Er is een breed spectrum aan activiteiten aanwezig en de gezinnen worden de hele dag begeleid door een eigen vrijwilliger.

MVO heeft een vaste plaats gekregen in de TKH-organisatie en het vormt een fundamenteel en integraal onderdeel in onze strategie. Zoals aangegeven wordt het komende jaar samen met stakeholders verder gewerkt aan de uitbouw van het MVO-beleid. De vier P's blijven onverminderd van kracht en zullen de basis vormen voor deze verdere uitbouw.



Vooruitzichten

De marktomstandigheden laten een wisselend beeld zien voor de segmenten waarin TKH opereert. Onduidelijk is welke impact de economische omstandigheden zullen hebben in 2013.

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

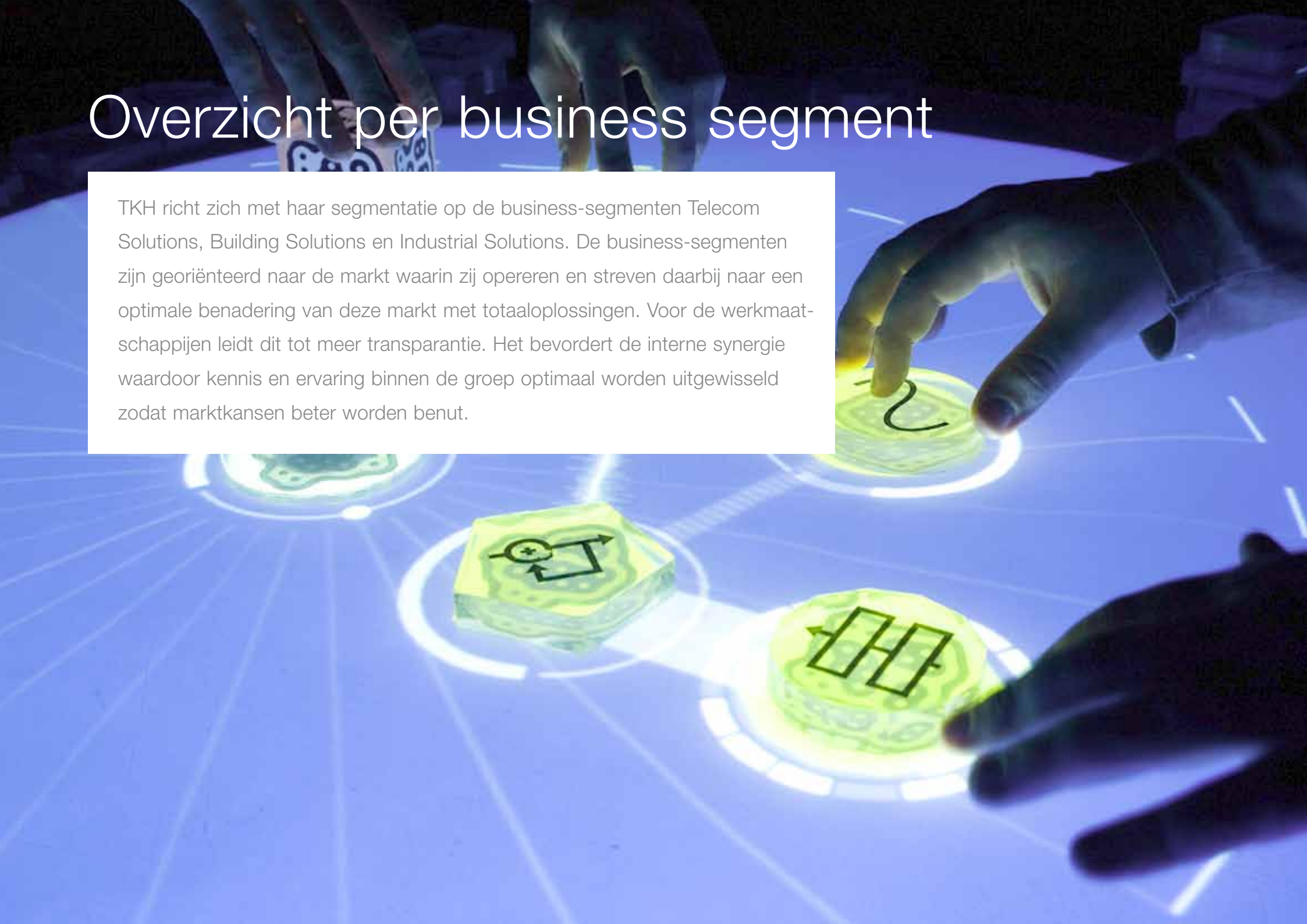
Binnen Building Solutions is de verwachting dat het investeringsniveau in de bouw- en constructiesector verder zal dalen en de marktomstandigheden uitdagend zullen blijven. Dit zal gevolgen hebben voor de marges in dit segment die, gekoppeld aan lagere volumes, een drukkend effect op de winst met zich mee zullen brengen. Daar staat tegenover dat in een aantal marktniches groei gerealiseerd kan worden. Door de consolidatie van Augusta Technologie over geheel 2013 is per saldo de verwachting dat er een groei van de winst in Building Solutions kan worden gerealiseerd.

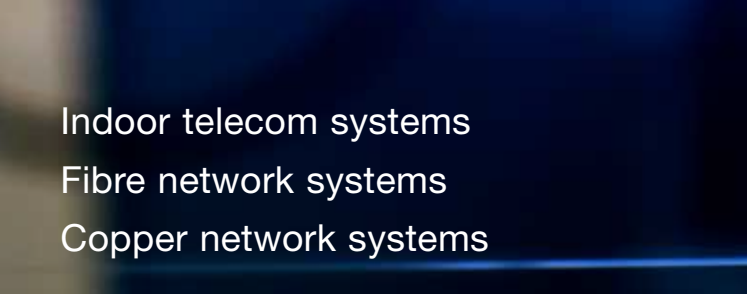
Binnen Industrial Solutions is de orderintake in de tweede helft van 2012 toegenomen. Dit zal naar verwachting vanaf het tweede kwartaal 2013 tot een verbetering leiden. Onzeker is echter in hoeverre de groei van de orderintake zich doorzet in de komende kwartalen gezien de moeizame ontwikkeling binnen de automotive sector. Een verdere groei van marktaandeel op basis van onze sterke technologische positie biedt hier perspectief voor groei op de middellange termijn. Op dit moment wordt ervan uitgegaan dat het resultaat in dit segment in lijn zal zijn met 2012.

Gezien de nog onzekere economische omstandigheden in een aantal segmenten is het te vroeg om voor geheel TKH een winstverwachting voor 2013 uit te spreken. Zoals gebruikelijk zal ernaar gestreefd worden bij de presentatie van de halfjaarcijfers in augustus 2013, een verwachting uit te spreken voor de winst voor geheel 2013.

Overzicht per business segment

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

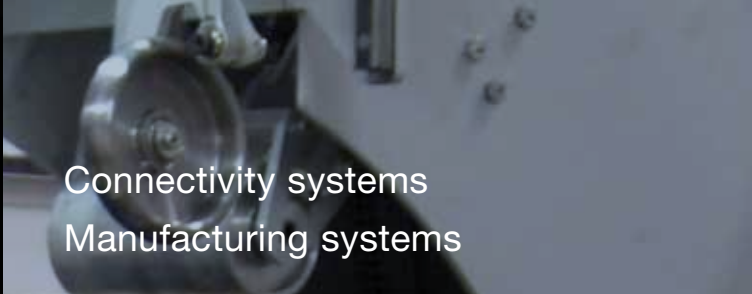




Indoor telecom systems
Fibre network systems
Copper network systems



Building technologies
Vision & security systems
Connectivity systems



Connectivity systems
Manufacturing systems

Telecom Solutions

Markten

- Telecomoperators
- Kabeloperators
- Serviceproviders
- Telecominstallateurs
- Telecomretailers
- Woningbouwverenigingen

Building Solutions

Markten

- Utiliteitsmarkt
- Overheid
- Verkeersinfrastructuur
- Zorginstellingen
- Parkeerorganisaties
- Scheepsbouw en offshore
- Spoorwegen
- Energiebedrijven

Industrial Solutions

Markten

- Machinebouwindustrie
- Procesindustrie
- Bandenbouwindustrie
- Medische industrie
- Robotindustrie
- Automotive industrie
- Blikverwerkende industrie

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 organisatiestructuur, waarbij veel activiteiten decentraal en diep in de organisatie zijn gedelegeerd, hebben we nauw contact met onze klanten, weten wij wat er bij hun speelt en wat hun wensen zijn. Door met onze technologische oplossingen hierop in te spelen, kunnen wij samen succesvol zijn in deze markten.

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

TKH streeft ernaar om basistechnologieën en kennis van deze technologieën en werkwijzen in meerdere business-segmenten toe te passen. Daarnaast worden capaciteiten op het gebied van systeemintegratie, engineering, service en onderhoud, logistiek, assemblage en productie gedeeld door de drie business-segmenten als ook toegepast binnen de 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 speciaal-kabel, glasvezel en glasvezelkabel. Ongeveer 30% van de kapitaalintensieve productie vindt in eigen huis plaats.
- Componenten en producten worden bij verschillende leveranciers ingekocht, waarna assemblage tot systemen zoveel mogelijk in eigen huis wordt georganiseerd.
- TKH ontwikkelt zelf maar ook samen met toeleveranciers onderscheidende technologie. Daar waar met derden wordt samengewerkt streeft TKH ernaar om zoveel mogelijk eigenaar te zijn van de technologie ofwel exclusiviteit te bedingen voor de levering van technologie door derden in de landen waarin TKH opereert.





Telecom Solutions

Indoor telecom systems

Home networking systemen, breedband connectiviteit, IPTV-softwareoplossingen.

Fibre network systems

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

Copper network systems

Koperkabel, connectivity systemen en componenten, actieve randapparatuur



Segment Sub-segment	Omzetaandeel	Business-model					Markten
Telecom Solutions	15%	R&D and System engineering	Inhouse Manufacturing	Outsourced Manufacturing	Assembling	Service	• Telecomoperators • Kabeloperators • Serviceproviders • Telecominstallateurs • Telecomretailers • Woningbouwverenigingen
Indoor telecom systems	4%						
Fibre network systems	8%						
Copper network systems	3%						

Telecom Solutions

Telecom Solutions ontwikkelt, produceert en levert systemen voor outdoor basisinfrastructuur voor telecom- en CATV-netwerken tot aan indoor home networkingtoepassingen. 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.

Ontwikkelingen in het verslagjaar

De omzet binnen het segment Telecom Solutions steeg met 3,3% naar € 167,1 miljoen. Deze autonome stijging van de omzet werd gerealiseerd in de segmenten fibre network systems en indoor telecom systems. Het segment copper network systems liet een omzetzakelijkheid zien.

De EBITA steeg met 13,5% naar € 14,7 miljoen. Deze stijging werd gerealiseerd door volumegroei en een daaraan gerelateerde verbetering van de marge door een hogere productiviteit en kostenefficiëntie. De ROS nam hierdoor toe van 8,0% in 2011 naar 8,8% in 2012.

Indoor telecom systems

De omzet steeg met 9,6%. Met name in het tweede halfjaar verbeterde de omzet door een aantrekkelijke markt en een hoger aandeel IPTV-projecten. Ondanks druk op consumentenbestedingen nam de vraag naar multimediasystemen en opwaardering van netwerken binnenshuis toe, mede door de toegenomen penetratie van glasvezelnetwerken.

Fibre network systems

De omzet steeg met 11,6%. Met name in Duitsland en Oost-Europa verbeterde de omzet door een hogere prioriteit voor de opwaardering van bestaande netwerken en verdere penetratie van glasvezelnetwerken. De marktvraag voor glasvezel in West-Europa steeg in volume (kilometer vezels) met 6%. De financiering van nieuwe netwerken vormden geen belemmering, wel werd binnen een aantal telecommunicatiebedrijven door de hoge investeringen in nieuwe 4G-netwerken een voorzichtiger beleid ingezet in de uitrol van glasvezelnetwerken.

De productiecapaciteitsuitbreiding in China verliep voorspoedig. Vanaf het tweede kwartaal kon gebruik gemaakt worden van de nieuwe productiemiddelen en vanaf het vierde kwartaal is de productiecapaciteit ten opzichte van vorig jaar verdubbeld naar ruim 4,5 miljoen kilometer glasvezel op jaarbasis. De nieuwe productietechnologie levert daarbij een aanzienlijke efficiency-verbetering op het gebied van materiaalverbruik en productiesnelheden. De marge binnen dit segment verbeterde zich hierdoor ondanks toegenomen prijsdruk. De positie in Frankrijk werd versterkt en voorbereidingen werden getroffen om van de groei in deze markt mee te kunnen profiteren door het opzetten van een lokale entiteit.

Kengetallen jaarcijfers Telecom Solutions

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2012	2011	Vershil in %
Omzet	167,1	161,7	+3,3
EBITA ¹	14,7	13,0	+13,5
ROS	8,8%	8,0%	

¹ Voor eenmalige lasten van € 0,4 miljoen in 2012.

Copper network systems

De omzet in dit segment daalde met 19,2%. Na een kortstondige opleving in 2011 voor achterstallig onderhoud van de netwerken, daalde de marktvraag in 2012 fors. De verdere verschuiving van de prioriteit naar glasvezelnetwerken en de investeringen door telecom-operators in 4G-netwerken leiden tot een versnelling van de afbouw van investeringen in dit segment. Het rendement daalde door de afname van de omzet maar was door een goede kostenbeheersing wel positief.

Building Solutions

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

Ontwikkelingen in het verslagjaar

De omzet binnen het segment Building Solutions steeg met 14,3%. Acquisities hadden een bijdrage van 18,7% in de omzet. De autonome omzet daalde met 4,0%. Gedaalde grondstofprijzen hadden een negatief effect van 0,3%. Door een verdere verslechtering van met name de bouw- en constructiemarkt binnen Europa en door de voorraadafbouw, daalde de autonome omzet in het vierde kwartaal met 9,0%. In de loop van 2012 werd geanticipeerd op een verdere verslechtering van de bouw- en constructiemarkten en werden maatregelen genomen om kosten te reduceren en een efficiency-programma door te voeren.

De EBITA voor eenmalige baten en lasten steeg naar € 22,9 miljoen. De visiontechnologie-activiteiten van Augusta Technologie, hadden een belangrijke bijdrage van € 8,8 miljoen. Door de genomen efficiëncymaatregelen en het meer in lijn brengen van de capaciteit met de marktvraag verbeterde het rendement op de omzet aanzienlijk en werd in het vierde kwartaal, ondanks verder verslechterde marktomstandigheden, een ROS gerealiseerd van 7,9% exclusief de bijdrage van Augusta Technologie (Q4 2011: 5,6%). Met name de resultaten in de segmenten connectivity en vision & security verbeterden, waarbij de marktomstandigheden in het vierde

kwartaal voor het connectivity segment zeer uitdagend waren. Voor het hele jaar daalde de ROS gering van 5,4% naar 5,3%.

Building technologies

De omzet steeg met 11,1%. Deze stijging was voor 3,6% het gevolg van acquisities. Het aandeel van de zorgsystemen voor zowel intramurale als extramurale zorg groeide belangrijk. De markt voor zorg-op-afstand lijkt steeds meer open te staan voor nieuwe technologieën die leiden tot een betere en efficiëntere zorg. De TKH-technologie sluit daar goed op aan. De toegenomen vraag naar zorgsystemen compenseerde de gedaalde vraag in de bouw- en constructiesector. Ook de efficiency-oplossingen op het gebied van energiezuinige lichtsystemen en intelligente parkeersystemen presteerden beter dan de markt.

Vision & security systems

De omzet steeg met 47,0%. De stijging werd gerealiseerd door de acquisities van Aasset Security en Augusta Technologie. De autonome omzet daalde met 10%. De marktomstandigheden in de bouw- en constructiesector evenals de vermindering van overheidsinvesteringen in de infrasector hadden een sterk negatief effect op de groei. Door de expansie buiten Nederland en de toenemende

Kengetallen jaarcijfers Building Solutions

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2012	2011	Vershil in %
Omzet	436,9	382,1	+14,3
EBITA ¹	22,9	20,5	+11,9
ROS	5,3%	5,4%	

¹ Voor eenmalige lasten van € 7,6 miljoen in 2012 (2011: € 2,0 miljoen).

behoefte aan de efficiënte technologische oplossingen die TKH te bieden heeft werd de impact van de verslechterde marktomstandigheden enigszins gedompt. De leidende positie van TKH op vision-technologiegebied, speelt hierbij een belangrijke rol. De toenemende behoefte om het menselijk oog uit te wisselen voor camera's op het gebied van bewaking evenals controle van processen en producten, leidt tot een hogere prioriteit voor investeringen in dit segment. De positionering in de markt voor tunneltechnologie ontwikkelde zich voorspoedig.

Connectivity systems

De omzet daalde met 5,9% als gevolg van lagere grondstofprijzen (0,7%) en afbouw van de eigen voorraadposities bij onze productiebedrijven. Exclusief deze effecten was de omzet ongeveer gelijk aan het voorgaande jaar. De marktomstandigheden waren uitdagend door het gedaalde marktvolume in de bouw- en constructiesector evenals de infraren solarmarkt. In het tweede halfjaar verslechterden de marktomstandigheden verder. Door de in de loop van 2012 genomen maatregelen voor efficiencyverbeteringen, versterking van de commerciële organisatie en verdere internationalisering werd ondanks een sterke daling van de vraag een ongeveer gelijke gefactureerde omzet gerealiseerd en verbeterde het resultaat zich in het vierde kwartaal. Er werd opnieuw fors geïnvesteerd in de ontwikkeling van het portfolio, de dienstverlening en de organisatie om in de niches waarin TKH opereert de marktpositie te versterken.

Building Solutions



Building technologies

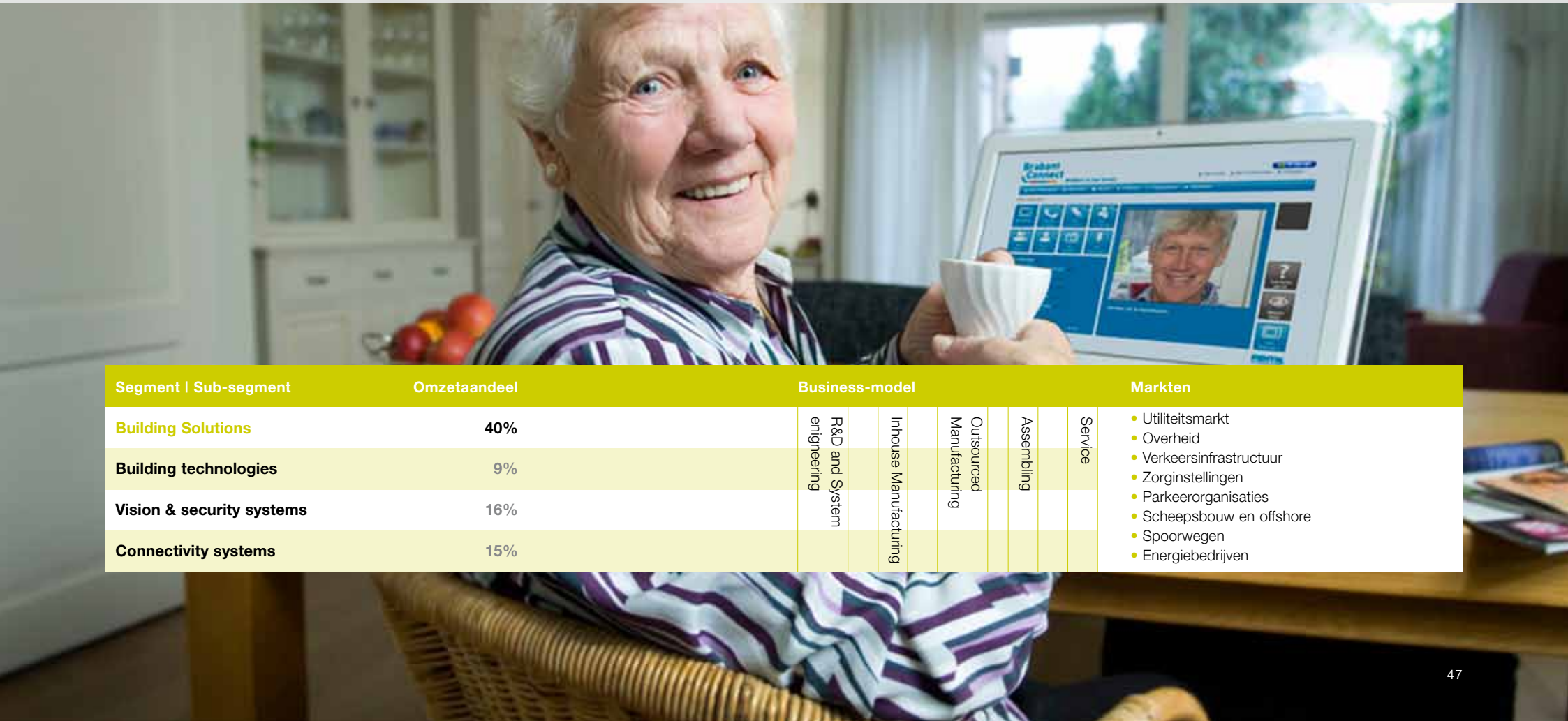
Energiezuinige licht- en lichtschakelsystemen, energiebeheersystemen, zorgsystemen, gestructureerde bekabelingsystemen

Vision & security systems

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

Connectivity systems

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



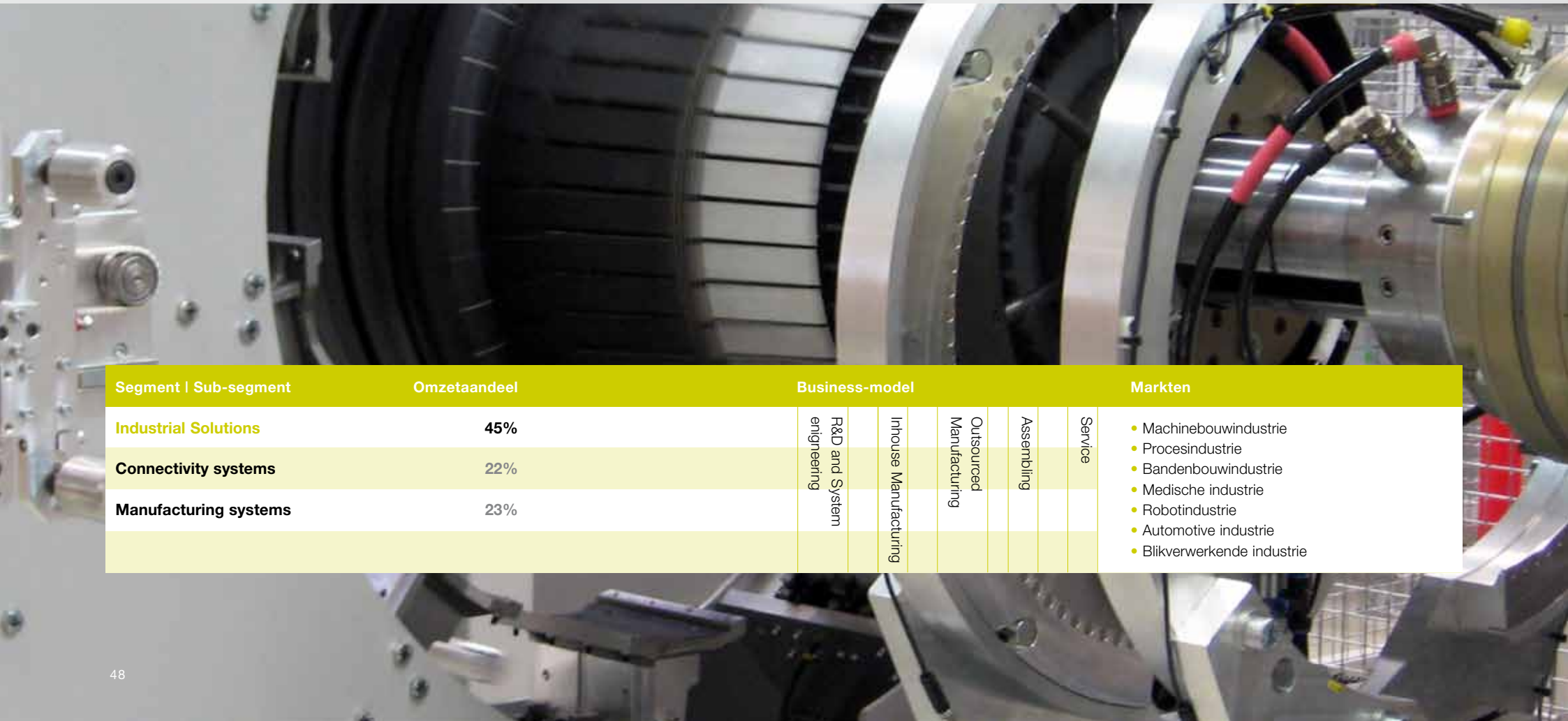
Segment Sub-segment	Omzetaandeel	Business-model					Markten
Building Solutions	40%	R&D and System engineering	Inhouse Manufacturing	Outsourced Manufacturing	Assembling	Service	• Utiliteitsmarkt • Overheid • Verkeersinfrastructuur • Zorginstellingen • Parkeerorganisaties • Scheepsbouw en offshore • Spoorwegen • Energiebedrijven
Building technologies	9%						
Vision & security systems	16%						
Connectivity systems	15%						



Industrial Solutions

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

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



Segment Sub-segment	Omzetaandeel	Business-model					Markten
Industrial Solutions	45%	R&D and System engineering	Inhouse Manufacturing	Outsourced Manufacturing	Assembling	Service	- Machinebouwindustrie - Procesindustrie - Bandenbouwindustrie - Medische industrie - Robotindustrie - Automotive industrie - Blikverwerkende industrie
Connectivity systems	22%						
Manufacturing systems	23%						

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.

Ontwikkelingen in het verslagjaar

De omzet binnen het segment Industrial Solutions daalde naar € 497,6 miljoen. Gemiddeld lagere grondstofprijzen hadden een negatief effect op de omzet van 0,3%. Het geacquireerde Augusta Technologie had een aandeel van 4,8% in de omzet. De autonome omzetsdaling bedroeg 8,3%. De omzetsdaling werd gerealiseerd door een terughoudendheid voor investeringen sedert medio 2011 in de markt voor kapitaalgoederen.

De EBITA daalde naar € 60 miljoen. De EBITA daalde procentueel sterker dan de omzet door het relatief hoge kosten-niveau in verband met het aanhouden van productiecapaciteit voor verwachte middellangetermijngroei. Vanaf het derde kwartaal steeg de orderintake ten opzichte van voorgaande kwartalen. De ROS daalde van 13,5% in 2011 naar 12,1%, maar bleef op een goed niveau.

Connectivity systems

De omzet daalde met 3,4%. Lagere grondstofprijzen hadden een negatief effect op de omzet van 0,6%. De terughoudendheid voor investeringen binnen de industriële sector hadden een negatief effect op de omzet binnen de machinebouw- en de automotive sector. Door in te zetten op innovaties voor de

medische sector en de robotsector in de vorm van complete kabelsystemen en door verdere internationalisering kon een deel van de omzetsdaling in de andere sectoren opgevangen worden. In het vierde kwartaal werd een autonome groei gerealiseerd.

Manufacturing systems

De omzet daalde met 4,2%. Autonoom was de daling 13,3%, voornamelijk het gevolg van een lager investeringsniveau in de bandenbouwindustrie als gevolg van de ontwikkelingen in de automotive sector sedert medio 2011. De hieraan verbonden lagere orderintake vertaalde zich in een lagere omzet voor het segment bandenbouwsystemen in 2012. Positief was dat vanaf het derde kwartaal een hogere orderintake gerealiseerd kon worden. Hiermee werd bevestigd dat de middellange termijninvesteringsplannen in de bandenbouwindustrie die eerder werden aangekondigd nu vorm beginnen te krijgen. Het streven naar efficiency- en kwaliteitsverbeteringen zijn daarbij een goede motivator om te investeren in de technologie van TKH, ondanks minder positieve ontwikkelingen in de automotive sector. De R&D-capaciteit werd uitgebreid om de voorsprong op technologisch gebied verder te vergroten en uitbreiding van marktaandeel na te streven.

Kengetallen jaarcijfers Industrial Solutions

(in mln € tenzij anders vermeld)

	2012	2011	Vershil in %
Omzet	497,6	517,2	-3,8
EBITA	60,0	69,6	-13,8
ROS	12,1%	13,5%	

De overige segmenten binnen manufacturing systemen lieten een positieve ontwikkeling zien in de orderintake evenals in een stijging van de omzet.

Corporate Governance van TKH

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen hechten eraan de beginselen van integriteit, verantwoording en transparantie na te leven bij het besturen van de vennootschap.

De Corporate Governance Code geldt hierbij als belangrijke leidraad van Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Op 10 december 2008 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance de geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code gepubliceerd, gebaseerd op de Nederlandse Corporate Governance Code die was gepubliceerd op 9 december 2003. De geactualiseerde Code (de 'Code') vervangt de Nederlandse Corporate Governance Code uit 2003 en is in werking getreden op 1 januari 2009. 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 continue of een verbeteringsslag in de naleving van de Code te realiseren is. In dat kader is besloten de Benoemings- en Remuneratie Commissie van de Raad van Commissarissen op te splitsen in een Selectie- en Benoemingscommissie en een Remuneratiecommissie. In dit hoofdstuk geven wij een bondige omschrijving van de aanbevelingen uit de Code met daarnaast een toelichting van die onderwerpen waarop de vennootschap afwijkt ten opzichte van de Code met een zorgvuldige motivatie daarbij en een beschrijving van de voorgenomen (implementatie-) maatregelen die ertoe moeten leiden om de Corporate Governance-structuur nog verder te verbeteren.

Hoofdpijnen Corporate Governance-structuur

TKH Group NV is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. Het beheer van de onderneming ligt bij de

Raad van Bestuur onder toezicht van de Raad van Commissarissen. Door de groei van de onderneming zijn de activiteiten in het buitenland de afgelopen jaren naar verhouding meer toegenomen dan die in Nederland, zodat het merendeel van de medewerkers werkzaam is in het buitenland. Hierdoor is de vennootschap niet langer verplicht onderworpen aan het structuurregime (art. 153 lid 3 sub b van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek ('BW')). De Algemene Vergadering heeft in de vergadering van 28 april 2009 ermee ingestemd dat TKH vrijwillig het volledige structuurregime toepast (artikelen 2:158 tot en met 2:164 BW), onder toezegging van TKH dat op het moment dat gedurende een aaneengesloten periode van twee jaar het aantal medewerkers in Nederland op of onder de 45% zit van het totaal aantal medewerkers, dit onderwerp weer opnieuw geagendeerd zal worden. Het percentage van de medewerkers van de TKH-groep in Nederland heeft in 2011 en 2012 minder dan 45% bedragen. Aan de Algemene Vergadering wordt daarom in de vergadering van 7 mei 2013 voorgesteld een beperkt structuurregime te hanteren waarbij het belangrijkste verschil tussen het huidige structuurregime en het beperkte structuurregime, zoals dat door TKH wordt voorgesteld om vorm te geven, is dat leden van de Raad van Bestuur niet langer door de Raad van Commissarissen worden benoemd, maar door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer inhoudt dat het bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de resultaatontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Tevens is het bestuur verantwoordelijk voor de

naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. Op basis van de huidige structuur van TKH bestaat de Raad van Bestuur uit drie leden. Om praktische redenen heeft de Raad van Bestuur een interne taakverdeling gemaakt, waarbij de verantwoordelijkheden van de individuele leden voor bepaalde functionele en bedrijfsgebieden is aangegeven. De Raad van Bestuur alsmede ieder lid van de Raad van Bestuur afzonderlijk is zelfstandig bevoegd de vennootschap te vertegenwoordigen. TKH onderschrijft de principes met betrekking tot "Taak en werkwijze" (II.1), "Bezoldiging" (II.2) en "Tegenstrijdige belangen" (II.3) zoals die zijn geformuleerd in de Code, voor zover hierna niet anders vermeld. Ook sluit TKH zich aan bij de bijbehorende best practice-bepalingen. TKH plaatst daarbij de volgende kanttekeningen:

- De best practice-bepaling met betrekking tot de maximale benoemingstermijn van vier jaar (II.1.1) wordt niet gevolgd voor twee 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 heeft 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.
- Best practice-bepaling II.1.10 met betrekking tot het tijdig en nauw betrekken van de Raad van Commissarissen bij

een overnameproces, indien er een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid evenals best practice-bepaling II.1.11 ten aanzien van het onverwijld bespreken met de Raad van Commissarissen van een derde concurrerende bieder bij een overnamebod, zijn van kracht en zijn ondergebracht in een intern draaiboek.

- Het bezoldigingsbeleid wordt weergegeven in het jaarverslag op pagina 114. 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 door de Raad van Bestuur doordat de individuele leden hetzelfde aantal aandelen moeten aankopen als het aantal dat 'om-niet' is toegekend in het kader van de regeling. Vanwege de financiële tegenprestatie van de leden van de Raad van Bestuur is bepaald dat de aandelen tenminste drie jaar moeten worden aangehouden (best practice-bepaling II.2.4. en II.2.5.). Ten aanzien van best practice-bepaling II.2.8, bedraagt de vergoeding bij ontslag maximaal één maal een jaarsalaris. In de bestaande arbeidscontracten van de leden van de Raad van Bestuur is geen "change of control"-clausule opgenomen (best practice bepaling II.2.14).
- Ten aanzien van de bepalingen onder hoofdstuk II.2., betrekking hebbende op het remuneratiebeleid en -verslag (best practice-bepalingen II.2.10 t/m II.2.15) volstaan wij ten aanzien van een toelichting op deze bepalingen met een verwijzing naar het remuneratieverslag, dat opgenomen is op pagina 114. Indien een aanpassing wordt doorgevoerd van de waarde van een toegekende voorwaardelijke variabele bezoldigingscomponent voor de Raad van Bestuur (best practice-bepaling II.2.10), zal hiervan melding worden gemaakt in het remuneratieverslag.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en staat de Raad van Bestuur

met raad ter zijde. De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de vennootschap betrokkenen af. De Raad van Commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vijf leden. De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen, waarbij een recht van aanbeveling ligt bij de Raad van Bestuur, de Centrale Ondernemingsraad en de Algemene Vergadering. Bij de voordracht van kandidaten wordt rekening gehouden met de in de profielschets genoemde criteria. De commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar, waarna al dan niet herbenoeming volgt. Een commissaris is na een eerste zittingstermijn slechts twee maal voor een volle termijn herbenoembaar. Het moment van aftreden van commissarissen is vastgelegd in een rooster van aftreden. De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vice-voorzitter die bij gelegenheid de voorzitter vervangt. Tevens is de vice-voorzitter het aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter. TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in hoofdstuk III in de Code en betrekking hebbende op de Raad van Commissarissen en past deze toe, voor zover hierna niet anders vermeld.

- De Raad van Commissarissen kent een profielschets, waarin op basis van best practice-bepaling III.3.1 wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten ten aanzien van diversiteit in de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de concrete doelstellingen die de Raad van Commissarissen ten aanzien van diversiteit nastreeft. De huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen is als uitgangspunt genomen bij de jaarlijkse evaluatie door de Raad. Op dit moment is sprake van diversiteit in de Raad van Commissarissen ten aanzien van vertegenwoordiging van zowel man als vrouw evenals een vertegenwoordiging van meer dan één nationaliteit.

- Ten aanzien van het principe 'samenstelling en de rol van drie kerncommissies van de Raad van Commissarissen' (principe III.5) geldt dat, ingevolge dit principe, een afzonderlijke Remuneratiecommissie en een afzonderlijke Selectie- en Benoemingscommissie moet worden ingesteld. TKH heeft in 2012 een wijziging doorgevoerd ten aanzien van de toepassing van de Code en heeft conform het hiervoor genoemde principe III.5 een aparte Selectie- en Benoemingscommissie geïnstalleerd naast een Remuneratiecommissie. Hoewel de taken van beide commissies nauw verwant zijn, heeft de Raad van Commissarissen gemeend tot opsplitsing over te gaan om reden van een evenredige verdeling van tijd en aandacht voor de onderwerpen die in de afzonderlijke commissies worden besproken. Ten aanzien van de 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 de vennootschap.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Jaarlijks vindt een Algemene Vergadering plaats. Buitengewone Algemene Vergaderingen worden gehouden, zo dikwijls de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen het wenselijk acht en voorts zo dikwijls aandeelhouders en/of 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 de Stichting Administratiekantoor TKH Group ("Stichting Administratiekantoor"). In ruil voor die aandelen geeft de Stichting Administratiekantoor certificaten van die aandelen terug. Het stemrecht op de aandelen berust bij de

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 2012 worden gevonden en dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

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

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

Stichting Administratiekantoor. Op hun verzoek dient de Stichting Administratiekantoor aan de certificaathouders volmacht te verlenen om met uitsluiting van de volmachtgever 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. De Stichting Administratiekantoor behoeft volgens wetgeving artikel BW 2:118a de volmacht niet te verlenen of kan een gegeven volmacht intrekken ingeval a) een vijandig openbaar bod is aangekondigd of uitgebracht of de verwachting bestaat dat het zal worden uitgebracht, b) één of meer personen ten minste 25% van de certificaten en/of aandelen bezitten, of c) naar het oordeel van de Stichting het stemrecht van een certificaathouder wezenlijk in strijd is met het belang van de vennootschap. Indien de Stichting Administratiekantoor gebruik maakt van één van deze mogelijkheden, dient zij dit gemotiveerd ter kennis van de certificaathouders te brengen. Het huidige bestuur van de Stichting Administratiekantoor bestaat geheel uit onafhankelijke bestuursleden. De Stichting dient de aan de aandelen verbonden rechten op zodanige wijze uit te oefenen dat de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd. De cumulatief preferente financieringsaandelen, de cumulatief preferente beschermingsaandelen en de prioriteitsaandelen zijn niet gecertificeerd.

- De statuten van TKH geven de Raad van Bestuur de mogelijkheid te bepalen dat aandeelhouders voorafgaande aan de Algemene Vergadering stemrecht kunnen uitoefenen via een elektronisch communicatiemiddel. TKH heeft voor de Algemene Vergadering in mei 2012 het E-votingsysteem geïntroduceerd, waarbij voorafgaand aan de Algemene Vergadering een elektronisch stemvolmacht kon worden afgegeven (principe IV.1).
- TKH voldoet uit kostenoverwegingen niet aan de bepaling (best practice-bepaling IV.3.1.) dat alle aandeelhouders de analistenbijeenkomsten, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties gelijktijdig kunnen volgen

door middel van webcasting, telefoonlijnen of anderszins. TKH publiceert haar financiële kalender op de website, waarin tevens vermelding is gemaakt van de analisten- en persbijeenkomsten. De toegelichte presentaties worden op de website van TKH geplaatst. TKH hanteert een Investor Relationsbeleid en heeft deze op haar website geplaatst (best practice-bepaling IV.3.13). Bij het zo goed en tijdig mogelijk verstrekken van relevante financiële en anderzins 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. Onderdeel van de evaluatie is de voordracht van de externe accountant aan de Algemene Vergadering voor de benoeming van het komende boekjaar. De Raad van Commissarissen bekijkt in ieder geval in het jaar vooruitlopend op een partnerwisseling bij de externe accountant de noodzaak tot het instellen van een procedure tot aanbesteding van de controle-opdracht. Voor het boekjaar 2013 is sprake van een partnerwisseling bij de externe accountant. Aangezien gedurende het boekjaar 2012 de 'Wet op het Accountantsberoep' in ontwikkeling was, heeft de Raad van Commissarissen besloten de definitieve wetwijziging af te wachten en voor het komende boekjaar 2013 wederom Deloitte Accountants voor te dragen als externe accountant. 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).

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.

Risicobeheersings- en controlesystemen

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

- Analyse en evaluatie van onze strategische, financiële verslaggevings- 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 risico-beoordeling te optimaliseren. Hierbij worden ook actuele ontwikkelingen op het gebied van het COSO-framework in ogenschouw genomen, zoals het vernieuwde Internal Control-concept welke door COSO in 2013 definitief zal worden gemaakt. Voor de belangrijke risico's zijn de interne beheersingsmaatregelen geïdentificeerd en gedocumenteerd. De belangrijkste risico's zijn geïntegreerd in de interne rapportagemodellen. Op basis van risico-analyse wordt inzet en gebruik van bepaalde interne controlesystemen in de diverse bedrijven onderzocht.

- De TKH Manual waarin onder meer het volgende is opgenomen:
 - Gedragscode en klokkenluidersregeling.
 - Insider trading reglement.
 - Verantwoordelijkheden en autorisatierichtlijnen voor investeringen en specifieke transacties en procedures voor de beoordeling en goedkeuring van acquisities.
 - Richtlijnen voor interne controlemaatregelen die per proces minimaal aanwezig dienen te zijn.
 - Richtlijnen voor de hedging van financiële risico's (Treasury Statuut).
 - Richtlijnen voor de interne rapportages aan de Raad van Bestuur.
 - Transfer pricing-richtlijnen.
 - Richtlijnen voor verzekeringen die centraal en lokaal afgesloten dienen te zijn en hoe omgegaan dient te worden met claims.
 - Richtlijnen voor de interne en externe financiële verslaggeving.
- Uitgebreide budgetterings- en rapportageprocessen volgens TKH-richtlijnen, waarbij maandelijks de behaalde resultaten worden geanalyseerd ten opzichte van het budget en, indien nodig, de verwachtingen voor het gehele jaar worden bijgesteld.
- Minimaal eenmaal per kwartaal worden de resultaten, financiële positie, vooruitzichten en gesignaleerde risico's per werkmaatschappij besproken tussen de Raad van Bestuur en de lokale directie.
- Gedetailleerde procedures per werkmaatschappij voor belangrijke processen. Er zijn verzekeringen afgesloten voor de gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

Behalve intern wordt de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen rondom externe financiële verslaggeving ook getoetst door de externe accountant in het kader

van de controle op de jaarrekening. De uitkomsten daarvan worden met de Raad van Bestuur en de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen besproken.

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

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

Strategische, operationele, financiële en compliance-risico's

Algemeen

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

Financiering

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

Financiële ratio's

	Bank ratio's	Actuele ratio's
Net debt / EBITDA	< 3,0	1,6
Interest coverage ratio	> 4,0	9,8

kapitaalbeheer. TKH heeft eind 2011 met een groep van zes banken een nieuwe gecommiteerde kredietfaciliteit van € 250 miljoen afgesloten. De faciliteit is voornamelijk in verband met de overname van Augusta in april 2012 uitgebreid naar € 300 miljoen revolving- en standby-faciliteit, met een hoge flexibiliteit ten aanzien van trekkingen en terugbetalingen, en een 18-maandse lening van € 50 miljoen. De revolving- en standby-faciliteit heeft een looptijd tot eind 2016. Daarnaast beschikt TKH over bilaterale ongecommiteerde kredietfaciliteiten van € 265 miljoen. Per 31 december 2012 heeft TKH vrij beschikbare kredietfaciliteiten van totaal € 255 miljoen. Hierbij is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per werkmaatschappij wordt centraal bepaald.

TKH opereert ruim binnen de gestelde bankconvenanten. Het blijven voldoen aan de gestelde convenanten wordt frequent beoordeeld, waarbij diverse forecast-scenario's worden doorerekend.

Productiefaciliteiten

TKH opereert op verschillende locaties met verschillende productiefaciliteiten. Door de regionale verspreiding van deze productieactiviteiten kan eventuele bedrijfsstilstand vanwege calamiteiten deels worden opgevangen. Tevens zijn dergelijke calamiteiten gedekt door middel van een bedrijfs-schadeverzekering. 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. Er is een Treasury Statuut waarin het valuta-risicomanagement inclusief bevoegdheden, autorisaties en rapportages is vastgelegd. Valutarisico's zien met name op de Chinese Renminbi, de

Amerikaanse Dollar en de Japanse Yen. 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. Ten aanzien van inkopen in vreemde valuta wordt zoveel mogelijk getracht de verkoopcondities daarop af te stemmen. Ter beperking van de resterende valutarisico's wordt gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten. Zowel het valuta-risicomanagementbeleid als de uitvoering ervan vinden in nauw overleg met de Raad van Bestuur plaats. Het streven is buitenlandse investeringen in lokale valuta te financieren om translatierisico's zo veel mogelijk te vermijden.

Rente

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

Pensioenen

Voor de niet-bedrijfstakinggebonden pensioenregelingen heeft TKH voor de Nederlandse werkmaatschappijen een collectief pensioencontract gesloten met Nationale Nederlanden op basis van een zogenaamd garantiecontract. De regelingen verschillen per onderneming en betreffen voornamelijk middelloonregelingen. De rentewinstdeling vindt plaats op basis van een eigen gesepareerd beleggingsdepot. De ontwikkeling van de rentestand en de koersontwikkeling van de aandelenbelegging vormen de basis voor de overrente die TKH toekomt. Nationale Nederlanden garandeert de toegezegde pensioenen levenslang uit te keren aan de betreffende deelnemers, uiteraard onder de voorwaarde dat TKH heeft voldaan aan de premiebetalingsverplichting. Een tegenvalende ontwikkeling van de beleggingsportefeuille tast deze uitkeringsgarantie van Nationale Nederlanden niet aan en resulteert niet in enige verplichtingen voor TKH.

De pensioenovereenkomst met Nationale Nederlanden eindigde op 1 januari 2013. Gedurende 2012 is een nieuwe pensioenovereenkomst uitonderhandeld. Als gevolg van een lagere rekenrente en een toegenomen levensverwachting zijn de pensioenpremies aanzienlijk gestegen. De bedrijfstakgebonden pensioenregelingen vallen voornamelijk onder de Pensioenfonds van de Metalektro en Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze pensioenfondsen hebben eind 2012 een dekkingsgraad van respectievelijk 93,9% en 92,4%.

Grondstoffen

De risico's van beschikbaarheid en prijsontwikkeling van grondstoffen worden zo veel mogelijk beperkt. Dit wordt gedaan door grondstoffen bij meerdere, zorgvuldig geselecteerde leveranciers te betrekken en door het afsluiten van meerjarige overeenkomsten voor de levering van belangrijke grondstoffen. Het prijsrisico ligt voornamelijk in de economische voorraadposities. Grondstofprijrisico's worden beheerst door de volgende maatregelen:

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

Markt en product

In Noordwest-, Midden- en Oost-Europa en in Azië treden we in toenemende mate op als leverancier van totaaloplossingen. Hierdoor ontstaan steeds meer strategische relaties met afnemers en leveranciers, wat resulteert in een beperking van marktrisico. Deze tendens vloeit voort uit het streven van

afnemers om het aantal toeleveranciers te beperken, vanwege de mogelijkheden tot kostenbesparingen en effectievere productontwikkelingen. Deze marktontwikkelingen en de economische ontwikkelingen hebben grote aandacht binnen TKH. Trends en ontwikkelingen worden voortdurend getoetst aan de business-plannen. Daarbij gebruikt TKH onder andere wekelijks een dashboard voor de belangrijkste prestatie-indicatoren, waaronder omzet en orderbook, om voortijdig risico's te kunnen signaleren en actie te kunnen ondernemen. TKH heeft daarnaast een cascadesysteem van beoordeling en evaluatie op aan te gane en te realiseren contractuele verplichtingen. De combinatie van technologieën, geografische spreiding en aanwezigheid op verschillende markten en productmarktsegmenten en onze productportfolio in deze, maakt TKH minder gevoelig voor wisselende marktomstandigheden.

Concurrentie

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

Technologie

De activiteiten van de ontwikkelingsafdelingen zijn steeds gericht op de ontwikkeling van een meest optimale technologie, die enerzijds betrouwbaar is en anderzijds een sterke concurrentiepositie verzekert. Voor product- en conceptontwikkelingen buiten TKH die van strategisch belang kunnen zijn, wordt in ruil voor exclusiviteit in sommige gevallen gelimiteerde financiële garantstellingen ter beschikking gesteld.

Kredietrisico

De financiële activa van de groep bestaan voornamelijk uit kas- en banksaldi, handelsdebiteuren en overige vorderingen. Het kredietrisico voor liquiditeiten is gering omdat cash pooling-overeenkomsten zijn afgesloten. Tevens worden banktegoeden alleen in bewaring gesteld bij zogenoemde systeembanken om zodoende het kredietrisico te beperken. De kredietrisico's betreffen met name vorderingen op handelsdebiteuren. Het betreft echter een risico verspreid over een groot aantal klanten in verschillende marktsegmenten en

landen. Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekeringsbedrijven. Daarnaast worden voor grote projectmatige leveringen aan veelal buitenlandse afnemers gebruik gemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credits'. Tevens wordt gebruik gemaakt van factoring waardoor indirect sprake is van een kredietverzekering. De werkmaatschappijen voeren een actief debiteurenbeleid, waarbij intern kredietlimieten worden gehanteerd. Voorts wordt maandelijks op groepsniveau de ontwikkeling van de debiteurbetaaltermijnen per werkmaatschappij geanalyseerd.

Acquisities

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

Milieu

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

ICT

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



Bestuursverklaring

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

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

De Raad van Bestuur beoordeelt en analyseert met regelmaat:

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

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

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

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

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

- De jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie en de winst van TKH en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
- Het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de situatie op 31 december 2012, de gang van zaken gedurende 2012 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, 5 maart 2013

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*

Nieuw evenwicht door ‘verstoring’

De technologische ontwikkelingen binnen de TKH-groep maken van TKH in toenemende mate een vooraanstaande speler in de nichemarkten waarin wij opereren. Wij zijn daarbij bereid om ‘disruptive’ te zijn en bestaande technologieën of processen te vervangen door compleet nieuwe denkwijzen over hoe een probleem opgelost kan worden. Dit geeft TKH een onderscheidend vermogen en maakt ons tot een interessante partij om mee samen te werken. De aantrekkelijkheid van het rendement op de systemen die TKH aanbiedt, in combinatie met de unieke oplossingen en toegevoegde waarde die aangeboden worden, leiden tot vele nieuwe marktmogelijkheden. Wereldwijd marktaandeelgroei kan hiermee gerealiseerd worden op vele onderdelen. Dit geeft een bijzonder perspectief aan de mogelijkheden voor onze oplossingen en de waardecreatie die TKH als bedrijf nastreeft.



Een verstoring zorgt voor een nieuw evenwicht

Soms is het een klein duwtje, soms een flinke omslag. Om haar ambitieuze groeidoelstellingen te halen is TKH Group regelmatig bereid om de markt wakker te schudden en te verstoren. 'Met als resultaat natuurlijk dat de totale kosten in de keten dalen.'

TKH Group is een technologieconcern dat denkt vanuit de markt, vertelt CEO Alexander van der Lof. 'We kiezen onze markten heel strategisch: nichemarkten, waar sprake is van een meer dan gemiddelde groei. En dan hebben we ook nog eens als doelstelling om in die niches een steeds groter marktaandeel te verwerven.' Een ambitieuze doelstelling, waarbij TKH bereid is disruptie te zijn, ofwel: de huidige markt te verstoren, te ontregelen, waarna er een nieuw evenwicht kan ontstaan. 'We hebben een doel voor ogen, bijvoorbeeld een bepaalde marktpositie bereiken, en dan zoeken we een manier om dat doel te bereiken.' Van der Lof ziet dat maatschappelijke trends vaak de motor zijn voor groei. 'Neem bijvoorbeeld de vergrijzing. We hebben al lang geleden voorzien dat mensen langer thuis willen blijven wonen. Als je dat op een goede manier faciliteert kun je meteen meer mensen op een efficiënte manier van zorg voorzien. Ons merk VieDome bood tien jaar geleden al beeldschermcommunicatie aan, samen met allerlei aanvullende diensten, zoals intercom, toegangsbeheer en camerabewaking. Dat heeft ertoe geleid dat de financieringsstructuur in de zorg is aangepast. Ook voor zorg-op-afstand kun je nu geld krijgen.' Een andere ontwikkeling die TKH momenteel mogelijk maakt is verhoging van de therapietrouw bij patiënten die medicijnen gebruiken. Dochterbedrijf KLS heeft technologie ontwikkeld om medicijnen automatisch op patiëntniveau te verpakken, in aparte zakjes

voor ieder inname-moment. 'Dat reduceert de kans op foute inname, maar daarnaast zet het ook de totale logistieke keten binnen de branche op zijn kop. Met als resultaat natuurlijk dat de totale kosten in de keten dalen.'

Verticale markt

Disruptie gaat volgens Van der Lof om: 'Dingen oplossen op een manier zoals niemand anders dat nog heeft gedaan.' Hij noemt als voorbeeld dochterbedrijf Flexposure, dat software ontwikkelde om verschillende parkeermanagementsystemen aan elkaar te koppelen. Zo kan een beheerder van meerdere parkeergarages, een exploitant of een gemeente, op een eenvoudige manier de rapportages en de aansturing van al die garages combineren. De parkeermarkt is een van de verticale markten waar TKH zich op richt: een markt waar het concern veel van weet, ook omdat het er met meerdere bedrijven actief is. Die bedrijven zorgen samen voor een integratie van functionaliteiten, zoals toegang, betaling, lichtsystemen, beveiliging, intercom en cameraobservatie. 'We bieden een totaalpakket aan voor een concurrerende prijs', aldus Van der Lof. We zijn bereid om klanten nieuwe technologieën en nieuwe vormen van dienstverlening aan te bieden om het verschil te kunnen maken ten opzichte van bestaande spelers. TKH kan dit doordat de potentie voor haar marktpositionering grote mogelijkheden biedt gezien de omvang van de markt en de sterke behoefte van klanten om nieuwe vormen van dienstverlening geleverd te krijgen, terwijl bij concurrenten bestaande posities moeten worden verdedigd.

Nieuw serviceconcept

Disruptie kan betrekking hebben op nieuwe techniek, zoals bijvoorbeeld bij TKH-werkmaatschappij VMI, producent van bandenbouwsystemen, dat met behulp van visionetechnologie verschillende fasen in het productieproces weet te integreren. Maar het kan net zo goed een nieuw serviceconcept zijn. Zo heeft dochterbedrijf TKF

bijvoorbeeld vorig jaar een 'kabelloket' geopend voor een grote klant, waar dat bedrijf terecht kan met zijn totale kabelbehoefte. En omdat de contacten buitengewoon nauw zijn, leidt dat tot een grote stap in efficiency. Alles wordt in de juiste lengtes, in de juiste verpakking aangeleverd, just-in-time. 'Op het gebied van service zijn wij bijna altijd disruptive', meent Van der Lof. 'Klanten krijgen er steeds meer behoefte aan om één aanspreekpunt te hebben. Wij leveren geen losse componenten maar geïntegreerde systemen. Daarom kunnen wij ook dat ene aanspreekpunt zijn.' Op basis van dit soort nauwe samenwerkingen met klanten kan TKH vaak weer een nieuwe stap in de markt zetten. Dat gebeurt momenteel in de sector Marine & Offshore, een verticale markt die pas sinds kort een echte focusmarkt is geworden. 'Dat betekent dat we nu precies weten wat er speelt en dat we onze systemen veel beter op maat kunnen aanleveren', vertelt Van der Lof. 'Vanuit de gerealiseerde marktposities met deeloplossingen zoals connectivity gaan we vervolgens kijken welke andere behoeften er zijn die aansluiting hebben op het TKH-portfolio. We zijn gespecialiseerd in oplossingen voor kritische communicatie-infrastructuur en security en deze systemen zijn ook goed toe te passen in de Marine- & Offshore-markt.' Meestal betekent disruptive een stap zetten richting de markt, maar soms kan het ook een stap de andere kant op zijn, richting je toeleveranciers. Dat deed het Chinese dochterbedrijf TFO, producent van glasvezel, door nauwere samenwerking te organiseren met hun leverancier uit Japan, Shin-Etsu – in samenwerking nota bene met een ander bedrijf in China dat ook glasvezel produceert.

Disruptive zijn betekent altijd dat je jezelf goed moet organiseren. 'We zien de kracht van de bouwstenen die we hebben', zegt Van der Lof. 'We maken gebruik van een grote variëteit aan technieken en die weten we zo te combineren dat er daarmee een nieuw marktperspectief ontstaat.'



'We zijn bereid om klanten nieuwe technologieën en nieuwe vormen van dienstverlening aan te bieden om het verschil te kunnen maken ten opzichte van bestaande spelers'

Samenwerken met een technologieleider

Soms moet je onorthodox te werk gaan om je marktpositie te versterken. Dochteronderneming TFO besloot in China tot vergaande samenwerking met een leverancier. Andere partijen hebben het nakijken.

China heeft de reputatie dat het goed is in kopiëren wat anderen hebben uitgevonden. Daarom zijn westerse en Japanse bedrijven altijd voorzichtig om zich te vestigen in China. Toch is dat wat TKH-dochter TFO vroeg aan haar belangrijkste leverancier, het Japanse Shin-Etsu. TFO produceert glasvezel in een fabriek in Nanjing en is daarvoor afhankelijk van zogeheten 'preforms': gezuiverd glas dat vanuit Japan naar China wordt getransporteerd. In China maakt TFO daarvan dan glasvezels, met een productiesnelheid van 2.500 meter per minuut, de hoogste snelheid in de industrie. Twee hoogwaardige industrieën dus, die volledig op elkaar zijn aangewezen. 'TFO is een belangrijke afnemer voor Shin-Etsu', vertelt managing director Xia Li. Om de hoogwaardige kwaliteit van onze producten te blijven garanderen richting onze klanten, zijn we ook een kritische afnemer en kunnen we Shin-Etsu



waardevolle feedback geven. We zijn een betrouwbare en deskundige partner.' Het idee lag voor de hand: zou het niet handiger zijn als de productie van preforms dicht bij de productie van glasvezelkabel zou zijn gevestigd? Dat scheelt in reistijd (drie weken teruggebracht tot twee uur) en het scheelt dat de arbeidskracht in China een stuk goed-

'We zijn blij dat we voldoende vertrouwen hebben weten op te bouwen'

koper is. 'We zouden echt een competitief voordeel verliezen als we deze stap niet zouden zetten', aldus Xia Li. Daarnaast zouden de risico's afnemen. 'Er is altijd het risico dat de wisselkoers fluctueert. Maar er lag ook een ander gevaar op de loer, namelijk het risico dat de Chinese regering importmaatregelen zou kunnen treffen om lokale fabrikanten te beschermen. Zoiets kan aangevraagd worden door een lokale fabrikant en het zou niet de eerste keer zijn dat de overheid zo'n verzoek inwilligt.'

Volop culturele verschillen

De voordelen waren duidelijk, toch nam het proces enige tijd in beslag om barrières te kunnen overwinnen. Uiteindelijk heeft TFO de handen ineengeslagen met een andere afnemer van Shin-Etsu: het Chinese bedrijf Fasten. Een concurrent van TFO, omdat beide bedrijven actief zijn op de Chinese markt – TFO overigens maar voor een deel: het grootste percentage van de productie gaat naar Europa. Samen zouden ze garant kunnen staan voor een totale afname van Shin-Etsu's productie in China. 'We zijn blij dat we voldoende vertrouwen hebben weten op te bouwen bij Shin-Etsu', aldus Xia Li, 'dat ze dit avontuur met ons aandurfd. Bovendien was het behoorlijk disruptief om op een dergelijke manier samen te werken met je leverancier.' In 2010 viel de beslissing tot de oprichting van een joint venture tussen de drie par-

tijen, waarbij nog meespeelde dat de twee afnemers veel kennis hadden om Shin-Etsu te helpen bij het opzetten van een fabriek in China. 'Culturele verschillen waren er volop', aldus Xia Li. 'Wij zijn een Chinees bedrijf in Europese handen met een westerse stijl van leidinggeven. Shin-Etsu is Japans en Fasten is Chinees. Het was voor ons allemaal een buitengewone ervaring. Gelukkig slaagden we er iedere keer in elkaar te begrijpen en elkaar iets te gunnen. De Japanners zijn erg gericht op het bereiken van een balans, het was belangrijk dat wij daaraan meewerkten.' De fabriek is inmiddels in bedrijf en andere partijen hebben al gevraagd of ze mee mogen doen – tevergeefs.

Versterking supply chain-positie voor glasvezelpreforms

Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform Co Ltd is een gezamenlijke joint venture van Shin Etsu Chemical (75%), Jiangsu Fasten Hongsheng Group en TKH Group (elk 12,5%). De productiefaciliteit, met een totale oppervlakte van 135.000 m² is gevestigd in het high-tech industriële park in Jiangyin, Jiangsu Province in China, 150 km ten noordwesten van Shanghai.

Shin-Etsu Optical Preform is gespecialiseerd in de productie van glasvezelpreforms, het basismateriaal voor de productie van glasvezel. Met het strategische belang in de joint venture versterkt TKH haar positie in de supply chain voor glasvezel preforms en haalt ze direct voordeel uit de technologische voorsprong die haar partner Shin-Etsu Chemical heeft op het gebied van de productie van preforms.



Nieuwe technologie kan ervoor zorgen dat zorginstellingen hun processen anders inrichten. Dan moet die technologie wel héél goed zijn. Maar belangrijker is het besef dat het niet de technologie is die centraal staat.

Het doel van disruptive zijn, aldus Frans Stravers, commercieel directeur van Mextal, is dat je processen op een nieuwe manier gaat inrichten. Hij noemt het 'unfreezing', 'moving' en 'freezing'. 'Wij bedenken vaak de beweging, als prikkel voor de ontdooiing. We laten zien dat dingen beter kunnen, we geven ergens een stootje tegenaan. Anderen zijn dan vaak verbaasd, maar uiteindelijk volgt er verandering en acceptatie. Het proces verandert. Dingen die vroeger niet aan de orde waren worden de nieuwe standaard.'

Stravers is op die manier al ruim een decennium bezig in de zorgsector met een zorgconcept dat vooral bekend is met het merk VieDome. Onder die naam ontwikkelt TKH geavanceerde oplossingen voor de zorgsector, zowel voor intramurale zorg als voor de thuiszorg. Beeldcommunicatie, brandbeveiliging, toegangsbeheer, sensoren, camera's, intercom, dwaaldetectie, zorgsignalering etc. 'In 2004 vonden wij al dat een deel van de zorg ook op afstand kon worden gegeven. Maar de hele financieringsstructuur was daar niet op ingericht', vertelt hij. 'Een verpleegkundige kreeg alleen betaald voor de tijd dat ze bij iemand thuis was.' Stravers heeft toen in het kader van het innovatieproject "Innovatieve Acties Brabant", samen met de projectpartners aan een regionaal verzorgingstehuis gevraagd hem in contact te brengen met acht mensen die op een wachtlijst stonden, waarna hij in samenwerking met een woningbouwvereniging die mensen onderdak bood. Ze kregen vervolgens verpleeghuiszorg thuis van een thuiszorgorganisatie die ook in het

Een stootje geven, waardoor het proces verandert



project deelnam. 'Verzorgingshuizen waren hier nog helemaal niet aan toe, daarom hebben wij aangetoond dat het prima kan om mensen thuis te verzorgen.' Daarna ging het hard. Er kwam belangstelling vanuit de Tweede Kamercommissie voor Innovatie en Informatie, en niet veel later stond VieDome met een stand in de hal van de Tweede Kamer. 'Doordat we hebben doorgezet is men erover gaan nadenken: intramurale zorg kan voor een groot deel ook thuis plaatsvinden.' Inmiddels is de financieringsstructuur aangepast en kun je ook voor zorg-op-afstand geld krijgen. In feite is het onderscheid tussen intramurale zorg en thuiszorg er grotendeels door verdwenen. VieDome werkt bijvoorbeeld voor een instelling voor verstandelijk gehandicapten, die op zeshonderd verschillende locaties wonen. Sommigen wonen alleen, anderen samen met drie of vier medebewoners. 'Wat is dan nog het verschil met thuiszorg?', aldus Stravers. 'Alleen de financieringsvorm is anders.'

Camera in de badkamer

Zo heeft Stravers allerlei voorbeelden van innovaties die eerst niet welkom leken, omdat ze te afwijkend waren. Cameratoezicht bijvoorbeeld, om op afstand te zien hoe de mensen het maken. 'Daar moest iedereen om lachen, wat op zich wel begrijpelijk was – in die tijd was net Big Brother op tv. Toen hebben we de mensen zelf laten kiezen waar ze een camera wilden. Negentig procent wilde hem ook in de badkamer, precies zoals ik had verwacht.' Nu lachen de mensen als Stravers tijdens zijn presentatie vertelt over de experimenten die TKH op dit moment in Europees verband uitvoert met

systemen die terugreageren op de gedragingen van de gebruiker. 'Zo is de technologische innovatie ontregelend en duwt zij de cultuur voort', aldus Stravers. Neem het idee van zorgregie en zorgcirkels. Gebruikelijk was dat verpleegkundigen een rechtstreekse oproep kregen van een cliënt, waarna ze die gingen bezoeken. 'Dat is inefficiënt, want heel vaak gaat het om simpele vragen, die je ook

'Ze waarderen het dat onze oplossing toekomstvast is'

op afstand kunt beantwoorden, zoals: hoe laat komt de verpleegkundige?' Door de meldingen centraal te laten binnenkomen is het mogelijk om vragen snel te beantwoorden maar ook om prioriteiten te stellen: wie heeft het eerste hulp nodig? 'En als de verpleegkundige er eenmaal is wordt ze niet meer gestoord door de volgende melding. Ze kan zich rustig op haar werk concentreren.' Zorgcirkels gaat nog een stap verder door voor meerdere samenwerkende zorgorganisaties samen één centraal punt te realiseren. De VieDome-technologie maakt dit mogelijk onder andere door verschillende bestaande technologieën aan elkaar te verbinden in één transparantplatform. Natuurlijk is verstoring niet altijd voor iedereen prettig. 'Bij veel van onze klanten gaat invoering van ons systeem gepaard met organisatieveranderingen. Het gaat hier meestal om de primaire processen. Ze zijn het niet altijd gewend dat een technologiebedrijf in processen denkt, maar ze vinden het ook wel prikkelend en ze waarderen het dat onze oplossing toekomstvast is en mee kan bewegen met ontwikkelingen.'

Ontwikkelen in dialoog met de omgeving

Stravers, van huis uit socioloog, vindt zichzelf dan ook geen productontwikkelaar. 'We ontwikkelen geen producten op de traditionele manier, met een roadmap voor hoe je je product op de

Mantelzorg als business case

De vergrijzing van Europa is inmiddels begonnen, net als de ontgroening. Dat betekent dat er straks ook meer oudere gehandicapten zullen zijn.

De Europese Commissie heeft om die reden consultancybureau Deloitte en het Deense instituut voor technologie gevraagd een scan te maken van kansrijke initiatieven in Europa. Het gaat daarbij om business cases die zowel financieel als maatschappelijk kloppen. 'Een onderdeel van de maatschappelijke business case is bijvoorbeeld mantelzorg', aldus Frans Stravers. 'Dat levert geen geld op, maar het vormt wel een zinvolle bijdrage aan de zorg.' VieDome heeft een business case ingeleverd, die inmiddels is geselecteerd. 'Wij hebben diensten toegepast en we creëren sociale meerwaarde op een manier die aansprak. Daardoor zijn we bij de laatste vijf gekomen die men nader onderzocht heeft. Binnenkort zullen de resultaten van het onderzoek bekend worden'





markt brengt. We ontwikkelen in dialoog met de omgeving, met wat we zien gebeuren. Natuurlijk heb je héél goede techniek nodig om ontwikkelingen in gang te zetten. Maar eigenlijk gaat het ons niet om het product, we zijn eindverantwoordelijk voor een dienst.' Liever dan een website vol met technische specificaties van alle producten, heeft Stravers een hoog servicelevel. 'We monitoren alle systemen 24 uur per dag. Bij uitval zorgen we voor een reservesysteem, bijvoorbeeld UMTS als back-up voor internet, en laten we de gebruikers weten dat er een storing is en dat we al bezig zijn de storing te verhelpen, soms voordat ze er zelf iets van hebben gemerkt.' 'We ontzorgen onze klanten door end-to-end-verantwoordelijkheid te nemen. Van alarmknop tot zorgcentrale, wij zorgen ervoor dat het werkt'

Domotica op maat

Stravers heeft zich uitgebreid verdiept in zorgdomotica, en dan met name de vraag: wat maakt dat het ene project succesvol is en het andere niet? Daar heeft hij op basis van eigen onderzoek een aantal conclusies uit getrokken. Ten eerste moet je zorgen dat je een heel scala aan functionaliteiten biedt. 'Als je maar op één deelgebied actief bent, blijven mensen toch verder kijken naar andere oplossingen – met als risico dat ze straks jouw product weer vervangen.' Daarom biedt VieDome een ongekend breed scala aan functionaliteiten -van zorgalarmering en beeldcommunicatie tot nieuws en spelletjes. De tweede belangrijke les was dat iedereen een eigen profiel heeft en dat de technologie hierop aangepast moet kunnen worden, zowel op dienstenniveau als op de wijze waarop de technologie wordt geboden

Samen ontwikkelen

Mextal maakt sinds twee jaar deel uit van de TKH-groep en daar heeft het bedrijf uit Nuenen veel profijt van. 'Bij grote projecten helpt het om de steun te hebben van de holding. Wij zitten hier met 35 man. Als je dan werkt voor een zorginstelling die zeshonderd locaties heeft, stellen ze wel eens vragen over onze draagkracht. Sinds we bij TKH horen krijgen we dat soort vragen niet meer.'

Ook bij internationale expansie helpt het om deel uit te maken van de holding. Onder de vlag TKH Care Solutions bundelen de verschillende bedrijven hun krachten, ook bijvoorbeeld een bedrijf als KLS. 'Wat zij doen is ook erg disruptive', vindt Stravers. KLS verzorgt automatisering voor de farmaceutische industrie en maakt daarbij veel gebruik van visiontechnologie. Daarmee kan een apotheek bijvoorbeeld automatisch alle geleverde doosjes en potjes sorteren, en medicijnen ook verstrekken via andere kanalen, zoals een medicomaat. Verder kan KLS farmaceuten helpen om medicijnen op patiëntniveau te verstrekken: zakjes waarin precies de juiste hoeveelheid medicijnen zit, voorzien van een label met het innamemoment. Pakt de patiënt de medicijnen niet op het juiste moment uit de dispenser, dan kan er signalering in werking treden. 'De therapietrouwheid neemt enorm toe', aldus Stravers, 'terwijl de totale ketenkosten dalen. Dat is fantastisch, maar natuurlijk is het wennen. Allerlei spelers in de keten moeten een stukje opschuiven, bepaalde benefits loslaten en weer nieuwe creëren. Uiteindelijk leidt dat tot een nieuwe rolverdeling.'

Samen met zusteronderneming Alphontronics heeft Mextal het zorgtoestel van de toekomst ontwikkeld. Duizenden Nederlanders hebben op dit moment een zorgtoestel in huis

zodat zij met een eenvoudige druk op de halszender hulp kunnen invoeren. Deze oude zorgtoestellen zijn gebaseerd op analoge telefonie. Deze vorm van telefonie gaat binnenkort verdwijnen. Het nieuwe zorgtoestel van VieDome is IP-gebaseerd en werkt via internet. Het toestel is altijd online en daardoor veel veiliger. Bovendien zijn nieuwe functies zoals akoestische bewaking mogelijk. Omdat het toestel veelal bij mensen thuis staat is de vormgeving ook van belang. Dat dit gelukt is wordt bewezen vanwege het feit dat het toestel het predicaat 'Goed Industrieel Ontwerp' heeft gekregen.

Ook met zusteronderneming Keyprocessor heeft Stravers inmiddels de eerste samenwerking georganiseerd. De twee bedrijven gaan samen 'zorgsloten' ontwikkelen. 'Als mensen dringend zorg nodig hebben, moet een ander de woning kunnen betreden', legt Stravers uit, 'maar dan het liefst zonder dat er een sleutelkluisje bij de deur hangt, want daar kunnen inbrekers ook iets mee. En graag zonder dat je op een centrale plek een gigantisch sleutelrek moet aanleggen; dat is te onhandig.' Daarom hebben de twee bedrijven een slot bedacht dat op afstand te besturen is, met de juiste autorisatie – dankzij de software van Keyprocessor. Bijvoorbeeld: deze deur is met dit toegangskaartje het komende uur te openen. Ook de cliënt en zijn familie kunnen het slot nog bedienen, want naast de toegevoegde elektronica blijft ook de gewone cilinder erin zitten. 'Is de zorg straks niet meer nodig dan kan de elektronica er ook zo weer uit zonder dat je een verbouwde deur overhoudt.'



(interface). Sommige mensen hebben voldoende aan een plug-in, die ze installeren als toevoeging bij hun webbrowser, anderen willen juist een settopbox met afstandsbediening bij hun tv. Stravers is zelf zo ver gegaan dat VieDome haar interface op maat kan configureren. 'Oudere mensen hebben vaak problemen met hun motoriek, dus ze drukken een knop niet goed in. Of erger, ze drukken hem twee keer in, waardoor ze iets aanzetten en meteen weer uitzetten. Wij laten ze proefdrukken. Op basis daarvan stellen we de apparatuur in.' Iets vergelijkbaars doet VieDome bij het inrichten van beeldschermen. De een wil veel functionaliteiten, de ander ziet dan door de bomen het bos niet meer; dus die krijgt een simpel scherm. Wil je niet de telefoonhoorn links, dan komt-ie rechts, of desnoods aangesloten op het gehoorapparaat. Zo worden al die mooie mogelijkheden behapbaar voor de eindgebruiker – 'dat is degene voor wie we het doen.' Op basis van zijn onderzoek heeft Stravers een visie en model ontwikkeld op basis waarvan het VieDome-platform vormgegeven wordt. Hij heeft hier ook over gepubliceerd.

Beginnen met een leeg huis

Betekent dat ook dat iedere nieuwe woning helemaal wordt volgestouwd met techniek? Het tegendeel is waar. 'Als een woningcorporatie aan ons vraagt wat erin moet, zeggen we altijd: niets. Wacht maar tot de mensen er wonen, dan gaan we het ze vragen. Als er een internetaansluiting is en een aansluiting naar iedere kamer, kunnen we daarna alles maken.' Hij weet uit ervaring dat de helft van de mensen de traditionele trekschakelaar helemaal niet gebruikt, nog los van duurdere overbodigheden waar je op kunt besparen. Maar wat belangrijker is: 'Als mensen te vroeg in aanraking komen met allerlei hulpmiddelen, die ze dan nog helemaal niet nodig hebben, zullen ze die als negatief ervaren. Zo'n negatieve lading weerhoudt ze later als het nodig is ervan die te gebruiken.' Voordeel is ook dat de voorzieningen er bij een volgende bewoner weer uit kunnen. 'Levensloopbestendig is altijd tijdelijk, het betekent niets anders dan: flexibel.'



'Bij veel van onze klanten gaat invoering van ons systeem gepaard met organisatieveranderingen'

De norm zetten

‘We zijn bereid een deel van die verantwoordelijkheid op ons te nemen’

Als handelshuis was Isolectra er al aan gewend om toeleveranciers te koppelen en zo meerwaarde te creëren voor haar klanten. Inmiddels heeft het bedrijf zich toegelegd op een nieuwe rol, als ultieme onderaannemer, onder meer in nieuwe niches infra-structuur en tunnels.

Nederland loopt voorop in de wereld als het gaat om afgezonken tunnels. Zeker sinds de brand in de Mont Blanc-tunnel en de Schipholbrand zijn de eisen die Rijkswaterstaat stelt aan de veiligheid van tunnels enorm toegenomen. Des te opmerkelijker dat TKH-dochter Isolectra in korte tijd zo'n sterke positie heeft weten te veroveren in de markt voor tunnels. Observatie-apparatuur, signalering, intercom, omroepinstallaties – Isolectra kan het leveren conform de specificaties van de Landelijke Tunnel Standaard. Uiteraard doet het bedrijf uit Capelle aan den IJssel dit samen met andere TKH-bedrijven, zoals Sigura, Commend Benelux en VDG. Het past in de recente omslag die Isolectra heeft gemaakt. Oorspronkelijk was het een handelshuis, dat veel producten importeerde. Maar de laatste jaren is de focus steeds meer komen te liggen op een rol als integrator. ‘Vroeger verkochten we producten in dozen en na de levering spraken we een klant bij wijze van spreken niet meer’, vertelt algemeen directeur Werner Hulst. ‘Nu zijn we veel meer bezig met relaties onderhouden, klanten leren kennen en echt begrijpen wat ze willen. Op basis van die kennis komen we met oplossingen op maat.’ Onder meer dus voor Rijkswaterstaat, dat zich steeds minder bemoeit met het precieze ontwerp maar opdrachten specificeert op een hoger abstractieniveau. Met andere woorden: leveranciers moeten garant staan voor de beschikbaarheid en voor de veiligheid. ‘Wij zijn bereid een deel van die verantwoorde-



lijkheid op ons te nemen', aldus Hulst, 'dat vinden onze klanten, de aannemers en installatiebedrijven, natuurlijk prettig.' Hulst is ervan overtuigd dat steeds meer aannemers voor Isolectra zullen kiezen. 'Bij elke tunnel in Nederland die wordt aanbesteed op basis van een prestatiecontract, met een meerjarig onderhoudscontract, zullen wij een aantrekkelijke partij zijn.' Dankzij de 'proven technology' van Isolectra daalt immers de 'total cost of ownership': alles wat minder onderhoud vergt, bespaart op termijn geld. En zonder onderhoud hoeft ook de tunnel niet te worden gesloten, wat de kans verkleint dat een aannemer boetes moet betalen aan Rijks-waterstaat als de tunnel niet beschikbaar is. Dat deze manier van werken behoorlijk disruptive is merkt Hulst aan het feit dat andere bedrijven proberen aan te haken. 'Je ziet dat anderen ons proberen te volgen.'

Toegevoegde waarde optimaliseren

Een eenvoudige omslag is het niet geweest en nog steeds vergt het de nodige balanceerkunst. 'Onze afnemers vinden het natuurlijk fijn dat we extra waarde creëren voor een deel van hun activiteiten. Maar tegelijk bestaat de kans dat we ook enigszins hun concurrent worden, dat we onze toegevoegde waarde ook elders inzetten.' Hulst lost dat op door 'veel te communiceren'. 'Blijven uitleggen dat deze keuze is gemaakt vanuit de kracht van ons bedrijf. We willen niet de concurrentie aangaan met installatiebedrijven, maar we zoeken wel een plek waar onze toegevoegde waarde het beste tot zijn recht komt.'

Ook in andere sectoren is Isolectra continu bezig om de toegevoegde waarde te optimaliseren, zoals bijvoorbeeld in de zorg, waar het bedrijf ook al vele jaren actief is. 'We hebben recentelijk een nieuw aanwezigheidsregistratiesysteem ontwikkeld. Tot voor kort moesten zorgverleners exact registreren hoelang ze bij een cliënt aanwezig waren en welke handelingen ze daar uitvoerden; op basis daarvan werden ze betaald. Dat was een enorme administratie.'

In samenwerking met zusterbedrijf Commend Benelux en de installateur heeft Isolectra dat systeem helemaal op zijn kop gezet. 'Weet je wat het mooie is? Omdat de tijd nu automatisch wordt gelogd, hoeft een verpleegkundige nooit meer op de klok te kijken. Dat heeft geleid tot een totaal andere beleving bij de cliënten. Zij ervaren dat ze meer aandacht krijgen.'

Boven de huidige norm

In Zorg en Infra, en ook in andere sectoren – zoals Industrie en Marine & Offshore – zorgt Isolectra altijd voor integratie. 'Wij brengen bedrijven bij elkaar', zegt financieel directeur Arnoud Fial, 'samen zoeken we naar nieuwe oplossingen. Daardoor kunnen we iets brengen wat afzonderlijke bedrijven niet zouden kunnen.' Zo heeft Isolectra een belangrijke rol gespeeld bij de integratie van intercom- en omroepsystemen in tunnels. Tot voor kort waren dat verschillende werelden, maar uiteraard zijn er onderliggende systemen die daardoor twee keer werden aangelegd. In samenwerking met zusterbedrijf Commend Benelux (intercom) en leverancier Duran (omroep) verzorgde Isolectra een slimmere oplossing. Commend Benelux levert daarbij het spreek- en luistergedeelte, Duran zorgt voor de versterking en Isolectra verzorgt de interface. Hoewel er nog enkele verbeterlagen liggen, is Hulst zeer tevreden met het resultaat: 'De spraakverstaanbaarheid ligt vijftien procent boven de huidige norm. Ik ga ervan uit dat dit de nieuwe standaard wordt.'



'Wij brengen bedrijven bij elkaar. Daardoor kunnen we iets brengen wat afzonderlijke bedrijven niet zouden kunnen'

Vision & security systems

Als één technologie werkelijk disruptie is, dan is het vision. Camera's bewaken productieprocessen en verkeersstromen, en tillen medisch onderzoek naar een hoger niveau. Met 23 jaar ervaring in de business is Frank Grube nog steeds verbaasd over het tempo van de ontwikkelingen in zijn branche.

Frank Grube is altijd enthousiast over de variatie aan mogelijkheden die zijn klanten doen met de camera's die zijn team levert! 'Ze gebruiken onze camera's bijvoorbeeld bij vermoeden van leukemie, om bloed te onderzoeken op onregelmatigheden. Dan nemen ze een monster af en laten ze de camera een nacht lang cel voor cel fotograferen. Tegelijkertijd worden al die beelden geanalyseerd met speciale software die vaststelt of er afwijkingen zijn. De volgende ochtend hoeft de arts alleen nog maar de cellen met afwijkingen te bekijken.' Het levert niet alleen enorme tijdswinst op, aldus Grube, die CEO is van het Duitse Allied Vision Technologies (AVT) – onderdeel van Augusta Technologie-, het onderzoek gaat ook veel grondiger dan een mens het ooit zou kunnen doen.

Elke dag nieuwe mogelijkheden

Zo kan Grube nog wel even doorgaan. Bewegingen analyseren van patiënten die een spierziekte hebben, industriële of het aansturen van logistieke processen door componenten te herkennen en zorgvuldig te positioneren, verkeersstromen monitoren, mensen helpen om bij het golfen hun swing te verbeteren etc.

'Ik zit nu 23 jaar in deze wereld en ik blijf me verbazen over de steeds groeiende hoeveelheid aan toepassingen. Nieuwe mogelijkheden worden elke dag gecreëerd. De meeste daarvan zijn enorm disruptie: ze verstoren de traditionele manier van doen.'

Iedere dag
komen er
mogelijkheden bij

'We staan pas aan het begin
van wat er mogelijk is'

AVT, waar hij nu ruim een decennium werkt, heeft een traditie als het gaat om camera's op maat maken. Dat begon al voor zijn komst, toen het bedrijf nog Manfred Stickseel CCD Kameratechniek heette. Hij legt uit: 'Mijn voorganger is begonnen met het importeren van camera's van Sony en Hitachi. Maar omdat die Japanse bedrijven niet geïnteresseerd waren in het modificeren van kleinere hoeveelheden camera's op basis van wensen van de klant, is hij dat zelf gaan doen. Voor heel specifieke nichemarkten.'

Andere eisen

Een nieuwe elan en een nieuwe strategische richting kwam door de overname, in 2000, door het beursgenoteerde Augusta Technologie, en het aantreden van Grube vlak daarna. 'Toen ik hier begon, werkten er twintig mensen. Er was nog geen marketingafdeling, geen productmanagement, geen internationale ervaring en bijna niemand sprak Engels.' Grube gebruikte zijn internationale ervaring om voor AVT openingen te bieden op de wereldmarkt met hun nieuw cameraportfolio, ontwikkeld en geproduceerd in eigen huis. Inmiddels heeft AVT een personeelsbestand van meer dan 220 mensen, met vestigingen in de VS, Canada, Singapore en China, en distributiepartners in meer dan dertig landen. Het cameraportfolio bestaat uit een breed scala aan producten voor toepassingen voor uiteenlopende mogelijkheden zoals industriële inspectie, medische en wetenschappelijke beeldvorming, veiligheid, verkeer en logistiek; allemaal gebouwd in een modulair systeem en volgens de laatste normen. Het ontwikkelen van op maat gemaakte camera's is nog steeds een sterkte USP voor het bedrijf. Veel van AVT-camera's worden dan ook geleverd aan OEM's, die ze vervolgens integreren in hun eigen apparatuur. 'We houden alle verticale markten nauwlettend in de gaten', aldus Grube. 'De eisen die je aan een camera kunt stellen zijn totaal anders bij medische apparatuur dan bij industriële processen. Outdoor camera's hebben weer een heel ander eisenpakket, bijvoorbeeld met betrekking tot de omgevingsfactoren.

Wij hebben ook infrarood-camera's om objecten zichtbaar te maken die niet door een standaard camera kunnen worden geregistreerd en vastgelegd - laat staan dat ze zichtbaar zijn voor het menselijke oog.'

Het bouwen van een merk

Camera's alleen leveren is niet genoeg, dat wist Grube dankzij zijn ervaring. Daarom is hij vroeg begonnen met het opbouwen van een merk. 'De mensen vroegen of ik gek was', herinnert hij zich van het moment dat hij besloot om alle camera's rood te maken. 'In de jaren negentig waren vision-camera's voor zakelijke toepassingen gewoon zwart. Maar ik realiseerde me dat wij het verschil moesten maken. Tegenwoordig kent iedereen onze rode camera's.' Ook op het gebied van service en klantbeleving wilde Grube de standaard zetten - Steve Jobs was daarbij een belangrijke inspiratiebron. 'Hoewel wij actief zijn in zeer technisch georiënteerde markten, weten we dat er meer moet zijn dan alleen een kwalitatief hoogwaardige camera. De verpakking en de mogelijkheid dat klanten de camera's op voorhand kunnen uitproberen evenals een toegewijde servicegraad zijn minstens zo belangrijk voor ons. De klant krijgt na levering meteen een telefoontje van een 'dedicated support engineer', die vertelt stand-by te staan om eventueel assistentie te verlenen. 'Onze klanten waarderen het totale aanbod van AVT', aldus Grube.

TKH heeft onlangs een meerderheidsbelang in het Augusta-concern, waartoe AVT behoort, verworven. Het is nog te vroeg om al te kunnen spreken van concrete samenwerkingen, maar Grube blijkt al goed op de hoogte te zijn van de andere bedrijven die vision-technologie gebruiken. Met Siquira, dat zich onder meer richt op infrastructurele toepassingen, zijn er al verkennende gesprekken geweest. 'Augusta zal TKH zeker helpen bij het verder uitbouwen van hun vision-strategie. We staan pas aan het begin van wat er mogelijk is.'

'Ik realiseerde me dat wij het verschil moesten maken. Tegenwoordig kent iedereen onze rode camera's'

Parkeren wordt minder statisch

Op het gebied van parkeren is TKH meer dan een technologieconcern, het is ook een dienstverlener. Dat verrijkt het spectrum aan mogelijke oplossingen. 'Parkeren is niet een doel op zich. Mensen doen het vanwege een andere functie. Dan is het logisch om die twee te integreren.'

Directeur Huib van Engelen van Parking + Protection was eigenlijk een beetje verbaasd dat TKH hem benaderde voor een overname. TKH is toch een technologieconcern? Met Parking + Protection (P + P) heeft hij een bedrijf opgebouwd dat puur een dienstverlener is. 'Ik had verwacht dat ze een technisch bedrijf zochten', vertelt hij. Toch was het een serieus voorstel van CEO Alexander van der Lof om P + P over te nemen, nu ongeveer een jaar geleden. 'Ik vertelde hem wat we deden, dat we 24 uur per dag onze systemen monitoren om klanten te ontzorgen. Hij reageerde met: dat is precies wat ik zoek.'



De overname is typerend voor de ontwikkeling van de TKH-groep: een technologieconcern dat sterk de nadruk legt op totaaloplossingen en service, geen producten levert maar oplossingen. P + P, dat parkeervoorzieningen realiseert, beheert en exploiteert voor onder meer ziekenhuizen en stedelijke omgevingen, is daarbij een waardevolle aanwinst. Het geeft ook aan hoe breed het aanbod van TKH is op het gebied van parkeren. Dat omvat om te beginnen de bekende parkeermanagementsystemen, waarbij een parkeergarage wordt uitgerust met slagbomen, intercom, kaartautomaten en dergelijke. Vaak zijn er ook camera's aanwezig in combinatie met video-analysesoftware, die het voor een operator mogelijk maakt om te signaleren op welk scherm er iets afwijkends te zien is. Bovenop

‘Het is een markt met behoorlijk wat muurtjes, die wij graag willen afbreken’

deze systemen heeft TKH een overkoepelend systeem, ontwikkeld door dochterbedrijf Flexposure, dat het voor grote exploitanten mogelijk maakt om meerdere parkeergarages tegelijk te beheren. Het is een extra ‘softwarelaag’, die kan communiceren met alle afzonderlijke parkeermanagementsystemen op de markt. Handig voor bijvoorbeeld een gemeente of een grote exploitant als Q-Park. ‘Dit soort combinaties zijn tamelijk bijzonder in de parkeermarkt’, aldus Peter Dingemans, business development director TKH Parking Solutions. ‘Het is een markt met behoorlijk wat muurtjes, die wij graag willen afbreken.’

Theater met parkeerplaats

TKH ontwikkelt niet alleen slimme combinaties voor exploitanten, ook voor eindgebruikers. Denk daarbij aan samenwerking met een retailketen, een ziekenhuis of een schouwburg. Gaat u naar het theater,



dan krijgt u meteen ook parkeertijd aangeboden. Een afspraak bij de polikliniek? We reserveren voor u een parkeerplaats. ‘Parkeren is niet een doel op zich’, aldus Van Engelen. ‘Mensen doen het vanwege een andere functie. Dan is het logisch om die twee te integreren. Kijk eens hoeveel moeite winkels doen om je een prettige ervaring te bezorgen, maar ondertussen blijft die parkeergarage een saaie, grijze bak. Waarom zou je die beleving niet doortrekken?’

Ook voor zakelijke klanten kan dit handig zijn. Een hotel dat naast een grote parkeergarage zit en binnenkort een grote conferentie huisvest, kan eenvoudig online doorgeven hoeveel parkeerplaatsen het wil reserveren. Kentekens doorgeven en de gasten kunnen op de dag zelf dankzij automatische kentekenherkenning zo naar binnen rijden. De komende jaren zal TKH Parking Solutions zich sterk richten op het ontwikkelen van dergelijke parking portals, waar mensen online een parkeerplaats kunnen boeken. Daarbij zal de ervaring van P + P goed van pas komen. Dat ontwikkelde de afgelopen jaren al het concept ‘Switch Parking’, een bijzondere parking portal die het mogelijk maakt online parkeerplaatsen te reserveren die anders niet toegankelijk zouden zijn (zie kader).





Parkeren in de daluren

De basisgedachte achter Switch Parking is dat onze binnensteden dichtslibben – ‘we hebben nu al acht miljoen auto’s, in 2040 zijn dat er waarschijnlijk twaalf miljoen’, rekent Huib van Engelen voor – terwijl veel parkeerplaatsen maar tijdelijk worden gebruikt. ‘Bij een appartementencomplex zijn de parkeerplaatsen overdag leeg’, aldus Van Engelen. ‘Dat is zonde, waarom zou je daar niet iemand laten parkeren? Bij bedrijven is de situatie omgekeerd: daar zijn de parkeerplaatsen ’s avonds en in het weekeinde leeg.’

Om die parkeerplaatsen tijdens daluren efficiënt te benutten heb je een slim systeem nodig, waarbij iemand de plaats tijdelijk mag gebruiken – zodra de vaste gebruikers terugkeren moet hij immers weer weg zijn. Dat kan door online te boeken via het systeem van P + P, waar je als automobilist een account neemt. ‘Het is voordelig voor de automobilist’, aldus Van Engelen, ‘want hij is verzekerd van een plaats. Het scheelt in het rondrijdend verkeer, omdat hij rechtstreeks naar zijn gereserveerde plek rijdt, en de bestaande ruimte wordt beter benut, waardoor er minder bouwactiviteit nodig is.’ Voor de eigenaar van de parkeerruimte is het helemaal fijn: ‘We komen geld brengen.’



Enthousiaste club

Al met al zijn er nu vier bedrijven binnen TKH die zich nadrukkelijk richten op de parkeermarkt. Naast P + P en Flexposure zijn dat Scanton Parking⁺, dat totaaloplossingen biedt voor beheerders en exploitanten, en BB-Lightconcepts: producent van een innovatief, energiezuinig lichtstelsel, waarbij enkele lichtbronnen zorgen voor een egale lichtopbrengst in grote ruimtes, dankzij een folie dat het licht verspreidt door een lange lampbuis. ‘Fantastisch, die synergie met andere partijen’, vindt Van Engelen. ‘Een enthousiaste, hechte club van mensen die elkaar niet als concurrent beschouwen.’

In nauwe samenwerking werken de vier bedrijven aan nog geavanceerdere mogelijkheden (Premium Parking), zoals bijvoorbeeld tariefdifferentiatie. ‘Dat wordt steeds belangrijker’, aldus Dingemans. ‘Je kunt met behulp van kentekenregistratie bijvoorbeeld een ander tarief rekenen voor plaatsen op het dak dan voor plaatsen op de begane grond. Ook handig voor bedrijven die niet willen dat hun medewerkers de hele dag de mooiste plekken bezet houden. Of technieken om automobilisten automatisch te leiden naar de plek



die voor hen is gereserveerd (guidance), een systeem dat makkelijk te implementeren is in combinatie met BB-Lightconcepts, omdat het geïntegreerde componenten zijn. Of een systeem om je auto in een grote parkeergarage makkelijk terug te vinden: ofwel via een kaartje dat voor je geprint wordt zodra je afrekent, of door de looproute te tonen via een app.

Verwevenheid verstoort de markt

‘Door alle nieuwe toepassingsvormen wordt parkeren minder statisch’, vindt Dingemans. Dat geldt ook voor de markt, die merkt hoe TKH inmiddels op alle terreinen actief is. Met P + P heeft TKH tegenwoordig ook een parkeerexploitant in huis, terwijl parkeerexploitanten ook klanten binnen onze groep zijn.

‘Die verwevenheid verstoort de markt’, aldus Van Engelen. ‘Het maakt ons disruptief. Gelukkig kunnen de meeste partijen onze ambitie goed snappen, maar uitleggen is soms wel gewenst.’

Ondertussen heeft TKH Parking Solutions steeds sterkere kaarten in handen voor de internationale markt. Dingemans: ‘In West-Europa zijn wij van oudsher een grote parkeerdrukke gewend. Daardoor hebben we hier vooruitstrevende oplossingen kunnen ontwikkelen. Dat is een goede basis voor internationale expansie.’

‘Fantastisch, die synergie met andere partijen’

Verder gaan dan de basiseisen

Iedere sector stelt zijn eigen eisen, ook de sector Marine & Offshore. Maar daaraan voldoen is niet voldoende. 'Alleen als je richt op focusmarkten kun je een gelijkwaardige gesprekspartner zijn.'

Soms maken kleine dingen een groot verschil. Als je het uiteinde van een kabel wilt 'strippen', zodat je hem kunt aansluiten, dan kunnen kleine stukjes folie, bedoeld om draden uit elkaar te houden, flink in de weg zitten. Zeker als de folies ook nog eens aan elkaar kleven! 'We hebben daarom gekeken of we daarvoor een ander materiaal konden gebruiken, dat niet kleeft', vertelt Peter Nes, Business Line Manager Marine & Offshore bij TKF. 'Dat scheelt onze klant enorm veel tijd, want hij moet bij het bouwen van een schip misschien wel twaalfduizend keer een kabel strippen. Dat kost een paar seconden per keer, maar alles bij elkaar telt dat flink op.' Uiteindelijk bleek het mogelijk de kabel te produceren zonder überhaupt nog dergelijk folie te gebruiken. 'Behalve het voordeel voor de klant hebben we ook voordeel doordat we minder materiaal nodig hebben hetgeen ook nog eens een gunstig effect heeft in het kader van ons duurzaamheidsbeleid.' Het is een van de vele voorbeelden die Nes noemt. Hij is sinds een aantal jaren bij TKF verantwoordelijk voor de business line Marine & Offshore – een sector waar het bedrijf al langer kabels aan levert, maar pas sinds kort is Marine & Offshore een focusmarkt. Dat maakt veel verschil. 'We hebben gekozen voor een marktgedreven benadering, waarbij we precies weten wat er speelt', aldus Nes. Om te beginnen stelt de sector Marine & Offshore heel andere eisen dan andere sectoren. Aansluitingen moeten bijvoorbeeld waterdicht zijn, waar op andere plekken spatwaterdicht voldoende is. Er mogen geen materialen worden gebruikt die op de een of andere manier vonken kunnen veroorzaken, met explosiegevaar tot gevolg. En de kabels



moeten vaak bestand zijn tegen olie, wat eisen stelt aan het materiaalgebruik, terwijl dat op bijvoorbeeld een windmolen weer niet zo belangrijk is. Daar moet de kabel juist geschikt zijn voor hoge vermogens.

Meedenken met de klant

Maar TKF gaat nog een stapje verder dan deze basiseisen. Het bedrijf maakt bijvoorbeeld kabels die gladder zijn dan de kabels van andere producenten. Bij het bouwen van een schip heeft dat veel voordelen, omdat de kabels vaak door nauwe openingen moeten worden getrokken. 'Als onze klanten de bouwtijd van een schip kunnen verkorten, is dat ze veel waard', weet Nes. 'Je moet je voorstellen dat de meeste schepen pas worden gebouwd zodra ze verkocht of verhuurd zijn, zeker in deze tijd. De reder stelt de bouw dus zolang mogelijk uit, maar daarna moet het snel. Wij helpen ze dan om hun doorlooptijd te verkorten. Dat kan zo een ton aan euro's schelen per schip.' Slimme oplossingen op maat dus, waarbij de kabels ook nog eens op de juiste lengte worden aangeleverd, gebundeld en gelabeld, en voorzien van de juiste instructies. Zeker zo belangrijk is de levertijd. 'De meeste reders bouwen schepen na elkaar, omdat ze niet de apparatuur hebben om aan meerdere schepen tegelijk te werken', aldus Nes. 'Dus de productie mag niet stilvallen, want dan schuift alles op. Niks is vervelender dan te moeten wachten op kabels. Dan kun je niets aansluiten en je kunt dus ook niets testen.' Om die reden heeft TKF ingezet op snelle levertijden. 'In lijn met het streven van TKH naar 'Operational

'Behalve het voordeel voor de klant hebben we ook voordeel voor andere stakeholders weten te realiseren'

Excellence', hebben we met behulp van 'LEAN Manufacturing'-technieken onze productieprocessen daar helemaal op ingericht. Uiteindelijk willen we toe naar een model waarbij we geen voorraden hebben omdat we zo snel kunnen produceren. We maken bijvoorbeeld geen productieplanningen meer voor de komende acht weken, maar geven de operator de vrijheid om heel flexibel te schakelen, afhankelijk van de actuele vraag.' TKF probeert die vraag ook steeds zo goed mogelijk van tevoren in te schatten, door frequent contact te hebben met klanten. 'We willen een idee hebben van wat er in de pijpleiding zit. En natuurlijk willen we graag weten wat klanten belangrijk vinden. Het vergt flink wat feedback over en weer om goed op elkaar ingespeeld te raken.'

Lokale leveranciers inhalen

Dat deze manier van werken disruptieve is blijkt wel uit het feit dat TKF ook bij overzeese projecten kan concurreren met lokale leveranciers. 'We halen lokale leveranciers in', vertelt Nes trots, 'omdat we sneller kunnen leveren, ook al zijn onze kabels een paar weken onderweg met de boot. Concurrenten uit lagelonenlanden zijn volledig uit beeld, daar concurreren wij niet meer mee.' Het grote voordeel voor de klant is dat de totale kosten dalen. 'Het installeren kost meestal meer dan de kabels zelf en wij helpen ze om dat installatieproces zo vloeiend mogelijk te laten verlopen.' Dat heeft niet alleen voordelen in Europa, waar de lonen hoog zijn, maar ook in bijvoorbeeld Bangladesh, waar een tekort is aan geschoold personeel.

Mission critical

Met de gerealiseerde groei is TKF zeer succesvol op het gebied van Marine & Offshore een markt die voor TKH, gezien de vele andere technologieën die ze in huis heeft, zeer interessant is. Tijd om andere TKH-bedrijven daar te introduceren. Zo heeft Nes bijvoorbeeld contact met zusterbedrijf Sigura, dat gespecialiseerd is in

onder meer video-observatie en de bijbehorende datatransmissie. 'We zijn sterk in moeilijke omstandigheden, waar een juist functioneren essentieel is. *Mission critical* noemen we dat', aldus Roger Decker, Director Solutions & Marketing van Siqura, dat sinds anderhalf jaar onderdeel is van TKH. Siqura levert observatieoplossingen voor snelwegen, openbaar vervoer, datacenters, kerncentrales en andere plekken waar uitval eigenlijk geen optie is. 'Uitval kost geld', aldus Decker. Daarom heeft Siqura bijvoorbeeld een video quality monitor ontwikkeld. Daarmee kun je op afstand zien of iedere camera nog goed functioneert. Geeft de camera beeld? Hoe zit het met de signaal-/ruisverhouding? Zit er wellicht vuil op de lens? Als er dan toch iets mis zit, weet de operator precies wat er aan de hand is en kan hij de juiste persoon op pad sturen, met de juiste spullen. Daarmee is ieder probleem ook weer snel verholpen. Een andere manier om de betrouwbaarheid van apparatuur te vergro-

'Als onze klanten de bouwtijd van een schip kunnen verkorten, is dat ze veel waard'

ten, en daarmee de beschikbaarheid van de functionaliteit, is te zorgen dat je zo min mogelijk onderdelen gebruikt. 'Hoe minder elementen, des te minder kans is er op verstoring', aldus Decker. Het zijn kwaliteiten die ook zeer gewenst zijn in de sector Marine & Offshore. Decker: 'Een platform op zee wordt op afstand bewaakt. Is daar iets mis, dan kun je niet zomaar even een dure ingenieur langs sturen in een helikopter. Je wilt dan precies weten wat er aan de hand is, zodat je het probleem snel en efficiënt kunt verhelpen.' Nes beaamt dat er volop kansen zijn voor andere TKH-bedrijven in de sector Marine & Offshore. 'Dankzij de contacten die we inmiddels hebben opgebouwd weten we veel over wat er speelt in de sector en wat de specifieke eisen zijn. Daar kunnen we samen op

inspelen.' 'Het is belangrijk dat je de taal spreekt van je klant', aldus Decker. 'Dat geeft vertrouwen. Alleen als je je richt op focusmarkten kun je een gelijkwaardige gesprekspartner zijn.'

Nes beaamt dat er volop kansen zijn voor andere TKH-bedrijven in de sector Marine & Offshore. 'Dankzij de contacten die we inmiddels hebben opgebouwd weten we veel over wat er speelt in de sector en wat de specifieke eisen zijn. Daar kunnen we samen op inspelen.' 'Het is belangrijk dat je de taal spreekt van je klant', aldus Decker. 'Dat geeft vertrouwen. Alleen als je je richt op focusmarkten kun je een gelijkwaardige gesprekspartner zijn.'



Een tweede leven in China

Een machine die in Europa achterhaald werd door de opkomst van nieuwe technologie bleek de ideale ijsbreker in China. Inmiddels zijn de Chinezen ook gewend aan VMI-kwaliteit en de daarmee gepaard gaande hoogwaardige technologie; de fabriek in Epe gaat verder met het ontwikkelen van nieuwe techniek. 'We hebben op een bepaald moment de tafel helemaal leeg geveegd.'

Vijftien jaar lang bood de 248-bandenbouwmachine voldoende ruimte voor verbetering. De machine evolueerde: hij werd sneller, nauwkeuriger, makkelijker te onderhouden etc. 'Maar op een bepaald moment naderde toch het moment dat we er niet zoveel spectaculairs meer aan konden verbeteren', vertelt Harm Voortman, algemeen directeur bij VMI. 'Hij was wel zo'n beetje uitontwikkeld.' De machine was al die jaren een groot succes geweest maar ook de concurrenten hadden niet stil gezeten. De toegevoegde waarde van een VMI-machine werd steeds kleiner. 'We waren de duurste in de markt, dat prijsverschil werd lastig te rechtvaardigen', aldus Voortman. Bovendien was het bedrijf in Epe allang bezig met de ontwikkeling van een nieuwe machine, de MAXX. Wat was er logischer dan te stoppen met de 248? Toch is dat niet wat VMI deed. 'We besloten in 2008 de machine enigszins te versimpelen, tot de 245, en deze vrijwel geheel in China te produceren.' Tot dan toe had VMI nauwelijks voet aan de grond gekregen in China met bandenbouwmachines voor personenwagenbanden, al had het bedrijf er sinds de jaren negentig wel een eigen fabriek. De Chinezen kochten voornamelijk bandenbouwmachines van Chinese machinebouwers.

Daar kwam nu verandering in. 'We zijn in staat geweest om in korte tijd de hele productie daar op te zetten, waarbij we 85 procent van de onderdelen lokaal inkochten. Een enorme operatie, want we moesten ondertussen wel zorgen dat we de VMI-kwaliteit konden garanderen.' Het succes was spectaculair, aldus Voortman. 'Vanaf 2010 produceerden we echt een recordaantal machines, soms wel drie per week. Dat heeft de hele markt verstoord, zowel voor westerse als voor lokale concurrenten. Het zorgde voor een kentering in het denken. Plots kochten de Chinezen VMI-kwaliteit.' Natuurlijk was bescherming van het intellectuele eigendom een belangrijk aandachtspunt. 'We hadden al een eigen fabriek in China, met langlopende dienstverbanden. Dus de mensen zijn zeer loyaal. Maar het blijft China, dus je moet voorzichtig blijven.' Om die reden produceert VMI bepaalde kerntechnologieën nog steeds alleen in de fabriek in Nederland. Het gaat dan bijvoorbeeld om camerasystemen en de drums waar het rubber om gewikkeld wordt. 'Wondertjes der techniek', aldus Voortman. 'Zo kunnen we tegen klanten zeggen dat de basis uit Nederland komt, terwijl ze wel profiteren van de lagere productiekosten in China.'

Hands-off, eye-off

Terwijl VMI de productie van de 245 in China nog steeds verder perfectioneert, onder meer door de productie meer 'lean' te maken, is het bedrijf alweer lang bezig met de volgende fase. 'We hebben op een gegeven moment de tafel helemaal leeg geveegd en zijn bepaalde dingen vanaf scratch opnieuw gaan bekijken.'



'We proberen klanten bewust te maken van verborgen kosten'

Daarbij stond een aantal principes centraal: maximale output, maximale nauwkeurigheid en 'hands-off, eyes-off', ofwel: invloed van de mens op kwaliteit en output van de productie wegnemen. Onder de verzamelnaam 'MAXX-technologie', waar ook een bandenbouwmachine toe behoort, ontwikkelde VMI bijvoorbeeld een totaal nieuwe snijmachine. Gangbaar tot die tijd was een soort guillotine, waarbij een mes van boven naar beneden het met staal verstevigde rubber doormidden hakt. 'Als je een bandenbouwfabriek binnenkomt hoor je hem vanaf grote afstand al stampen. Het kost een ongelooflijke hoeveelheid energie, terwijl de slijtage aan de messen hoog is omdat het lastig is de kracht te doseren en de messen af te stellen.'

Andere nadelen: er zijn relatief veel 'mis-cuts', waarbij het materiaal beschadigt, en de machine staat een groot deel van de tijd stil: als hij opnieuw ingesteld moet worden of als het mes aan vervanging toe is. 'We zijn het hele proces gaan ontleden', vertelt Voortman. 'Wat voor kracht is er eigenlijk nodig? Dat bleek verrassend weinig te zijn, terwijl de benodigde hardheid van het materiaal wel heel hoog is. Zelfs veel hoger dan tot nu toe toegepast in de industrie.' Uiteindelijk ontwikkelde de R&D-afdeling van VMI het idee van een





rolsnijder, een soort pizzames, aangestuurd met een servomotor. Daardoor wordt de snijkracht automatisch gedoseerd en hoeft er niets meer ingesteld te worden. Bovendien is de vervanging van het mes een fluitje van een cent. 'De kwaliteit van de snede gaat ook omhoog en het mes slijt minder snel, omdat het gemaakt is van een speciale legering met een bijzondere oppervlaktebehandeling.' De EdgiQ, zoals de nieuwe snijmachine heet, levert een grote bijdrage aan verhoging van de productiecapaciteit, maar wonderlijk genoeg zonder dat het aantal 'cuts' per tijdseenheid beduidend hoger ligt. De winst zit vooral in andere zaken, zoals: minder stilstand en minder materiaalverlies. 'We maken klanten bewust van dit soort verborgen kosten', aldus Voortman.

Innovatieprijs

Een vergelijkbare redenering geldt voor de manier waarop VMI bezig is verschillende stappen in het productieproces van een band te integreren. Alles wat je tussentijds moet opslaan, omdat productiestappen niet op elkaar aansluiten, kost geld. Daarom heeft het bedrijf een aantal jaren geleden de MTM ontwikkeld (Modular Tyre Manufacturing). Deze machine integreert alle processtappen: van grondstof tot banden, met onder meer als voordeel dat er meer flexibiliteit ontstaat. Dertig banden nodig van een ander type? Dan hoeft het productieproces niet stilgelegd te worden om andere componenten in te voeren, het kan met hetzelfde basismateriaal.



Als vervolg hierop heeft VMI onlangs de FLEXX Belt Maker geïntroduceerd, waarvoor het in februari 2013 een belangrijke innovatieprijs won op de Tyre Technology Expo in Keulen. De FLEXX Belt Maker integreert alle stappen in het produceren van zogenaamde belts, met staal versterkte rubber componenten, op een volstrekt nieuwe manier. Daardoor biedt hij niet alleen meer flexibiliteit maar is hij bovendien goedkoper in het gebruik. 'Iets dergelijks is vaker geprobeerd', aldus Voortman, 'maar nooit met een dergelijke kwaliteit als resultaat. Nu pas wordt het echt een serieus alternatief voor bestaande concepten.'

'De winst zit vooral in andere zaken, zoals: minder stilstand en materiaalverlies.'

Technologie blijft binnen concern

Om de geavanceerde technologie van VMI te beschermen werkt het bedrijf tegenwoordig nauwer samen met andere bedrijven binnen de TKH-groep, met name op het gebied van visiontechnologie. 'We gebruiken camera's om alle onderdelen nauwkeurig te kunnen positioneren. Dat is een zeer gecompliceerde techniek, omdat rubber een lastig te filmen materiaal is: het is matzwart. Daarom hebben we zelf 3D-lasertechniek ontwikkeld en complexe software om de beelden te analyseren en machines aan te sturen.' Tot nu toe bestelde VMI die camera's bij externe leveranciers en het kwam wel eens voor dat een van die leveranciers zei: we hebben onlangs een order gekregen van een van jullie concurrenten, die precies hetzelfde materialenpakket bestelt. 'Het was fijn dat de leveranciers het soms meldden, maar ik vermoed dat het in veel gevallen ook niet werd gemeld.' Dat soort situaties komt in de toekomst niet meer voor, want VMI is in een ver gevorderd stadium om samen met zusterbedrijf NET uit Duitsland een compleet nieuwe camera te ontwikkelen. Deze speciale camera vervangt straks de diverse verschillende camera's die VMI eerst nodig had. 'We hoeven nu voor een andere functie alleen maar een instelling te veranderen, dus hebben we nog maar één type camera op voorraad.' Bovendien is deze nieuwe camera in staat nog complexere algoritmen en nauwkeuriger beelden sneller te verwerken, waardoor er weer een stap gezet wordt in nauwkeurigheid en snelheid van de machines. Uiteraard levert NET de camera niet aan anderen. 'Onze algoritmen zitten nu ingebakken in hardware die niet te kraken is.'





Technologie en innovatie

Techniek menselijker maken

Hoe meer je techniek kunt verbinden met andere techniek, des te menselijker wordt het eindresultaat. De afgelopen jaren heeft TKH veel nieuwe technologieën in huis en het proces om die allemaal aan elkaar te koppelen is inmiddels in volle gang.

Geen enkele computer is zo slim als de mens, omdat mensen er heel goed in zijn om verschillende soorten informatie 'logisch' met elkaar in verband te brengen en op basis daarvan beslissingen te nemen. 'Rondom beveiligingskritische deuren is heden ten dage een toegangscontrole-, camera- en intercomsysteem aanwezig. Maar zodra meerdere personen zich voor een deur bevinden dienen logische wijs deze personen zich individueel te identificeren en niet zoals gebruikelijk maar één om de deur te kunnen openen. Via de intercom kan dit automatisch aangegeven worden omdat het camerasysteem meerdere personen gedetecteerd heeft', vertelt R&D-specialist Gaby Uljee. 'Maar die systemen zijn meestal niet tot dit gewenste niveau aan elkaar gekoppeld, zoals ze dat in ons hoofd wel zijn.' Naarmate je meer systemen aan elkaar koppelt, krijgt techniek dus een menselijker gezicht. De voordelen zijn legio als alle waarnemende systeemelementen ook daadwerkelijk gebruikt gaan worden. De luchtzuivering- en verlichtingsinstallatie in een parkeergarage moet harder of zachter werken al naar gelang er meer of minder autobewegingen zijn waargenomen door camera's. Combineer je toegangscontrole, het evacuatiesysteem en de brandmeldcentrale, dan weet je bij calamiteiten precies wie er in het gebouw aanwezig zijn per zone. Hierdoor is het mogelijk om de snelste ontsnappingsroute vrij te geven en dit kenbaar te maken via geluid, monitor- en/of verlichtingsystemen. 'Eén systeem alleen kan dat allemaal niet', aldus Uljee. 'Je moet ze koppelen.' Een mooi voorbeeld vindt hij wat geïntegreerde beveiligingssystemen kunnen doen bij schietincidenten op

scholen, zoals afgelopen jaar in de VS. 'We kunnen niet voorkomen dat iemand met een geweer naar school komt, maar het systeem kan wel detecteren dat er schietgeluiden zijn. Vervolgens kun je heel gericht ruimtes afsluiten, zodat de schutter zich niet kan verplaatsen en de politie wel.' Uljee heeft veel ervaring met het aan elkaar koppelen van verschillende systemen. Voor zijn bedrijf Flexposure, dat vorig jaar toetrad tot TKH, ontwikkelde hij een managementlaag, die bovenop bestaande software verschillende systemen met elkaar combineert. Daardoor kan bijvoorbeeld een beheerder van parkeergarages deze garages op dezelfde manier aansturen, ondanks dat die allemaal zijn uitgerust met verschillende systemen. Bovendien kan hij informatie uit al die systemen vergelijken en op basis daarvan beslissingen nemen over het management van de parkeergarages. Het is wat Uljee noemt 'de vierde laag' bij het integreren van functionaliteiten. Allereerst heb je de apparatuur, de hardware die ervoor zorgt dat een deur opengaat of dat de intercom werkt. Dan heb je een softwarelaag, die intelligentie toevoegt. Daarbovenop komt een 'managementlaag', die helpt bij het besturen, rapporteren en visualiseren van wat er gebeurt. En dan dus nog een overkoepelende laag, die verschillende systemen aan elkaar koppelt.

Ecosysteem

Inmiddels werkt Uljee aan de volgende stap: verschillende TKH-bedrijven verder met elkaar integreren. 'De afgelopen jaren zijn er veel overnames gedaan. Het wordt nu de kunst om van al die bedrijven de intrinsieke waarde intact te laten – de goodwill, het productaanbod, de klantengroepen – maar ze tegelijkertijd meer te integreren. Het liefst zou Uljee één 'ecosysteem' ontwikkelen, vergelijkbaar met het besturingssysteem van een computer, smartphone of tablet. Iedere functionaliteit is vervolgens een app. 'Dat heeft als voordeel dat we ons binnen TKH nog maar op één plek hoeven bezig te houden met zaken als auto-rijsatie, encryptie, opslag en look & feel – dat zit allemaal in je 'eco-systeem', zoals ik het voorlopig heb

genoemd. Ieder afzonderlijk bedrijf kan zich vervolgens helemaal richten op waar het goed in is.' TKH heeft er volgens hem duidelijk voor gekozen disruptive te zijn. 'Dat is beter dan incrementele innovaties, waarbij je steeds kleine stapjes zet in dezelfde richting. Op de lange termijn is dat niet voldoende. Disruptive zijn past beter bij het denken vanuit de functionaliteit. Het geeft je de vrijheid om echt te denken vanuit wat je klant nodig heeft. Die wil een functie, bijvoorbeeld veiligheid. Wij zorgen vervolgens dat die veiligheid er komt.' Met een eco-systeem kunnen klanten zelf kiezen welke functionaliteiten ze willen afnemen. Dat is een kwestie van aan- of uitzetten. 'Uiteraard zorgen we ervoor dat dit nieuwe systeem volledig compatibel is met bestaande systemen; klanten kunnen hun huidige systemen zo aansluiten, met hooguit een software-update. 'Daarna ontstaat er volgens hem een situatie die voor grote afnemers zeer aantrekkelijk is. 'Zodra ze eenmaal met ons in zee zijn gegaan, zullen ze voor afzonderlijke functionaliteiten niet snel een andere partij inschakelen. We bieden ze ongekende mogelijkheden voor datamining, omdat alle gegevens aan elkaar zijn gekoppeld. Dit is een stap die de markt gaat voelen.' Wat hem ook van pas gaat komen is de ervaring met game-ontwikkelaars. Voor Flexposure besloot hij een ander type programmeur te gaan aantrekken, mensen die ervaring hebben met games. 'De interface bij games is veel meer intuïtief van opzet, niemand gaat immers de help-files lezen. In een conservatieve wereld als security was dat een behoorlijke stap, maar de 'usability' is bij ons nu vele malen hoger dan bij anderen.'

Samen oplossen

Ook intern zou je dit proces disruptive kunnen noemen, want bij veel bedrijven betekent het dat de manier van werken gaat veranderen. 'Dat proberen we samen op te lossen. Het is geen verplichte winkelnering, dat zal het ook nooit worden bij TKH. Daar zijn we te democratisch voor. Maar we proberen wel onszelf opnieuw uit te vinden. Zo blijven we anderen voor.'

'We bieden klanten ongekende mogelijkheden voor datamining, omdat alle gegevens aan elkaar zijn gekoppeld'



Jaarrekening 2012

21.23	+9.32	[1.56%]
20.34	+0.32	[0.32%]
72.20	-0.21	[3.10%]
2,322.00	+3.12	[0.04%]
3.00	-9.33	[0.66%]
238.27	-7.93	[8.12%]
928.10	+3.03	[0.89%]
38.23	+0.34	[0.93%]
4.23	+0.00	[1.93%]
46.02	-3.23	[1.32%]
47.38	+3.98	[0.32%]
74.32	-3.21	[0.99%]
2,494.87	-0.32	[5.32%]
2.48	+9.73	[0.02%]
332.45	+2.09	[1.87%]
86.39	+3.03	[0.89%]
4.21	+0.34	[0.93%]
132.09	+0.00	[1.93%]
33.83	+2.23	[3.78%]
57.92	-2.23	[1.32%]
23.33	-2.21	[0.73%]
832.98	+3.98	[0.32%]
73.12	+1.32	[2.12%]
833.22	-3.21	[0.99%]
8,212.30	-0.32	[5.32%]
3.00	+9.73	[0.02%]
83.12	+2.09	[1.87%]
63.98	+9.32	[1.56%]
234.22	+0.32	[0.32%]
2.32	-0.21	[3.10%]
24.13	+3.33	[0.32%]
74.75	+0.32	[2.23%]
89.43	+4.10	[1.93%]
92.42	-0.43	[9.83%]
9329.32	+3.03	[0.89%]
23.32	+0.34	[0.93%]
928.10	+0.00	[1.93%]
38.23	+3.23	[3.78%]
4.23	-23.23	[1.32%]
46.02	-29.21	[0.73%]
47.38	+3.98	[0.32%]
74.32	+1.32	[2.12%]
2,494.87	-9.21	[0.99%]

4.22	-0.22	[0.00%]
838.34	-8.22	[1.32%]
21.23	+9.32	[1.56%]
20.34	+0.32	[0.32%]
72.20	-0.21	[3.10%]
5,322.00	+3.12	[0.04%]
3.00	-9.33	[0.66%]
23.03	-3.38	[5.29%]
238.27	-7.93	[8.12%]
928.10	+3.03	[0.89%]
38.23	+0.34	[0.93%]
4.23	+0.00	[1.93%]
46.02	-3.23	[1.32%]
47.38	+3.98	[0.32%]
74.32	-3.21	[0.99%]
2.48	-0.32	[5.32%]
332.45	+9.73	[0.02%]
86.39	+2.09	[1.87%]
4.21	+3.03	[0.89%]
132.09	+0.34	[0.93%]
33.83	+0.00	[1.93%]
57.92	+2.23	[3.78%]
23.33	-2.23	[1.32%]
832.98	-2.21	[0.73%]
73.12	+3.98	[0.32%]
833.22	+1.32	[2.12%]
8,212.30	-3.21	[0.99%]
3.00	-0.32	[5.32%]
83.12	+9.73	[0.02%]
63.98	+2.09	[1.87%]
234.22	+9.32	[1.56%]
2.32	+0.32	[0.32%]
24.13	+0.32	[2.23%]
74.75	+0.32	[2.23%]
89.43	+4.10	[1.93%]
92.42	-0.43	[9.83%]
9329.32	+3.03	[0.89%]
23.32	+0.34	[0.93%]
928.10	+0.00	[1.93%]
38.23	+3.23	[3.78%]
4.23	-23.23	[1.32%]
46.02	-29.21	[0.73%]
47.38	+3.98	[0.32%]
74.32	+1.32	[2.12%]
2,494.87	-9.21	[0.99%]

Geconsolideerde balans

Per 31 december voor winstbestemming

in duizenden euro's	Toelichting	2012	2011
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	4	342.657	204.228
Materiële vaste activa	5	191.561	167.665
Vastgoedbeleggingen	6	3.480	3.370
Financiële vaste activa	7	16.995	12.637
Actieve belastinglatentie	16	13.050	10.157
Totaal van de vaste activa		567.743	398.057
Viottende activa			
Vorraden	8	196.658	164.803
Vorderingen	9	151.162	140.584
Onderhanden projecten in opdracht van derden	10	48.380	46.258
Te ontvangen vennootschapsbelasting		1.546	0
Liquide middelen	11	66.465	28.597
Totaal van de viottende activa		464.211	380.242
Voor verkoop aangehouden activa	12	7.165	7.165
Totaal activa		1.039.119	785.464
Passiva			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	13	367.119	356.226
Minderheidsbelang derden		60.463	1.645
Totaal van het groepsvermogen		427.582	357.871
Langlopende verplichtingen			
Langlopende schulden	18	202.445	123.502
Voorziening voor latente belastingen	16	62.654	39.195
Voorzieningen voor pensioenen	17	12.121	12.412
Overige voorzieningen	15	20.923	19.476
Totaal van de langlopende verplichtingen		298.143	194.585
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan kredietinstellingen	19	59.564	4.103
Handelsschulden en overige te betalen posten	20	215.695	188.176
Onderhanden projecten in opdracht van derden	10	31.940	35.347
Te betalen vennootschapsbelasting		778	1.840
Voorzieningen	15	5.417	3.542
Totaal van de kortlopende verplichtingen		313.394	233.008
Totaal passiva		1.039.119	785.464

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

in duizenden euro's	Toelichting	2012	2011
Netto-omzet ¹		1.100.178	1.060.179
Overige bedrijfsopbrengsten		2.204	902
Totaal bedrijfsopbrengsten	23	1.102.382	1.061.081
Kosten grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk		651.758	648.597
Personeelskosten	25	241.620	209.790
Afschrijvingen	27	17.494	15.276
Amortisatie	28	20.876	13.055
Bijzondere waardeverminderingen	29	3.318	0
Overige bedrijfskosten	30	117.466	97.311
Totaal bedrijfslasten ²		1.052.532	984.029
Bedrijfsresultaat		49.850	77.052
Financiële baten en lasten	31	-12.059	-7.490
Waardeverandering voorziening voor earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders		2.965	0
Resultaat deelnemingen		-67	82
Resultaat voor belastingen		40.689	69.644
Belastingen over resultaat	32	9.722	15.563
Nettoresultaat		30.967	54.081
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		28.753	53.481
Minderheidsbelang derden in het resultaat		2.214	600
		30.967	54.081
Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders	33		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)		37.512	37.146
Gewogen gemiddeld aantal aandelen vermeerderd met potentiële aantal aandelen welke tot verwatering leiden (x 1.000)		37.623	37.293
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €) ³		1,28	1,63
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ³		1,01	1,57
Gewone winst per aandeel (in €)		0,77	1,44
Verwaterde winst per aandeel (in €)		0,76	1,43

1 Inclusief wijziging voorraad gereed product, onderhanden werk en projecten van € -28,9 miljoen (2011: € 85,6 miljoen).

2 In de bedrijfslasten 2012 zijn naast bijzondere waardeverminderingen eenmalige lasten van € 12,2 miljoen verantwoord als gevolg van herstructureringen en acquisities (2011: € 2,0 miljoen).

3 Niet IFRS-verplichte toelichting.

Verkort geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

in duizenden euro's	2012	2011
Resultaat over periode	30.967	54.081
Valuta-omrekeningsverschillen	-3.177	-251
Effectief deel van veranderingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen (na belastingen)	406	-1.063
Herwaardering van onroerend goed	4.462	2.479
(Af)/herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa	3.146	-1.352
Netto -baten en -lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	4.837	-187
Totaalresultaat over periode	35.804	53.894
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	33.591	53.294
Minderheidsbelang derden in het resultaat	2.213	600
Totaalresultaat over periode	35.804	53.894

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen

in duizenden euro's	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Herwaarde- ringsreserve	Herwaardering voor verkoop beschikb.fin.act.	Reserve omrekenings- verschillen	Cash-flow hedge reserve	Algemene reserve	Onverdeelde winst	Totaal	Minderheids- belang	Totaal groeps- vermogen
Stand per 1 januari 2011	9.395	12.305	11.616	25.271	1.861	6.449	-6.029	216.392	40.205	317.465	1.565	319.030
Resultaat boekjaar									53.481	53.481	600	54.081
Mutatie cash-flow hedges							-1.063			-1.063		-1.063
Herwaarderingen van onroerend goed				2.479						2.479		2.479
Vrijval gerealiseerde herwaardering				661				-661		0		0
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa					-1.352					-1.352		-1.352
Omrekeningsverschillen						-268				-268	17	-251
Totaal resultaat	0	0	0	3.140	-1.352	-268	-1.063	-661	53.481	53.277	617	53.894
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								40.205	-40.205	0		0
Dividenduitkeringen	93	-93						-14.188		-14.188		-14.188
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-309		-309	-379	-688
Geacquireerde minderheidsbelangen										0	-158	-158
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								1.597		1.597		1.597
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-5.221		-5.221		-5.221
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								3.605		3.605		3.605
Geactiveerde ontwikkelingskosten			5.093					-5.093		0		0
Stand per 31 december 2011	9.488	12.212	16.709	28.411	509	6.181	-7.092	236.327	53.481	356.226	1.645	357.871
Resultaat boekjaar									28.753	28.753	2.214	30.967
Mutatie cash-flow hedges							336	70		406		406
Herwaardering van onroerend goed				4.462						4.462		4.462
Vrijval gerealiseerde herwaardering				-793				793		0		0
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa					3.146					3.146		3.146
Omrekeningsverschillen						-3.176				-3.176	-1	-3.177
Totaal resultaat	0	0	0	3.669	3.146	-3.176	336	863	28.753	33.591	2.213	35.804
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								53.481	-53.481	0		0
Dividenduitkeringen	91	-91						-21.667		-21.667		-21.667
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-773		-773	-318	-1.091
Verworven minderheidsbelang in het kader van overnames										0	56.923	56.923
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								1.743		1.743		1.743
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-6.236		-6.236		-6.236
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								4.235		4.235		4.235
Geactiveerde ontwikkelingskosten			-1.543					1.543		0		0
Stand per 31 december 2012	9.579	12.121	15.166	32.080	3.655	3.005	-6.756	269.516	28.753	367.119	60.463	427.582

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in duizenden euro's	Toelichting	2012	2011
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		49.850	77.052
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen		42.080	28.623
Aandelen- en optieregelingen niet resulterend in een kasstroom		1.743	1.597
Resultaat desinvesteringen		-198	-292
Mutatie in voorzieningen		143	-2.449
Mutatie in werkkapitaal		4.766	-31.622
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		98.384	72.909
Betaalde interest		-11.433	-7.928
Betaalde vennootschapsbelasting		-11.702	-17.546
Netto-kasstroom uit operationele activiteiten	(A)	75.249	47.435
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Dividend ontvangen van niet-geconsolideerde deelnemingen		484	456
Investerings in materiële vaste activa		-26.481	-24.271
Desinvesteringen in materiële vaste activa		1.200	2.408
Saldo van investeringen en desinvesteringen in vastgoedbeleggingen		-466	0
Verwerving van dochterondernemingen	35	-95.810	-31.295
Verwerving van overige deelnemingen		-249	-3.176
Investering in immateriële vaste activa		-14.113	-7.671
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	(B)	-135.435	-63.549
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend		-22.758	-14.876
Inkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		-6.236	-5.221
Verkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen		4.235	3.605
Opgenomen langlopende schulden		70.591	123.502
Aflossingen van langlopende schulden		0	-55.000
Mutatie kortlopend bancaire krediet		55.461	-27.840
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	(C)	101.293	24.170
Netto toename/(afname) in liquide middelen	(A+B+C)	41.107	8.056
Omrekeningsverschillen		-3.239	-2.486
Mutatie liquide middelen		37.868	5.570
Saldo liquide middelen per 1 januari		28.597	23.027
Saldo liquide middelen per 31 december		66.465	28.597

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening van TKH Group N.V. (hierna “TKH”) is opgesteld in overeenstemming met de door de Europese Commissie goedgekeurde International Financial Reporting Standards (“IFRS”), die van toepassing zijn op 31 december 2012.

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, derivates financiële instrumenten en op aandelen gebaseerde betalingen. Alle transacties in financiële instrumenten worden verantwoord op transactiedatum.

Nieuwe boekhoudstandaarden

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

- De mogelijkheid om actuariële winsten en verliezen uit te stellen zal vervallen. De actuariële winsten en verliezen zullen direct in het “verkort geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat” worden verantwoord.
- De interest kosten op de bruto-pensioenverplichting en het verwacht rendement op fondsbeleggingen worden niet meer als onderdeel van het bedrijfsresultaat gepresenteerd, maar onder financiële baten en lasten.
- Het rendementspercentage op het belegd vermogen wordt gelijk gesteld aan de disconteringsvoet.

Toepassing van deze standaard zou in 2012 de volgende impact op het eigen vermogen en resultaat hebben:

- Een lager bedrijfsresultaat van € 531.000 en hogere financiële lasten van € 50.000, resulterend in een lager nettoresultaat van circa € 436.000.
- Een negatieve impact op het eigen vermogen van € 1.444.000 (netto).
- Een lager totaalresultaat in het “verkort geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat” van € 12.707.000 (netto) door actuariële verliezen als gevolg van met name een lagere disconteringsvoet.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de jaarrekeningen van alle dochterondernemingen waarover TKH de beslissende zeggenschap heeft. Van zeggenschap is sprake indien TKH het financiële en operationele beleid van een entiteit kan sturen teneinde voordelen te verkrijgen uit haar activiteiten. Voor een overzicht van geconsolideerde entiteiten wordt verwezen naar pagina's 137-139.

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 transactiepreizen voor leveringen tussen segmenten worden bepaald op zakelijke basis. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten zowel posten die rechtstreeks tot dat segment behoren als posten die redelijkerwijs en consistent aan dat segment kunnen worden toegerekend. Naast de informatie over de bedrijfssegmenten wordt selectief informatie verschaft per geografische regio.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de respectievelijke functionele valuta's van de entiteiten van de groep, tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. De bij omrekening optredende valuta koersverschillen op monetaire posten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Niet monetaire activa en verplichtingen die in een vreemde valuta luiden en op basis van historische kostprijs worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per transactiedatum. Niet monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta die tegen reële waarden worden opgenomen, worden omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de datum dat de reële waarden werden bepaald.

De omrekening van de activa en passiva van buitenlandse dochterondernemingen naar euro's geschiedt tegen de per balansdatum geldende valutakoersen. De winst- en verliesrekeningen van buitenlandse dochterondernemingen worden omgerekend tegen de over het verslagjaar geldende gewogen gemiddelde maandkoersen. De bij de omrekening ontstane verschillen worden ten gunste of ten laste van de reserve omrekeningsverschillen (eigen vermogen) gemuteerd. Deze omrekeningsverschillen worden in de winst- en verlies-

rekening als opbrengst of kosten verwerkt in de periode dat de activiteiten worden gedesinvesteerd.

Bedrijfscombinaties

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

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

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

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

Minderheidsbelangen in het groepsresultaat en het vermogen van de groep worden afzonderlijk vermeld. 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-outverplichtingen worden direct in de winst- en verliesverrekening verwerkt.

Acquisities van dochterondernemingen die plaatsvonden vóór 1 januari 2010 worden verwerkt in overeenstemming met de oude IFRS 3 Business Combinations. Dit betekent dat de aanpassingen op de waarde van de verplichting uit hoofde van de putopties, maar ook voor earn-outverplichtingen 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.

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

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

Materiële vaste activa

Lease

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

Vaste bedrijfsmiddelen

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

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

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

Onder de overige vaste bedrijfsmiddelen zijn machines, inventarissen, transportmiddelen en materiële vaste activa in uitvoering opgenomen. Deze bedrijfsmiddelen zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs minus de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De andere vaste bedrijfsmiddelen worden afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

De verwachte economische levensduur is als volgt:

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

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

Vastgoedbeleggingen

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen

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

Dividend van deelnemingen wordt opgenomen wanneer de aandeelhouder het recht heeft verkregen om de dividendbetaling te ontvangen.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Beursgenoteerde aandelen die worden verhandeld in een actieve markt worden geclassificeerd als voor verkoop beschikbare financiële activa en gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde is ontleend aan de beurskoers op balansdatum. Winsten en verliezen door wijzigingen in de reële waarde worden verwerkt in het overzicht van het totaalresultaat en toegevoegd aan de herwaarderingsreserve voor voor verkoop beschikbare financiële activa.

Indien het actief wordt gedesinvesteerd, dan worden de cumulatieve winsten of verliezen die zijn opgenomen in de herwaarderingsreserve gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening. Dividend wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening wanneer de aandeelhouder het recht heeft verkregen om de dividendbetaling te ontvangen.

Bijzondere waardeverminderingen

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

De realiseerbare waarde is het hoogste van de directe 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 waardevermindering niet had plaatsgevonden. De verhoging wordt direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Indien deze verhoging betrekking heeft op een geherwaardeerd actief waarbij de afwaardering niet in de winst- en verliesrekening is verwerkt, dan wordt de verhoging in de herwaarderingsreserve verwerkt.

Voorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs, of - indien lager - tegen de netto-opbrengstwaarde. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten. De kostprijs voor grond- en hulpstoffen is gebaseerd op de gemiddelde inkoopprijs vermeerderd met de kosten om de voorraden in de betreffende staat te krijgen. De kostprijs

van halffabrikaten en gereed product bestaat uit de directe materiaal- en loonkosten, alsmede een opslag voor de indirecte productiekosten.

Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Voor verkoop aangehouden activa

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

Herwaarderingsreserve

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

Voorzieningen

Algemeen

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

Pensioenen

Premies voor toegezegde-bijdragenregelingen worden als lasten verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben. De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. De pensioenaanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De pensioenaanspraken en de kosten van de toegezegd-pensioenen zijn gebaseerd op de "projected unit

credit method", waarbij per balansdatum actuariële berekeningen worden opgesteld. Actuariële winsten en verliezen worden niet opgenomen, tenzij de netto-opgebouwde niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen aan het eind van het vorige verslagjaar groter zijn dan de hoogste van:

- 10% van de contante waarde van de bruto-verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling; en
- 10% van de reële waarde van de fondsbeleggingen op die datum.

Het gedeelte dat groter is dan de limiet wordt naar rato over de verwachte gemiddelde resterende dienstperiode van de deelnemers in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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

Jubileumuitkeringen

De nettoverplichting uit hoofde van jubileumuitkeringen is het bedrag van de toekomstige beloning dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van de werknemers in de verslagperiode en voorgaande perioden.

De verplichting wordt berekend met behulp van de "projected unit credit"-methode en wordt gediscoteerd tot de contante waarde. De disconteringsvoet is gelijk aan die van de toegezegd-pensioenregeling.

Latente belastingen

Latente belastingen hebben betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardebepalingen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet-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 herwaarderingen, die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt.

Rentedragende schulden

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

Overige schulden en overlopende passiva

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

Afgeleide financiële instrumenten

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

Bij afdekkingstransacties die niet leiden tot de opname van een actief of verplichting worden de in het eigen vermogen verwerkte winsten of verliezen in de winst- en verliesrekening verwerkt in dezelfde periode waarin ook de onderliggende afgedekte transactie in de winst- en verliesrekening wordt verwerkt. Veranderingen in de reële waarde van derivaten die niet zijn te kwalificeren als afdekkingsinstrument worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Hedge accounting wordt niet langer meer toegepast indien het afdekkingsinstrument is beëindigd, verkocht of uitgeoe-

fend 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 projecten alsmede overige bedrijfsopbrengsten. Netto-omzet is de opbrengst van in het verslagjaar aan derden geleverde goederen en diensten onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen. De mutatie in de voorraad gereed product en onderhanden projecten hebben betrekking op de productiebedrijven en projecten binnen TKH. De levering van goederen wordt als omzet verantwoord indien de volgende voorwaarden zijn vervuld:

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

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

Diensten betreffen voornamelijk projectmanagement, installatie, service en onderhoud. Indien het resultaat van een transactie waarbij diensten worden verricht betrouwbaar kan

worden geschat, dan worden de opbrengsten met betrekking tot die transactie opgenomen naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. Het resultaat van een transactie kan betrouwbaar worden geschat indien alle volgende voorwaarden zijn vervuld:

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

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

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

Bedrijfslasten

Algemeen

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

Overheidssubsidies

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

Op aandelen gebaseerde betalingen

De op aandelen gebaseerde betalingen worden in eigen vermogensinstrumenten afgewikkeld en worden op de datum

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

Financiële baten en lasten

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

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

Belastingen

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

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

Minderheidsbelang derden

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

Kasstroomoverzicht

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

2 Effect van nieuwe boekhoudstandaarden

De volgende aanpassingen van standaarden en nieuwe interpretaties zijn van kracht sinds 1 januari 2012:

- Aanpassing op IAS 12 Deferred tax: Recovery of Underlying Assets.
- Aanpassing op IFRS 1: Severe Hyperinflation and Removal of Fixed Dates for First-Time Adopters

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

TKH heeft niet gekozen voor een vroege invoering van de volgende nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en nieuwe IFRIC-interpretaties waarvan de toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2013:

- IFRS 9 Financial Instruments and subsequent amendments (amendments to IFRS 9 and IFRS 7)
- IFRS 10 Consolidated Financial Statements
- IFRS 11 Joint Arrangements
- IFRS 12 Disclosures of Interests in Other Entities
- IFRS 13 Fair Value Measurement
- IAS 27 Separate Financial Statements
- IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures
- Aanpassing op IFRS 1: Government Loans
- Aanpassing op IFRS 7: Disclosures - Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- Aanpassing op IFRS 10, 11 en 12: Transition Guidance
- Aanpassing op IFRS 10, 12 en IAS 27: Investment Entities
- Aanpassing op IAS 1: Presentation of Items of Other Comprehensive Income

- Aanpassing op IAS 19 Employee Benefits
- Aanpassing op IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- IFRIC 20: Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine
- Verbeteringen in IFRS 2009-2011 (uitgave door de IASB in mei 2012).

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, met uitzondering van de aanpassing op IAS 19. De impact van IAS 19 is nader toegelicht onder “nieuwe boekhoudstandaard”.

3 Schattingen en veronderstellingen

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

Belangrijke schattingen betreffen de hierna volgende:

Prijs-, krediet-, rente- en valutarisico

Toelichting 21 bevat informatie over deze risico's.

Goodwill

In toelichting 1 en 4 is informatie opgenomen over de waardering van goodwill en het toetsen daarvan op bijzondere waardevermindering.

Aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa

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

Materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa

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

Pensioenen

Toelichting 1 en 17 bevatten de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de berekening van de pensioenlasten en de pensioenvoorziening. Wijziging van de veronderstellingen zoals disconteringsvoet en verwacht rendement kunnen een substantiële invloed hebben op deze posten. Een verhoging van de disconteringsvoet met 1% zou een verlaging van de contante waarde van de bruto-verplichting per einde boekjaar met circa 16% betekenen.

Overige voorzieningen

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

4 Immateriële vaste activa

	Goodwill		Ontwikkelingskosten		Merkmamen, klantbestanden en intellectual property		Patenten, licenties en handelsrechten		Totaal	
in duizenden euro's	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Stand per 1 januari	144.332	125.627	14.321	9.881	38.676	27.285	6.899	4.977	204.228	167.770
Activeringen en toevoegingen			8.964	3.794			5.149	3.877	14.113	7.671
Acquisities	72.228	18.338	3.074	4.465	71.910	18.489	904	183	148.116	41.475
Amortisatie			-5.019	-3.819	-12.815	-7.098	-3.042	-2.138	-20.876	-13.055
Bijzondere waardeverminderingen	-18		-427				-2.280		-2.725	0
Aanpassing i.v.m. earn-out-verplichting	100	-11							100	-11
Aanpassing i.v.m. verplichting voor putopties gehouden door minderheidsaandeelhouders	-414	378							-414	378
Omrekeningsverschillen	60						55		115	0
Stand per 31 december	216.288	144.332	20.913	14.321	97.771	38.676	7.685	6.899	342.657	204.228
Som der amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	2.909	2.891	18.410	12.964	37.986	25.171	8.879	5.837	68.184	46.863
Historische aanschafwaarde	219.197	147.223	39.323	27.285	135.757	63.847	16.564	12.736	410.841	251.091

De toevoeging voor merkmamen, 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	2012	2011
Telecom Solutions	10,3% - 12,4%	32.108	32.150
Building Solutions	10,3% - 12,3%	143.351	82.956
Industrial Solutions	10,3% - 12,4%	40.829	29.226
		216.288	144.332

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende onderdelen waarin goodwill is geactiveerd is de hogere van de reële waarde minus verkoopkosten of de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstroomprognoses. Deze prognoses zijn ontleend aan de interne businessplannen die jaarlijks worden opgesteld en een horizon van

drie tot vijf jaar kennen. Deze businessplannen bevatten financiële budgetten en worden opgesteld door lokaal management en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Kasstromen ná de financiële budgetteringsperiode worden geëxtrapoleerd, rekening houdend met een jaarlijks groeipercentage van 3%. Een disconteringsvoet vóór belastingen variërend van 10,3% tot 12,4% is gebruikt om de toekomstige kasstromen te berekenen. De disconteringsvoet is gebaseerd op de WACC van TKH aangevuld met risico-opslagen geldend voor het kasstroom-genererende 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 disconteringsvoet 1% hoger zou zijn geweest dan waarvan is uitgegaan, dan zou dit resulteren in een bijzondere waardevermindering van € 0,1 miljoen. Indien de toekomstige bedrijfsopbrengsten 10% lager zouden uitvallen dan gepland, dan zou sprake zijn van een bijzondere waardevermindering van € 1,7 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 2012 € 734 miljoen en was daarmee beduidend hoger dan de waarde van de netto-activa van TKH, een additionele indicatie dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

5 Materiële vaste activa

in duizenden euro's	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2011					
Actuele boekwaarde	94.883	35.984	20.224	2.646	153.737
Mutaties over 2011					
Investeringsen	5.064	6.741	9.016	3.582	24.403
Acquisities	37	229	737		1.003
Desinvesteringsen	-179	-1.474	-463		-2.116
Herwaarderingsen	3.539				3.539
Afschrijvingen	-3.540	-4.842	-7.153		-15.535
Omrekeningsverschillen	942	1.570	100	22	2.634
Totaal van de mutaties	5.863	2.224	2.237	3.604	13.928
Stand per 31 december 2011					
Historische aanschafwaarde	135.622	182.342	114.519	6.211	438.694
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-72.506	-144.134	-92.058	39	-308.659
Boekwaarde op basis van historische kostprijs	63.116	38.208	22.461	6.250	130.035
Som der ongerealiseerde herwaarderingsen	37.630				37.630
Actuele boekwaarde	100.746	38.208	22.461	6.250	167.665
Mutaties over 2012					
Investeringsen	7.035	12.000	10.134	-2.688	26.481
Acquisities	4.688	2.841	3.270	416	11.215
Desinvesteringsen	-137	-138	-727		-1.002
Herwaarderingsen	5.272				5.272
Afschrijvingen	-3.783	-5.585	-8.518		-17.886
Bijzondere waardeverminderingen		-390	-9		-399
Omrekeningsverschillen	-152	-129	54	-90	-317
Reclassificatie van vastgoedbeleggingen	532				532
Totaal van de mutaties	13.455	8.599	4.204	-2.362	23.896
Stand per 31 december 2012					
Historische aanschafwaarde	142.657	194.342	124.653	3.523	465.175
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-71.358	-147.535	-97.988	365	-316.516
Boekwaarde op basis van historische kostprijs	71.299	46.807	26.665	3.888	148.659
Som der ongerealiseerde herwaarderingsen	42.902				42.902
Actuele boekwaarde	114.201	46.807	26.665	3.888	191.561

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

- **Comparatieve methode**

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

- **Huurwaardekapitalisatiemethode**

Deze methode bepaalt de onderhandse verkoopwaarde aan de hand van de bruto-markthuurwaarde van de verhuurbare vloeroppervlakten van de gebouwen en/of terreinen, verminderd met onroerende zaakgebonden zakelijke lasten en relateert dit aan een onder de huidige marktomstandigheden reëel geacht netto-rendement. Dit rendement stoelt op de beoordeling van de markt, de locatie en de onroerende zaak zelf. Het rendement varieert voor de onroerende zaken tussen van 8 tot 10% en de huurwaardefactor ligt tussen de 9 en 12.

- **Vervangingswaardemethode**

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

Indien mogelijk, wordt de waarde gebaseerd op het gemiddelde van de drie bovengenoemde waarderingmethoden. De comparatieve methode is in de praktijk voor fabrieksterreinen en -hallen, afhankelijk van de lokatie, minder toepasbaar. Onder de materiële vaste activa bevinden zich activa gehouden onder financiële lease met een boekwaarde van € 1,4 miljoen. De bijbehorende financiële schuld, opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen, bedraagt € 1,2 miljoen.

Gebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 0,3 miljoen zijn als onderpand verstrekt ter zekerheidstelling van bancaire faciliteiten.

6 Vastgoedbeleggingen

in duizenden euro's	2012	2011
Stand per 1 januari	3.370	3.363
Investerings	466	
Reclassificatie naar bedrijfsgebouwen en terreinen	-532	
Waardeveranderingen in de reële waarde	194	-33
Omrekeningsverschillen	-18	40
Stand per 31 december	3.480	3.370

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

7 Financiële vaste activa

	Overige deelnemingen		Voor verkoop beschikbare financiële activa		Overige financiële activa		Totaal	
in duizenden euro's	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Stand per 1 januari	5.867	3.223	6.770	8.123			12.637	11.346
Verwerving van een belang	44	3.018					44	3.018
Verwerving van financiële vaste activa in overnames					1.055		1.055	0
Aandeel in resultaat deelneming, exclusief ontvangen dividend van voor verkoop beschikbare financiële activa	-483	-249					-483	-249
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			3.145	-1.353			3.145	-1.353
Ontvangen dividend	-68	-125					-68	-125
Vekoop en / of liquidatie van overige deelnemingen	205						205	0
Verwerving van een controlerend belang	467						467	0
Overige mutaties	-7						-7	0
Stand per 31 december	6.025	5.867	9.915	6.770	1.055	0	16.995	12.637

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

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

Naam overige deelneming	Plaats	Land	Eigendom en zeggenschap		Activiteit
			2012	2011	
Scanton Parking+ B.V.	Houten	Nederland	n.v.t.	49,0%	Building Solutions
Speed Elektronik Vertrieb GmbH	Schwelm	Duitsland	25,0%	25,0%	Telecom Solutions
IMI Technology Co. Inc.	Anyang-si	Zuid-Korea	8,8%	8,8%	Building Solutions
INC Ltd.	Taipei	Taiwan	33,3%	33,3%	Telecom/Building Solutions
JenDiagnost GmbH	Kahla	Duitsland	25,0%	25,0%	Building Solutions
Linjator AB	Visby	Zweden	40,0%	40,0%	Telecom Solutions
NET Italia S.r.l.	Brescia	Italië	49,0%	49,0%	Building Solutions
Shin-Etsu (Jiangsu) Optical Preform Co. Ltd.	Jiangyin	PR China	12,5%	12,5%	Telecom Solutions
Star Industry	Hong Kong	PR China	40,0%	40,0%	Building Solutions

Per 1 juli 2012 zijn de resterende aandelen van de deelneming Scanton Parking⁺ B.V. verworven. Vanaf dat moment wordt de onderneming meegeconsolideerd. In het overzicht hiernaast zijn de samengevatte financiële gegevens van de overige deelnemingen weergegeven op basis van de meest recent beschikbare informatie.

8 Voorraden

in duizenden euro's	2012	2011
Grond- en hulpstoffen	44.807	34.395
Goederen in bewerking	24.350	18.220
Gereed product en handelsgoederen	127.501	112.188
	196.658	164.803

9 Vorderingen

De vorderingen bestaan uit de volgende posten:

in duizenden euro's	2012	2011
Handelsdebiteuren	130.479	127.937
Voorziening dubieuze debiteuren	-5.927	-4.614
	124.552	123.323
Afgeleide financiële instrumenten ²¹		428
Overige vorderingen en overlopende activa	26.610	16.833
	151.162	140.584
Onderstaand volgt de ouderdomsanalyse van de debiteuren waarvan de betalingstermijn is verstreken, maar die niet afgewaardeerd zijn. De weergegeven termijnen zijn vanaf vervaldatum.		
60 - 90 dagen	3.589	2.549
90 - 180 dagen	2.034	2.761
180 - 365 dagen	864	1.984
Ouder dan 365 dagen		887
	6.487	8.181

in duizenden euro's	Activa	Verplichtingen	Omzet	Nettoresultaat
Samengevatte financiële gegevens van de materiële overige deelnemingen	80.355	36.383	29.072	277

In de winst- en verliesrekening is een bedrag van € 498,6 miljoen verantwoord voor kosten van grond-, hulpstoffen en gereed product (2011: € 439,8 miljoen). Een deel van de voorraden is afgewaardeerd naar lagere netto-opbrengstwaarde. De boekwaarde van deze afgewaardeerde voorraad bedraagt € 10 miljoen. De totale afwaardering op de voorraden, op grond van ouderdomsanalyses, die in 2012 in de winst- en verliesrekening is verantwoord, bedraagt € 2,9 miljoen (2011: € 2,0 miljoen).

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

in duizenden euro's	2012	2011
Stand per 1 januari	4.614	4.157
Toevoeging	1.281	1.848
Vrijval	-87	-1.153
Acquisitie	950	38
Onttrekking	-840	-294
Koersverschillen	9	18
Stand per 31 december	5.927	4.614
Onderstaand volgt de ouderdomsanalyse van de voorziening dubieuze debiteuren. De weergegeven termijnen zijn vanaf vervaldatum.		
60 - 90 dagen	801	695
90 - 180 dagen	1.626	800
180 - 365 dagen	733	439
Ouder dan 365 dagen	2.767	2.680
	5.927	4.614

10 Onderhanden projecten in opdracht van derden

in duizenden euro's	2012	2011
Nog te vorderen van opdrachtgevers, opgenomen onder vorderingen	48.380	46.258
Verschuldigd aan opdrachtgevers, opgenomen onder kortlopende schulden	-31.940	-35.347
	16.440	10.911
Onderhanden projecten inclusief genomen winsten en verliezen	220.595	250.730
Af: gefactureerde bedragen	-204.155	-239.819
	16.440	10.911

De bedragen zullen naar verwachting binnen 12 maanden worden afgewikkeld.

Per 31 december 2012 zijn aanbetalings- en performancegaranties verstrekt aan opdrachtgevers ten bedrage van € 23,3 miljoen (2011: € 23,9 miljoen). Deze garanties zijn opgenomen onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen (toelichting 22).

11 Liquide middelen

in duizenden euro's	2012	2011
Kas- en banksaldi	66.465	28.597

De kas- en banksaldi zijn direct opvraagbaar.

12 Voor verkoop aangehouden activa

in duizenden euro's	2012	2011
Stand per 1 januari	7.165	7.165
Desinvesteringen		
Stand per 31 december	7.165	7.165

De voor verkoop aangehouden activa betreffen bedrijfspanden in Nederland. De betreffende panden staan te koop vanwege verhuizing van de activiteiten en worden daardoor niet meer gebruikt voor operationele activiteiten. Het is de verwachting dat verkoop binnen een jaar wordt afgewikkeld.

13 Eigen vermogen

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

15 Voorzieningen

in duizenden euro's		2012	2011
Latente belastingen	16	62.654	39.195
Pensioenen	17	12.121	12.412
Overige langlopende voorzieningen		20.923	19.476
Overige kortlopende voorzieningen		5.417	3.542
		101.115	74.625

14 Dividend

Voor nadere details wordt verwezen naar de vennootschappelijke jaarrekening.

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 2012	2.837	102	18.352	1.173	78	421	55	23.018
Toevoeging	2.144			43	212	1.879	164	4.442
Acquisitie	1.138	2.872	2.821	141		234	22	7.228
Onttrekking	-1.276	-75	-1.610	-12		-540		-3.513
Vrijval	-1.469	-2.176	-789	-28	-13	-22		-4.497
Correctie op de betaalde goodwill		100	-414					-314
Omrekeningsverschillen	-19						-5	-24
Stand per 31 december 2012	3.355	823	18.360	1.317	277	1.972	236	26.340

in duizenden euro's	2012	2011
Looptijd van de overige voorzieningen korter dan 1 jaar	5.417	3.542
Looptijd langer dan 5 jaar	7.274	6.289

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

Garantieverplichtingen

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

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 weergegeven optierechten en -verplichtingen.

De verwachte looptijd van de hiernaast genoemde verplichtingen is gelijkgesteld aan de periode vanaf 31 december 2012 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.

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. Het resterende bedrag heeft een looptijd van 3 jaar.

Naam dochteronderneming	Percentage	Optie uitoefenbaar vanaf
EKB Zuid B.V.	10,0%	1 januari 2011
BB-Lightconcepts B.V.	20,0%	1 januari 2011
SecurityWorks B.V.	10,0%	1 januari 2011
EFB Nordics A/S	10,0%	1 januari 2014
USE System Engineering	25,0%	1 januari 2014
Ithaca	25,0%	1 november 2016
Mextal B.V.	10,0%	1 januari 2016
Pantaflex B.V.	8,0%	1 januari 2017
Flexposure B.V.	30,0%	1 januari 2019
KLS Netherlands B.V.	42,5%	27% vanaf 1 januari 2015, 1,3% vanaf 1 januari 2017, 13,5% vanaf 1 januari 2019 en 0,7% vanaf 1 januari 2020
Parking + Protection B.V.	49,0%	25% vanaf 1 januari 2016, 24% vanaf 1 januari 2019

Personeelsverplichtingen

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

Verlieslatende contracten

Dit betreft een huurcontract met een lagere onderverhuurprijs. De voorziening heeft een looptijd tot 2 jaar.

Reorganisatievoorziening

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

Overige voorzieningen

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

16 Latente belastingen

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

in duizenden euro's	Herwaardering onroerend goed	Immateriële vaste active	Voorraad en OHW	Verschil fiscale / commerciële afwaarderingen	Jubileum- en pensioen- voorziening	Verrekenbare verliezen en tax credits	Financiële instrumenten	Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2011	-8.671	-10.655	-6.703	-3.138	2.064	2.377	2.032	139	-22.555
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. eigen vermogen	-1.192						361		-831
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. resultaat		2.488	-932	-4.636	-50	1.452		-22	-1.700
Acquisities		-4.735				783			-3.952
Stand per 31 december 2011	-9.863	-12.902	-7.635	-7.774	2.014	4.612	2.393	117	-29.038
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. eigen vermogen	-1.004						-142		-1.146
Mutatie (t.l.v.) / t.g.v. resultaat	-267	163	42	-2.115	210	1.360		-21	-628
Acquisities		-19.402				610			-18.792
Stand per 31 december 2012	-11.134	-32.141	-7.593	-9.889	2.224	6.582	2.251	96	-49.604

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	2012	2011
Actieve belastinglatentie opgenomen onder vaste activa	13.050	10.157
Passieve belastinglatentie opgenomen onder voorzieningen	15 -62.654	-39.195
	-49.604	-29.038

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	2012	2011
Looptijd onbepakt	3.741	2.219
Looptijd langer dan 10 jaar	350	212
Looptijd tussen de 5 en 10 jaar	3.664	1.471
Looptijd korter dan 5 jaar	987	2.803
	8.742	6.705

17 Pensioenen

Toegezegde-bijdragenregelingen

In Nederland valt het merendeel van de werknemers onder de bedrijfstakpensioenregelingen van Metalektro en Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze regelingen kwalificeren zich als een toegezegd-pensioenregeling. De bedrijfstakpensioenfondsen zijn echter niet in staat de benodigde informatie te leveren. Als redenen hiervoor noemen zij onder andere dat een betrouwbare en consistente basis om de verplichting, de fondsbeleggingen en kosten aan de aangesloten ondernemingen toe te rekenen ontbreekt en dat de actuariële risico's van beperkte omvang zijn. Hierdoor bestaat geen inzicht in TKH's aandeel in het overschot of tekort van het bedrijfstakpensioenfonds. De regeling is om hiervoor genoemde redenen verwerkt als toegezegde-bijdragenregeling. Uit de vierde kwartaalberichten van Metalektro en Metaal en Techniek blijkt dat ultimo 2012 sprake is van een dekkingsgraad van respectievelijk 93,9% en 92,4% op basis van de door hen gehanteerde grondslagen. Deze bedrijfstakpensioen-

Toegezegd-pensioenregelingen

De groep heeft toegezegd-pensioenregelingen en excedent-regelingen voor voornamelijk Nederlandse werknemers. De regelingen verschillen per onderneming en betreffen voornamelijk middelloonregelingen. De uitvoering van de pensioenregelingen is ondergebracht bij een pensioenverzekeraar. De actuariële berekeningen zijn uitgevoerd door actuarissen van Towers Watson. De uitgangspunten die gehanteerd zijn bij het opstellen van de actuariële berekeningen staan hiernaast vermeld.

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

De in de balans opgenomen bedragen met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen staan hiernaast weergegeven.

De in de winst- en verliesrekening opgenomen bedragen met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen staan hiernaast weergegeven.

fondsen hebben aangekondigd de pensioenaanspraken op 1 april 2013 te verlagen met respectievelijk 5,1% en 6,3%. Indien de dekkingsgraad niet voldoende herstelt, dan worden de pensioenaanspraken in de toekomst mogelijk verder verlaagd.

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

in duizenden euro's	2012	2011
Voor toegezegde-bijdragenregelingen is een last verwerkt van:	6.448	5.843

Uitgangspunten	2012	2011
Disconteringsvoet	3,5%	5,4%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	4,4%	4,4%
Verwachte procentuele salarisstijgingen	3,5%	3,5%
Toekomstige procentuele stijging van sociale lasten	2,0%	2,0%
Toekomstige procentuele pensioenstijgingen	1,5%	1,5%

in duizenden euro's	2012	2011
Contante waarde van de brutoverplichting	79.752	52.985
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-65.706	-56.386
	14.046	-3.401
Netto-actuariële (verliezen) / winsten die niet in de balans zijn opgenomen	-1.925	15.813
Netto-pensioenverplichting opgenomen onder voorzieningen	12.121	12.412

in duizenden euro's	2012	2011
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	1.266	1.599
Rentekosten	2.806	2.875
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	-2.382	-2.137
Actuariële winsten	-629	-342
Aan vorige dienstjaren toegerekende pensioenkosten	17	17
Pensioenlast in winst- en verliesrekening	1.078	2.012

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

in duizenden euro's	2012	2011
Stand per 1 januari	52.985	52.170
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	1.266	1.599
Rentekosten	2.806	2.875
Bijdragen van deelnemers	617	552
Actuariële verliezen / (winsten)	23.318	-2.301
Betaalde vergoedingen	-1.694	-1.910
Acquisities	454	
Stand per 31 december	79.752	52.985

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

in duizenden euro's	2012	2011	2010	2009
Contante waarde van de bruto-verplichting	79.752	52.985	52.170	51.561
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-65.706	-56.386	-50.611	-43.698
Tekort	14.046	-3.401	1.559	7.863
Effect van ervaringsaanpassingen op de bruto-verplichting	23.318	-2.194	-1.873	-3.176
Effect van ervaringsaanpassingen op de fondsbeleggingen	6.192	3.282	3.927	1.198

De fondsbeleggingen worden beheerd door een pensioenverzekeraar en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2012	2011
Aandelen	24,4%	20,1%
Vastrentende waarden	75,4%	79,7%
Liquiditeiten en korte termijn deposito's	0,2%	0,2%
	100,0%	100,0%

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

in duizenden euro's	2012	2011
Stand per 1 januari	56.386	50.611
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	2.382	2.137
Actuariële winsten	6.192	3.278
Bijdragen van werkgever	1.638	1.340
Bijdragen van deelnemers	617	552
Betaalde vergoedingen	-1.509	-1.532
Stand per 31 december	65.706	56.386

Het verwacht rendement is berekend op basis van het gewogen gemiddelde van de individuele verwachte rendementen over de verschillende categorieën fondsbeleggingen, rekening houdend met het aandeel in de beleggingsportefeuille. Het werkelijk rendement op fondsbeleggingen bedroeg € 8,6 miljoen (2011: € 5,4 miljoen). TKH verwacht in 2013 bijdragen van € 3,0 miljoen (inclusief werknemersbijdragen) aan de toegezegd-pensioenregelingen te betalen.

18 Langlopende schulden

in duizenden euro's	2012	2011
Schulden aan kredietinstellingen	205.000	125.000
Geamortiseerde kosten voor het afsluiten van de kredietfaciliteit	-2.555	-1.498
	202.445	123.502

19 Schulden aan kredietinstellingen

in duizenden euro's	Looptijd	Rente	Bedrag	Bedrag
			2012	2011
Leningen opgenomen onder langlopende schulden	4 jaar	Euribor + opslag	205.000	125.000
Gecommitteerde kredietfaciliteit opgenomen onder kortlopende schulden	< 1 jaar	Euribor + opslag	50.000	
Bancair krediet opgenomen onder kortlopende schulden	< 1 jaar	Euribor + opslag	9.564	4.103
Liquide middelen			-66.465	-28.597
Netto-rentedragende schulden			198.099	100.506

Voor de verkregen financieringen zijn geen bijzondere zekerheden verleend.

20 Handelsschulden en overige te betalen posten

in duizenden euro's	2012	2011
Schulden aan leveranciers	125.870	112.717
Vooruitontvangen bedragen	2.161	2.667
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	16.120	10.718
Afgeleide financiële instrumenten	9.007	10.064
Overige schulden en overlopende passiva	62.537	52.010
	215.695	188.176

21 Financiële instrumenten

Algemeen

Belangrijke financiële risico's waaraan TKH onderhevig is, zijn het renterisico, valutarisico en prijsrisico. Het financiële beleid van TKH is erop gericht om op de korte termijn de effecten van koers- en renteschommelingen op het resultaat te beperken en om op lange termijn de markt-wisselkoersen en markttrentes te volgen. TKH maakt gebruik van financiële derivaten om de

financiële risico's die verbonden zijn aan bedrijfsactiviteiten te beheersen. De onderneming neemt met financiële derivaten geen speculatieve posities in. Voor de financiële risico's en de beheersing daarvan wordt tevens verwezen naar het verslag van de Raad van Bestuur op pagina's 53-55.

Kapitaal- en liquiditeitsrisico

TKH hanteert voor solvabiliteit (groepsvermogen / balanstotaal) als doelstelling minimaal 35%. Hier wordt ultimo 2012 ruimschoots aan voldaan. In april 2012 heeft TKH met een groep van banken de gecommitteerde kredietfaciliteit met € 100 miljoen verhoogd naar € 350 miljoen. Dit betreft voor € 300 miljoen een revolving- en standby-faciliteit met een hoge flexibiliteit ten aanzien van trekkingen en terugbetalingen. Deze faciliteit loopt tot eind december 2017. Daarnaast is voor € 50 miljoen een termijnlening overeengekomen die eind 2013 afloopt. Voorts zijn er ongecommitteerde faciliteiten met verschillende banken die in totaal € 265 miljoen bedragen. Per 31 december 2012 heeft TKH vrij-beschikbare kredietfaciliteiten van totaal € 255 miljoen (2011: € 340 miljoen). Hierbij is rekening gehouden met verstrekte bankgaranties. De beschikbare kredietruimte per dochteronderneming wordt centraal bepaald.

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

	Voorwaarde	Realisatie 31-12-2012
Net debt / EBITDA	< 3,0	1,6
Interest coverage ratio	> 4,0	9,8

TKH opereert hiermee binnen deze gestelde ratio's.

Het onderstaand overzicht geeft het liquiditeitsrisico ultimo 2012 weer van de financiële verplichtingen van TKH.

in duizenden euro's	Gemiddelde rente	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 3 maanden	> 3 maanden < 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Financiële activa		217.627	217.627	217.627			
Liquide middelen	0,5%	66.465	66.548	66.548			
Langlopende schulden	2,9%	-202.445	-231.800	-1.468	-4.403	-225.929	
Schulden aan kredietinstellingen	1,5%	-59.564	-59.787	-59.787			
Handelsschulden		-125.870	-125.870	-125.870			
Overige schulden exclusief derivaten		-62.537	-62.537	-62.537			
Renteswaps (derivaten)		-8.720	-9.429	-1.077	-2.344	-6.008	
Valutatermijncontracten (derivaten)		-287	-287	-106	-81	-100	
		-175.331	-205.535	33.330	-6.828	-232.037	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 verwachte

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	Gemiddelde contractrente		Nominale hoofdsom		Reële waarde	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Looptijd korter dan 1 jaar	4,41%		50.000		-1.443	
Looptijd tussen 1 en 2 jaar	3,49%	4,39%	25.000	50.000	-1.025	-1.367
Looptijd tussen 2 en 5 jaar	1,85%	3,49%	70.000	25.000	-6.252	-2.930
Looptijd langer dan 5 jaar		3,06%		50.000		-4.611
			145.000	125.000	-8.720	-8.908

Op deze swaps is cash-flow hedge-accounting toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren.

In hierna volgende analyse van de gevoeligheid van opgenomen leningen en daaraan gerelateerde renteswaps voor rentebewegingen wordt uitgegaan van een onmiddellijke verandering van 1% in de rentetarieven voor alle valuta en looptijden ten opzichte van het niveau op 31 december 2012, 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 € 4,0 miljoen als gevolg van de afgesloten renteswaps. Deze toename zou in de hedging-reserves onder het eigen vermogen moeten worden verwerkt.

Valutarisico

TKH's beleid is om de valutarisico's die voortvloeien uit inkopen af te dekken indien deze risico's niet in de markt kunnen worden doorberekend. Het valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van TKH's netto-investeringen in entiteiten die in andere valuta luiden dan in euro, worden voor zover mogelijk afgedekt door investeringen in lokale valuta te financieren. Het restant wordt niet afgedekt. Verkooptransacties in vreemde valuta worden volledig afgedekt indien het

materiële transacties betreffen. De voornaamste valuta die dit risico veroorzaken is de USD. Valutatermijncontracten worden gebruikt om de invloed van schommelingen in wisselkoersen te beperken. De instrumenten hebben grotendeels een looptijd van minder dan een jaar. De boekwaarden van monetaire activa en passiva zijn als volgt naar valuta te specificeren:

in duizenden euro's	Euro		USD		Overige valuta's		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Vorderingen	142.485	154.577	15.428	9.248	41.629	23.017	199.542	186.842
Liquide middelen	49.565	17.288	6.779	2.279	10.121	9.030	66.465	28.597
Langlopende schulden	-202.445	-123.502					-202.445	-123.502
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-53.364	-481	-2.949	-3.473	-3.251	-149	-59.564	-4.103
Handelsschulden en overige te betalen posten	-213.132	-194.528	-6.534	-5.869	-27.969	-23.126	-247.635	-223.523
	-276.891	-146.646	12.724	2.185	20.530	8.772	-243.637	-135.689

Per balansdatum heeft TKH de volgende valutatermijncontracten afgesloten:

in duizenden euro's	Gemiddelde contractkoers		Nominale hoofdsom		Reële waarde	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Cash-flow hedges van balans posities						
Koop USD met afwikkeling binnen 3 maanden		1,34		1.495		70
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,32	1,43	469	1.928	1	-134
Koop JPY met afwikkeling binnen 3 maanden	104,60		67.254		-50	
Koop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	8,06		25.344		-100	
Cash-flow hedges						
Verkoop USD met afwikkeling binnen 3 maanden	1,34	1,41	1.450	7.238	-19	-432
Verkoop USD met afwikkeling tussen 3 maanden en 1 jaar	1,31	1,40	2.428	10.151	19	-576
Verkoop USD met afwikkeling tussen 1 en 2 jaar		1,37		345		-14
Koop CNY met afwikkeling binnen 3 maanden	8,18	8,79	18.618	33.361	-38	288
Koop CNY met afwikkeling 3 maanden en 1 jaar	8,12	8,53	36.819	13.549	-100	70
					-287	-728

Tijdsverschillen tussen de afwikkeling van termijntransacties en verkoop- en inkoopcontracten worden ondervangen door gebruik te maken van vreemde valuta bankrekeningen of door het doorrollen van termijncontracten. Het translatierisico op de financiële instrumenten bij een daling van de spotkoers van de USD ten opzichte van de euro met 10% per 31 december 2012,

waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden, zou naar verwachting geen materieel effect hebben op het resultaat en eigen vermogen. Bij deze berekening is rekening gehouden met afgesloten valutatermijncontracten.

Prijrisico

Een belangrijke grondstof in de producten van TKH betreft koper. Het prijsrisico op koper wordt beperkt door verkoopprijzen continu af te stemmen met de ontwikkeling in de inkooprijzen, waarbij prijsontwikkelingen worden doorberekend naar klanten. Belangrijke grondstoffen zoals koper, staal, aluminium en pvc worden op termijn ingekocht om geen prijsrisico op de verkoop van gereed product te lopen, indien:

Kredietrisico

De financiële activa van de groep bestaan voornamelijk uit kas- en banksaldi, handelsdebiteuren en overige vorderingen. Het kredietrisico voor liquiditeiten staat uit op grote internationale systeembanken. De kredietrisico's betreffen met name handelsdebiteuren. Het betreft echter een risico dat verspreid is over een groot aantal klanten dat opereert in diverse landen en in verschillende industrieën. Op balansdatum waren er geen concentraties van kredietrisico bij debiteuren voor materiële bedragen.

Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekeringsbedrijven. Dit betreffen voornamelijk vorderingen aan afnemers in het subsegment manufacturing systems en afnemers in Frankrijk

Reële waarde van afgeleide financiële instrumenten

Voor de afgeleide financiële instrumenten wordt cash-flow hedge-accounting toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren. Per balansdatum bedraagt de reële waarde van de derivaten financiële instrumenten als volgt:

in duizenden euro's	Vorderingen		Verplichtingen	
	2012	2011	2012	2011
Renteswaps			8.720	8.908
Valuta termijncontracten		428	287	1.156
	0	428	9.007	10.064

- Een verkoopcontract tegen een gefixeerde prijs is afgesloten,
- Uitlevering niet binnen een maand plaatsvindt, en
- Een belangrijke hoeveelheid grondstof voor de productie nodig is.

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

en Duitsland. Daarnaast worden voor leveringen aan veelal buitenlandse afnemers gebruik gemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credits'.

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

Reële waarde van financiële instrumenten

De boekwaarde van de vorderingen op handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de reële waarde, omdat de eventuele oninbaarheid tot uitdrukking wordt gebracht in een verantwoorde reële waarde-aanpassing. De boekwaarde van de liquide middelen, handelsschulden en overige te betalen posten benadert de reële waarde. De reële waarde van de rentedragende langlopende schulden benadert de geamortiseerde kostprijs omdat het een variabele rente draagt en de renteswap op reële waarde is gewaardeerd. De reële waarde en boekwaarde van financiële derivaten is gebaseerd op berekeningen, marktprijsnoteringen of prijsopgaven verkregen van financiële instellingen. Voor de gebruikte derivaten bestaan actieve markten. De valutatermijncontracten en renteswaps kwalificeren als level 2 instrumenten.

Verloop van de cash-flow reserves

in duizenden euro's	2012	2011
Stand per 1 januari	-7.092	-6.029
Winsten / (verliezen) op cash-flow hedges	141	-410
Overboeking naar resultatenrekening	195	-653
Opname in de eerste kostprijs of boekwaarde van een verworven afgedekt actief of verplichting		
Stand per 31 december	-6.756	-7.092

22 Verplichtingen die niet uit de balans blijken

Met betrekking tot de beschikbaarheid van enkele belangrijke grondstoffen zijn raamovereenkomsten afgesloten. Hiervoor gelden geen langetermijn-afnameverplichtingen.

in duizenden euro's	2012	2011
Bankgaranties afgegeven aan derden	25.711	25.296
Investeringsverplichting uit hoofde van materiële vaste activa in bestelling	834	1.338
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	14.199	13.150
Per balansdatum heeft TKH de volgende uitstaande operationele lease- en huurverplichtingen:		
Vervaltermijn binnen 1 jaar	14.209	9.705
Tussen 2 tot en met 5 jaar	26.964	22.624
Vervaltermijn na 5 jaar	3.090	4.000
	44.263	36.329

Claims

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

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

23 Bedrijfsopbrengsten

in duizenden euro's	2012	2011
Verkoop van goederen en producten	760.776	703.640
Omzet uit projecten in opdracht van derden en diensten	339.402	356.539
Overige bedrijfsopbrengsten	2.204	902
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.102.382	1.061.081

24 Gesegmenteerde informatie

TKH is georganiseerd in 3 operationele segmenten: Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De Solutions zijn gebaseerd op de product-/marktcombinaties die door de TKH-ondernemingen bediend worden. Op pagina 137-139 is voor de dochterondernemingen

weergegeven in welke Solutions zij opereren. In het jaarverslag op de pagina's 41-49 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	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Bedrijfsopbrengsten										
Externe bedrijfsopbrengsten	167.125	161.730	436.851	382.147	497.627	517.204	779		1.102.382	1.061.081
Intersegment bedrijfsopbrengsten									0	0
Totaal bedrijfsopbrengsten	167.125	161.730	436.851	382.147	497.627	517.204	779		1.102.382	1.061.081
ROS	8,8%	8,0%	5,3%	5,4%	12,1%	13,5%			7,8%	8,7%
Resultaat										
EBITA voor eenmalige baten en lasten	14.710	12.959	22.944	20.498	59.989	69.589	-11.416	-10.939	86.227	92.107
Eenmalige lasten	-402		-7.567	-2.000			-4.214		-12.183	-2.000
Bijzondere waardevermindering	-170		-2.874		-273		-1		-3.318	0
Amortisatie	-1.009	-1.119	-14.417	-7.851	-5.450	-3.900		-185	-20.876	-13.055
Segment bedrijfsresultaat	13.129	11.840	-1.914	10.647	54.266	65.689	-15.631	-11.124	49.850	77.052
Financiële baten en lasten									-12.059	-7.490
Resultaat deelnemingen									-67	82
Waardeverandering voorziening voor earn-out en put-opties										
minderheidsaandeelhouders									2.965	0
Belastingen over resultaat									-9.722	-15.563
Nettoresultaat									30.967	54.081

	Telecom Solutions		Building Solutions		Industrial Solutions		Eliminatie en overig		Totaal	
in duizenden euro's	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Overige informatie										
Investeringsen ¹	4.891	10.137	161.708	53.885	33.502	10.530	290		200.391	74.552
Afschrijvingen en amortisatie ¹	3.292	3.936	21.927	13.741	12.933	10.407	218	247	38.370	28.331
Bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst- en verliesrekening	170		2.874		273		1		3.318	0
Medewerkers	706	670	1.936	1.526	2.067	1.844	27	22	4.736	4.062
Balans										
Activa	128.539	120.549	502.084	316.325	369.682	314.430	25.624	21.128	1.025.929	772.432
Voor verkoop aangehouden activa							7.165	7.165	7.165	7.165
Overige deelnemingen	324	253	1.241	1.154	4.460	4.460			6.025	5.867
Geconsolideerde totale activa									1.039.119	785.464
Verplichtingen	36.303	37.387	112.267	81.549	147.856	151.650	315.111	157.007	611.537	427.593

¹ In immateriële en materiële vaste activa

in duizenden euro's	Vaste activa ¹		Bedrijfsopbrengsten	
	2012	2011	2012	2011
Geografische gebieden				
Nederland	195.161	184.901	290.025	289.958
Europa (overig)	259.410	149.996	521.521	515.699
Azië	71.955	41.187	203.286	180.004
Noord-Amerika	16.148	3.267	50.816	46.880
Overige en eliminaties	1.049	1.779	36.734	28.540
	543.723	381.130	1.102.382	1.061.081

¹ Vaste activa exclusief actieve belastinglatentie

25 Personeelskosten

in duizenden euro's	2012	2011
Lonen en salarissen	176.804	150.805
Sociale lasten	31.363	24.687
Pensioenlasten	7.526	7.855
Inleenkrachten	18.611	18.840
Overige personeelskosten	7.316	7.603
	241.620	209.790

27 Afschrijvingen

in duizenden euro's	2012	2011
Afschrijvingen op materiële vaste activa	17.886	15.535
Resultaat op desinvestering van materiële vaste activa	-198	-292
Veranderingen in reële waarde van vastgoedbeleggingen	-194	33
	17.494	15.276

29 Bijzondere waardeverminderingen

in duizenden euro's	2012	2011
Bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa	2.725	
Terugname bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa	399	
Verlieslatende contracten	194	
	3.318	0

26 Op aandelen gebaseerde betalingen

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

28 Amortisatie

in duizenden euro's	2012	2011
Amortisatie van immateriële vaste activa	8.061	5.957
Amortisatie van immateriële vaste activa uit acquisities als gevolg van 'purchase price allocations'	12.815	7.098
	20.876	13.055

Er is een bijzondere waardevermindering verantwoord voor met name verlieslatende activiteiten die niet meer zullen worden voortgezet, dan wel worden gedesinvesteerd.

30 Overige bedrijfskosten

Onder overige bedrijfskosten zijn o.a. opgenomen algemene, verkoop-, huisvestings- en fabricagekosten. In de totale bedrijfslasten over het boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

in duizenden euro's	2012	2011
Onderzoeks- en ontwikkelingskosten, exclusief onderzoeks- en ontwikkelingskosten betaald door klanten	10.776	9.764
Overheidssubsidies voor trainingskosten	-894	-1.424

32 Belastingen

in duizenden euro's	2012	2011
Acute belasting	9.094	13.863
Latente belasting	628	1.700
Totaal belastingen over resultaat	9.722	15.563

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	2012		2011	
Resultaat voor belastingen	40.689		69.644	
Belasting berekend tegen het Nederlands belastingtarief	10.172	25,0%	17.411	25,0%
Correctie vanwege belastingeffect voor:				
Fiscale deelnemingsvrijstelling	17	0,0%	-21	0,0%
Fiscaal niet aftrekbare kosten	1.562	3,8%	579	0,8%
Voordelen uit fiscale faciliteiten	-4.449	-10,9%	-5.140	-7,4%
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	2.624	6,4%	3.291	4,7%
Vaststelling van de aangiften vennootschapsbelasting over voorgaande jaren	-657	-1,6%	-1.871	-2,7%
Verschillen in belastingtarieven voor buitenlandse dochterondernemingen	453	1,2%	1.314	1,8%
Effectieve belastingdruk	9.722	23,9%	15.563	22,2%

31 Financiële baten en lasten

in duizenden euro's	2012	2011
Koers- en omrekeningsverschillen, inclusief het effect van gerealiseerde cash-flow hedges	-266	438
Geamortiseerde transactiekosten	-360	0
Rentebaten	1.384	1.818
Rentelasten	-12.817	-9.746
	-12.059	-7.490

33 Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders

in duizenden euro's	2012	2011
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (x 1.000)	37.512	37.146
Effect van aandelenopties (x 1.000)	111	147
Gewogen gemiddeld aantal (certificaten van) aandelen (verwaterd; x 1.000)	37.623	37.293
Nettoresultaat (in € '000)	30.967	54.081
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-2.214	-600
Winst toekomend aan de aandeelhouder	28.753	53.481
Nettoresultaat (in € '000)	30.967	54.081
Amortisatie van aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa	12.815	7.098
Belastingen over de amortisatie	-3.646	-2.095
Winst voor amortisatie	40.136	59.084
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-2.214	-600
Winst voor amortisatie toekomend aan de aandeelhouders	37.922	58.484
Winst voor amortisatie	40.136	59.084
Waardeverandering voorziening voor earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders	-2.965	
Herstructureringskosten	7.969	
Acquisitiekosten	4.214	2.000
Bijzondere waardeverminderingen	3.318	
Bijzondere waardeverminderingen in resultaat deelnemingen	200	
Belastingeffect over bijzondere waardeverminderingen en herstructurering	-2.825	
Winst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten	50.047	61.084
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-2.214	-600
Winst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toekomend aan de aandeelhouders	47.833	60.484
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €) ¹	1,28	1,63
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ¹	1,01	1,57
Gewone winst per aandeel (in €)	0,77	1,44
Verwaterde winst per aandeel (in €)	0,76	1,43

¹ Niet IFRS-verplichte toelichting.

34 Verbonden partijen

Handelstransacties

Gedurende het jaar hebben geen belangrijke handelstransacties met niet-geconsolideerde verbonden partijen plaatsgevonden. Voor zover deze transacties zich hebben voorgedaan, zijn ze afgerekend tegen marktprijzen, rekening houdend met kortingen voor volumes en de bestaande relatie tussen de partijen. Voor product- en conceptontwikkeling buiten TKH die van strategisch belang kunnen zijn, is, in ruil voor exclusiviteit, in sommige gevallen een achtergestelde financiering ter beschikking gesteld. De reële waarde van deze leningen bedraagt ultimo 2012 € 1,0 miljoen (2011: € 1,0 miljoen).

Remuneratieverslag

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

Beloningsbeleid

Het beleid is gericht op het marktconform belonen ten behoeve van het aantrekken, motiveren en binden van gekwalificeerde leidinggevendenden van een beursgenoteerde onderneming, rekening houdend met de omvang en de speciale kenmerken van TKH. Het beloningspakket wordt op basis van door externe deskundigen verstrekte gegevens periodiek getoetst op marktconformiteit. De samenstelling van het beloningspakket is zodanig dat zowel de korte als de lange termijn doelstellingen van de onderneming worden ondersteund. De Remuneratie Commissie maakt met ingang van 2010 aan de hand van de gestelde targets scenario-analyses met betrekking tot de te realiseren STI en LTI.

Remuneratie

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

Basissalaris (Totaal Vast Inkomen: TVI)

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

Prestatiebonus (Short Term Incentive: STI)

De variabele beloning vormt een belangrijk onderdeel van het beloningspakket voor de Raad van Bestuur. De prestatiebonus is gericht op te realiseren doelstellingen. Jaarlijks worden doelstellingen en criteria geformuleerd op basis waarvan de prestatiebonus kan worden behaald.

De mate waarin doelstellingen en criteria worden gerealiseerd bepalen de hoogte van de prestatiebonus. De prestatiebonus is gemaximaliseerd op 60% van het basissalaris (TVI). De Raad van Commissarissen, op voordracht van de Remuneratie Commissie, stelt op basis van de gerealiseerde doelen en criteria de hoogte van de prestatiebonus vast. De realisatie van 50% van de maximum bonus is gebaseerd op EBITA-targets en 30% is gebaseerd op autonome omzetgroei-targets. De overige 20% van de maximale bonus wordt bepaald door de realisatie van persoonlijke doelstellingen. Realisatie 'at target' leidt tot uitkering van een bonus van 40% van het TVI. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid om van de gestelde targets af te wijken indien bijzondere omstandigheden aan de orde zijn. De realisatie van doelstellingen over 2012 heeft geleid tot uitkering van 82% van de maximale prestatiebonus voor de leden van de Raad van Bestuur gelijk aan 49% van het basissalaris (TVI).

De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele beloning die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de leden van de Raad van Bestuur. Uitbetaling aan de leden van de Raad van Bestuur geschiedt onder de voorwaarde van juistheid van de relevante (financiële) gegevens.

Er is geen "change of control"-paragraaf opgenomen in de arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van Bestuur.

Aandelenregeling (Long Term Incentive: LTI)

In het kader van de meerjarendoelstellingen is een aandelenregeling geïntroduceerd die voorziet in een lange termijn bonusregeling. De regeling maakt het mogelijk voor de leden van de Raad van Bestuur om op basis van vooraf gestelde meerjarendoelstellingen aandelen om niet te verkrijgen, op voorwaarde dat de leden van de Raad van Bestuur eenzelfde aantal aandelen voor eigen rekening aanschaffen tegen de dan geldende beurskoers. De ontwikkeling van de ROCE en de ROS evenals de koersontwikkeling van het aandeel TKH ten opzichte van de voor TKH relevante Asc-index leiden ertoe dat tot toekenning van aandelen kan worden overgegaan. De geformuleerde meerjarendoelstellingen voor de Raad van Bestuur hangen samen met de in dit jaarverslag geformuleerde TKH-doelstellingen (pag 9). Bepaald is dat jaarlijks maximaal 32.000 (certificaten van) aandelen per lid van de Raad van Bestuur kunnen worden toegekend. De betreffende aandelen dienen als lange termijn belegging te worden aangehouden en mogen gedurende een periode van drie jaar niet worden verkocht. De toekenning van de aandelen geschiedt binnen een maand na bekendmaking van de jaarcijfers. Met ingang van 2004 worden er geen personeelsopties meer toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur en is de optieregeling vervangen door voornoemde aandelenregeling. Op grond van gerealiseerde doelstellingen over 2011 zijn in maart 2012 aan de heer J.M.A. van der Lof 26.203 (certificaten van) aandelen toegekend en aan de heer E.D.H. de Lange 19.652 (certificaten van) aandelen, waartegenover de Raad van Bestuur eenzelfde aantal aandelen heeft aangeschaft tegen de op dat moment geldende beurskoers. Aan de heer Dehn zijn 2.605 (certificaten van) aandelen toegekend, waar tegenover de heer Dehn 705 (certificaten van) aandelen heeft aangeschaft tegen de op dat

moment geldende beurskoers. Voor de heer Dehn geldt dat voor de eerste drie jaren van zijn arbeidsovereenkomst er een vrijstelling van de financiële tegenprestatie geldt van maximaal € 35.000,- netto per jaar. In de tabel op deze pagina zijn de toegekende aandelen omgerekend naar de waarde van de toekenning op basis van de beurskoers op moment van toekenning en vervolgens gebruteerd voor de af te dragen inkomstenbelasting.

Peer group

De Remuneratie- en Benoemingscommissie raadpleegt onafhankelijke beloningsadviseurs om de beloningsgegevens van ondernemingen uit de referentie groep af te stemmen op de omvang van TKH. De arbeidmarktreferentiegroep bestaat uit de volgende ondernemingen: Aalberts, Accel, Draka-Prysmian, Gamma Holding, Group Schneider (Frankrijk), Imtech, Leoni (Duitsland), Kendrion, Nedap, TenCate en Wavin.

Bezoldiging Raad van Bestuur	TVI		Variabel inkomen (STI)		Aandelenregeling (LTI) ¹		Pensioen		Totaal	Crisisheffing ³		Totaal inclusief crisisheffing		
in duizenden euro's	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Bestuurders:														
J.M.A. van der Lof MBA	408	400	200	200	865	1.013	111	109	1.584	1.722	207		1.791	1.722
E.D.H. de Lange MBA	306	300	150	150	514	588	42	41	1.012	1.079	84		1.096	1.079
A.E. Dehn ²	242	96	119	48	76		33	11	470	155	5		475	155
Totaal bezoldiging	956	796	469	398	1.455	1.601	186	161	3.066	2.956	296	0	3.362	2.956

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 In dienst vanaf 1 augustus 2011

Pensioen

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

Persoonlijke leningen

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

Bezoldigingsbeleid Raad van Commissarissen

De Algemene Vergadering heeft in 2011 de bezoldiging van de commissarissen vastgesteld. De bezoldiging van een commissaris is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 42.500,- en die van de leden van de Raad van Commissarissen € 32.500,-. De jaarlijkse vergoeding voor de lidmaatschap van de Audit en Remuneratie Commissie van de Raad van Commissarissen bedraagt € 7.000,- voor de voorzitter en € 5.000,- voor ieder lid. Aan het lidmaatschap van de Selectie- en Benoemingscommissie is voortsnog geen vergoeding verbonden. De hiervoor genoemde bedragen zijn exclusief BTW. Aan de leden van de Raad van Commissarissen worden geen optierechten toegekend.

Aandelenbezit bestuurders en commissarissen

Van de Raad van Bestuur hield ultimo 2012 de heer J.M.A. van der Lof 190.647 (certificaten van) aandelen, de heer E.D.H. de Lange 110.286 (certificaten van) aandelen en de heer A. Dehn 3.310 (certificaten van) aandelen. Gedurende het boekjaar heeft de heer J.M.A. van der Lof 52.406

(certificaten van) aandelen verkocht en de heer De Lange 19.652 (certificaten van) aandelen tegen een koers van € 18,43 in overeenstemming met de regeling. Daarnaast hebben de de heren Van der Lof, De Lange en Dehn respectievelijk 26.203, 19.652 en 705 (certificaten van) aandelen gekocht tegen een koers van € 18,43 uit hoofde van de aandelenregeling. Van de Raad van Commissarissen hield niemand ultimo 2012 (certificaten van) aandelen TKH.

Voorschriften benoeming en ontslag bestuurders en commissarissen

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

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

35 Acquisities

Gedurende 2012 heeft TKH de volgende belangen verworven:

Naam deelneming	Land	Juridische eigendom en zeggenschap	Consolidatie vanaf	Activiteit
Aasset Security International SAS	Frankrijk	100,0%	1 maart 2012	Vision & Security Systems (Building)
Parking + Protection B.V.	Nederland	51,0%	1 april 2012	Building Technologies (Building)
Scanton Parking+ B.V.	Nederland	100,0%	1 juli 2012	Building Technologies (Building)
Augusta Technologie AG	Duitsland	61,5%	2 juli 2012	Vision & Security Systems (Building) en Manufacturing Systems (Industrial)
S-Com A/S	Denemarken	90,0%	1 september 2012	Connectivity Systems (Building)

Hiervan zijn in grootte de belangrijkste acquisities:

Aasset Security International SAS

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

Bezoldiging Raad van Commissarissen			Totaal	
in euro's	Vaste vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	2012	2011
Commissarissen:				
H.J. Hazewinkel RA, <i>voorzitter</i>	42.500	5.000	47.500	47.500
ir. M.E. van Lier Lels, <i>vice-voorzitter</i>	32.500	8.750	41.250	46.500
P. Morley Msc.	32.500	5.000	37.500	37.500
drs. P.P.F.C. Houben	32.500	5.250	37.750	32.500
ir. R. van Iperen ¹	32.500		32.500	1.250
Totaal bezoldiging	172.500	24.000	196.500	165.250

¹ Vanaf 14 december 2011

groeimogelijkheden creëert voor zowel Aasset en TKH. De activiteiten van Aasset zijn ondergebracht in het security-cluster van TKH, dat deel uitmaakt van het business segment Building Solutions. Deze acquisitie sluit dan ook aan bij de doelstellingen van TKH om de omzet van vision & security systems uit te bouwen tot 20% van de totaalomzet. De koopsom is betaald in liquiditeiten.

Augusta Technologie AG

Op 2 juli 2012 heeft TKH een controlerend belang verworven in Augusta Technologie A.G. ("Augusta"), gevestigd te München (Duitsland). De onderneming heeft 531 werknemers en heeft vestigingen in Europa, Azië, USA en Canada. In het boekjaar 2012 bedroeg de omzet € 112 miljoen en de EBITDA € 21 miljoen.

Augusta is een geïntegreerd technologiebedrijf met een focus op de nichemarkten digitale beeldverwerking en optische sensoren. Het kernsegment vision technology richt zich op het aanbieden van digitale camera's en optische sensorsystemen voor automatisering en het vergroten van

de kwaliteit, veiligheid en efficiëntie. Het ontwikkelt en produceert zowel standaardproducten als klantspecifieke systemen voor een brede range van applicaties in een aantal sectoren waaronder de maakindustrie, medische technologie, multimedia, verkeers- en beveiligingstechnologie. Augusta onderscheidt zich door haar internationale aanwezigheid en zeer goede klantenservice. Augusta sluit perfect aan bij TKH's bestaande activiteiten in de markt voor vision- en security-systemen. Met deze transactie creëert TKH een toonaangevende vision-technologiegroep die zich sterk richt op verticale markten zoals intelligente verkeersoplossingen, medische applicaties en industriële inspectie. Daarnaast bieden Augusta's overige business units hoogwaardige elektronische oplossingen die TKH in staat stelt haar klanten op maat gemaakte elektronische subsystemen te leveren. De geografische aanvulling van TKH en Augusta biedt beter toegang tot de belangrijke Amerikaanse en Aziatische markten, naast TKH's Europese aanwezigheid. De internationale positie van TKH wordt hiermee aanzienlijk vergroot. De vision-activiteiten van Augusta zullen binnen TKH deel uitmaken van het segment vision & security systems. De overige divisies zullen binnen TKH deel uitmaken van het segment manufacturing systems. De koopsom is betaald in liquiditeiten. Ten behoeve van de financiering van de acquisitie zijn de gecommiteerde kredietfaciliteiten in april 2012 met € 100 miljoen verhoogd naar € 350 miljoen.

Bij de bepaling van de financiële convenanten, de Net Debt/EBITDA-ratio en de interest coverage-ratio, is met de bankengroep overeengekomen dat de balans en winst- en verliesrekening van Augusta volledig mag worden meegeconsolideerd en de eenmalige acquisitiekosten buiten beschouwing worden gelaten.

De geacquireerde en meegeconsolideerde ondernemingen hebben in 2012 met € 87 miljoen in de omzet en € 8,0 miljoen in de netto-winst bijgedragen aan het resultaat van TKH. In deze netto-winst is een vrijval van € 2,2 miljoen begrepen die betrekking heeft op een earn-outvoorziening. Indien de acquisities per 1 januari hadden plaatsgevonden dan zou de som van de bedrijfs-opbrengsten van TKH € 1.164 miljoen en de nettowinst € 32,1 miljoen hebben bedragen. In de genoemde nettowinstbedragen is rekening gehouden met financieringslasten en amortisatie van aan immateriële vaste activa gerelateerd aan de acquisitie.

De transacties waarbij een meerderheidsbelang is verkregen zijn verantwoord volgens de "purchase method of accounting".

De samenstelling van de verworven gecombineerde netto-activa is als volgt:

in duizenden euro's	Augusta Technologie AG			Overige acquisities			Totaal van de acquisities		
	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde	Boekwaarde	Aanpassingen	Verkregen reële waarde
Immateriële vaste activa	23.819	40.796	64.615	-1.044	12.317	11.273	22.775	53.113	75.888
Materiële vaste activa	8.882		8.882	2.333		2.333	11.215		11.215
Voorraden	16.598		16.598	6.907		6.907	23.505		23.505
Vorderingen	23.023		23.023	9.052		9.052	32.075		32.075
Liquide middelen / (kortlopende bankschulden)	51.723		51.723	-2.863		-2.863	48.860		48.860
Pensioenen	-454		-454			0	-454		-454
Overige voorzieningen	-3.856		-3.856	-236		-236	-4.092		-4.092
Langlopende schulden	-7.758		-7.758	-234		-234	-7.992		-7.992
Latente belastingen	-4.796	-10.458	-15.254	519	-4.057	-3.538	-4.277	-14.515	-18.792
Overige schulden	-17.998		-17.998	-11.866		-11.866	-29.864		-29.864
Verkregen netto-activa	89.183	30.338	119.521	2.568	8.260	10.828	91.751	38.598	130.349
Af: Minderheidsbelang derden			-56.856			-67			-56.923
Betaalde goodwill			51.432			20.796			72.228
Koopsom			114.097			31.557			145.654
Bankschulden / (liquiditeiten) verkregen			-51.723			2.863			-48.860
Netto betaling			62.374			34.420			96.794
Af: Earn-out, voorzien maar nog niet uitbetaald						-315			-315
Af: Put-opties gehouden door minderheidsaandeelhouders, voorzien maar nog niet uitbetaald						-2.821			-2.821
Af: Reeds in bezit zijnde minderheidsbelang						467			467
Betalingen voor acquisities uit voorgaande jaren						1.685			1.685
Betaling in liquiditeiten			62.374			33.436			95.810

De verkregen boekwaarde van Augusta bevat € 61,0 miljoen goodwill die in de reële waarde aanpassing wordt geëlimineerd. Daar staat tegenover dat verkregen immateriële activa zoals intellectual property, klantbestanden en merknamen zijn opgenomen.

Voor de voorwaardelijke vergoedingen uit hoofde van earn-out en put-opties gehouden door minderheidsaandeelhouders is het bedrag ingeschat op basis van verwachte toekomstige resultaten. Deze voorwaardelijke vergoedingen zijn ten laste van de goodwill gevormd (zie toelichting 15). De werkelijke in de toekomst te betalen vergoeding zal positief of negatief afwijken op grond van de toekomstige realisatie. Op grond van scenario-analyses wordt de mogelijke afwijking ingeschat op maximaal € 1 miljoen positief of negatief.

De overige acquisities hebben voor ruim 80% van de betaling in liquiditeiten betrekking op Aasset. De kleinere acquisities zijn hierin gecombineerd weergegeven in verband met de beperkte omvang van deze geacquireerde ondernemingen ten opzichte van TKH.

De reële waarde van de vorderingen wijkt niet materieel af van de contractuele waarde. De betaalde goodwill is toerekenbaar aan de kennis en kunde van het personeelsbestand, verwachte synergievoordelen door samenwerking binnen de TKH-groep en de aansluiting met de strategische ontwikkeling van TKH. De verantwoorde goodwill uit de acquisities is fiscaal niet aftrekbaar. TKH heeft in totaal € 4,2 miljoen aan acquisitiekosten in het operationeel resultaat verantwoord voor externe advies- en juridische kosten. Deze kosten zijn met name gerelateerd aan de acquisitie van Augusta Technologie.

36 Transacties in natura

Er hebben geen materiële transacties in natura plaatsgevonden.

37 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die van wezenlijk belang zijn voor het inzicht in de jaarrekening en de afgelopen tussentijdse periode.

38 Servicekosten vergoed aan externe accountants

in duizenden euro's	Deloitte		Overige onderdelen Deloitte		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Onderzoek van de jaarrekening	352	340	350	345	702	685
Adviesdiensten op fiscaal terrein	35	26		26	35	52
Andere niet-controlediensten	4	7			4	7
	391	373	350	371	741	744

Enkelvoudige balans

Per 31 december voor winstbestemming

in duizenden euro's	Toelichting	2012	2011
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	2	76.725	74.104
Materiële vaste activa	3	614	580
Financiële vaste activa	4	496.671	480.106
Totaal van de vaste activa		574.010	554.790
Vlottende activa			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		163.449	16.856
Overige vorderingen		1.545	126
Totaal van de vlottende activa		164.994	16.982
Totaal activa		739.004	571.772
Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		9.579	9.488
Agio		12.121	12.212
Wettelijke reserve		15.166	16.709
Herwaarderingsreserve		32.080	28.411
Herwaarderingsreserve voor verkoop beschikbare financiële activa		3.655	509
Omrekeningsreserve		3.005	6.181
Cash-flow hedge-reserve		-6.756	-7.092
Overige reserve		269.516	236.327
Onverdeelde winst		28.753	53.481
Totaal van het eigen vermogen	5	367.119	356.226
Langlopende verplichtingen			
Langlopende schulden		202.445	123.412
Voorziening		36.168	32.502
Totaal van de langlopende verplichtingen		238.613	155.914
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan kredietinstellingen		103.448	562
Schulden aan groepsmaatschappijen		17.066	50.120
Overige kortlopende schulden	8	12.002	8.906
Voorzieningen		756	44
Totaal van de kortlopende verplichtingen		133.272	59.632
Totaal passiva		739.004	571.772

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

in duizenden euro's	2012	2011
Enkelvoudig resultaat	-13.650	-15.921
Resultaat deelnemingen	42.403	69.402
	28.753	53.481

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

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

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

2 Immateriële vaste activa

in duizenden euro's	Goodwill		Merkmamen, klantenbestanden en intellectual property		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Stand per 1 januari	46.381	26.308	27.723	12.653	74.104	38.961
Acquisities	6.266	19.706	962	18.489	7.228	38.195
Amortisatie			-4.476	-3.419	-4.476	-3.419
Aanpassing i.v.m. earn-out-verplichting	100	-11			100	-11
Aanpassing i.v.m. verplichting voor putopties gehouden door minderheidsaandeelhouders	-231	378			-231	378
Stand per 31 december	52.516	46.381	24.209	27.723	76.725	74.104
Som der amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	0	0	13.071	8.595	13.071	8.595
Historische aanschafwaarde	52.516	46.381	37.280	36.318	89.796	82.699

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

3 Materiële vaste activa

in duizenden euro's	Andere vaste bedrijfsmiddelen	
	2012	2011
Actuele boekwaarde per 1 januari	580	496
Mutaties		
Investeringen	301	357
Desinvesteringen	-109	-51
Afschrijvingen	-158	-222
Totaal van de mutaties	34	84
Stand per 31 december		
Historische aanschafwaarde	1.604	1.508
Som der afschrijvingen op de historische aanschafwaarde	-990	-928
Actuele boekwaarde	614	580

4 Financiële vaste activa

in duizenden euro's	Geconsolideerde deelnemingen	Overige deelnemingen	Voor verkoop beschikbare activa	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Actieve belastinglatentie	Totaal
Stand per 1 januari 2011	247.970	1.272	8.123	78.243	2.519	338.127
Mutaties uit hoofde van:						
Verwerving en / of oprichting van nieuwe deelnemingen, belangen	8.316					8.316
Kapitaalstorting	42.074	3.309		-15.000		30.383
Resultaat	69.402	-266				69.136
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			-1.353			-1.353
Ontvangen dividend	-28.715					-28.715
Herwaarderingen	2.478					2.478
Mutatie in cash-flow hedge-reserves	-508				185	-323
Liquidatie	156				241	397
Desinvestering binnen het concern	-96.047					-96.047
Verstekte financiering minus aflossingen				156.272		156.272
Overige mutaties					-44	-44
Omrekeningsverschillen	1.479					1.479
Stand per 31 december 2011	246.605	4.315	6.770	219.515	2.901	480.106
Mutaties uit hoofde van:						
Verwerving en / of oprichting van nieuwe deelnemingen, belangen	-306	467				161
Kapitaalstorting	11.137					11.137
Resultaat	42.340	-353				41.987
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa			3.145			3.145
Ontvangen dividend	-41.246					-41.246
Herwaarderingen	4.463					4.463
Mutatie in cash-flow hedge-reserves	194				-47	147
Liquidatie	70				-241	-171
Overige mutaties					15	15
Omrekeningsverschillen	-3.073					-3.073
Stand per 31 december 2012	260.184	4.429	9.915	219.515	2.628	496.671

Op pagina's 137-139 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 groepsvermogen op pagina 87.

Maatschappelijk kapitaal	2012		2011
	X 1.000	€ '000	€ '000
Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit:			
gewone aandelen	59.984		
cumulatief preferente financieringsaandelen	10.000		
converteerbare cumulatief preferente financieringsaandelen	10.000		
cumulatief preferente beschermingsaandelen	60.000		
Elk nominaal € 0,25	139.984	34.996	34.996
prioriteitsaandelen	4		
Elk nominaal € 1,00	4	4	4
		35.000	35.000
Waarvan niet geplaatst		25.421	25.512
Geplaatst kapitaal ¹		9.579	9.488

¹ 4.000 prioriteits- en 38.302.014 (certificaten van) aandelen

In 2012 is een stock-dividend van 366.757 (certificaten van) aandelen ten laste van het agio uitgekeerd. Het geplaatst kapitaal is met hetzelfde aantal (certificaten van) aandelen toegenomen.

De op naam gestelde gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, overgedragen aan het Administratiekantoor dat certificaten van aandelen uitgereikt aan de uiteindelijke kapitaalverschaffers. Het Administratiekantoor is de rechthebbende tot uiteindelijke kapitaalverschaffers. Het Administratiekantoor is de rechthebbende tot de aandelen en oefent ook het stemrecht uit, tenzij het Administratiekantoor hiertoe volmacht heeft gegeven aan de certificaathouders. De certificaathouders hebben het recht om een volmacht te krijgen om op de aandelen waartegenover de door hen gehouden certificaten staan, stem uit te brengen. Het Administratiekantoor blijft stemgerechtigd ten aanzien van de aandelen waarvan de certificaathouders niet ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn. De hiervoor bedoelde volmacht kan door het bestuur van het Administratiekantoor in verschillende in de wet genoemde gevallen worden beperkt, uitgesloten of herroepen (zie tevens Corporate Governance Code TKH). In dat geval kan het bestuur van het Administratiekantoor besluiten de volmachten te beperken, uit te sluiten of te herroepen, waardoor het (weer) 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 aan-

delen worden verwisseld, maar niet voor meer dan 1% per houder van het totaal in de vorm van gewone aandelen geplaatste kapitaal. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar onmiddellijk, maar ook naar middellijk gehouden aandelen. Dit geldt overigens niet bij de overdracht van gewone aandelen aan de vennootschap zelf. Voor elke overdracht van preferente financieringsaandelen, converteerbare preferente financieringsaandelen en preferente beschermingsaandelen is goedkeuring vereist van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur kan zodanige goedkeuring slechts verlenen onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

Aan de prioriteitsaandelen zijn geen bijzondere rechten toegekend.

Door de vennootschap is aan de Stichting Continuïteit TKH een optie verleend tot het nemen van preferente beschermingsaandelen tot maximaal 50% van het bedrag van ten tijde van de plaatsing van preferente beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen respectievelijk 100% van het bedrag van de ten tijde van de plaatsing van preferente beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen indien de beperking van de royalementsmogelijkheid komt te vervallen hetgeen plaatsvindt indien en zodra de Raad van Bestuur van de vennootschap daartoe besluit en een verklaring daaromtrent deponert bij het Handelsregister.

Agio

De agioreserve is fiscaal geheel vrij uitkeerbaar.

Wettelijke reserve

in duizenden euro's	2012	2011
De wettelijke reserve is gevormd voor:		
Geactiveerde ontwikkelingskosten	13.930	14.321
Aandeel in het eigen vermogen van de deelneming waarvoor het economisch eigendom wel is verworven, maar het juridische eigendom nog niet	1.236	2.388
	15.166	16.709

De wettelijke reserve is niet uitkeerbaar.

6 Dividend

Het dividend over 2011 werd tijdens de Algemene Vergadering van 2012 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 2012 € 21.666.741 dividend betaald en ten laste gebracht van de overige reserves. Daarnaast is uit hoofde van stockdividend een bedrag van € 91.589 ten laste van de agioreserve gebracht.

7 Op aandelen gebaseerde betalingen

Aandelen optieregeling afgewikkeld in eigen vermogensinstrumenten

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

Herwaarderingsreserves

De herwaarderingsreserves zijn niet uitkeerbaar.

Hedgingreserve en omrekeningsreserve

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

Na de balansdatum 31 december 2012 is door de Raad van Bestuur een voorstel winstbestemming gedaan, waarvoor wordt verwezen naar de "Overige gegevens" op pagina 128. Het voorstel winstbestemming is niet in de balans verwerkt en er zijn geen gevolgen voor de winstbelasting.

vastgelegd en zijn door de deelnemers schriftelijk geaccepteerd. Ultimo 2012 heeft de vennootschap 644.092 ingekochte (certificaten van) aandelen in portefeuille ter afdekking van de optierechten. Deze (certificaten van) aandelen zijn ingekocht tegen een gemiddelde koers van € 13,32. De totale inkoopwaarde bedraagt hiermee € 8.577.035. Overzicht van de uitstaande optierechten volgt hierna.

	Jaar van toekenning	Uitoefenprijs in €	Aantal per 01-01-2012	Toekenning gedurende het jaar	Verlopen gedurende het jaar	Ingetrokken gedurende het jaar	Vervallen gedurende het jaar	Uitoefening gedurende het jaar	Aantal per 31-12-2012	Uitoefen- periode
E.D.H. de Lange MBA	2007	16,33	8.800					-8.800	0	2010-2012
	2008	15,21	4.500						4.500	2011-2013
	2009	7,42	6.000						6.000	2012-2014
	Subtotaal		19.300	0	0	0	0	-8.800	10.500	
Overige werknemers	2007	16,33	137.320		-800			-136.520	0	2010-2012
	2008	15,21	76.255					-31.620	44.635	2011-2013
	2009	7,42	131.593					-62.300	69.293	2012-2014
	2010	13,79	150.129				-720		149.409	2013-2015
	2011	18,90	187.395				-5.288		182.107	2014-2016
	2012	18,23		210.432			-1.800		208.632	2015-2017
	Subtotaal		682.692	210.432	-800	0	-7.808	-230.440	654.076	
	Totaal		701.992	210.432	-800	0	-7.808	-239.240	664.576	

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

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

	2012	2011
Reële waarde op de waarderingsdatum (in €)	4,06	6,03
Verwachte volatiliteit	35,8%	43,2%
Verwacht dividend	3,5%	3,5%
Risicovrije rentevoet	1,4%	2,0%
Verwachte looptijd van de optie (in jaren)	4,0	4,0

Overige op aandelen gebaseerde betalingen

Op grond van de aandelenregeling zijn aan de Raad van Bestuur (certificaten van) aandelen om niet toegekend. Het aantal toegekende (certificaten van) aandelen bedroeg voor J.M.A. van der Lof 26.203 stuks, voor E.D.H. de Lange 19.652 stuks en voor A. Dehn 2.605 stuks. De Raad van Bestuur heeft op hetzelfde tijdstip een gelijk aantal (certificaten van) aandelen tegen de actuele beurskoers

De gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum van de aandelenopties gedurende het boekjaar was € 19,17. Gedurende het boekjaar zijn opties toegekend op 14 maart 2012. De geschatte reële waarde van de opties toegekend in 2012 bedraagt € 854.354.

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 € 816.486 (2011: € 675.000) verantwoord voor deze op aandelen gebaseerde betalingen die zijn afgewikkeld in eigen vermogensinstrumenten.

van € 18,43 aangeschaft, een en ander volgens de regeling. Voor de heer Dehn geldt dat voor de eerste drie jaren van zijn arbeidsovereenkomst er een vrijstelling geldt van de financiële tegenprestatie van maximaal € 35.000,- netto per jaar. Ten gevolge van deze aandelenregeling heeft TKH een last van € 1.454.000 (2011: € 1.600.000) in de winst- en verliesrekening verantwoord.

8 Overige kortlopende schulden

in duizenden euro's	2012	2011
Belastingen en sociale premies	348	-1.913
Overige schulden en overlopende passiva	11.654	10.819
	12.002	8.906

9 Verplichtingen die niet uit de balans blijken

De vennootschap heeft zich op grond van artikel 2:403, lid 1f BW hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van alle Nederlandse dochterondernemingen waarvan de vennootschap 100% van de aandelen zowel direct als indirect houdt. De daartoe strekkende verklaringen zijn ter inzage gelegd ten kantore van het Handelsregister waar de rechtspersoon, waarvoor de aansprakelijkheidsstelling is geschied, zijn zetel heeft. De onderneming heeft zich voor een totaal bedrag van € 34,0 miljoen (2011: € 44,8 miljoen)

formeel garant gesteld voor bankkredietfaciliteiten, verstrekt aan enkele buitenlandse deelnemingen. Op deze kredietfaciliteit is ultimo 2012 voor € 3,2 miljoen (2011: € 7,8 miljoen) een beroep gedaan. De vennootschap en de meerderheid van de 100% in eigendom zijnde Nederlandse dochterondernemingen vormen voor de vennootschapsbelasting een fiscale eenheid. Dientengevolge is de vennootschap aansprakelijk voor de vennootschapsbelasting van deze dochterondernemingen.

10 Ondertekening van de jaarrekening

Haaksbergen, 5 maart 2013

Raad van Bestuur

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

E.D.H. de Lange MBA

A.E. Dehn

Raad van Commissarissen

H.J. Hazewinkel RA, *voorzitter*

ir. M.E. van Lier Lels, *vice-voorzitter*

P. Morley Msc.

drs. P.P.F.C. Houben

ir. R. van Iperen

Overige gegevens

Statutaire regeling betreffende de bestemming van de winst

Aangezien in het verslagjaar geen preferente beschermingsaandelen en preferente financieringsaandelen hebben bestaan noch zijn uitgegeven, zoals bedoeld in artikelen 33.1, 3, 4, 5, 6 lid b en c, 8, 9 en 12 staan hieronder slechts weergegeven de artikelen omtrent de winstbestemming die betrekking hebben op de uitstaande aandelen.

Artikel 33 van de statuten luidt als volgt:

2. De vennootschap kan aan aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
- 6 a. Uit de na toepassing van de vorige leden overblijvende winst wordt, zo mogelijk, op de prioriteitsaandelen uitgekeerd vijf procent (5%) van hun nominaal bedrag. Op de prioriteitsaandelen zal geen verdere uitkering geschieden. Vervolgens wordt, zo mogelijk, op de preferente financieringsaandelen van iedere serie respectievelijk de converteerbare preferente financieringsaandelen van iedere serie een dividend uitgekeerd gelijk aan een percentage berekend over het bij de eerste uitgifte van de desbetreffende serie effectief op de preferente financieringsaandelen van de desbetreffende serie respectievelijk converteerbare preferente financieringsaandelen van de desbetreffende serie gestorte bedrag inclusief eventueel agio, en welk percentage is gerelateerd aan het gemiddelde effectieve rendement op 'staatsleningen algemeen met een looptijd van 7-8 jaar', berekend en bepaald op de wijze als in artikel 30.6 sub b vermeld.
7. Indien in enig boekjaar de winst niet toereikend is om de hiervoor in lid 6 van dit artikel bedoelde uitkeringen te doen, vindt in de daarop volgende boekjaren het in lid 6 en lid 10 bepaalde eerst toepassing nadat het tekort is ingehaald. De Raad van Bestuur is bevoegd onder goedkeuring van de

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

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

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

Voorstel winstbestemming

in duizenden euro's

Nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders € 28.753

Met inachtneming van artikel 33 van de statuten stellen wij voor aan de houders van (certificaten van) aandelen een dividend uit te keren van € 0,65 per (certificaat van) aandeel. De betaalbaarstelling van het dividend vindt plaats op 30 mei 2013.

Het dividend op 4.000 prioriteitsaandelen is vastgesteld op € 0,05 per aandeel van € 1,00.

Controle-verklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2012 van TKH Group N.V. te Haaksbergen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2012, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het verkort geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012 en de toelichting waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2012 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2012 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijking van materieel belang bevat. Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TKH Group N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van TKH Group N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen.

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

Enschede, 5 maart 2013
Deloitte Accountants B.V.

drs. A.J.E. Jansman RA

Stichting Administratiekantoor van Aandelen TKH

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

- De werkzaamheden in het verslagjaar 2012 hielden verband met de administratie van aandelen waartegen certificaten zijn uitgegeven;
- Het nominaal bedrag van de in administratie genomen gewone aandelen van TKH Group N.V. bedroeg per 31 december 2012 € 9.527.481,50 waartegen 38.109.926 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 NV. 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. Buiten de vergaderingen heeft de voorzitter contact gehad met de vennootschap over onderwerpen die het Administratiekantoor aangaan.

In de vergadering van 20 maart 2012 heeft het bestuur een toelichting gekregen van de Raad van Bestuur van de vennootschap op het jaarverslag 2011 en zijn de agendapunten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) 2012 besproken. Tevens is het verzoek van een certificaathouder besproken tot het bijeenroepen van een certificaathoudersvergadering. Het bestuur heeft geconstateerd dat het verzoek enkel is gericht op het bijeenroepen van een dergelijke vergadering zonder opgave

van een gespreksonderwerp of agendapunt met toelichting. Daarop heeft het bestuur geconcludeerd dat de Algemene Vergadering het podium is waarop certificaat-houders vragen kunnen stellen aan zowel de vennootschap als aan het bestuur van de Stichting Administratiekantoor. Dit leidt tot een transparante communicatie naar alle belanghebbenden bij de vennootschap, waarmee het bestuur van de Stichting Administratiekantoor zich richt naar zijn statutaire doelomschrijving. Tevens is in deze vergadering de samenstelling van het bestuur van de Stichting besproken, aangezien de heer Termijtelen vanwege het verstrijken van de statutaire zittingstermijn per 30 juni 2012 aftrad als bestuurslid. Het bestuur heeft op zijn website een oproep aan certificaathouders gedaan om namen van kandidaten aan te dragen. Aangezien er geen namen van kandidaten zijn aangedragen heeft het bestuur daarop de heer ir. Harrie Noy, voormalig bestuursvoorzitter van Arcadis NV, benoemd als bestuurslid van de Stichting Administratiekantoor per 1 juli 2012.

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

Voorafgaand aan de Algemene Vergadering 2012 is het stichtingsbestuur op 15 mei 2012 bijeengeweest ter voorbereiding op de voornoemde aandeelhoudersvergadering. De agendapunten van de Algemene Vergadering zijn besproken en het stemdrag van de Stichting is voorlopig, in afwachting van de

beraadslagingen in de vergadering, bepaald. In deze vergadering is tevens stilgestaan bij het aftreden van de heer Termijtelen. Het bestuur is de heer Termijtelen zeer dankbaar voor zijn betrokkenheid en voor zijn professionele inbreng. De heer Termijtelen heeft op een bijzondere manier de belangen van de certificaathouders weten te vertegenwoordigen, waarbij hij de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen niet uit het oog verloor.

In de AvA 2012 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 99,3% van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigd. 62,0% van de certificaat-houders heeft aan de Stichting volmacht gevraagd voor het zelfstandig uitbrengen van stem op de met de door hen gehouden certificaten corresponderende aandelen. De Stichting heeft tijdens de Algemene Vergadering 2012 stem uitgebracht op de resterende 37,3% van het ter vergadering vertegenwoordigde geplaatste kapitaal. Op voornoemde Algemene Vergadering heeft de Stichting na overweging van alle relevante factoren gestemd ten gunste van alle agendapunten die ter stemming zijn gebracht.

In de vergadering van 10 september 2012 heeft het bestuur van de Stichting gesproken over de machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van preferente beschermingsaandelen. In deze vergadering heeft de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de gepubliceerde halfjaarcijfers 2012 en is het verkregen meerderheidsbelang in Augusta Technologie AG in Duitsland toegelicht. Ook is de website van de Stichting geëvalueerd. De Stichting heeft wederom geconstateerd dat de website informatief is en dat deze regelmatig wordt bezocht. Het rooster van aftreden 2013 is eveneens besproken.

Rooster van Aftreden

Conform het Rooster van Aftreden van de Stichting is de heer prof. mr. M.W. den Boogert in 2013 statutair aftredend en 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 profiel-schets. In de maartvergadering 2013 van de Stichting worden eventuele suggesties besproken door het stichtingsbestuur.

Bezoldiging van het bestuur van de Stichting

De bezoldiging voor de onafhankelijke leden van de Stichting is laatstelijk in 2007 gewijzigd. De bezoldiging voor de voorzitter is € 10.000,- per jaar en die van een bestuurder € 8.000,- per jaar (excl. BTW). Een extra honorarium wordt toegekend indien van het bestuur extra inspanningen worden geleverd. De kosten van de Stichting hebben in 2012 € 30.384,- bedragen (2011: € 29.352,-).

Het bestuur van de Stichting bestaat uit drie onafhankelijke bestuursleden en wordt thans gevormd door:
de heer F.H. Schreve, *voorzitter*
de heer prof. mr. M.W. den Boogert
de heer ir. H.L.J. Noy

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

De heer prof. mr. M.W. den Boogert (1943), is onafhankelijk bestuurslid. De heer Den Boogert is advocaat te Amsterdam, (emeritus) hoogleraar Effectenrecht, Rijksuniversiteit Groningen,

lid Raad van Advies en Toezicht Nederlands Arbitrage Instituut, voorzitter Arbitragecommissie DSI, lid Raad van Toezicht Stichting Communicatiekanaal Aandeelhouders, lid Commissie Vennootschapsrecht Ministerie van Veiligheid en Justitie, plaatsvervangend lid Fusiecommissie SER en 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 voor kort voorzitter Raad van Bestuur en CEO van het beursgenoteerde Arcadis NV. De heer Noy is commissaris bij de beursgenoteerde ondernemingen Koninklijke BAM Groep NV en Fugro NV, bestuurslid van de Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO), bestuurslid van de Stichting Administratiekantoor ING Groep en buitengewoon raadslid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid.

Contactgegevens

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

Haaksbergen, 12 maart 2013
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, 12 maart 2013
TKH Group NV

Raad van Bestuur

Haaksbergen, 12 maart 2013
Stichting Administratiekantoor TKH Group
Het bestuur

Stichting Continuïteit TKH

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

TKH heeft aan de Stichting Continuïteit door middel van een call-optie het recht verleend preferente beschermingsaandelen te verwerven in de vennootschap tot maximaal 50% van het bedrag aan ten tijde van de plaatsing van de beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen, respectievelijk 100% indien de beperking van de roeyemingsmogelijkheid komt te vervallen. De preferente beschermingsaandelen zullen niet langer dan strikt noodzakelijk uitstaan. In het geval dat zich een daadwerkelijke of dreigende concentratie van zeggenschap bij aandeelhouders van TKH voordoet die als ongewenst wordt beschouwd en niet in het belang van TKH en de met haar verbonden ondernemingen is, stelt dit de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van de vennootschap in staat hun standpunt ten aanzien van deze concentratie van zeggenschap te bepalen, mogelijke alternatieven te overwegen en te onderzoeken en deze, indien vereist, uit te werken.

TKH heeft Stichting Continuïteit het recht toegekend een enquêteprocedure te starten indien de Stichting van mening is dat er gegronde redenen zijn om te twijfelen aan het beleid en

de gang van zaken van TKH en meent dat zij door het toegekende recht in te roepen, handelt ter behartiging van de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen.

De Stichting Continuïteit heeft in 2012 één keer vergaderd. Op uitnodiging van het bestuur van de Stichting was hierbij tevens de voorzitter van de Raad van Bestuur van TKH aanwezig, die een toelichting gaf op de algemene gang van zaken bij TKH, de financiële berichtgeving en de relatie met aandeelhouders binnen de TKH-groep. De Stichting besteedde aandacht aan haar jaarrekening, het rooster van aftreden, de consequenties voor preferente beschermingsaandelen van de verplichte registratiedatum en de werkwijzen en processen bij het uitoefenen van de call-optie. De Stichting heeft in deze vergadering opnieuw geconstateerd dat het wenselijk is om de bestaande beschermingsstructuur te handhaven. Daarbij is in aanmerking genomen dat er zowel bescherming is doordat de aandelen van de vennootschap zijn gecertificeerd als door middel van de call-optie die aan Stichting Continuïteit TKH is verleend tot het nemen van preferente beschermingsaandelen.

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

Haaksbergen, 12 maart 2013
Stichting Continuïteit TKH
Het Bestuur

Onafhankelijkheidsverklaring

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

Haaksbergen, 12 maart 2013
TKH Group NV
Raad van Bestuur

Haaksbergen, 12 maart 2013
Stichting Continuïteit TKH
Het Bestuur

Overzicht persberichten 2012

12 maart 2012 **Acquisitie Aasset Security - belangrijke strategische uitbreiding in security-systemen**

TKH maakt bekend dat zij overeenstemming heeft bereikt met betrekking tot de overname van 100% van de aandelen in Aasset Security International (Aasset) gevestigd te Parijs (Frankrijk), met vestigingen in Frankrijk, Duitsland, Italië en UK. Aasset is een toonaangevende leverancier van security-oplossingen en videobewakingssystemen en biedt toegevoegde waarde in de vorm van het ontwerpen en ontwikkelen van gespecialiseerde software en apparatuur. Aasset heeft 88 medewerkers (FTE) en een omzet van € 35 miljoen op jaarbasis. De activiteiten van Aasset maken deel uit van het sub-segment vision & security systems.

14 maart 2012 **Jaarcijfers 2011: Record-omzet TKH van ruim € 1 miljard**

De omzet steeg met € 167,6 miljoen (18,8%) naar € 1.061,1 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) steeg met 22,8% naar € 90,1 miljoen. De nettowinst voor amortisatie bedroeg € 59,1 miljoen. De nettowinst over 2011 steeg naar € 54,1 miljoen, een stijging van 32,3% ten opzichte van 2010 (€ 40,9 miljoen). De gewone winst per aandeel bedroeg € 1,44.

3 april 2012 **TKH kondigt besluit aan tot openbaar bod op alle uitstaande aandelen van Augusta**

TKH kondigt aan dat zij op 3 april 2012 een overeenkomst is aangegaan met het in Duitsland genoteerde Augusta Technologie AG ("Augusta") en heeft besloten tot het doen van een openbaar bod, via een indirecte 100% dochtermaatschappij, op alle uitstaande aandelen in Augusta. Aan de aandeelhouders van Augusta wordt een bedrag geboden van EUR 21,00 in contanten per aandeel. Met de acquisitie van Augusta creëert TKH één van de toonaangevende platformen in de sterk groeiende vision-technologiemarkt en de gecombineerde activiteiten bieden schaalgrootheid en potentie om de wereldwijde marktleider in dit segment te worden.

25 april 2012 **TKH verhoogt overnamebod op Augusta en verzekert zich van additionele steun voor het bod**

In navolging op de aankondiging van 3 april 2012 van TKH met betrekking tot het besluit tot een openbaar bod op alle aandelen van Augusta, heeft TKH besloten om het overnamebod te verhogen van EUR 21 naar EUR 23 per aandeel Augusta. TKH heeft onherroepelijke toezeggingen gekregen van additionele key-aandeelhouders om hun aandelen exclusief onder het TKH-bod aan te bieden. TKH is nu verzekerd van meer dan 40% van de uitstaande aandelen (exclusief de door Augusta zelf gehouden aandelen in haar eigen kapitaal).

9 mei 2012 **Trading update Q1 2012: Lagere omzet en resultaat in eerste kwartaal**

De omzet daalde met 7,1% naar € 258,9 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) daalde met 12,2% naar € 20,2 miljoen. De nettowinst voor amortisatie bedroeg € 12,5 miljoen. De nettowinst daalde naar € 11,1 miljoen, een daling van 26,2%. Door de eenmalige belastingbaten in het eerste kwartaal 2011 daalde de nettowinst sterker dan het bedrijfsresultaat (EBITA).

11 mei 2012 **TKH publiceert biedingsbericht voor Augusta**

TKH Technologie Deutschland, een indirecte 100% dochtermaatschappij van TKH Group N.V. publiceert het biedingsbericht dat is goedgekeurd door de Duitse federale financiële toezichhouder (BaFin), aangaande het openbaar bod aan alle aandeelhouders van Augusta.

6 juni 2012 **TKH past openbaar bod aan de aandeelhouders van Augusta aan**

TKH heeft het minimale aanmeldingsniveau voor gestanddoening van het bod verlaagd van 75% naar 50% plus één aandeel van alle door Augusta uitgegeven aandelen per het aflopen van de biedingsperiode, exclusief de door Augusta zelf gehouden aandelen in haar eigen kapitaal. Daarnaast ziet TKH af van de conditie met betrekking tot de materiële negatieve markt-

verandering, zoals in het biedingsbericht opgenomen, dat tot sluiting van de markten in Frankfurt am Main op de laatste werkdag voorafgaande aan het aflopen van de biedingsperiode, de DAX met niet meer dan 1.500 punten is gezakt ten opzichte van het niveau van 10 mei 2012.

27 juni 2012 **TKH houdt 59,6% van alle uitstaande aandelen Augusta**

Bij het aflopen van de biedingsperiode op 22 juni 2012, is 53,34% van alle uitstaande aandelen van Augusta (exclusief de door Augusta zelf gehouden aandelen in haar eigen kapitaal), onder het openbaar overnamebod van TKH aangeboden. Bovendien heeft TKH 6,18% van alle uitstaande Augusta-aandelen verworven buiten het bod en houdt de onderneming financiële instrumenten, die het recht geven om 0,09% van alle uitstaande aandelen in Augusta te verwerven. In totaal heeft TKH zich van 59,6% van alle uitstaande aandelen van Augusta verzekerd.

22 augustus 2012 **Halfjaarcijfers 2012: lagere winst door omzetsdaling en aanhouden van capaciteit voor groei**

De omzet daalde in het eerste halfjaar met 4,2% naar € 526,2 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) daalde met 27,8% naar € 33,5 miljoen in de eerste helft van 2012. De daling was onder andere het gevolg van een lagere bezettingsgraad als gevolg van de lagere omzet. Daarnaast was meer dan de helft van de daling toe te schrijven aan het aanhouden van capaciteit voor groei en acquisitiekosten. De nettowinst voor amortisatie bedroeg in het eerste halfjaar 2012 € 18,3 miljoen. De nettowinst over het eerste halfjaar 2012 daalde naar € 15,2 miljoen, een daling van 47,6%.

8 november 2012 **Trading update derde kwartaal 2012**

De omzet in het derde kwartaal 2012 steeg met 8,6% naar € 276,0 miljoen. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van immateriële activa (EBITA) daalde met 4,3% naar € 19,8 miljoen.

Werkmaatschappijen Benelux

Alphatronics BV

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

BB-LightConcepts BV

C. Bekker
Fabriekstraat 16-04
7005 AR Doetinchem
T 0314 39 23 48
E info@bb-lightconcepts.nl
I www.bb-lightconcepts.nl

Capable BV

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

Capassy BV

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

Commend Benelux BV

J. Bressers
De Lind 3
4841 KC Prinsenbeek
T 076 200 01 00
E info@commend.nl
I www.commend.nl

EKB Groep BV

ing. M.N.A. van Leuven MBA
M. de Lange
Wijkmeerweg 31
1948 NT Beverwijk
T 0251 26 19 20

E info@ekb.nl
I www.ekbgroep.nl

Eldra BV

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

BV Elspec

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

Flexposure BV

G. Uljee
Koelenhofstraat 39
4004 JR Tiel
T 0344 63 40 22
E info@FlexPosure.nl
I www.flexposure.nl

Funea Broadband Services BV

R. 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:
België en Spanje

Eminent Europe BV

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

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 vestigingen in:
SpeeQ - Capelle a/d IJssel

Jobarco BV

H.P. van der Meer, M. Ditmar
Verbreepark 15
2731 BR Benthuisen
T 079 331 93 13
E info@jobarco.com
I www.jobarco.com

Keyprocessor BV

G. van den Hoek
Paasheuvelweg 20
1105 BJ Amsterdam Z.O.
T 020 462 07 00
E info@keyprocessor.com
I www.keyprocessor.com

KLS Netherlands

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

Mextal BV

E.P.J. Kruijswijk, F. Stravers
De Tienden 48
5674 TB Nuenen
T 040 290 75 10
E info@mextal.com
I www.mextal.com

Pantaflex BV

A.H.M. Ruigrok
Weg en Bos 86
2661 GX Bergschenhoek
T 010 524 92 49
E info@pantaflex.nl
I www.pantaflex.nl

Parking + Protection BV

H.F.J. van Engelen
De Boedingen 39
4906 BA Oosterhout
T 0162 48 01 90
E info@parking-protection.nl
I www.parking-protection.nl

Scanton BV

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

Siqura BV

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

Tevens vestigingen in:
Frankrijk, Duitsland, Italië,
Spanje, UK, Midden-Oosten,
China en Azië (overig)

Solinq BV

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

Techno Specials NV

F. Bobbaerts
Ottergemsesteenweg Zd 731a
9000 Gent, België
T +32 9 325 82 12
E info@technospecial.com
I www.technospecials.com

Texim Europe BV

A. Koens
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T 053 57 33 333
E info@texim-europe.com
I www.texim-europe.com

tevens vestigingen in:
België en Duitsland

TKH Logistics BV

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

TKH Parking Solutions BV

J. Baartmans
Vleugelboot 20
3991 CL Houten
T 030 21 92 050
E info@tkhparking.com

BV Twentsche Kabelfabriek

J.M.A. van der Lof MBA,
H.H. Oortwijn, W. Bank
Spinnerstraat 15
7481 KJ Haaksbergen
T 053 57 32 255
E info@tkf.nl
I www.tkf.nl

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Frankrijk en Nordics

USE System Engineering BV

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

VDG Security BV

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

VMI Holland BV

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

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Rusland, USA,
Brazilië, China en Maleisië

Duitsland

Aasset Security GmbH

L. Bergschneider
Max-Planck-Straße 15 a-c
40699 Erkrath
Duitsland
T +49 211 2470160
E info@aasset.de
I www.aasset-security.com

ASP AG

L. Bergschneider
Lüttringhauser Straße 9
42897 Remscheid
Duitsland
T +49 2191/374 9883
E info@asp-ag.eu
I www.grundig-cctv.com

Augusta Technologie AG

B. Hausmann
Willy-Brandt-Platz 3
81829 München
Duitsland
T +49 89 435 71 55 25
E info@augusta-ag.com
I www.augusta-ag.com

Tevens vestigingen in:
Duitsland, Oostenrijk, Canada

Allied Vision Technologies GmbH

F. Grube
Taschenweg 2a
07646 Stadtroda
Duitsland
T +49 364286770
I www.alliedvisiontec.com

Tevens vestigingen in:
USA, Canada, Singapore,
China

HE System Electronic GmbH

A. Barnert, A. Radtke
Reitweg 1
90587 Veitsbronn
Duitsland
T +49 911 975 810
E info@he-system.com
I www.he-system.com

EFB Elektronik GmbH

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

Tevens vestigingen in:
VMC, Denemarken
EFB Istanbul, Turkije
Advanced Network
Services, Hong Kong

Ernst & Engbring GmbH

L. Klick
Industriestraße 9
45739 Oer-Erkenschwick
Duitsland
T +49 2368 69 010
E info@eue-kabel.de
I www.eue-kabel.de

• EEB Kabeltechnik GmbH

Holunderweg 2
03149 Forst
Duitsland
T +49 3562 692 41 80
E info@eeb-kabel.de
I www.eeb-kabel.de

NET GmbH

J.P. Heinrichs
Lerchenberg 7
86923 Finning
Duitsland
T +49 8806 923 40
E info@net-gmbh.com
I www.net-gmbh.com

Tevens vestigingen in:
Italië, USA, Japan

Schneider Intercom GmbH

D. Witte
Zentrale Düsseldorf
Heinrich Hertz Strasse 40
40699 Erkrath-Unterfeldhaus
Duitsland
T +49 211 88 28 50
E info@schneider-intercom.de
I www.schneider-intercom.de

TKD Kabel GmbH

W. Engst, J. Neumann
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
Duitsland
T +49 2157 897 90
E nettetal@tkd-kabel.de
I www.tkd-kabel.de

• Standort Iserlohn

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

• Standort Pliezhausen

Karl-Benz-Strasse 20
72124 Pliezhausen
Duitsland
T +49 7127 81 04 01
E pliezhausen@tkd-kabel.de

Tevens vestigingen in:
Kaweflex Wire and Cable inc.
USA, HPM Cables Sarl - France,
TKD Polska, TKD China,
TKD Italy

TKF GmbH

A. Baitz
Rheinstrasse 17
14513 Teltow
Duitsland
T +49 3328 33 66 03 20
E info-de@tkf.eu
I www.ace-fibreoptic.com

TKH Deutschland GmbH

L. Klick, N. Heinemann
An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
Duitsland
T +49 2157 89 77 80

Schrade Kabel und Elektrotechnik GmbH

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

VMI-AZ Extrusion

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

Europa overige

TKH France

P. Vincent
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 169 79 14 41

Aasset Security International

Y. Assous, 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:
Frankrijk, Duitsland, Italië, UK

TKH Security Solutions France

F. Haubert
153 rue Michel Carré
95100 Argenteuil
Frankrijk
T +33 1 64 54 15 90
E sales.fr@tkhsecurity.com
I www.tkhsecurity.com

CAE Groupe

P. Vincent, O. Boileau
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 169 79 14 41
E contact@cae-groupe.fr
I www.cae-groupe.fr

ID Cables

S. Leroux
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 169 79 14 04
E contact@id-cables.fr
I www.id-cables.fr

Multimedia Connect

O. Parizot
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 39 80
E contact@multimedia-connect.fr
I www.multimedia-connect.com

MAN

P. Henaut
3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 41

Ithaca

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

Tevens vestiging in:
CMF, 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

Dewetron GmbH

O. Dohrau
Parkring 4
8074 Graz-Grambach
Oostenrijk
T +43 316 30700
E info@dewetron.com
I www.dewetron.com

Tevens vestigingen in:
Italië, Duitsland, China en USA

Azië en Noord- en Zuid-Amerika

C&C Partners Sp.z.o.o.

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

Tevens vestiging in:
C&C Technology - Leszno
(Polen)

TKH Kabeltechniek Sp.z.o.o.

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

TKH Nordic

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

VMI South America

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

LMI Technologies Inc.

T. Arden
1673 Cliveden Avenue, Delta
British Columbia V3M 6V5
Canada
T +1 6046 361 011
I www.lmi3D.com

Tevens vestigingen in:
Nederland, Ierland, USA

TKH Building Solutions Shanghai Ltd.

V. Sung
1104-1105, 11th floor
No. 509 Wuning Road
Putuo District
Shanghai 200063
China

Twentsche (Nanjing) Fibre Optics Ltd (TFO)

Xia Li
No.2 Xinke 4 Road
New & High Technology
Industry Development Zone
Pukou Nanjing 210061
China
T +86 25 5884 48 88
E marketing@tfo.com.cn
I www.tfo.com.cn

VMI Ltd.

Mrs. C. Sun
Internal 41 No 50
Beijing Zhong Road ETDZ
Yantai, Shandong, 264000
China
T +86 535 630 16 11
E vmii@vmi.com.cn
I www.vmi.com.cn

VMI Yantai Ltd.

Xu Kangyuan
No.886 Yongfu Yuan road
Fushan High & New Tech
Industrial Park
Yantai, Shandong 265500
China
T +86 535 630 16 11
E vmii@vmi.com.cn
I www.vmi.com.cn

Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd.

V. Sung
Jiangsu Yangtze Intern.
Mettallurgical
Industrial Park ChuangYe Road
Jinfeng Zhangjiagang 215625
Jiangsu Province - China
T +86 512 5857 11 88
E sales.list@cablemaker.net
I www.cablemaker.net

TKH Asia

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

Isolectra Far East

A. Varma
60 Alexandra Terrace
#02-10 The Comtech Lobby B
118502 Singapore
T +65 6272 23 71
E enquiry@isolectra.com.sg

Isolectra Malaysia 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@isolectra.com.my
I www.isolectra.com.my

VMI Americas Inc.

A. Kroeze
4670 Allen Road
Stow, Ohio 44224 - USA
T +1 330 929 68 00
E sales@vmi-usa.com
I www.vmi-group.com

Deelnemingen

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
Alphatronics B.V.	Nijkerk	Nederland	100,0%		•	
BB Lightconcepts B.V. ²	Doetinchem	Nederland	80,0%		•	
B.V. Twentsche Kabelfabriek	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•	•	•
bv Elspec	De Kwakel	Nederland	100,0%		•	•
Capable B.V.	Breda	Nederland	100,0%			•
Capassy B.V.	Etten-Leur	Nederland	100,0%			•
Commend Benelux B.V.	Prinsenbeek	Nederland	75,0%		•	
Cross Hardware B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%		•	
EKB Groep B.V.	Beverwijk	Nederland	100,0%			•
EKB Zuid B.V. ²	Someren	Nederland	90,0%			•
Electro-Draad B.V.	Ittervoort	Nederland	100,0%		•	•
Eminent Europe B.V.	Beek	Nederland	100,0%	•	•	•
Flexposure B.V. ²	Tiel	Nederland	70,0%		•	
Funea Broadband Services B.V.	Oosterhout	Nederland	100,0%	•		
Intronics Barneveld B.V.	Barneveld	Nederland	100,0%	•	•	•
Isolectra B.V.	Capelle a/d IJssel	Nederland	100,0%		•	
Jobarco B.V.	Benthuizen	Nederland	100,0%			•
Keyprocessor B.V.	Amsterdam	Nederland	100,0%		•	
KLS Netherlands B.V. ²	Hoogeveen	Nederland	57,5%			•
LMI Technologies B.V.	Heerlen	Nederland	61,5%		•	
Mextal B.V. ²	Nuenen	Nederland	90,0%		•	
Pantaflex B.V. ²	Bergschenhoek	Nederland	92,0%			•
Parking + Protection B.V. ²	Oosterhout	Nederland	51,0%		•	
Scanton Parking+ B.V.	Houten	Nederland	100,0%		•	
SecurityWorks B.V. ²	Nijkerk	Nederland	90,0%		•	
Siqura B.V.	Gouda	Nederland	100,0%		•	
Solinq B.V.	Weert	Nederland	100,0%		•	
Speeq B.V.	Capelle a/d IJssel	Nederland	100,0%		•	
Texim Europe B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•		•
TKH Care Solutions B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%		•	
TKH Logistics B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%	•	•	•
TKH Parking Solutions B.V.	Haaksbergen	Nederland	100,0%		•	
USE System Engineering B.V. ²	Haaksbergen	Nederland	75,0%		•	
VDG Security B.V.	Zoetermeer	Nederland	100,0%		•	
VMI Holland B.V.	Epe	Nederland	100,0%			•
Inec N.V.	Sint-Antonius Zoersel	België	100,0%	•	•	•
Techno Specials N.V.	Gent	België	100,0%	•	•	•
Texim Europe BVBA	Brussel	België	100,0%	•		•

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
S-Com A/S	Glostrup	Denemarken	100,0%	•	•	
VMC A/S	Ballerup	Denemarken	100,0%	•	•	
Aasset Germany GmbH	Erkrath	Duitsland	100,0%		•	
Allied Vision Technologies GmbH	Stadtroda	Duitsland	61,5%		•	
ASP AG	Erkrath	Duitsland	100,0%		•	
Augusta Technologie AG	München	Duitsland	61,5%		•	•
Dewetron Elektronische Messgeräte GmbH	Wernau	Duitsland	61,5%			•
EEB Kabeltechnik GmbH	Forst	Duitsland	100,0%			•
EFB Elektronik GmbH	Bielefeld	Duitsland	100,0%	•	•	•
Ernst & Engbring GmbH	Oer-Erkenschwick	Duitsland	100,0%			•
HE System Electronic GmbH & Co. KG	Veitsbronn	Duitsland	61,5%			•
IV-Tec GmbH	Freiburg	Duitsland	100,0%		•	
New Electronic Technology GmbH	Finning	Duitsland	100,0%		•	
Schneider Intercom GmbH	Erkrath	Duitsland	95,0%		•	
Schrade Kabel- und Elektrotechnik GmbH	Allmendingen	Duitsland	100,0%			•
Schreinermaier Kabelkonfektionen GmbH	Kaarst-Büttgen	Duitsland	100,0%	•	•	
Texim Europe GmbH	Quickborn	Duitsland	100,0%	•		•
TKD Kabel GmbH	Nettetal	Duitsland	100,0%			•
TKF GmbH	Teltow	Duitsland	100,0%	•		
VMI-AZ Extrusion	Runding	Duitsland	100,0%			•
Aasset France SAS	Argenteuil	Frankrijk	100,0%		•	
Multi Media Connect SA	Ville la Grand	Frankrijk	100,0%		•	
CAE Data SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•	•	•
ECCTV	Argenteuil	Frankrijk	100,0%		•	
ID Cables SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•	•	•
HPM Cables Sarl	Chaon	Frankrijk	90,0%	•	•	•
TKF SAS	Wissous	Frankrijk	100,0%	•		
TKH Securite France SA	Wissous	Frankrijk	100,0%		•	
Aasset Italia	Conegliano	Italië	100,0%		•	
KC Industrie Sarl	Villanova sull' Arda	Italië	94,5%			•
TKD Italia S.r.l.	Ozzano Dell Emilia	Italië	70,0%			•
Dewetron Elektronische Messgeräte GmbH	Graz	Oostenrijk	61,5%			•
EFB Elektronik Austria GmbH	Wenen	Oostenrijk	100,0%	•	•	•
C&C Partners Telecom Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%	•	•	
C&C Technology Sp. z o.o	Leszno	Polen	100,0%		•	
TKD Polska Sp. z o.o.	Warschau	Polen	100,0%			•
TKH Kabeltechniek Polska Sp. z o.o.	Leszno	Polen	100,0%			•
Intronics Espana SA	Malaga	Spanje	100,0%	•	•	•
Siqura S.L.	Madrid	Spanje	100,0%		•	

Naam	Plaats	Land	Zeggenschap ¹	Telecom Solutions	Building Solutions	Industrial Solutions
EFB Elektronik Ltd	Istanbul	Turkije	100,0%	•	•	
Aasset UK Ltd.	Milton Keynes	UK	100,0%		•	
TKH Security Solutions Ltd.	Rotherham	UK	100,0%		•	
VMC Elteknik AB	Strängnäs	Zweden	100,0%	•	•	
Multi Media Connect (Aust) Pty Ltd	Tuggerah	Australië	85,0%		•	
VMI South America Ltda.	Sao Paulo	Brazilië	100,0%			•
Vision Technologies Inc.	Burnaby	Canada	61,5%		•	
LMI Technologies Inc.	Vancouver	Canada	61,5%		•	
Dewetron China Ltd. ³	Hongkong	China	85,0%			•
TKH Building Solutions Shanghai Co. Ltd.	Shanghai	China	100,0%		•	
Twentsche (Nanjing) Fibre Optics Co. Ltd.	Nanjing	China	100,0%	•		
VMI (Yantai) Machinery Co. Ltd.	Yantai	China	100,0%			•
VMI Ltd.	Yantai	China	100,0%			•
Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd.	Zhangjiagang	China	100,0%		•	
Isolectra Communications Technology Sdn Bhd	Shah Alam	Maleisië	100,0%	•	•	
Ithaca ²	Casablanca	Marokko	75,5%		•	
NET Japan Co. Ltd.	Yokohama	Japan	90,0%		•	
Multi Media Connect (N.Z.) Pty Ltd	Paraparaumu	N. Zeeland	85,0%		•	
CMF Taiwan	Taiwan	Taiwan	60,0%		•	
Allied Vision Technologies Pte. Ltd.	Boston	Singapore	61,5%		•	
Isolectra Far East Pte Ltd.	Singapore	Singapore	100,0%	•	•	
Allied Vision Technologies Inc.	Boston	USA	61,5%		•	
Dewetron America Inc. ³	Wakefield	USA	80,0%			•
Kaweflex Wire and Cable Inc.	Cincinnati	USA	100,0%			•
LMI Technologies Inc.	Detroit	USA	61,5%		•	
NET USA Inc.	Highland	USA	90,0%		•	
TKH Security Solutions USA Inc.	Germantown	USA	100,0%		•	
VMI Americas Inc.	Stow	USA	100,0%			•

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

² Economisch eigendom is 100%.

³ Indirect belang gehouden via Augusta Technologie AG.

Tien jaren-overzicht

in miljoenen euro's	IFRS									Dutch GAAP
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Geconsolideerde winst- en verliesrekening										
Totaal van de bedrijfsopbrengsten	1.102	1.061	894	726	997	838	685	548	460	384
Kosten grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	652	649	545	430	628	528	421	320	265	214
Personeelskosten	234	210	174	158	186	158	136	120	104	90
Afschrijvingen	17	15	14	16	17	12	10	12	13	14
Overige bedrijfskosten	113	95	88	81	90	74	64	56	45	42
Totaal bedrijfslasten	1.016	969	821	685	921	772	631	508	427	360
EBITA voor eenmalige baten en lasten	86	92	73	41	76	66	54	40	33	24
Eenmalige baten en lasten	-12	-2	0	-12	0	0	0	0	0	0
EBITA	74	90	73	29	76	66	54	40	33	24
Bijzondere waardevermindering	3	0	0	4	-3	0	0	0	0	0
Amortisatie	21	13	11	9	6	3	0	0	0	0
Bedrijfsresultaat	50	77	62	16	73	63	54	40	33	24
Financiële baten en lasten	-12	-7	-7	-11	-8	-5	-4	-3	-3	-4
Waardeverandering voorziening voor earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat voor belastingen	41	70	55	5	65	58	50	37	30	20
Belastingen	10	16	14	2	15	12	15	3	10	8
Nettoresultaat	31	54	41	3	50	46	35	34	20	12
Minderheidsbelang derden	2	1	1	0	0	1	0	-1	0	0
Toerekenbaar aan aandeelhouders	29	53	40	3	50	45	35	33	20	12

Kengetallen	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
EBITA in % van het totaal van de bedrijfsopbrengsten (ROS) ¹	7,8	8,7	8,2	5,6	7,6	7,9	7,8	7,2	7,2	6,2
Rentabiliteit in % van het eigen vermogen (ROE) ¹	11,7	16,5	13,9	6,4	16,3	15,5	16,0	13,9	12,3	8,0
EBITA in % van het gem. geïnvesteerd vermogen (ROCE)	16,0	21,5	20,0	9,8	16,5	15,3	17,1	14,3	13,4	10,4
Nettoresultaat in % van het totaal van de bedrijfsopbrengsten ¹	4,5	5,6	5,0	2,5	5,0	4,9	5,2	4,8	4,3	3,1

¹ Voor eenmalige baten of lasten. De eenmalige baten en lasten 2012 betreffen de voorgenoemde herstructurering- en acquisitiekosten van € 12,2 miljoen, bijzondere waardeverminderingen van € 3,3 miljoen, vrijval van de voorzieningen voor earn-out en put-opties van € 3,0 miljoen, alsmede de belastingbate hierover van € 2,8 miljoen. In 2011 bedroegen de acquisitiekosten € 2,0 miljoen. Dit betreft in 2009 de bijzondere waardevermindering van € 3,7 miljoen voor belastingen en de herstructureringslasten van € 12,2 miljoen. In 2008 betreft dit de gedeeltelijke terugname van de impairment van per saldo € 3,6 miljoen (voor belastingen) en de eenmalige belastingbate van € 2,5 miljoen.

in miljoenen euro's	IFRS									Dutch GAAP
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Geconsolideerde balans										
Immateriële vaste activa	343	204	168	167	169	149	45	24	24	3
Materiële vaste activa	195	171	157	151	165	146	124	125	123	119
Financiële vaste activa	30	23	19	10	9	8	7	18	16	0
Totaal vaste activa	568	398	344	328	343	303	176	167	163	122
Vorraden	197	165	138	115	140	145	120	104	85	71
Vorderingen	201	187	165	146	225	202	156	119	92	80
Effecten en liquide middelen	66	29	23	44	10	10	10	6	7	8
Totaal vlottende activa	464	381	326	305	375	357	286	229	184	159
Voor verkoop aangehouden activa	7	7	7	9	3	1	3	0	0	0
Totaal activa	1.039	786	677	642	721	661	465	396	347	281
Eigen vermogen	367	356	317	281	292	264	221	187	160	156
Minderheidsbelang derden	60	2	2	1	1	1	2	0	0	0
Groepsvermogen	427	358	319	282	293	265	223	187	160	156
Voorzieningen	101	75	54	64	60	68	37	46	41	19
Langlopende schulden	202	124	55	72	126	86	26	26	26	27
Kredietinstellingen	60	4	32	41	71	88	53	29	37	19
Overige kortlopende schulden	249	225	217	183	171	154	126	108	83	60
Totaal passiva	1.039	786	677	642	721	661	465	396	347	281
Investerings materiële vaste activa	25	22	21	11	32	29	18	12	11	11
Afschrijvingen op materiële vaste activa	17	15	14	17	17	13	12	12	13	14
Kasstroom uit operationele activiteiten	75	47	55	152	53	38	19	30	17	42

Overige gegevens										
in euro's (tenzij anders vermeld)	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Solvabiliteit (in%)	41	46	47	44	41	40	48	47	46	56
Per gewoon aandeel van € 0,25 ¹										
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar (x 1.000)	37.658	37.284	36.885	36.293	35.290	34.638	33.715	32.732	32.364	32.276
Nettoresultaat per aandeel	0,77	1,44	1,10	0,07	1,43	1,30	1,06	0,80	0,61	0,37
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie per aandeel	1,28	1,63	1,21	0,49	1,34	1,34	1,06	0,80	0,61	0,37
Dividend per aandeel	0,65	0,75	0,61	0,50	0,66	0,66	0,53	0,41	0,31	0,25
Hoogste koers in het verslagjaar	20,86	23,80	19,61	13,95	17,41	23,41	16,48	10,36	7,85	4,86
Laagste koers in het verslagjaar	15,41	13,24	12,52	6,35	7,04	13,62	9,28	7,43	4,28	1,27
Slotkoers (ultimo)	19,50	16,95	19,61	13,95	8,00	14,96	16,03	9,30	7,50	4,48

¹ Kengetallen zijn berekend op basis van bij derden uitstaande gewone aandelen.

Verklarende begrippenlijst

Bandenbouwsystemen

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

Bandbreedte

Overdrachtscapaciteit van een medium uitgedrukt in het aantal bits per seconde. De beschikbare 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.

Datamining

het gericht zoeken naar (statistische) verbanden in gegevensverzamelingen met als doel profielen op te stellen voor wetenschappelijk of commercieel gebruik. Zo'n verzameling gegevens kan gevormd worden door gebeurtenissen in een praktijksituatie te registreren (aankoopgedrag van consumenten, symptomen bij patiënten, et cetera) of door de resultaten van eerder uitgevoerde wetenschappelijke onderzoeken met elkaar te vergelijken en te herinterpreteren.

Disruptive

verstoren / ontwrichten. Een marktbenadering die bij de introductie van producten en diensten op een manier wordt gedaan die de markt niet verwacht.

Domotica

ook wel huisautomatisering, is de integratie van technologie en diensten, ten behoeve van een betere kwaliteit van wonen en leven. Bij domotica draait het niet alleen om integratie van techniek en bediening in de woning, maar ook om de dienstverlening van

buitenaf naar de woning.

Elektrotechniek / elektronica: houdt zich bezig met actieve en niet-lineaire componenten (transistoren, elektronenbuizen en andere halfgeleiders). In elektrische netwerken worden actieve componenten met weerstanden, condensatoren, spoelen, samengevoegd tot schakelingen.

Extramurale zorg

een vorm van intensieve thuiszorg voor mensen met een verzorgingshuisindicatie die niet zijn opgenomen in een instelling. Het doel is om zelfstandig wonende ouderen met een verzorgingshuisindicatie zodanig zorg te bieden zodat verhuizing naar een intramurale omgeving kan worden uitgesteld of worden voorkomen.

Fibre-To-The-Home

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

Glasvezelproductie

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

ICT (Informatie- en Communicatietechnologie):

er vindt momenteel een snel voortschrijdende integratie plaats tussen de

informatietechnologie (ofwel de computer) en de data- en telecommunicatie.

Indoor telecom

telecommunicatiefaciliteiten binnenshuis.

Industrial Solutions

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

IP-TV:

TV over internet. Techniek om gecombineerde streaming-video via internet te transporteren. Deze technologie is geïntroduceerd in de Triple Play-strategie van netwerkoperators.

Kabeltoebehoren

producten met een rechtstreekse relatie tot kabel en het installeren van kabel. Hierbij kan gedacht worden aan bevestigingsmaterialen (kabelrupsbanden, wartels, kabelschoenen, verbinders), coderingsen markeringssyste-

men (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 waarden toevoeging in een productieproces. De daadwerkelijke klantvraag wordt daarbij leidend binnen het productieproces.

Mechatronica: is een technische discipline die bestaat uit de combinatie van de ingenieursdisciplines: elektrotechniek, werktuigbouwkunde, 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.

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, natuurwetenschap-

pelijke of andere georganiseerde kennis ten behoeve van praktische doeleinden.

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-stop-shop'-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.

Vision Technologie

het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine.

Wifi (Wireless Fidelity)

Standaard voor draadloze datacommunicatie met relatief grote bandbreedte en bereik. Wordt toegepast in kantoor en huis.

4G

is de vierde generatie van mobiele telecommunicatiestandaarden. Het is de opvolger van de 3G-standaard. De snelheid van 4G is 100 Mbit/seconde. Er is – onder andere vanwege hoge eisen aan de snelheid – momenteel nog maar één standaard die volgens de ITU aan de voorwaarden voldoet om 4G te mogen heten: LTE Advanced.

Vormgeving

Monter, Amsterdam

Fotografie

Alexander Fianke, Haaksbergen

Tekst pagina's 57-81

Roy van de Graaf, Amsterdam

Drukwerk

Drukkerij Tesink, Zutphen

Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier;
omslag Matterhorn, binnenwerk GoMatt.



TKH Group NV

Spinnerstraat 15

Postbus 5

7480 AA Haaksbergen

T 053 573 29 00

F 053 573 21 80

E info@tkhgroup.com

I www.tkhgroup.com

There is also an English version available.



TKH Group the solution provider <