

JAAARVERSLAG 2018

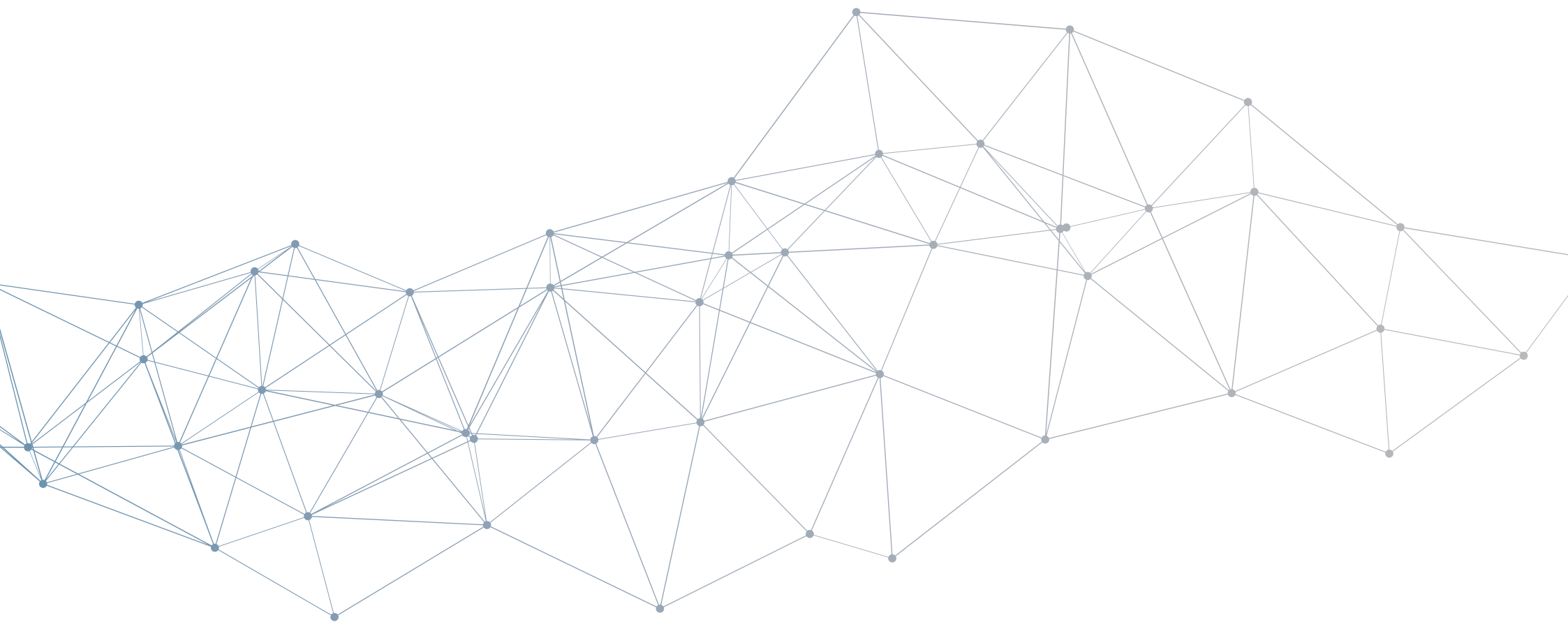


Smart Technologies <

SMART TECHNOLOGIES
THE HEART OF
OUR INNOVATIONS

JAAERVERSLAG 2018

TKH GROUP



INHOUD

PROFIEL

- 4 Highlights*
- 5 Kerngegevens*
- 6 Bericht van de CEO
- 8 4 kerntechnologieën*
- 10 3 business-segmenten*
- 12 7 verticale groeimarkten*

TECHNOLOGIE-ONDERNEMING TKH*

- 16 Langetermijn waardecreatie
- 18 Trends & ontwikkelingen
- 21 Strategie & doelstellingen
- 25 Stakeholders
- 28 TKH en de Sustainable Development Goals
- 30 TKH in de keten

VERSLAG RAAD VAN BESTUUR*

- 32 Algemene gang van zaken
- 34 Financiële gang van zaken
- 35 Dividendvoorstel
- 36 Ontwikkelingen per Business-segment
- 39 Acquisities, investeringen en desinvesteringen
- 41 Personeel en Organisatie
- 44 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- 61 Vooruitzichten

GOVERNANCE

- 63 Leden Raad van Bestuur*
- 64 Leden Raad van Commissarissen
- 65 Verslag Raad van Commissarissen
- 72 Remuneratieverslag
- 75 Corporate Governance bij TKH*
- 81 Risicobeheersing*
- 90 Bestuursverklaring*
- 91 Het aandeel TKH
- 94 Stichting Administratiekantoor TKH Group
- 96 Stichting Continuïteit TKH

KATERN

- 97 **SMART TECHNOLOGIES,
THE HEART OF OUR INNOVATIONS**

SAMENGEVATTE JAARREKENING

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

OVERIGE GEGEVENS

- 131 Voorstel winstbestemming
- 131 Verklaring van de onafhankelijke accountant
- 132 Werkmaatschappijen
- 134 Tien jaren-overzicht
- 136 Verslaggevingssystematiek MVO
- 138 Verklarende begrippenlijst en alternatieve prestatemaatstaven

Het bestuursverslag als bedoeld in Titel 9 Boek 2 BW betreffen de met een * aangegeven onderdelen

TKH GROUP

TKH focust zich binnen de drie business-segmenten op zeven verticale groeimarkten voor bovengemiddelde groei en waardecreatie, verbonden aan sterke groeitrends en de hoogst mogelijke ROCE en ROS.

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

Deze vier TKH-kerntechnologieën -vision & security, mission critical communication, connectivity en smart manufacturing- worden met elkaar verbonden tot totaalsystemen in de drie business-segmenten. Binnen deze business-segmenten is er een sterke focus op zeven verticale groeimarkten -Fibre Optic Networks, Care, Tunnel & Infra, Parking, Marine & Offshore, Machine Vision en Tire Building Industry- waar de kerntechnologieën zijn gepositioneerd als one-stop-shop voor onze klanten. TKH streeft hierbij een vergaande synergie en samenwerking na tussen haar bedrijfsonderdelen.

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

TKH streeft naar sterke marktposities gebaseerd op haar innovatieve kerntechnologieën en dienstverlening. TKH is met haar bedrijven wereldwijd actief. De groei concentreert zich op Europa, Noord-Amerika en Azië. Over 2018 behaalde TKH met 6.533 medewerkers (FTE) een omzet van € 1,6 miljard.

HIGHLIGHTS 2018

In 2018 heeft onze strategie en focus geleid tot de eerder voorspelde verdere omzet- en winstgroei.

Met een sterke investeringsdiscipline is onze marktpositie in 2018 opnieuw verbeterd.

OMZET

Omzetstijging 9,8% naar € 1.630,8 miljoen, autonoom 9,4%.

1.630,8 € MLN

OMZETGROEI

Hoge omzetgroei van 12,0% in verticale groeimarkten.

+12,0%

STRATEGIE

Executie strategie goed op koers; sterke investeringsdiscipline heeft geleid tot verbeterde marktpositie.

INNOVATIES

Aandeel innovaties in de omzet 20,8% biedt sterk fundament voor de toekomst.

20,8%

EBITA

Stijging EBITA voor eenmalige lasten met 23,5% - stijging in alle segmenten.

+23,5%

NETTOWINST

Stijging nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders met 26,7% naar € 121,1 miljoen – in lijn met eerder gecommuniceerde bandbreedte (€ 116 - € 122 miljoen).

121,1 € MLN

DIVIDENDVOORSTEL

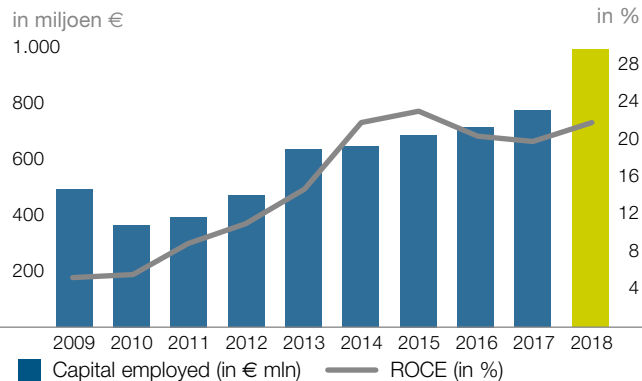
Dividendvoorstel: € 1,40 per (certificaat van) gewoon aandeel.

1,40 €

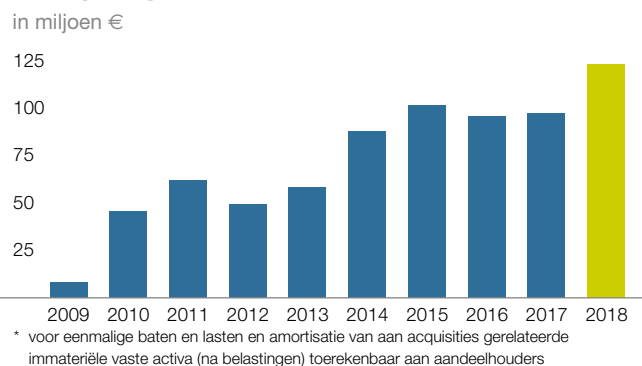
ACQUISITIE

Succesvolle afronding acquisitie van Lakesight Technologies versterkt positie in verticale groeimarkten Machine Vision en Tunnel & Infra.

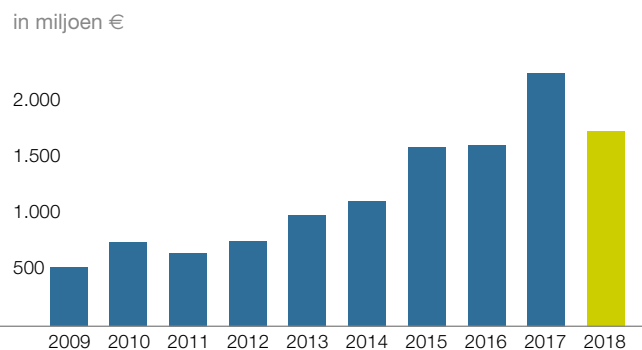
CAPITAL EMPLOYED EN ROCE



NETTOWINST *



MARKTKAPITALISATIE



KERNGEGEVENEN

	2018	2017 ¹
Exploitatie (in miljoen €)		
Omzet	1.631	1.485
EBITA ²	185	149
Nettoresultaat	109	88
Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders ³	121	96
Kasstroom uit operationele activiteiten	127	160
Netto-investeringen ⁴	42	41
Afschrijvingen op materiële vaste activa	28	24
Balans (in miljoen €)		
Eigen vermogen ⁵	648	603
Vreemd vermogen	879	679
Vaste activa	821	649
Vlottende activa	706	633
Verhoudingsgetallen (in %)		
Eigen vermogen/balanstotaal	42,4	47,0
Eigen vermogen/vaste activa	78,9	92,8
EBITA/totaal van de bedrijfsopbrengsten (ROS)	11,3	10,1
EBITA/gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROCE)	21,3	19,7
Nettoschuld/EBITDA-ratio	1,5	0,9
Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten/totaal van de bedrijfsopbrengsten	7,4	6,5
Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten/Eigen vermogen ^{3,5}	18,7	16,1
Medewerkers (in FTE)		
Aantal ultimo	6.533	5.900
In euro's (tenzij anders vermeld)		
Per gewoon aandeel van € 0,25		
Eigen vermogen ⁶	15,42	14,34
Nettoresultaat ⁷	2,58	2,05
Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders ^{3,7}	2,88	2,27
Kasstroom uit operationele activiteiten	3,17	3,80
Dividend	1,40	1,20
Hoogste koers	60,15	58,68
Laagste koers	38,36	36,45
Koers ultimo	40,70	52,93
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo (x 1.000)	42.003	42.045

1 De cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de retrospectieve toepassing van IFRS 15

'Revenue from contracts with customers'.

2 EBITA voor eenmalige lasten.

3 Amortisatie van aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa (na belastingen).

4 In vaste bedrijfsmiddelen (materiële vaste activa).

5 Inclusief minderheidsbelang derden.

6 Op basis van op 31 december bij derden uitstaande gewone aandelen.

7 Op basis van gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen.

HET NEMEN VAN GEBALANCEERDE BESLISSINGEN

De strategische voortgang van TKH heeft zich in 2018 in lijn met onze plannen goed ontwikkeld. We hebben onze in 2016 uitgesproken belofte ten aanzien van de verwachte materialisatie van zowel omzet- als winstgroei in 2018 waargemaakt. Een jaar toch ook met de nodige uitdagingen, vooral verbonden aan onze hoge innovatiegraad. Door deze uitdagingen niet uit de weg te gaan en vooral te zorgen dat we voldoende en de juiste getalenteerde mensen in dienst hebben, zijn mooie successen geboekt in onze technologische ontwikkeling. Bovendien zijn de uitdagingen in onze innovaties onlosmakelijk verbonden met de waardecreatie van TKH. Hiermee hebben wij een bovengemiddeld onderscheidend vermogen en een unieke positie in de markten waarin wij opereren.



Wij zullen het komende jaar verder bouwen op het sterke strategische fundament dat er staat.

Wij kunnen op een sterk fundament van mogelijkheden bouwen dat, onafhankelijk van economische groei, goede kansen biedt op verder marktaandeelgroei, zoals ook bewezen in 2018. De huidige schaalgrootte biedt TKH steeds meer mogelijkheden om efficiency en rendement te creëren met de investeringen in R&D evenals in haar productiecapaciteit en marktpositionering. Hiermee zijn we in staat om zowel het rendement op de omzet als het rendement op het geïnvesteerde kapitaal steeds verder te verbeteren conform de doelstellingen die hiervoor staan. De ambitie van onze mensen om doelstellingen te realiseren ligt daarbij op een hoog niveau. In combinatie met goede risicoafwegingen en het juiste ondernemerschap zijn wij in staat om gebalanceerde beslissingen te nemen. Beslissingen die leiden tot de gewenste prestatie om een gezonde omzet- en winstgroei en daarmee verbonden langetermijn waardecreatie te realiseren met tevreden stakeholders als doel.

De focus op de vier kerntechnologieën en de zeven verticale groeimarkten heeft een belangrijke toegevoegde waarde voor de realisatie van onze doelstellingen. De organische groei van zowel omzet als winst is hiermee in een versnelling gekomen. Daarbij hebben de innovaties binnen de kerntechnologieën voor de groeimarkten ook hun vruchten afgeworpen voor groei buiten de zeven verticale groeimarkten, waardoor in het afgelopen jaar ook hier een hoge groei werd gerealiseerd. In het katern van dit jaarverslag gaan we in op deze innovaties binnen de vier kerntechnologieën en hoe deze succesvol worden gepositioneerd in onze groeimarkten.

Wij zullen het komende jaar verder bouwen op het sterke strategische fundament dat er staat. We blijven de focus houden op het creëren van een gezond rendement op alle investeringen die we in onze innovaties en groeibouwstenen in de afgelopen jaren hebben gedaan. Rendement voor de kortere termijn krijgt daarbij een iets hogere prioriteit dan in het verleden, door de kosten minder ver voor de baten uit te laten lopen.

Wij zien een toenemende schaarste aan gekwalificeerde technische mensen. Goed werkgeverschap staat bij ons centraal om te borgen dat wij een aantrekkelijke werkgever zijn en een goede positie in kunnen nemen om op tijd en met het juiste profiel onze vacatures in te kunnen vullen. Dit zal de komende jaren uitdagender worden met de verwachte toenemende schaarste. Wij zullen ons verder met hoge prioriteit hierop voorbereiden, waarbij de innovatieve en ondernemende cultuur binnen TKH een goede uitgangspositie biedt.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is geïntegreerd in de TKH-strategie en daarmee ingebed in de organisatie en bedrijfscultuur. We werken intensief samen met stakeholders aan duurzaamheidsdoelen, om daarmee gezamenlijk een maatschappelijke bijdrage te leveren. TKH heeft een waardevolle toevoeging gegeven aan haar MVO-beleid via de Sustainable Development Goals (SDG's). Vanwege onze jarenlange aandacht voor duurzaamheid hebben we al vele initiatieven in gang gezet die sterke raakvlakken kennen met deze door de Verenigde Naties gedefinieerde duurzaamheidsdoelen. Voor ons geven de SDG's extra handvatten om, in samenwerking met stakeholders en overige ketenpartners, duurzame ontwikkelingen sterker te verankeren.

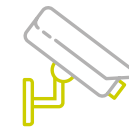
Wij danken al onze medewerkers voor hun grote inzet, hun passie en toewijding aan de verdere ontwikkeling van TKH. Wij zijn onze opdrachtgevers, samenwerkingspartners, Raad van Commissarissen en certificaat- en aandeelhouders erkentelijk voor het vertrouwen en de ondersteuning om TKH verder te kunnen ontwikkelen en het mogelijk te maken om ons ambitieniveau te kunnen realiseren.

Namens de Raad van Bestuur,
Alexander van der Lof, *voorzitter*

4 KERNTechnologieën

De TKH-kerntechnologieën -vision & security, mission critical communication, connectivity en smart manufacturing- worden met elkaar verbonden tot totaalsystemen. Wij richten ons vooral op ontwikkelingen van geavanceerde eigen technologieën en gaan daarnaast partnerships aan met leveranciers van specifieke technologiecomponenten of -oplossingen. Door onze grondige kennis van processen en technieken en ons inzicht in markten kunnen we gericht onze technologieën toepassen met als voorwaarde dat deze een duidelijke meerwaarde bieden voor onze klanten. Doordat de basistechnologieën voor meerdere applicaties ingezet kunnen worden ontstaat een schaalgrootte die het mogelijk maakt om onderscheidend te kunnen zijn. Software speelt bij de kerntechnologieën een steeds belangrijkere rol om tot de juiste integratie van de technologieën te komen en de technologie slim te maken op het gebied van analyse en aansturing. Wij dragen met onze technologieën bij aan een veiligere omgeving en zorgen voor efficiëntere processen bij onze klanten.

Wij dragen met onze technologieën bij aan een veiligere omgeving en zorgen voor efficiëntere processen bij onze klanten.



VISION & SECURITY

Visionstechnologie bestaat uit 2D- en 3D-camera-sensortechnologie en 3D-lasertechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. Visionstechnologie wordt onder meer ingezet bij inspectie, kwaliteits-, product- en procescontrole en speelt bij TKH een belangrijke rol bij onder andere medische oplossingen, industriële automatisering (bandenbouw, automotive, robot en logistiek) en bij wetenschappelijk onderzoek. Onze security-technologie maakt het mogelijk om de bebouwde omgeving te kunnen beheersen en te controleren op het gebied van veiligheid, comfort en efficiency en bestaat uit alarmering, mission critical communicatiesystemen, toegangs- en registratiesystemen en evacuatiesystemen. Voor de mobiliteitsmarkt worden camera's en oplossingen geleverd op het gebied van intelligente verkeerssystemen.



MISSION CRITICAL COMMUNICATION

Onze communicatietechnologie richt zich op beeldoverdracht, spreek- en luisterverbindingen, guiding- en lichtsystemen, beveiliging en aansturing. Voor beveiliging in gebouwen wordt de communicatietechnologie veelal gecombineerd met de vision- & security-technologie uit de groep. Via onze technologieën bevorderen wij onder andere de efficiency, veiligheid en bewaking in tunnels, parkeergarages, extramurale en intramurale zorg, vliegvelden, voetbalstadions, scholen en financiële instellingen.



CONNECTIVITY

Met onze connectivity-technologie richten wij ons op een compleet portfolio aan connectivity-oplossingen voor energiedistributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals glasvezelsystemen voor data- en communicatienetwerken. Klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivity-systemen voor de meest uiteenlopende toepassingen in hightech-omgevingen zoals de industriële, marine & offshore en medische sector. Onze geavanceerde connectivity-technologie voor contactloze energie- en datadistributie voor airfield ground lighting-systemen is een innovatieve technologie die op vliegvelden leidt tot een doorbraak op het gebied van veiligheid en verlaging van operationele kosten.



SMART MANUFACTURING

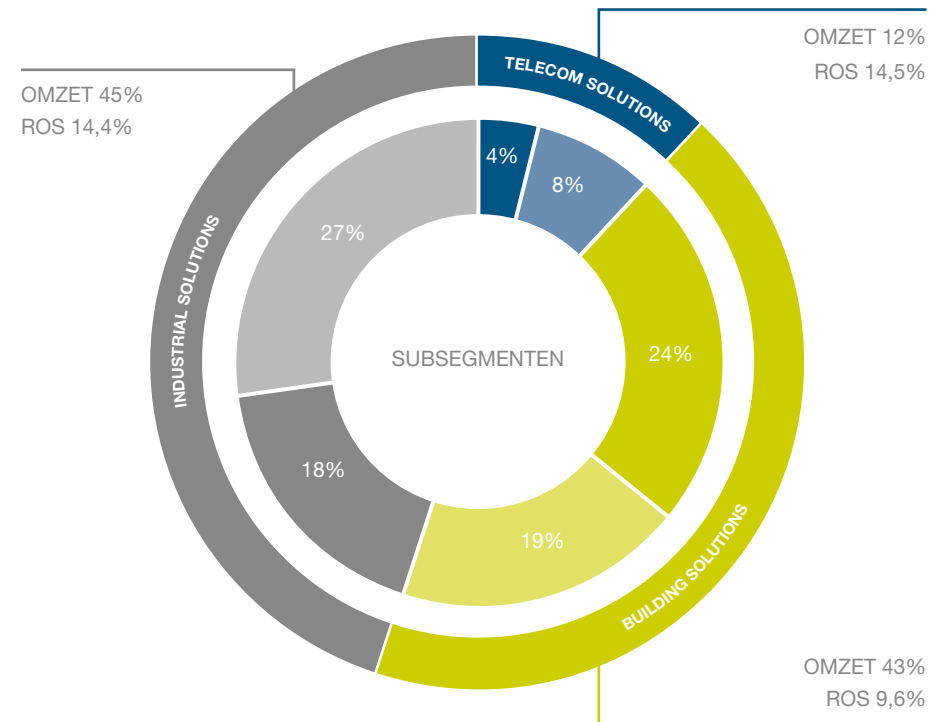
TKH zet haar kennis van automatisering van productieprocessen in voor het besturen en monitoren van industriële processen evenals in complete productiesystemen voor de productie van autobanden en vrachtwagenbanden, blikverwerkende industrie en zorgindustrie. Engineering en assemblage van systemen, besturings- en analysessoftware evenals connectivity- en visiontechnologie zijn de basisbouwstenen voor de onderscheidende productiesystemen die TKH levert. Onze technologie verbetert de betrouwbaarheid en flexibiliteit van productiesystemen waarmee we inspelen op de wens van een aantal gespecialiseerde industriële sectoren zoals de bandenbouw-, robot-, medische en machinebouwindustrie.

3 BUSINESS-SEGMENTEN

TKH richt zich met haar segmentatie op de business-segmenten Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De TKH-kerntechnologieën worden met elkaar verbonden tot totaalsystemen in de drie business-segmenten. Wij richten ons binnen de business-segmenten met name op zeven gedefinieerde verticale groeimarkten waarin onze specialistische kennis en kunde nog beter tot hun recht komen en een bovengemiddelde groei en rendement gerealiseerd kan worden.

Binnen de drie business-segmenten komen onze specialistische kennis en kunde nog beter tot hun recht zodat een bovengemiddelde groei en rendement gerealiseerd kan worden.

OMZET PER BUSINESS-SEGMENT



TELECOM SOLUTIONS

- Indoor telecom & copper networks
- Fibre network systems

BUILDING SOLUTIONS

- Vision & security systems
- Connectivity systems

INDUSTRIAL SOLUTIONS

- Connectivity systems
- Manufacturing systems

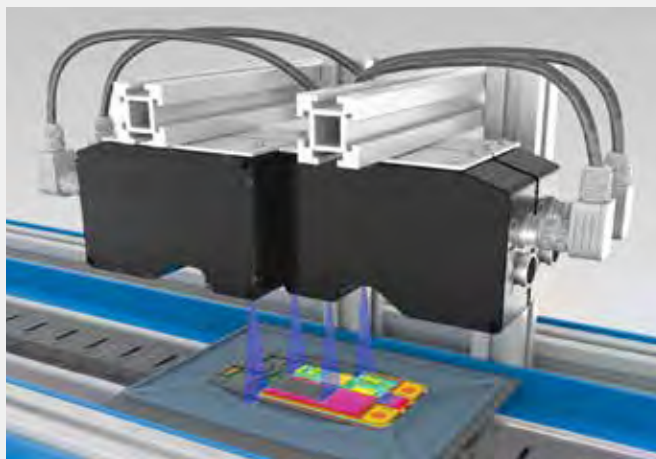


TELECOM SOLUTIONS

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

SUBSEGMENTEN TELECOM SOLUTIONS

- Indoor telecom & copper networks
- Fibre network systems



BUILDING SOLUTIONS

Binnen Building Solutions worden de kerntechnologieën vision & security, mission critical communication en connectivity met elkaar verbonden tot totaalsystemen voor security- en communicatietoepassingen binnen en rondom gebouwen, in medische toepassingen evenals voor inspectie, kwaliteits-, product- en procescontrole. Daarnaast wordt gefocust op efficiency-oplossingen voor het verkorten van doorlooptijden van het realiseren van installaties binnen gebouwen evenals op intelligente video-, mission critical communicatie-, evacuatie-, toegangs(controle)- en registratiesystemen voor een aantal specifieke sectoren, waaronder de zorg, parkeren, scheepsbouw en offshore, tunnels en vliegvelden.

SUBSEGMENTEN BUILDING SOLUTIONS

- Vision & security systems
- Connectivity systems



INDUSTRIAL SOLUTIONS

Binnen Industrial Solutions zijn de kerntechnologieën connectivity, vision & security en smart manufacturing vertegenwoordigd. TKH ontwikkelt, produceert en levert oplossingen van speciaalkabel, 'plug and play'-kabelsystemen tot geïntegreerde systemen voor de productie van autobanden en vrachtwagenbanden. De kennis op het gebied van automatisering van productieprocessen en het verbeteren van de betrouwbaarheid van productiesystemen geeft TKH onderscheidend vermogen door 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.

SUBSEGMENTEN INDUSTRIAL SOLUTIONS

- Connectivity systems
- Manufacturing systems

7 VERTICALE GROEIMARKTEN

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



FIBRE OPTIC NETWORKS

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



CARE

Door een combinatie van elektrotechniek en ICT biedt TKH in de zorgsector intelligente oplossingen op het gebied van observatie, bewaking, beeldcommunicatie, sociale alarmering en video-care voor intramurale zorg en thuiszorg. De bewaking en alarmering wordt afgestemd op de zorgvraag van de cliënt of bewoner. Daarnaast levert TKH totaaloplossingen in verzorgings- en verpleeghuizen, gehandicaptenzorg, GGZ en ziekenhuizen. Voor de farmaceutische industrie ontwikkelt TKH volledig geautomatiseerde logistieke systemen voor medicijnverpakking en -distributie.



TUNNEL & INFRA

TKH levert voor de tunnel- en infrastructuur-sector innovatieve communicatie- en security-oplossingen waaronder geïntegreerde beeld-, intercom-, omroep- en camerasystemen evenals brandveilige kabelsystemen, geavanceerde connectivity-technologie voor contactloze energie- en datadistributie en energie-kabels voor energienetwerken die onder meer inspelen op de vraag naar alternatieve energievoorzieningen. Onze oplossingen voldoen aan de hoge eisen voor veiligheid waardoor vliegvelden, tunnels en wegen veilig en tijdig open kunnen worden gesteld. Voor de mobiliteitsmarkt worden camera's en oplossingen geleverd op het gebied van intelligente verkeerssystemen die cruciaal zijn voor veiligheidstoepassingen.



PARKING

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

In de door ons gedefinieerde zeven verticale groeimarkten verwachten we een bovengemiddelde groei te kunnen behalen ofwel omdat investeringen zich heel snel terugverdienen, ofwel omdat investeringen in die markt echt noodzakelijk zijn.




MARINE & OFFSHORE

TKH levert voor de marine- en offshore-industrie innovatieve subsea-kabelsystemen evenals een compleet connectivity-pakket specifiek voor deze industrie. Tevens leveren we geïntegreerde security- en communicatiesystemen voor toepassingen op schepen en platforms. Veel oplossingen zijn gericht op beveiliging, veiligheid en efficiency met een gunstige 'return on investment' voor de klant.




MACHINE VISION

Visionstechnologie bestaat uit 2D- en 3D-camera-sensortechnologie en 3D-lasertechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. Binnen Machine Vision wordt visionstechnologie ingezet voor industriële processen om deze te bewaken, te controleren of bij te sturen. Wij leveren onder meer aan de robotindustrie, machinebouw, consumentenelektronica-, medische en automotive industrie.




TIRE BUILDING INDUSTRY

Met tientallen jaren ervaring, heeft TKH de productietechnologie voor bandenbouwsystemen geëvolueerd en verfijnd die nodig is om superieure personenauto- en vrachtwagenbanden te produceren. TKH ontwerpt, produceert, levert en installeert deze innovatieve bandenbouwsystemen waarmee banden met specifieke eigenschappen op een zeer efficiënte wijze geproduceerd kunnen worden.

OMZET(GROEI) VERTICALE GROEIMARKTEN

in miljoen €

FIBRE OPTIC NETWORKS

OMZET 2018	134
BANDBREEDTE OMZETGROEI	175-200

CARE

OMZET 2018	58
BANDBREEDTE OMZETGROEI	70-100

TUNNEL & INFRA

OMZET 2018	98
BANDBREEDTE OMZETGROEI	100-150

PARKING

OMZET 2018	58
BANDBREEDTE OMZETGROEI	75-100

MARINE & OFFSHORE

OMZET 2018	69
BANDBREEDTE OMZETGROEI	100-125

MACHINE VISION

OMZET 2018	129
BANDBREEDTE OMZETGROEI	250-300

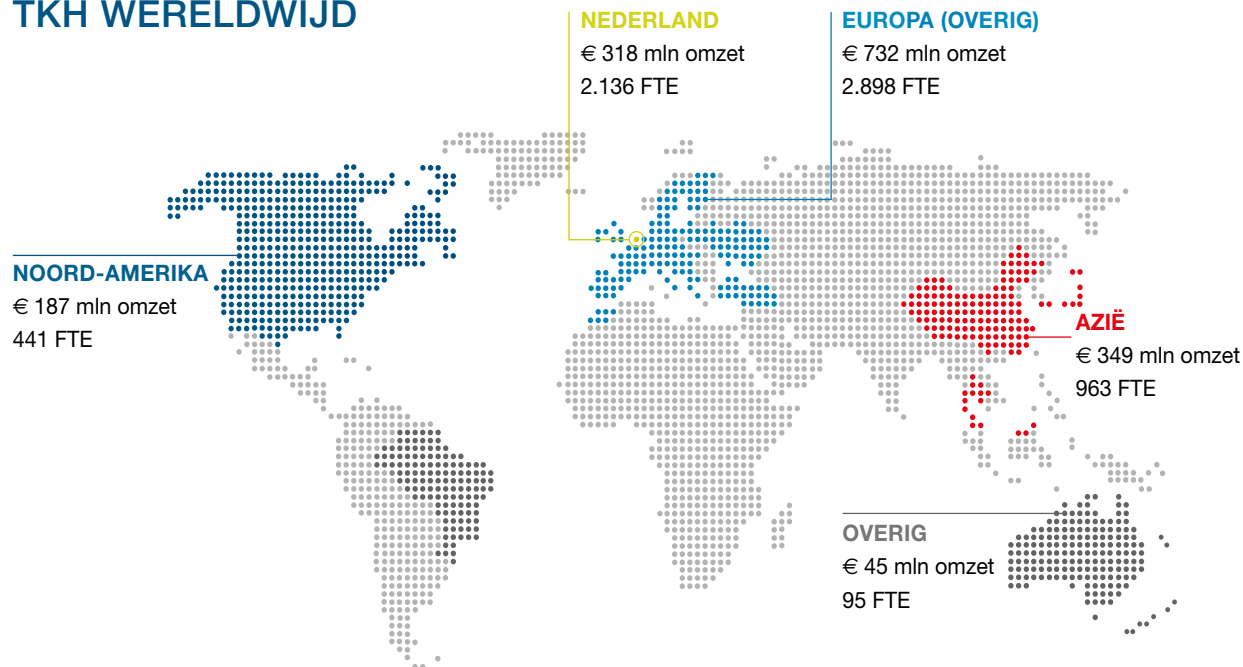
TIRE BUILDING INDUSTRY

OMZET 2018	333
BANDBREEDTE OMZETGROEI	450-550

TECHNOLOGIE- ONDERNEMING TKH

De groei van zowel omzet als resultaat is een direct gevolg van onze ingezette strategie waarbij we unieke technologieën vertalen naar slimme oplossingen voor onze klanten. We plukken duidelijk de vruchten van de aangebrachte focus op onze vier kerntechnologieën en zeven verticale groei-markten. Met een sterke investeringsdiscipline is onze marktpositie in de afgelopen jaren substantieel verbeterd.

TKH WERELDWIJD



MISSIE

TKH wil een innovatieve toonaangevende technologie-(niche)speler zijn die door middel van combinaties van haar vier kerntechnologieën totaalsystemen creëert die leiden tot een grotere efficiency, meer comfort en een grotere veiligheid voor haar klanten. Door 'best in class'-oplossingen aan te bieden, wil TKH voortdurend de klantverwachtingen overtreffen. TKH streeft er naar om een aantrekkelijke werkgever te zijn en een solide investering voor aandeelhouders waarbij een maatschappelijk verantwoorde manier van zakendoen centraal staat.

LANGETERMIJN WAARDECREATIE

Het waardecreatieproces van TKH is een continu, dynamisch proces. Het is erop gericht om via onze bedrijfsprocessen in te spelen op de wensen en behoeftes van onze stakeholders en om vroegtijdig kansen en risico's te onderkennen die onder meer gedreven zijn door economische, geopolitieke, ecologische, duurzame, sociale en technologische trends. Dit met als doel het behalen van langetermijn waardecreatie.

TRENDS & ONTWIKKELINGEN

We volgen trends die onze omgeving kunnen beïnvloeden en waarvan we denken dat ze een impact hebben op de markten die relevant zijn voor TKH. Het zijn belangrijke drijfveren voor het behalen van groei op middellange en lange termijn aan de hand waarvan waarde wordt gecreëerd voor onze stakeholders. Belangrijke trends voor TKH zijn onder meer digitale transformatie, demografische ontwikkelingen en duurzaamheid.

De strategie van TKH richt zich op technologieleiderschap met een sterke positie in zeven verticale groeimarkten.

STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN

De strategie van TKH richt zich op technologieleiderschap met een sterke positie in zeven verticale groeimarkten. Als onderdeel van het strategieproces zijn vier speerpuntgebieden geïdentificeerd: kerntechnologieën & innovaties, groei & schaalgrootte, financiële slagkracht en duurzaamheid. Aan de hand van deze pijlers geven wij onze strategische richting aan en hebben we concrete doelstellingen geformuleerd hoe we invulling geven aan het strategieproces.

LEIDERSCHAP EN EXPERTISE

Korte communicatielijnen, gedelegeerde bevoegdheden en ondernemerschap zijn kenmerkend voor de werkwijze die binnen TKH wordt gehanteerd. Voor de werkmaatschappijen bevordert deze structuur de interne synergie en worden kennis en ervaring binnen de groep optimaal uitgewisseld zodat marktkansen nog beter kunnen worden benut. Capaciteiten op het gebied van R&D, engineering, marketing, procesontwikkeling, projectmanagement, productie, logistiek en assemblage worden gedeeld binnen de drie business-segmenten. Wij stellen inspirerende en ambitieuze maar realistische doelen, die onze medewerkers motiveren het beste uit zichzelf te halen. Onze managers vormen de schakel tussen onze geformuleerde strategische doelstellingen en de uitvoering ervan. Onze mensen zijn ons belangrijkste kapitaal en de sturende kracht achter ons succes.

ORGANISATIESTRUCTUUR

TKH heeft een decentrale organisatiestructuur, gericht op de business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Deze organisatiestructuur maakt TKH flexibel zodat snel en alert ingespeeld kan worden op marktkansen en klantwensen. Wij streven naar sterke marktposities, gebaseerd op onze innovatieve kerntechnologieën die geïntegreerd worden in (op maat toegesneden) totaaloplossingen. TKH is met haar bedrijven wereldwijd actief met lokale aanwezigheid in strategisch relevante gebieden, waardoor met de klanten waar ook ter wereld korte communicatielijnen en nauwe contacten onderhouden kunnen worden.

CULTUUR EN GOVERNANCE

TKH heeft een cultuur waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd. Daartoe behoort een actieve marktbenadering in combinatie met goede risicoafwegingen zodat we in staat zijn om gebalanceerde beslissingen te nemen. TKH hecht veel belang aan de principes van goed bestuur: integriteit, transparantie, verantwoording en adequaat toezicht. De TKH-kernwaarden bepalen de koers van onze strategie en doelstellingen op de lange termijn en vormen een permanent onderdeel van ons dagelijks handelen en in ons besluitvormingsproces.

COMPETITIEF LANDSCHAP

TKH heeft een geografische spreiding van haar marktgebied, dat voornamelijk gericht is op Europa, Azië en Noord-Amerika. De grote kracht binnen TKH is de combinatie van de vier kerntechnologieën tot unieke (totaal-)oplossingen. Vanwege ons onderscheidend vermogen van in eigen huis ontwikkelde technologieën –onder meer beschermd middels patenten– is het spectrum van concurrenten versnipperd en gericht op deeloplossingen. De toetredingsdrempel tot de markt is vanwege het onderscheidende technologische niveau hoog. Voor een deel van het productportfolio binnen connectivity is sprake van een groter concurrentieveld. Het onderscheidende vermogen ligt hier in het op de markt brengen van nieuwe technologie -zoals die voor subseakabelsystemen en CEDD AGL-, de hoogwaardigheid van de technologie -zoals voor speciaalkabels- of door de combinatie van connectivity met overige kerntechnologieën.

TKH-KERNWAARDEN

- **ONDERNEMERSCHAP**
sterk in het waarnemen van nieuwe kansen en uitmuntendheid in alles wat we doen.
- **INTEGRITEIT**
te allen tijde eerlijk en respectvol zijn naar collega's, klanten en overige belanghebbenden.
- **OPENHEID EN TRANSPARANTIE**
één van de fundamenten voor langetermijn waardecreatie en succesvol ondernemen.
- **RISICOBEWUST EN VERANTWOORDING**
betrokkenheid bij het dagelijkse handelen en het goed doordacht maken van de juiste keuzes.
- **DUURZAAM**
een positieve bijdrage leveren aan het milieu en de sociale kant van ondernemen.

LANGETERMIJN WAARDECREATIE

Het waardecreatieproces van TKH is een continu, dynamisch proces. Het is erop gericht om via onze bedrijfsprocessen in te spelen op de wensen en behoeftes van onze stakeholders en om vroegtijdig kansen en risico's te onderkennen die onder meer gedreven zijn door economische, geopolitieke, ecologische, duurzame, sociale en technologische trends. Via gedegen R&D-roadmaps richten wij ons op de ontwikkeling binnen de vier kerntechnologieën. Door deze technologieën goed op elkaar aan te sluiten worden unieke innovatieve totaalsystemen gecreëerd die voor meerdere markten geschikt zijn. Ondernemerschap en talentontwikkeling zijn belangrijke thema's binnen onze groep om onze (langetermijn) waardecreatie continu te kunnen verbeteren.

Ondernemerschap en talentontwikkeling zijn belangrijke thema's om (langetermijn) waardecreatie continu te kunnen verbeteren.

INPUT



FINANCIËEL

Vermogenspositie

Investerders en banken verstrekken ons kapitaal via de kapitaal- en geldmarkt. Wij investeren kapitaal in met name onze technologieën en activiteiten waarvan we een bovengemiddeld en duurzaam rendement verwachten.



GEPRODUCEERD

Inhouse- en outsourced manufacturing

Wij hebben productielocaties die via het LEAN- en Six Sigma-principe produceren. Voor een optimale ROCE en flexibele capaciteit wordt ernaar gestreefd om een zo groot mogelijk deel van de kapitaalintensieve productiecapaciteit bij derden uit te besteden. Daar waar vanuit strategisch oogpunt het van belang is, hebben we kapitaalintensieve productiecapaciteit in eigen beheer.



MENSELIJK

Medewerkers en overige strategische stakeholders

Wij maken gebruik van getalenteerde en vakbekwame mensen en houden daarbij rekening dat het personeelsbestand een goede afspiegeling is van de maatschappij met verschillende diversiteitsaspecten. Wij bieden onze mensen een veilige en inspirerende werkomgeving en bieden mogelijkheden tot verdere ontwikkeling.



INTELLECTUEEL

Intellectueel eigendom

Wij richten ons op ontwikkelingen van geavanceerde eigen technologieën en gaan daarnaast partnerships aan met leveranciers van specifieke technologie-componenten of -oplossingen. Software speelt bij de kerntechnologieën een steeds belangrijkere rol om tot de juiste integratie van de technologieën te komen en de technologie slim te maken op het gebied van analyse en aansturing.



NATUURLIJK

Omgang met grondstoffen en algemene milieuwaarden

Bij iedere bedrijfsbeslissing nemen we de impact ervan op het milieu mee. TKH gaat als inkopende partij actief de dialoog aan met haar strategische leveranciers om hun producten en processen te verduurzamen. Verduurzaming in de keten vormt een steeds belangrijkere basis om als onderneming duurzaam te kunnen ondernemen.



SOCIAAL & RELATIES

Netwerken en samenwerkingsverbanden

Wij voeren onze activiteiten uit op basis van eerlijkheid, integriteit en openheid. Wij streven naar betrokken stakeholders en gaan met ze in dialoog om onze visie, strategie en verwachtingen te delen. We vinden het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de maatschappij en daarin te investeren.

WAARDECREATIE

MARKTSUCCESS GEBASEERD OP STRATEGISCHE BEGINSELEN:

- Innovaties met een hoog rendement op de investering voor onze klanten
- Technologieën gericht op efficiency, veiligheid en betrouwbare processen
- Zeven verticale groeimarkten waar de kerntechnologieën zijn gepositioneerd als one-stop-shop voor onze klanten

KERNWAARDEN ALS RICHTLIJN VOOR ONS HANDELEN:

- Ondernemerschap
- Integriteit
- Openheid en transparantie
- Risicobewust en verantwoordelijk
- Duurzaam

BUSINESS-MODEL

- Service
- Assemblage
- Outsourced & inhouse productie
- R&D en system engineering

KERN-TECHNOLOGIEËN

- Vision & security
- Mission critical communication
- Connectivity
- Smart manufacturing

4

SOLUTIONS

- Telecom Solutions
- Building Solutions
- Industrial Solutions

3

VERTECALE GROEIMARKTEN

- Fibre Optic Networks
- Care
- Tunnel & Infra
- Parking
- Marine & Offshore
- Machine Vision
- Tire Building Industry

7

OUTPUT

FINANCIËEL

Een financieel gezonde omgeving wordt bereikt door:

- Gezonde balansverhouding en een sterke operationele cash-flow.
- Bovengemiddelde jaarlijkse winstgroei per aandeel.
- Focus op autonome groei.
- Behalen van gestelde interne ratio's.
- Voldoen aan gestelde bankconvenant-ratio.

GEPRODUCEERD

Een efficiënt en duurzame productieomgeving wordt bereikt door:

- Toepassen van het LEAN- en Six Sigma-principe.
- De productiebedrijven moeten ISO 14001-gecertificeerd zijn.
- Voortdurende aandacht voor energie- en afvalreductie en recycling.
- Implementatie energiebesparingsprogramma's.

MENSELIJK

Verbetering van menselijk kapitaal wordt aangetoond door:

- Hoge deelname MTO.
- Voortdurende investering in training en ontwikkeling voor onze medewerkers.
- Toenemende aandacht voor diversiteit.
- Voortdurende investeringen in gezondheid en veiligheid.

INTELLECTUEEL

Een hoogwaardige organisatie en navenant productportfolio wordt bereikt door:

- Continu aandacht voor nieuwe technologie en innovaties.
- Bescherming van technologie- en IP-rechten middels patenten.
- Gedegen R&D-roadmap.

NATUURLIJK

Sturing aan milieugerelateerde elementen door:

- Duurzaam verbruik van energie en grondstoffen.
- Werken via LEAN- en Six Sigma-principe en ISO 14001.

SOCIAAL & RELATIES

Betrokken en sociale onderneming wordt aangetoond door:

- Hoge klanttevredenheid.
- Voortdurende communicatie met leveranciers - 'zero-tolerance' beleid.
- Hoge prioriteit voor snelle klachtenafhandeling.
- Investerings in community investments.

OUTCOME

FINANCIËEL

- ROS: 11,3%
- ROCE: 21,3%
- Nettowinst/aandeel: € 2,58
- Debt-leverage ratio: 1,5
- Dividend pay-out-ratio: 54,2%



GEPRODUCEERD

- Omzet: € 1,6 miljard
- Energieverbruik in Kwh: 104,4 miljoen
- Energieverbruik in CO2: 49,1 miljoen



MENSELIJK

- Aantal opleidingsuren/FTE: 24
- Medewerkerstevredenheid: 7,2
- Ziekteverzuim: 3,47%
- Personeelskosten: € 405,4 miljoen (excl. activering)



INTELLECTUEEL

- Innovaties: 20,8%
- R&D-uitgaven: € 60,8 miljoen
- Subsidies en belastingbesparing door R&D: € 7,4 miljoen



NATUURLIJK

- Energieverbruik: -3,0%
- CO₂-emissie: -4,4%
- Afval van materiaalconsumptie (excl. 'learning curve'-effecten): 4,9%
- Recycling: 79,0%



SOCIAAL & RELATIES

- Klanttevredenheid: 7,9
- Klachtenafhandeling binnen 5 dagen: 80%
- Community investments (in % nettowinst): 0,4%



TRENDS & ONTWIKKELINGEN

Mensen, economieën en markten worden beïnvloed door een aantal fundamentele maatschappelijke trends. Ze worden onder meer gedreven door demografische veranderingen en opkomende digitalisering. Deze trends bieden duidelijke uitdagingen, maar ook kansen om aan de huidige en toekomstige behoeften te voldoen. Het zijn tevens belangrijke drijfveren voor het behalen van groei op middellange en lange termijn aan de hand waarvan waarde wordt gecreëerd voor onze stakeholders. We rangschikken trends in de voor TKH strategisch relevante thema's.

ALS TECHNOLOGIE-ONDERNEMING VOLGT TKH NAUWGEZET DE ONTWIKKELINGEN BINNEN DE DIGITALE TRANSFORMATIE.

- De ontwikkeling van 5G leidt tot onvoorstelbare snelle mobiele netwerken met vele nieuwe toepassingsmogelijkheden voor onder meer 'Internet of Things' in zowel de private als zakelijke omgeving.
- De '4e industriële revolutie' levert ontwikkelingen voort zoals geavanceerde robotica, autonoom transport, kunstmatige intelligentie en 'machine learning'.
- De toenemende vraag naar efficiëntere en nauwkeurige productieprocessen om machines zelflerend en zelfsturend te laten zijn.
- De levenscyclus van het product wordt steeds minder bepaald door technische levensduur, maar vooral door de gebruiksduur. Dit noodzaakt om sneller te innoveren om de concurrentiepositie te behouden of te verbeteren.



DE MEDEWERKERS ZIJN ONS BELANGRIJKSTE KAPITAAL EN EEN BEPALENDE FACTOR IN HET SUCCES VAN TKH.

- De bevolking groeit, mensen leven langer en de levensstandaard neemt toe. Wereldwijde populaties zijn over het algemeen ouder, rijker, leven steeds vaker in stedelijke gebieden en zijn in toenemende mate verbonden via technologie en wereldwijde toeleveringsketens.
- De enorme hoeveelheid gegevens die mensen genereren en die beschikbaar is voor bedrijven, academici, overheden en andere partijen, verandert het dagelijks leven evenals het bedrijfsleven. Door de digitalisering zullen banen verdwijnen maar ontstaan er ook vele nieuwe banen, voornamelijk in de ICT en techniek.
- Werk- en privé-leven wordt geïntegreerd in nieuwe levensstijlen en vraagt van bedrijven om hierin mee te gaan.



TKH WIL BIJDAGEN AAN EEN DUURZAME MAATSCHAPPIJ.

- Wereldwijde afspraken over het klimaat vragen om energiesystemen uit hernieuwbare, duurzame energiebronnen zoals wind- en zonne-energie.
- Naast schaarste aan grondstoffen hebben de systemen om grondstoffen te winnen een steeds grotere negatieve impact op de ecosystemen.
- Grondstofprijzen zijn in toenemende mate volatiel -door het circulair maken van grondstoffen kunnen deze efficiënter worden gebruikt en afvalstromen worden erdoor verminderd.
- Er is meer aandacht voor design nodig om tot herwinning van hoogwaardige grondstoffen te komen.



GROWTH DRIVERS

TKH richt zich op zeven gedefinieerde verticale groeimarkten waarin een bovengemiddelde groei en rendement gerealiseerd kan worden vanwege de trends en groeimogelijkheden die leiden tot een hoge prioriteit voor investeringen in onze kerntechnologieën.

FIBRE OPTIC NETWORKS

- Internet is inmiddels een basisvoorziening geworden, net als gas, water en elektriciteit.
- Ontwikkelingen zoals 'Internet of Things', 'Industry 4.0' en 'Internet of Vehicles' eisen een hoge (mobiele) internet-snelheid; opkomst van 5G-netwerken.
- 24-uursbereikbaarheid raakt steeds meer ingevoerd en geaccepteerd.

CARE

- Levensverwachting wordt steeds hoger en de zorguitgaven stijgen door meer en betere, maar ook duurdere zorg.
- Toenemende vraag technologische zorgoplossingen.
- Schaarste goed geschoold personeel.
- Mantelzorgers en zorgprofessionals zijn gelijkwaardige partners; technologische ondersteuning voor de benodigde informatie-uitwisseling.
- Toenemende vraag naar geneesmiddelen (volume) vanwege demografische ontwikkelingen terwijl de kosten voor zorg verlaagd moeten worden.
- Acceptatie van robotisering bij apotheek-groothandel.

TUNNEL & INFRA

- Hoge prioriteit om vliegvelden veiliger te maken, beschikbaarheid vliegveldinfrastructuur te verhogen en voor snellere afhandeling van vliegbewegingen.
- Investerings EU voor verbetering infrastructuur.
- Door de strikte wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid worden hogere eisen gesteld aan technische installaties in o.a. tunnels.
- Toenemende vraag naar technologieën om aan hoge eisen te kunnen voldoen: evacuatie - communicatie - detectie - identificatie – veiligheid – beschikbaarheid infrastructuur neemt toe.

PARKING

- Opbrengsten parkeergarages onder druk door te lage toestroom en doorstroom.
- Beheerders en parkeerexploitanten sneller en efficiënter van informatie voorzien via 'visueel dashboard'.
- Verhoging bezettingsgraad en inkomsten door gedifferentieerd parkeertarief.
- Roep om meer comfort voor parkeerders.
- Door technologie is meer data beschikbaar ter verbetering van efficiency, veiligheid, toegang en betaalmogelijkheden.
- Opkomst van 'frictionless' parkeren via technologie.

MARINE & OFFSHORE

- Grote toename wereldwijd opgewekte vermogen door windenergie.
- Energietransitie leidt tot toename vraag kabelsystemen.
- Investeringsbereidheid in hoogwaardige schepen, cruiseschepen en luxe jachten.
- Aanpassen supply chain vanwege beperkte opslagmogelijkheden op scheepswerven en platforms - hoge kosten van stilstand.
- Hoge eisen aan systeembeschikbaarheid onder gevarieerde omgevingsfactoren zoals extreme temperaturen, luchtvochtigheid, olie en zoutwater.
- Veel aandacht voor veiligheid op platforms middels speciale 'zone'-certificering.

MACHINE VISION

- Vraag naar visiontechnologie dankzij industriële automatiserings- en robotiseringstrend ('Industry 4.0').
- Visiontechnologie voor detectie, inspectie en identificatie van gefabriceerde producten – voldoen aan vraag naar efficiency en hoge productiviteit.
- Sterke toename van het aantal applicaties waar visiontechnologie kan worden toegepast.
- Door strenge regelgeving ten aanzien van de kwaliteit van levensmiddelen en medicijnen biedt visiontechnologie uitkomst in verband met 100% traceerbaarheid en 'fail/pass'-module.

TIRE BUILDING INDUSTRY

- Hoge prioriteit bandenbouwindustrie voor vervanging bestaande technologie met nadruk op hoge productiviteit, efficiency, afvalreductie, kwaliteitsverbetering en kleinere batches.
- Sterke toename aantal soorten banden voor personenauto's vraagt om flexibelere productiemethoden.
- De trend naar steeds grotere bandenafmetingen en naar veiligere, kwalitatief betere banden eist technologische ontwikkelingen.
- Terugdringing werkkapitaalbehoefte in de supply chain van de bandenbouwindustrie.
- 'Eyes & hands off'-manufacturing: productiesystemen met hogere productiviteit en operatoronafhankelijkheid.

SWOT-ANALYSE

INTERNE FACTOREN

STERKTE

- Innovatieve kerntechnologieën met groot onderscheidend vermogen.
- Efficiënte R&D-organisatie en hoog niveau R&D-investeringen - bescherming technologie en IP-rechten middels patenten.
- Sterke (niche-)posities in gedefinieerde verticale groeimarkten.
- Klantspecifieke totaaloplossingen -in combinatie met technologie-platforms- zijn voor meerdere toepassingen inzetbaar.
- Schaalgrootevoordeel door spreiding technologieën over product-/marktcombinaties en in geografie.
- Goede reputatie en financiële slagkracht.
- Hoge flexibiliteit productiecapaciteit.
- Succesvol acquisitiebeleid - goede integratie geacquireerde bedrijven.
- Organisatiemodel met lokaal ondernemerschap en innovatief vermogen.
- Kwaliteit en betrokkenheid van de medewerkers.
- Interessante werkgever door profilering ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden.

ZWAKTE

- Beperkte mondiale positie in aantal subsegmenten.
- Afhankelijkheid overheidsmaatregelen in enkele markten.
- Beperkte naamsbekendheid in een aantal geografische markten.

EXTERNE FACTOREN

KANSEN

- Vraag naar technologisch hoogwaardige totaalsystemen.
- Tendens 'outsourcing' technologie.
- Opkomst van 'Internet of Things', robotisering en 'smart factories'.
- Visiontechnologie voor efficiëntere en nauwkeurige productieprocessen.
- Bovengemiddelde groeimogelijkheden in gedefinieerde verticale groeimarkten.
- Vergroting software-aandeel in oplossingen en servicecomponent.
- Noodzaak tot energietransitie leidt tot grote vraag kabeloplossingen.
- Toenemende integratie van MVO.

STERKTE-KANSEN STRATEGIEËN

- Financiële slagkracht benutten voor verdere investeringen in technologische ontwikkeling waarmee autonome groei in kansrijke marktsegmenten kan worden gerealiseerd.
- Innovatieve kerntechnologieën inzetten om optimaal in te spelen op de trends.
- Goede reputatie als aantrekkelijke werkgever inzetten om talentvolle medewerkers te werven en te behouden.

ZWAKTE-KANSEN STRATEGIEËN

- Streven naar een voortdurende technologische voorsprong op basis van diepgaande analyse van mogelijkheden en omgevingsanalyses in combinatie met het faciliteren van financiële ruimte om voldoende in R&D te kunnen investeren.
- Positionering, schaalgrootte en innovaties van TKH benutten om te profiteren van marktaandeelgroeimogelijkheden op basis van onderscheidend vermogen van TKH.

BEDREIGINGEN

- Geopolitieke wereldwijde situatie.
- Snelheid van technologische ontwikkelingen.
- Nieuwe technologieën met meer perspectief dan de TKH-technologieën.
- Harmonisatie van niche-specificaties naar standaard commodity-oplossingen.
- Onduidelijkheid over de omvang van de economische impact van de aanhoudende verdeeldheid in de Europese Unie.
- Schaarste aan goed gekwalificeerde, technische specialisten.
- Tekort aan grondstoffen en fluctuerende grondstofprijzen en valuta's.
- Toename dreiging cybercrime.

STERKTE-BEDREIGINGEN STRATEGIEËN

- Spreiding van activiteiten over meerdere product-/markt-combinaties en focus op verticale groeimarkten maakt TKH minder afhankelijk van overheidsmaatregelen.

ZWAKTE-BEDREIGINGEN STRATEGIEËN

- Uitbreiding mondiale positie door vergroting aanwezigheid in aantal internationale markten vanuit de gedefinieerde verticale groeimarkten.
- Opbouwen naamsbekendheid door toename van referentieprojecten in markten waarin naamsbekendheid beperkt is en het nastreven van een intensieve marktpositionering.

STRATEGIE & DOELSTELLINGEN

De strategie van TKH richt zich op technologieleiderschap met een sterke positie in zeven verticale groeimarkten. Bij de toetsing van onze strategie worden mondiale trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op onze klanten en overige stakeholders meegewogen evenals het situationele bewustzijn. Als onderdeel van het strategieproces zijn vier speerpuntgebieden geïdentificeerd: kerntechnologieën & innovaties, groei & schaalgrootte, financiële slagkracht en duurzaamheid. Aan de hand van deze pijlers geven wij onze strategische richting aan en hebben we concrete doelstellingen geformuleerd hoe we invulling geven aan het strategieproces. Zo blijven we onze organisatie continu ontwikkelen evenals ons productportfolio om meerwaarde te creëren voor onze klanten en andere belanghebbenden.

BUSINESSMODEL TKH GROUP



STRATEGISCHE PIJLERS

De strategie van TKH richt zich op technologieleiderschap met een sterke positie in zeven verticale groeimarkten.



KERntechnologieën & INNOVATIES

Continu aandacht voor vernieuwing zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt. Met onze vier kerntechnologieën spelen we in op groeitrends en kunnen wij door middel van combinaties van deze technologieën, innovatieve totaalsystemen aanbieden. Investerings in R&D en het tot uitrol brengen van innovaties zijn belangrijke focusgebieden voor groei. We streven ernaar tenminste 15% van de omzet te laten bestaan uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd. Meer dan 30% van het portfolio bevindt zich in een vroeg stadium van de productlevenscyclus. Wij investeren vooral in eigen technologie-ontwikkeling, maar werken bij specialismen ook nauw samen met derden. Wij willen zoveel mogelijk eigenaar zijn van de technologie of bedingen exclusiviteit voor de levering van technologie door derden in de landen waarin wij opereren. Binnen onze business-segmenten hebben we zeven verticale groeimarkten gedefinieerd waar wij de komende 3 - 5 jaar een groei verwachten te realiseren van € 300 tot € 500 miljoen.



GROEI & SCHAALGROOTTE

Wij concentreren ons op een toonaangevende positie in nichemarkten. Omzetgroei realiseren we zowel autonoom als door middel van acquisities. Het geografisch spreiden en uitbouwen van succesvolle TKH-activiteiten en het vanuit competence centers overdragen van kennis biedt perspectief voor internationale groei. Geografisch ligt de focus voor groei op Europa, Azië en Noord-Amerika maar ook op andere delen in de wereld wanneer het activiteiten binnen onze verticale groeimarkten betreffen. De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven die aansluiten bij onze vier kerntechnologieën en de daarmee samenhangende verticale groeimarkten. Wij streven ernaar om op jaarbasis gemiddeld 1 tot 3 acquisities te doen met een omvang per acquisitie tussen € 10 miljoen en € 50 miljoen omzet. In de komende periode ligt vooral de focus op autonome groei en een optimale integratie van de geacquireerde ondernemingen in de TKH-organisatie, waarbij samenwerking en het bundelen van de kracht centraal staat. Onze marktgerichte strategie vraagt om gekwalificeerd personeel. Wij bieden een inspirerende, veilige en gezonde werkomgeving en streven naar een open bedrijfscultuur waar de medewerker wordt gekend en gehoord. Diversiteit van het personeelsbestand zal het succes van onze strategie ondersteunen.



FINANCIËLE SLAGKRACHT

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. Wij willen een bovengemiddelde jaarlijkse winstgroei per aandeel bereiken, streven een solvabiliteitsratio na van tenminste 35% en een Net Debt/EBITDA-verhouding van maximaal 2,0.

Door verschuiving naar activiteiten met meer toegevoegde waarde en dus een hoger margepotentieel, gecombineerd met het toenemende aandeel van de activiteiten dat boven het huidige gemiddelde presteert, is de middellange termijn ROS-doelstelling gezet op een bandbreedte van 12-13%. De middellange termijn ROCE-doelstelling is gezet op een bandbreedte van 21-23%. Voor een optimale ROCE en flexibiliteit in (productie)capaciteit wordt ernaar gestreefd om een zo groot mogelijk deel van de kapitaalintensieve productiecapaciteit bij derden uit te besteden. Uitzondering vormt de kapitaalintensieve productiecapaciteit die vanuit strategisch oogpunt van belang is om in eigen huis te hebben.



DUURZAAMHEID

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is volledig geïntegreerd in de TKH-strategie zodat bij de implementatie van onze strategie en het bereiken van de doelstellingen we rekening houden met onze maatschappelijke verantwoordelijkheden. Wij houden rekening met het effect van onze activiteiten en bedrijfsvoering op vier onderdelen: People, Planet, Profit en Positioning, gericht op respectievelijk de sociale kant van ondernemen, aandacht voor het milieu en klimaat, de economische kant van ondernemen en het borgen van integriteit en een goede reputatie.

TKH streeft naar een uitgebalanceerd productportfolio, met innovatieve concepten die aansluiten op de klantwensen. Daarin worden duurzaamheidscriteria steeds relevanter.

De duurzaamheidsambitie's van TKH, sluiten goed aan bij de Sustainable Development Goals (SDG's), gelanceerd door de Verenigde Naties. Wij willen een bijdrage leveren aan deze doelen door de meest relevante (doelen 7, 8, 9 en 12) in onze strategie en activiteiten te integreren.

DOELSTELLINGEN

INNOVATIES

> 15%

OMZET/ACQUISITIE

€10 - 50 MILJOEN

NET DEBT / EBITDA

< 2,0

ROS

middellange termijn doelstelling

12-13%

ROCE

middellange termijn doelstelling

21-23%

RECYCLING

> 50%





AFVAL

< 5%

BUILDING BLOCKS VERTICALE MARKTEN

TKH heeft zeven verticale groeimarkten gedefinieerd waarin we een bovengemiddelde groei verwachten vanwege trends die leiden tot een hoge prioriteit voor investeringen in de TKH-kerntechnologieën. Om de groei waar te kunnen maken hebben we aan de hand van 25 building blocks actieplannen gedefinieerd.

Het geeft ons een duidelijke strategische focus en biedt ons houvast ten aanzien van investeringsplannen en uitrol van marktkansen.

 FIBRE OPTIC NETWORKS	 CARE	 TUNNEL & INFRA	 PARKING	 MARINE & OFFSHORE	 MACHINE VISION	 TIRE BUILDING INDUSTRY
MARKTAANDEELGROEI FRANKRIJK / DUITSLAND / NORDICS / POLEN	INTERNATIONALISATIE HOMECARE & COMMUNITY PLATFORM	AIRFIELD GROUND LIGHTINGTECHNOLOGIE OP BASIS VAN CEDD-TECHNOLOGIE	DIFFERENTIATIE VIA SMART-SENSOR / CCTV NAAR 'FRICTIONLESS'-PARKEREN	CONNECTIVITY-OPLOSSINGEN VOOR SUBSEA	HOGE MARKTGROEI 2D-INSPECTIE IN COMBINATIE MET INNOVATIES	MARKTAANDEELGROEI BINNEN DE TOP 5-BANDENBOUWERS
ROBOTOPLOSSING VOOR PATCHING	INTERNATIONALISATIE VAN GEÏNTEGREERDE VISION & SECURITY-OPLOSSINGEN VOOR ZIEKENHUIZEN	INTERNATIONALISATIE VAN GEÏNTEGREERDE VISION & SECURITY-OPLOSSINGEN VOOR TUNNELS	INTERNATIONALISATIE VAN GEÏNTEGREERDE VISION & SECURITY-OPLOSSINGEN VOOR PARKEERGARAGES	INTERNATIONALISATIE VAN GEÏNTEGREERDE VISION & SECURITY-OPLOSSINGEN	HOGE MARKTGROEI 3D-INSPECTIE IN COMBINATIE MET INNOVATIES	MARKTAANDEELGROEI 'TIRE COMPONENT PREPARATION' TRUCK TIRES & LIGHT TRUCK TIRE MANUFACTURING
SLIMME SECURITY-OPLOSSING VOOR POP'S	BLISTERING TECHNOLOGIE VOOR DE FARMACIE - INDIVION	MARKTAANDEELGROEI BENELUX / NORDICS	MARKTGROEI EN POSITIONERING NOORD-AMERIKA / EUROPA / AUSTRALIË / MIDDEN-OOSTEN	INTERNATIONALISATIE VAN CONNECTIVITY-OPLOSSINGEN	MARKTAANDEELGROEI NOORD-AMERIKA / EUROPA / AZIË	NIEUW TIRE BUILDING-PLATFORM - UNIXX & MILEXX
	DISPENSERTECHNOLOGIE VOOR MEDICIJNEN			SPECIAAL PORTFOLIO VOOR 'MISSION CRITICAL'-COMMUNICATIE	MEDISCHE EN BANDEN-BOUW-INSPECTIE-SYSTEMEN	TOENAME OMZETAANDEEL 'SERVICE & SPARE PARTS'-BUSINESS

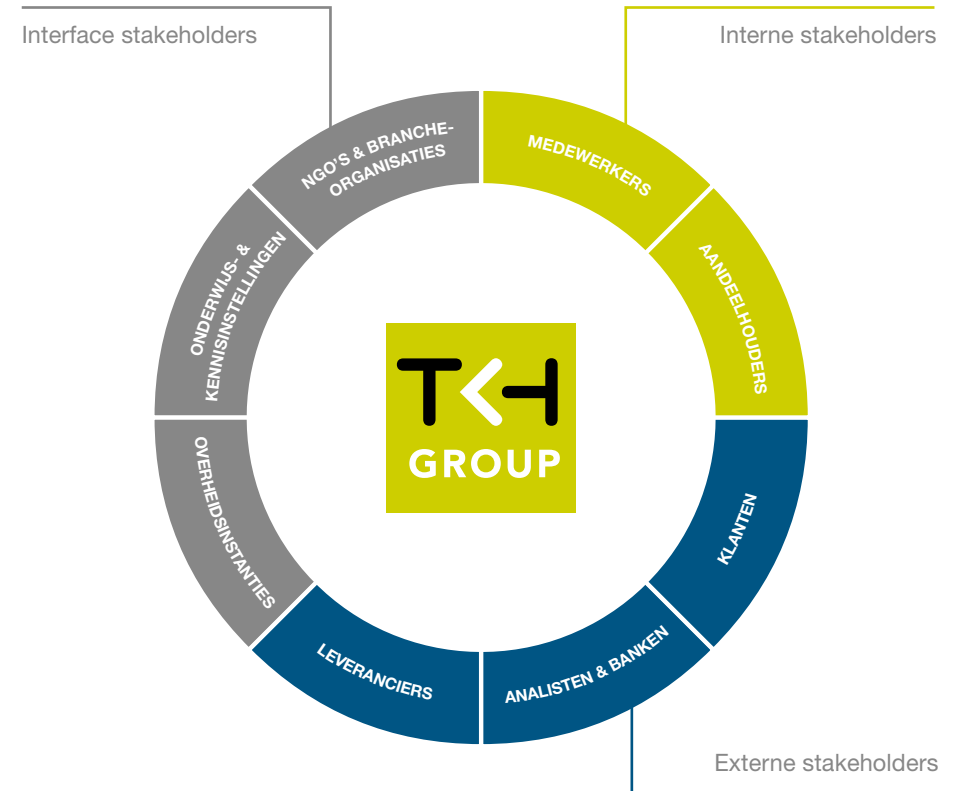
STAKEHOLDERS

Onze stakeholders zijn die groepen en individuen die direct of indirect de activiteiten van TKH en haar werkmaatschappijen beïnvloeden, of erdoor beïnvloed worden.

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

Het delen van wederzijdse verwachtingen met als uitgangspunt deze verder te kunnen aanscherpen in onze bedrijfsvoering.

STRATEGISCHE STAKEHOLDERS TKH



STAKEHOLDERSDIALOG

	RELEVANTIE VOOR TKH	RELEVANTIE VOOR DE STAKEHOLDER / BELANGRIJKSTE VERWACHTINGEN	COMMUNICATIEMIDDELEN	KEY TOPICS IN 2018	ONDERSTEUNEND AAN DE STRATEGIE
MEDEWERKERS	<ul style="list-style-type: none"> Van cruciaal belang voor het succes van TKH. Ambassadeurs van de onderneming. Belangrijkste maatschappelijk kapitaal. 	<ul style="list-style-type: none"> Goed werkgeverschap. Ontwikkelingsmogelijkheden en een goed pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Een veilige en gezonde werkomgeving. 	<ul style="list-style-type: none"> Internet/intranet. Personeelsmagazine. Medewerkerstevredenheidsonderzoek. Werkoverleg. Conferenties en seminars. Webinars. Performancegesprekken. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversiteit. Duurzame inzetbaarheid. Veiligheid & gezondheid. SDG's. IT & Security / Privacy. 	<ul style="list-style-type: none"> Commitment diversiteit personeelsbestand. Lerende organisatie. Versterkt het innovatieve vermogen. Leiderschap & ondernemerschap. Bewustwording IT-security.
AANDEELHOUDERS	<ul style="list-style-type: none"> Investering via aandelenbelang in TKH waarmee onze kapitaalpositie wordt versterkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Goed rendement op de investering middels goed dividendbeleid en langetermijn waardecreatie. 	<ul style="list-style-type: none"> Internet. Financiële berichtgeving, jaarverslag. AvA. Beleggersdagen. 	<ul style="list-style-type: none"> ESG. SDG's. Diversiteit. 	<ul style="list-style-type: none"> Langetermijn aandeelhouderschap.
KLANTEN	<ul style="list-style-type: none"> Nemen producten en diensten af. Via samenwerking een duurzaam producten- en dienstenpakket ontwikkelen. 	<ul style="list-style-type: none"> Aanbieden innovatieve en hoogwaardige technologieën en totaaloplossingen. Goede ROI voor de klant. 	<ul style="list-style-type: none"> Internet. Evenementen, symposia en vakbeurzen. Klanttevredenheidsonderzoek. 	<ul style="list-style-type: none"> Keteninitiatieven. Duurzaam productportfolio. SDG's. Klanttevredenheid. 	<ul style="list-style-type: none"> Technologieontwikkelingen. Groeidoelstellingen.
LEVERANCIERS	<ul style="list-style-type: none"> Levering van diensten en producten ten behoeve van onze bedrijfsvoering. 	<ul style="list-style-type: none"> Eerlijk en goed zakendoen, tegen een marktconforme vergoeding. 	<ul style="list-style-type: none"> Zakelijke contacten. Onderhandelingen. Code of supply & site-visits. 	<ul style="list-style-type: none"> Keteninitiatieven. Duurzaam productportfolio. SDG's. 	<ul style="list-style-type: none"> Technologieontwikkelingen. Sustainable procurement.
ANALISTEN	<ul style="list-style-type: none"> Aan de hand van analyse en onderzoek, profielen en ratings opstellen, waarmee de belegger een selectie kan maken voor de investeringen. 	<ul style="list-style-type: none"> Eerlijke en transparante communicatie over ontwikkelingen. 	<ul style="list-style-type: none"> Internet. Financiële berichtgeving, jaarverslag. IR-bijeenkomsten. Capital Markets Day. Rapportages. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiële ratio's. Sectorontwikkelingen. 	<ul style="list-style-type: none"> Langetermijn waardecreatie - transparantie.
BANKEN	<ul style="list-style-type: none"> Financiële dienstverlener aan de hand waarvan TKH onder meer haar groeiambities kan verwezenlijken. 	<ul style="list-style-type: none"> Kredietwaardige onderneming die op een juiste wijze het risico t.o.v. het rendement afweegt en compliant is met contractuele afspraken. 	<ul style="list-style-type: none"> Internet. Financiële berichtgeving, jaarverslag. Halfjaarlijkse gesprekken. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiële ratio's. Risico-analyse. 	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaam fundingsbeleid.
OVERHEIDINSTANTIES	<ul style="list-style-type: none"> Optreden als initiator, facilitator van (keten-) projecten en aanjager van duurzame oplossingen. 	<ul style="list-style-type: none"> Versterken economische aantrekkelijkheid in de regio ten aanzien van vestigingslocatie en werkgelegenheid. Keteninitiatieven met een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid. 	<ul style="list-style-type: none"> Internet. Netwerk- en themabijeenkomsten. 	<ul style="list-style-type: none"> (Duurzame) ontwikkelingen in de regio. 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische investeringsbeslissingen.
ONDERWIJS- EN KENNISINSTELLINGEN	<ul style="list-style-type: none"> Instream van nieuwe talenten om daarmee o.a. schaarste aan vaktechnisch personeel op te kunnen vangen. 	<ul style="list-style-type: none"> Het bieden van een uitdagende werkomgeving met ruime ontwikkelingsmogelijkheden. Verschaffen van stageplaatsen - opdoen van werkervaring. 	<ul style="list-style-type: none"> Internet. Beurzen en seminars. Social media. 	<ul style="list-style-type: none"> Relevantie (vakinhoudelijk) onderwijs. Profilering TKH als interessante werkgever. 	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaam personeelsbestand. Lerende organisatie.
MAATSCHAPPELIJKE EN BRANCHE-ORGANISATIES (WAARONDER NGO'S)	<ul style="list-style-type: none"> Beschikken over een uitgebreid netwerk en kennis van de posities in de keten. Expertise van specifieke sectoren. 	<ul style="list-style-type: none"> Meedenken over en opstarten van samenwerkingsverbanden. 	<ul style="list-style-type: none"> Internet. Berichtgeving en rapportages. Jaarverslag. 	<ul style="list-style-type: none"> SDG's. Klimaatverandering. 	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaam ondernemen. Versterkt maatschappelijke initiatieven.

MATERIALITEITSMATRIX



- ECONOMISCH**
 - 1 Financiële doelstellingen
 - 2 Innovatie & technologieën
 - 3 Verantwoord belastingbeleid
 - 4 Keteninitiatieven
 - 5 Lokale aanwezigheid
- MILIEU**
 - 12 CO₂- & energiereductie
 - 13 Grondstoffenverbruik & afvalreductie
 - 14 Water
- SOCIAAL**
 - 6 Opleidingen & trainingen
 - 7 Maatschappelijk verantwoord inkopen
 - 8 Duurzame inzetbaarheid
 - 9 Gezondheid & veiligheid
 - 10 Diversiteit in personeelsbestand
 - 11 Goede doelen
- GOVERNANCE**
 - 15 Integriteit / Algemene organisatie-principes
 - 16 Klanttevredenheid
 - 17 Mensenrechten
 - 18 IT Security & Privacy

	INVLOED	EFFECT	BETROKKEN STAKEHOLDERSGROEP
ECONOMISCH 1 Financiële doelstellingen 2 Innovatie & technologieën 3 Verantwoord belastingbeleid 4 Keteninitiatieven 5 Lokale aanwezigheid	direct direct indirect direct & indirect direct	intern intern & extern intern intern & extern intern & extern	aandeelhouders, analisten, banken medewerkers, klanten, leveranciers banken, overheid klanten, leveranciers overheid
SOCIAAL 6 Opleidingen & trainingen 7 Maatschappelijk verantwoord inkopen 8 Duurzame inzetbaarheid 9 Gezondheid & veiligheid 10 Diversiteit in personeelsbestand 11 Goede doelen	direct direct direct direct direct direct & indirect	intern intern intern intern intern intern & extern	medewerkers, kennisinstellingen leveranciers medewerkers medewerkers medewerkers medewerkers, ngo's
MILIEU 12 CO ₂ - & energiereductie 13 Grondstoffenverbruik & afvalreductie 14 Water	direct direct direct	intern intern intern	leveranciers, klanten, overheid, ngo's. leveranciers, klanten, overheid, ngo's nvt
GOVERNANCE 15 Integriteit / Algemene organisatie-principes 16 Klanttevredenheid 17 Mensenrechten 18 IT Security & Privacy	direct & indirect direct direct & indirect direct & indirect	intern & extern intern intern & extern intern & extern	medewerkers, klanten, leveranciers, aandeelhouders, banken, ngo's klanten medewerkers, klanten, leveranciers, ngo's medewerkers, klanten, leveranciers, overheid

De materialiteitsmatrix is opgebouwd uit onderwerpen die materieel zijn voor TKH en voor onze stakeholders. Op de horizontale as worden de materiële onderwerpen ingeschaald die van belang zijn voor de TKH-organisatie. Op de verticale as worden deze onderwerpen ingeschaald die door onze stakeholders van belang worden geacht. Hoe groter de invloed dan wel de relevantie van een onderwerp, des te groter de materialiteit. Door het toekennen van een bepaalde waardering aan de onderwerpen wordt inzichtelijk gemaakt welke onderwerpen het meest relevant zijn. De materialiteitsmatrix heeft betrekking op een meerjarige periode en is een dynamisch model zodat frequent wordt beoordeeld of bijsturing in het opschalen of neerwaarts bijstellen van thema's nodig is.

TKH EN DE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

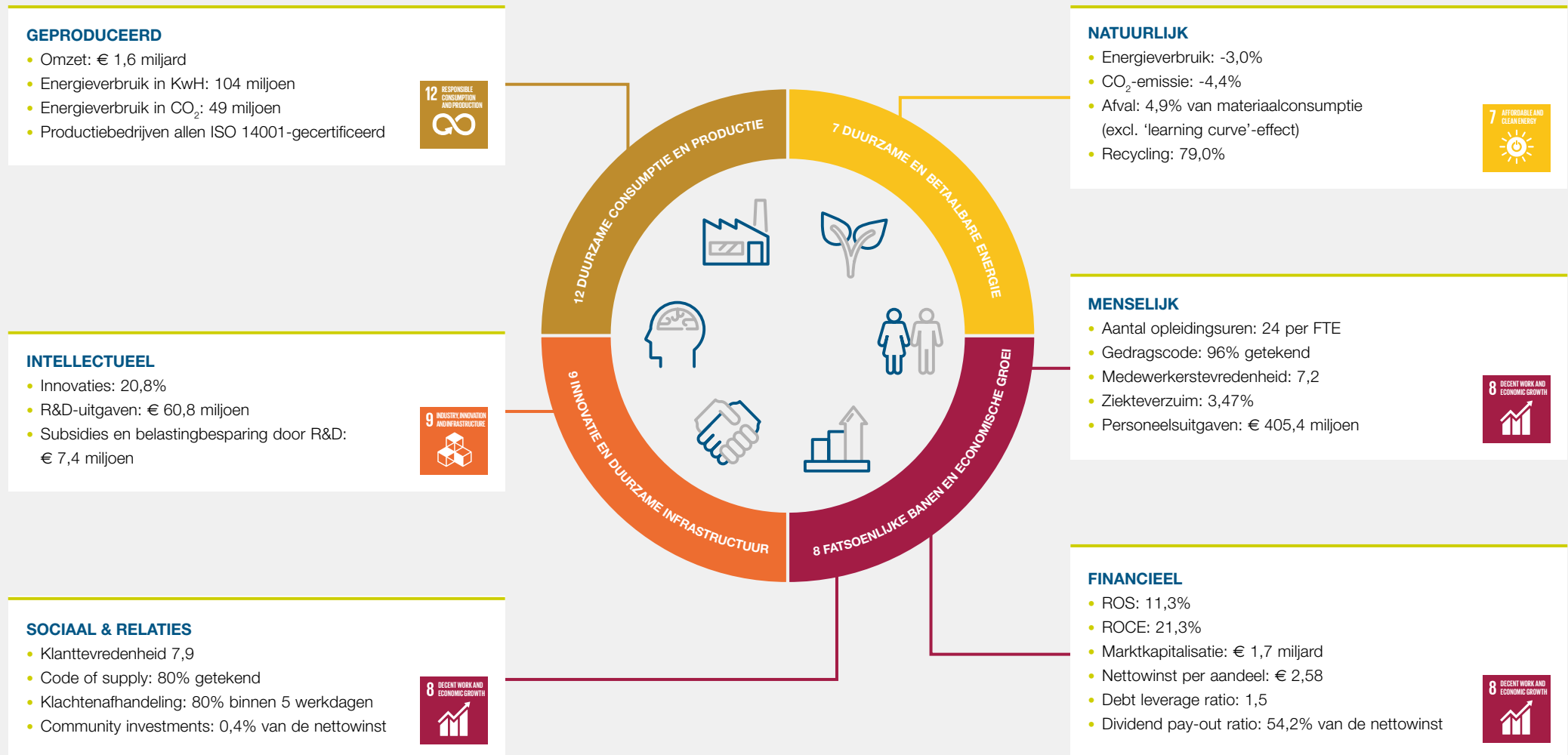
TKH onderkent de relevantie van de SDG's (Sustainable Development Goals) en de rol die het bedrijfsleven dient in te nemen om resultaat te sorteren. Deze doelen vormen een actieplan voor een duurzame wereld. Dit actieplan zal stapsgewijs tot verandering leiden door nieuwe manieren van samenwerken en collectieve acties.

	STRATEGISCHE RELEVANTIE TKH	WAARDE DIE TKH KAN CREËREN	ONZE BIJDRAGE
<p>7 DUURZAME EN BETAALBARE ENERGIE</p> 	<p>Duurzaamheid - bij al onze activiteiten houden we rekening met de impact ervan op het milieu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaam klanten- en productenportfolio • Innovatie • Energie- en CO₂-reductie 	<p>Bij de dagelijkse bedrijfsvoering neemt TKH continu het reduceren van energieverbruik en CO₂-emissie in acht. We werken al ruim 10 jaar aan het verminderen van het energieverbruik en de CO₂-emissie en sturen hierop middels concrete doelstellingen. Daarnaast ontwikkelt TKH technologieën en oplossingen die bijdragen aan energie-efficiency en het gebruik van duurzame energie zoals duurzame kabelsystemen voor windparken en CO₂-neutrale verlichtingssystemen.</p>
<p>8 FATSOENLIJKE BANEN EN ECONOMISCHE GROEI</p> 	<p>Groei & schaalgrootte - Wij bieden een inspirerende en lerende werkomgeving en streven naar een open bedrijfscultuur waar de medewerker wordt gekend en gehoord. Daarnaast bieden wij een veilige en gezonde werkomgeving.</p> <p>Financiële slagkracht – Binnen de TKH-strategie benutten we mogelijkheden voor groei doelgericht en beperken we (financiële) risico's.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie • Goed werkgeverschap • Financiële doelstellingen • Duurzaam klanten- en productenportfolio 	<p>TKH biedt haar medewerkers een veilige en inspirerende werkomgeving aan. Medewerkers kunnen trainingen en opleidingen volgen om effectief te kunnen opereren en om vaardigheden verder te ontwikkelen. Goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn een vanzelfsprekendheid. Tevens bieden we werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij dragen in zowel onze bedrijfsvoering als ook door onze activiteiten en technologische oplossingen bij aan een verhoogde productiviteit waarmee de economie wordt gestimuleerd.</p>
<p>9 INNOVATIE EN DUURZAME INFRASTRUCTUUR</p> 	<p>Kerntechnologieën & innovaties - Continue aandacht voor vernieuwing zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie • Duurzaam klanten- en productenportfolio 	<p>Onze technologieën en oplossingen maken het mogelijk om een duurzame infrastructuur op te bouwen die voldoet aan hoge veiligheidseisen en efficiency. De technologieën en totaalsystemen van TKH dragen ertoe bij dat onze klanten duurzaam kunnen acteren en efficiënt te kunnen produceren. We leveren een bijdrage aan een circulaire economie. TKH heeft innovatie als strategische speerpunt voor verdere groei benoemd. Deze SDG raakt de core-business van TKH.</p>
<p>12 DUURZAME CONSUMPTIE EN PRODUCTIE</p> 	<p>Kerntechnologieën & innovaties - TKH streeft naar een uitgebalanceerd productportfolio, met innovatieve concepten die aansluiten op de klantwensen. Daarin worden duurzaamheid-criteria steeds relevanter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaam klanten- en productenportfolio • Innovatie • Energie- en CO₂-reductie • Grondstoffenverbruik en afvalreductie • Maatschappelijk verantwoord inkopen 	<p>Het milieubeleid van TKH is gericht op het continu verbeteren van de milieuprestaties, waarbij TKH targets heeft op afvalreductie en recycling. Alle productiebedrijven zijn gecertificeerd voor het milieuzorgsysteem ISO 14001 en werken volgens het LEAN-principe om verspilling te voorkomen. In de ontwerpfase kiest TKH haar grondstoffen en materialen zo uit dat deze een zo min mogelijk nadelig effect hebben op het milieu. TKH bespreekt duurzaamheid via haar 'code of supply' met leveranciers.</p>

In 2017 hebben we geïnventariseerd op welke SDG's wij de grootste impact hebben zodat we hieraan direct onze bijdrage kunnen leveren. Hiervoor hebben we de SDG's afgezet tegen onze bedrijfsvoering en kernactiviteiten en gekeken naar ons gehele proces van waardecreatie. In 2018 hebben we de SDG-subdoelen verder afgestemd op bestaande KPI's, om zodoende meer inzicht te krijgen in onze bijdrage aan de SDG's en waarop nog extra acties wenselijk zijn. Om prestaties in de toekomst

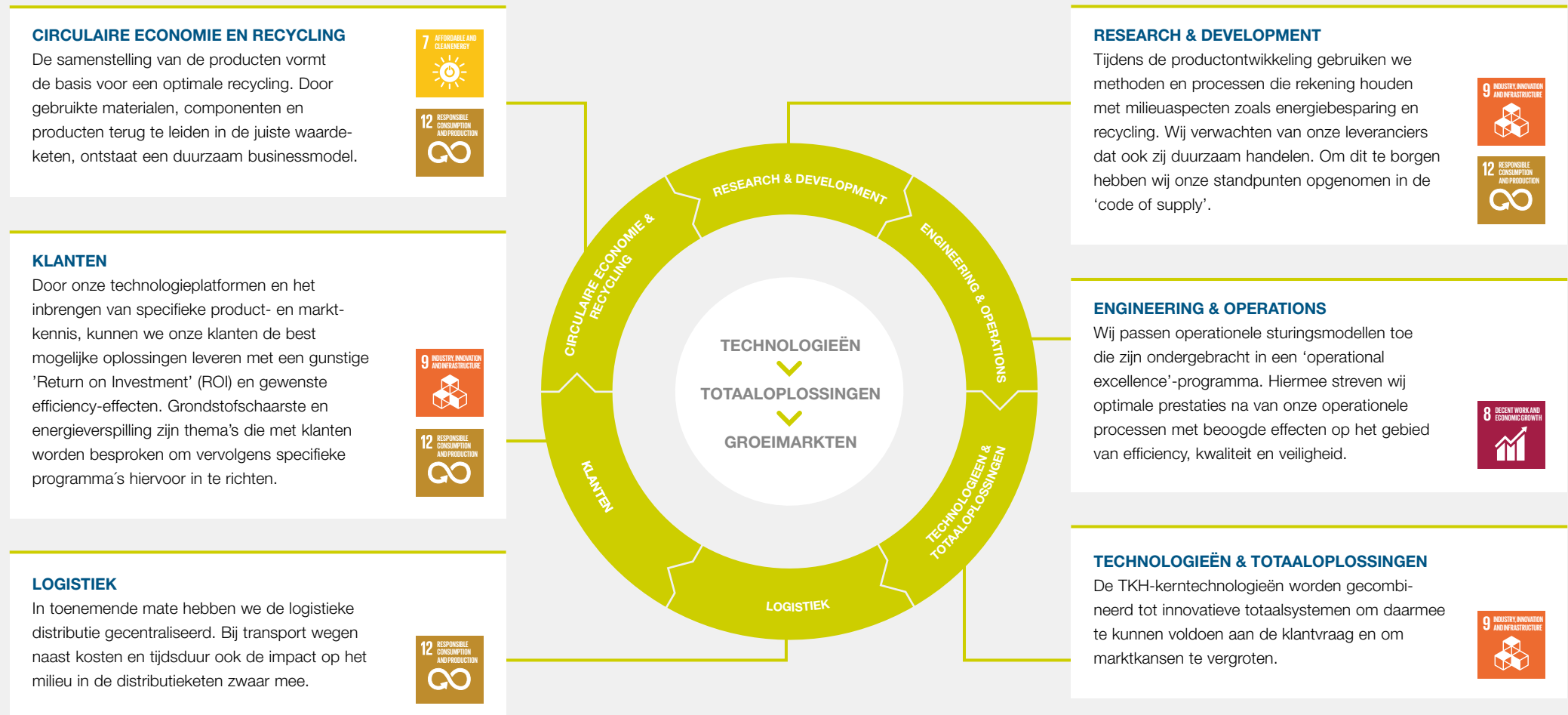
beter te kunnen meten en te kunnen rapporteren is het wenselijk met name kwantitatieve informatie te koppelen aan gedefinieerde doelen.

In het verslagjaar hebben we in de gesprekken met onze stakeholders expliciet stilgestaan bij de SDG's. Daarin hebben we de keuze voor de voor TKH meest relevante SDG's uitgelegd en is beoordeeld in welke mate de stakeholder op deze doelen een impact heeft.



TKH IN DE KETEN

TKH ontwikkelt en vervaardigt technologieën die worden gecombineerd tot totaaloplossingen en vervolgens worden gepositioneerd in gedefinieerde groeimarkten. Een efficiënt en gedegen ketenproces, met een uiteenlopende reikwijdte en wereldwijde voetafdruk, is cruciaal om snel en alert in te spelen op omgevingsfactoren en op klantwensen. Een voortdurend operationele uitmuntendheid wordt gestimuleerd door een gedegen ketenbeleid, waarbij duidelijke richtlijnen worden gehanteerd om compliance en continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Door samen te werken met ketenpartners is bovendien een duurzame bedrijfsvoering mogelijk.



VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

32 ALGEMENE GANG VAN ZAKEN

34 FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

35 DIVIDENDVOORSTEL

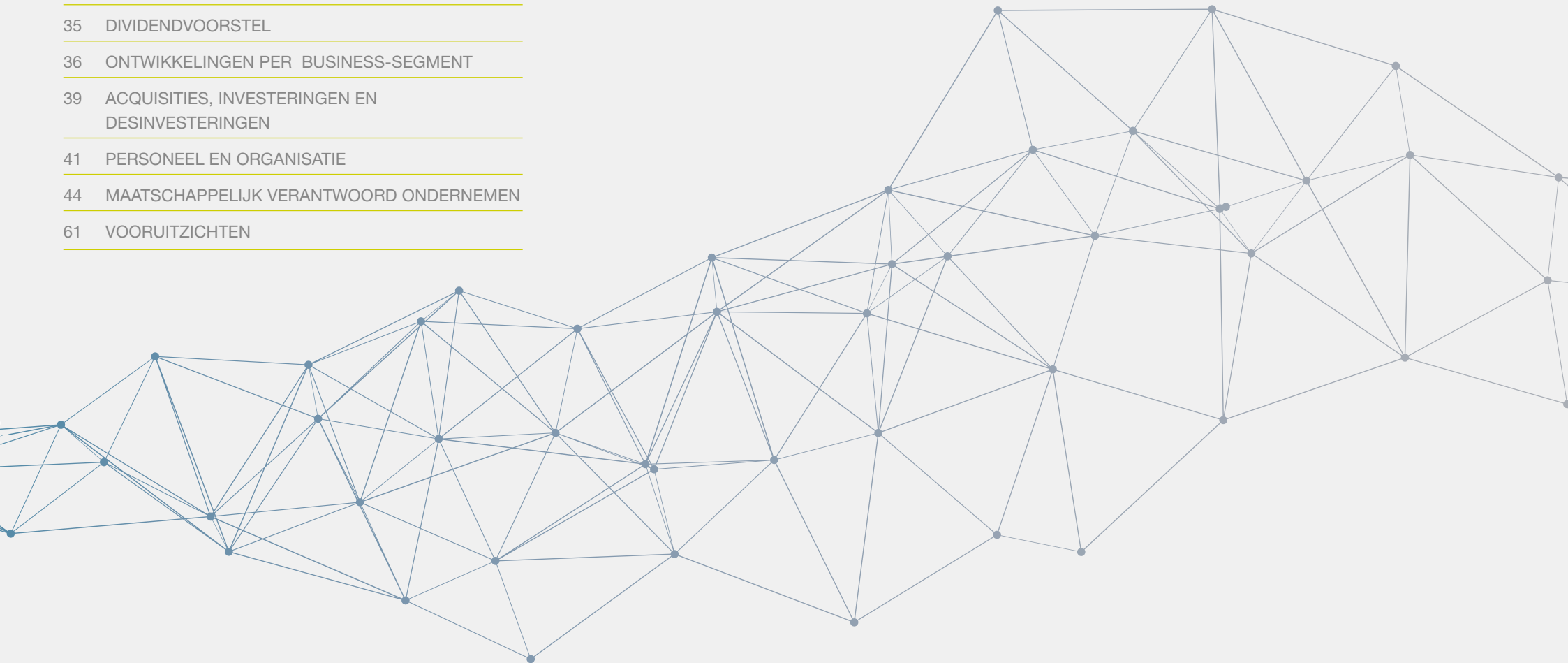
36 ONTWIKKELINGEN PER BUSINESS-SEGMENT

39 ACQUISITIES, INVESTERINGEN EN
DESINVESTERINGEN

41 PERSONEEL EN ORGANISATIE

44 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

61 VOORUITZICHTEN



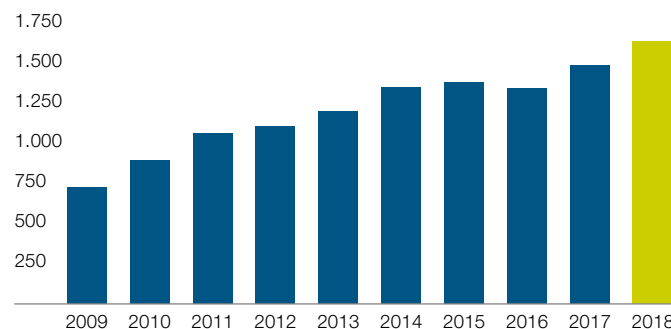
ALGEMENE GANG VAN ZAKEN

In 2018 heeft onze strategie en focus geleid tot de eerder voorspelde verdere omzet- en winstgroei. Wederom komt meer dan 20% van onze omzet uit innovaties. Wel hadden we nog de nodige uitdagingen verbonden aan onze hoge innovatiegraad. Het is duidelijk dat onze focus op de verticale groeimarkten en kern-technologieën hun vruchten hebben afgeworpen. Het vierde kwartaal 2018 was het beste kwartaal in het bestaan van TKH. Een duidelijk bewijs van de goede marktpositie en de innovatiekracht van TKH. We zijn goed op koers om onze middellange termijn doelstellingen te realiseren.

Wij zullen het komende jaar verder bouwen op het sterke strategische fundament dat er staat.

OMZETONTWIKKELING

in miljoen €



TKH heeft succes geboekt met de focus op de vier kern-technologieën en de zeven verticale groeimarkten. Met een sterke investeringsdiscipline is onze marktpositie in 2018 opnieuw verbeterd. Daarbij is vooral geïnvesteerd in voortgaande innovatie, versterking van de commerciële en technische organisatie en uitbreiding van productiecapaciteit:

- Medio 2018 is de productiecapaciteit voor 3D-smart sensortechnologie vergroot en is de commerciële organisatie verder uitgebouwd (vision & security systems).
- In het vierde kwartaal is Lakesight Technologies geacquireerd, waarmee de positie van TKH in de verticale groeimarkten Machine Vision en Tunnel & Infra verder is versterkt. De eerste synergieprojecten zijn reeds opgestart en deze overname zal vanaf 2019 bijdragen aan de winst per aandeel van TKH (vision & security systems).
- In december 2018 is de start-up Ognios geacquireerd, dat een volgens de laatste technologie gecertificeerd mission critical communicationsysteem heeft voor in het bijzonder Marine & Offshore (vision & security systems).
- De assemblagefaciliteit voor medische en industriële kabelassemblages in de Oekraïne is gemoderniseerd en uitgebreid (industrial connectivity systems).
- In het derde kwartaal is in China een nieuwe fabriek voor hoogwaardige industriële kabelsystemen in gebruik genomen (industrial connectivity systems).
- De capaciteit in de fabriek voor bandenbouwsystemen in Polen is verdubbeld en eind 2018 opgeleverd (manufacturing systems).

- Eind 2018 is de uitbreiding van de glasvezelproductiecapaciteit in gang gezet, die medio 2019 gereed zal zijn (fibre network systems).

Wij zullen dit jaar verder bouwen op het sterke strategische fundament dat er staat. We blijven de focus houden op het creëren van een gezond rendement op alle investeringen die we in onze innovaties en groeibouwstenen in de afgelopen jaren hebben gedaan. Onze innovaties spelen goed in op de positieve trends voor investeringen in robotisering en een voortdurende behoefte naar vergroting van de productiviteit, efficiency, veiligheid en kwaliteit bij de gebruikers van onze technologieën in de verschillende marktsegmenten waarin wij opereren. In een aantal technologieën, zoals subsea-kabelsystemen en airfield ground lighting, zijn goede stappen gezet maar moet de materialisatie van de omzet en winst nog verder vorm krijgen.

De focus op de activiteiten waar we willen groeien en bovengemiddelde kansen zien heeft geleid tot een duidelijke verbetering van het verdelen van de aandacht van het management en heeft de positie van TKH verder versterkt.

De innovaties, investeringen en de focus op de verticale groeimarkten met onze kerntechnologieën hebben in 2018 geleid tot de hoge organische en winstgevendende groei van omzet, van 12,0% in de verticale groeimarkten en 7,4% in de overige markten. De innovaties die we de afgelopen jaren



ontwikkeld hebben zijn duidelijk niet alleen binnen, maar ook buiten de verticale groeimarkten, succesvol. Hierdoor steeg de ROS van 10,1% over 2017 naar 11,3% over 2018.

Onze schaalgrootte zorgt voor meer efficiency, waardoor het mogelijk is om nog meer rendement te creëren met de investeringen in R&D, in productiecapaciteit en in markt-positionering. Door alle genomen strategische stappen ligt de realisatie van onze doelstellingen om onze middellange termijn ROS-doelstelling van 12-13% te behalen, goed op schema. De realisatie van de ROCE kwam uit op 21,3% en lag daarmee in de als doel gestelde bandbreedte van 21% tot 23%.

Op basis van de implementatie van onze groeiplannen, gekoppeld aan de gedefinieerde bouwstenen voor groei en de daaraan gerelateerde uitrol van nieuwe technologie, staat er een stevige basis om te verwachten dat de omzet in de gedefinieerde zeven verticale groeimarkten de komende 3-5 jaar met € 300 tot € 500 miljoen kan groeien en daarmee opnieuw als groeidoel is neergezet.

De R&D-uitgaven stegen beperkt met € 0,9 miljoen naar € 60,8 miljoen. Als technologiebedrijf is het noodzakelijk om

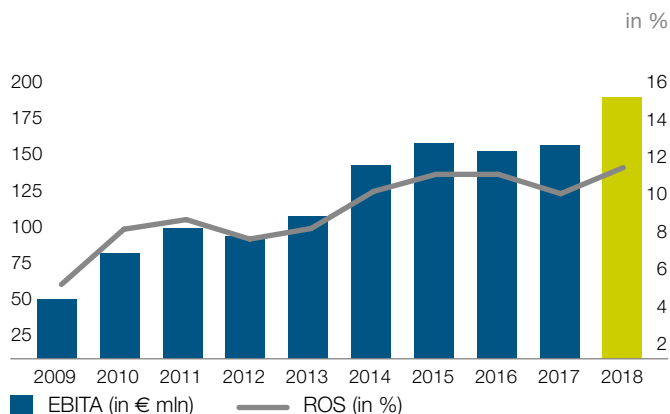
up-to-date te blijven ten aanzien van de technologische voorsprong. De ambitie voor de te realiseren groei vraagt om een sterk innovatief karakter en daarmee gepaard gaande R&D-kosten en -investeringen. Belangrijk is hierbij dat de effectiviteit van de R&D-investeringen strak gemonitord worden evenals het beoogde rendement op deze investeringen en uitgaven. Het feit dat de innovatie-omzet, bestaande uit innovaties die de afgelopen twee jaar in de markt zijn geïntroduceerd, met 20,8% opnieuw op een hoog niveau lag, bevestigt de effectiviteit van onze R&D-inspanningen. Een vervolg werd gegeven aan het programma om verdere focus aan te brengen in het portfolio van activiteiten in het belang van aandeelhouderswaardecreatie en het creëren van een optimaal rendement van de activiteiten in de best passende omgeving. Daar waar beperkte waardecreatie mogelijk is in de TKH-omgeving, moet dit in de komende jaren leiden tot desinvestering van activiteiten.

De samenwerking binnen de groep kreeg veel aandacht in de vorm van diverse samenwerkingsprojecten. Met name binnen de verticale groeimarkten zien we dat steeds meer gezamenlijk vanuit werkmaatschappijen wordt opgetrokken in de vorm van technologie-roadmaps voor onze kerntechnologieën

en gebundelde kracht om samen -door middel van account-management- de marktpositionering optimaal te benutten. Zo werden diverse raamovereenkomsten gesloten met partijen waar het TKH-portfolio als een one-stop-shop een meerwaarde biedt voor onze klanten.

De geografische omzetverdeling bleef redelijk in lijn met het voorgaande jaar. Vooral door de toegenomen vraag in de bouw- en constructiesector evenals in energienetwerken steeg de omzet in Nederland met 14%, waarmee het omzetaandeel in Nederland licht steeg naar 20% in vergelijking tot het voorgaande jaar. Het omzetaandeel in Europa exclusief Nederland daalde licht naar 45% en het omzetaandeel in Azië steeg licht naar 21%. Het omzetaandeel in Noord-Amerika steeg naar 11% voornamelijk als gevolg van de omzetsijging binnen Parking. Het omzetaandeel van de overige geografische gebieden bedroeg 3%.

EBITA- EN ROS-ONTWIKKELING *



* voor eenmalige baten en lasten

Als technologiebedrijf is het noodzaak om up-to-date te blijven ten aanzien van de technologische voorsprong.

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

De omzet steeg in 2018 met € 146,0 miljoen (9,8%) naar € 1.630,8 miljoen (2017: € 1.484,8 miljoen). Autonoom steeg de omzet met 9,4%. De bijdrage van acquisities in de omzet bedroeg 0,9%. Hogere grondstofprijzen hadden een positief effect van 0,1% op de omzet, valutakoersen hadden een negatief effect van 0,6%.

De samenwerking binnen de groep kreeg veel aandacht in de vorm van diverse samenwerkingsprojecten.

De autonome omzet binnen Telecom Solutions steeg in 2018 met 2,0%, binnen Building Solutions met 9,7%, en binnen Industrial Solutions met 11,4%.

De brutomarge steeg van 45,0% in 2017 naar 45,5% in 2018. Deze stijging werd veroorzaakt door een veranderende productmix en normalisatie van aanloop- en vervangingskosten voor nieuwe technologieën.

De bedrijfskosten stegen met 7,3% ten opzichte van 2017, met name door het hogere productieniveau. Tevens werd gedurende 2018 de productielocatie in Polen voor bandenbouwsystemen uitgebreid en een productielocatie in China voor hoogwaardige speciaalkabelsystemen in bedrijf gesteld. Daar staat tegenover dat er vorig jaar sprake was van hogere aanloopkosten voor nieuwe technologie en organisatieversterking. De R&D-uitgaven, waarvan 49,6% als ontwikkelingskosten werden geactiveerd (2017: 51,2%), stegen licht naar € 60,8 miljoen (2017: € 59,9 miljoen).

Door acquisities stegen de kosten met 1,7%. Als percentage van de omzet daalden de bedrijfskosten van 34,9% in 2017 naar 34,1% in 2018. De afschrijvingen bedroegen € 27,9 miljoen en lagen daarmee € 3,1 miljoen boven het niveau van 2017 als gevolg van het hogere investeringsniveau in de afgelopen jaren.

Het bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa en eenmalige baten en lasten (EBITA) steeg met 23,5% van € 149,4 miljoen in 2017 naar € 184,6 miljoen in 2018. De EBITA binnen Telecom, Building en Industrial Solutions namen respectievelijk met 8,7%, 29,8% en 21,2% toe. De ROS steeg naar 11,3% (2017: 10,1%).

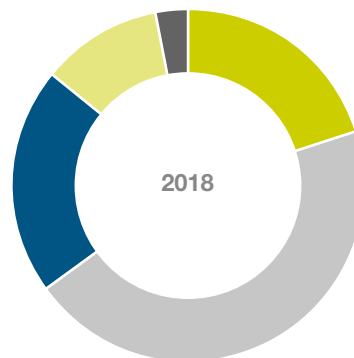
De amortisatielast nam met € 3,8 miljoen toe tot € 40,3 miljoen, met name door de acquisitie van Lakesight Technologies en de hoge R&D-investeringen in de afgelopen jaren. Voorts werden bijzondere waardeverminderingen verantwoord van per saldo € 1,5 miljoen.

De financiële lasten daalden in 2018 met € 0,4 miljoen tot € 6,4 miljoen door het lagere renteniveau. Daarnaast was sprake van nadelige valuta-effecten van € 0,3 miljoen (2017: € 1,2 miljoen). Het resultaat uit overige deelnemingen verbeterde met € 0,9 miljoen.

Een gedeeltelijke vrijval van de voorziening voor 'earn-out'- en put-optieverplichtingen resulteerde in een bate van € 0,5 miljoen. In 2017 was sprake van een onbelaste bate van € 9,6 miljoen met name door de verkoop van het belang in Nedap en de schikking in de 'squeeze-out'-procedure met de voormalige minderheidsaandeelhouders van Augusta Technologie AG.

De belastingdruk over 2018 bedroeg 21,4% (2017: 18,9%). In 2017 werd de belastingdruk beïnvloed door relatief hoge

GEOGRAFISCHE OMZETVERDELING in %



	2018	2017
Nederland	20	19
Europa (overig)	45	47
Azië	21	20
Noord-Amerika	11	10
Overig	3	4

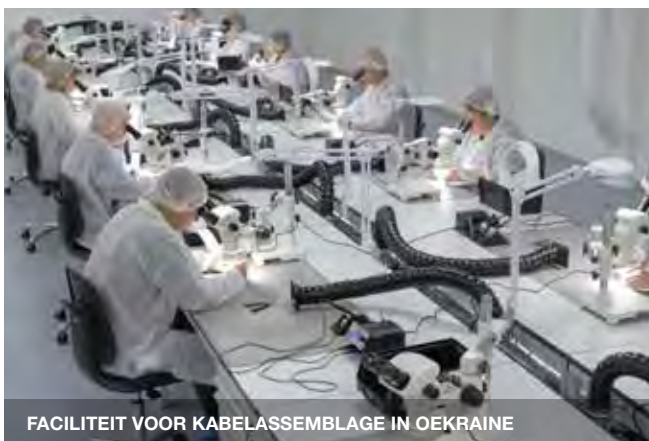
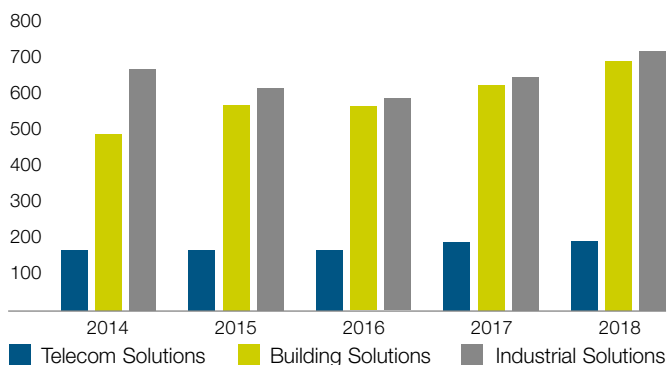
onbelaste baten zoals hierboven beschreven. In 2018 hadden de fiscale R&D-faciliteiten, zoals de Nederlandse innovatiebox-faciliteit, een verlagend effect op de totale belastingdruk.

De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders steeg in 2018 met 26,7% naar € 121,1 miljoen (2017: € 95,6 miljoen). De acquisitie van Lakesight Technologies had nog geen bijdrage in het resultaat, omdat de acquisitiekosten hoger waren dan de meegeconsolideerde resultaten over de relatief korte resterende periode in 2018. Het nettoresultaat over 2018 bedroeg € 108,7 miljoen (2017: € 87,5 miljoen). De winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten bedroeg € 2,88 (2017: € 2,27). De gewone winst per aandeel bedroeg € 2,58 (2017: € 2,05).

De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg € 126,7 miljoen (2017: € 159,6 miljoen). Deze daling hangt met name samen met een toename van het werkkapitaal terwijl in 2017 nog sprake was van een afname. Ultimo 2018 steeg het werkkapitaal als percentage van de omzet naar 13,9% (2017: 11,4%), en blijft daarmee binnen de gestelde bandbreedte van 12-15%. De netto-investeringen in materiële vaste activa bedroegen in 2018 € 42,5 miljoen

OMZET PER BUSINESS-SEGMENT

in miljoen €



(2017: € 40,9 miljoen). Een groot deel hiervan is gerelateerd aan investeringen in de productielocaties. De investeringen in immateriële vaste activa, voornamelijk R&D, patenten, licenties en software, bleven met € 35,2 miljoen ongeveer gelijk (2017: € 35,1 miljoen). Voor acquisities werd € 116,2 miljoen (2017: € 5,8 miljoen) uitgegeven, waarvan het merendeel betrekking had op de acquisitie van Lakesight Technologies.

De solvabiliteit daalde naar 42,4% (2017: 47,0%) door stijging van het balanstotaal, door de dividenduitkering, acquisities en investeringen. De netto-bankschuld, berekend overeenkomstig de bankconvenanten, steeg ten opzichte van ultimo 2017 met € 168,8 miljoen tot € 326,6 miljoen ultimo 2018. De Net debt/EBITDA-ratio kwam uit op 1,5, waarmee TKH ruim binnen de met de banken overeengekomen financiële ratio opereert.

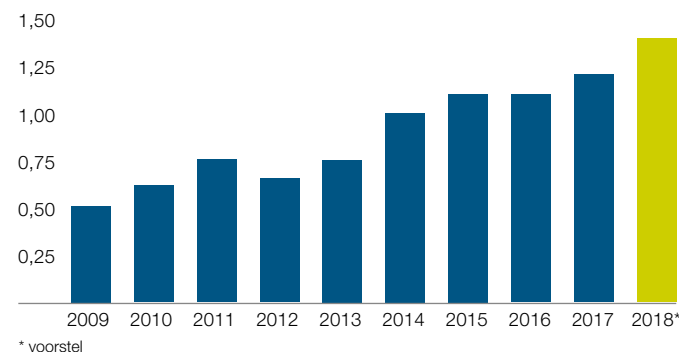
Het aantal personeelsleden (FTE) ultimo 2018 bedroeg 6.533 (2017: 5.900). Daarnaast waren er 496 (FTE) tijdelijke arbeidskrachten werkzaam bij TKH (2017: 522 FTE).

DIVIDENDVOORSTEL

Aan de op 6 mei 2019 te houden Algemene Vergadering zal worden voorgesteld een dividend van € 1,40 uit te keren per (certificaat van) aandeel (2017: € 1,20). Op basis van de uitstaande aandelen ultimo 2018 bedraagt de pay out-ratio respectievelijk 48,6% van de netto-winst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders en 54,2% van de nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders. Voorgesteld wordt om het dividend in contanten ten laste van de reserves uit te keren. De betaalbaarstelling van het dividend vindt plaats op 13 mei 2019.

DIVIDEND

in € per (certificaat van) aandeel



ONTWIKKELINGEN PER BUSINESS-SEGMENT

TELECOM SOLUTIONS



De omzet binnen het segment Telecom Solutions steeg met 1,6% naar € 194,5 miljoen. De omzet steeg autonoom met 2,0%, terwijl valutakoersen een negatief effect op de omzet hadden van 0,4%. De groei werd voornamelijk gerealiseerd in het subsegment fibre network systems.

De EBITA steeg met € 2,2 miljoen. De ROS verbeterde van 13,5% naar 14,5%.

FIBRE NETWORK SYSTEMS

De omzet steeg autonoom met 2,6%. De groei van de omzet in glasvezelnetwerksystemen werd met name gerealiseerd in Duitsland, Frankrijk en Polen. De ROS verbeterde in lijn met de omzet en door de hoge bezettingsgraad, verbeterde efficiency en toegenomen vraag naar complexe kabelspecificaties met hogere brutomarges. Hoewel er sprake is van een groeivertraging in China, is de wereldwijde vraag naar glasvezel nog onverminderd sterk. De beperkte beschikbaarheid van preforms, waaruit glasvezel wordt getrokken, remde onze groei in 2018. TKH zal in 2019

profiteren van de capaciteitsuitbreiding voor preforms bij haar joint venture-partner. Daarnaast breidt TKH haar glasvezelproductiecapaciteit verder uit. Deze extra capaciteit zal naar verwachting medio 2019 volledig beschikbaar zijn.

INDOOR TELECOM & COPPER NETWORKS

De omzet in dit subsegment steeg autonoom met 1,0% en werd voornamelijk gerealiseerd in het breedband connectivity-portfolio voor de Benelux. Door een betere productmix steeg de brutomarge.

KENGETALLEN TELECOM SOLUTIONS

in mln € (tenzij anders vermeld)

	2018	2017	verschil
Omzet	194,5	191,5	+1,6%
EBITA	28,1	25,9	+8,7%
ROS	14,5%	13,5%	

FIBRE NETWORK SYSTEMS

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

OMZETAANDEEL

7,7%

INDOOR TELECOM & COPPER NETWORKS

home networking-systemen, breedband connectivity, IPTV-software-oplossingen, koperkabel, connectivity-systemen en componenten, actieve randapparatuur

OMZETAANDEEL

4,3%

BUILDING SOLUTIONS

De omzet binnen het segment Building Solutions steeg met 10,6% naar € 703,7 miljoen. De autonome groei bedroeg 9,7%. Acquisities hadden een bijdrage van 2,0% in de groei. Valutakoersen hadden een negatief effect op de omzet van 1,2%. Hogere grondstofprijzen hadden een marginaal effect van 0,1% op de omzet.

De EBITA voor eenmalige lasten steeg met 29,8% naar € 67,8 miljoen. De aanloopkosten normaliseerden, met uitzondering van de subsea-kabelproductie en de ontwikkeling van het airfield ground lighting-portfolio. De ROS verbeterde dan ook van 8,2% in 2017 naar 9,6% in 2018.

VISION & SECURITY SYSTEMS

De omzet in dit subsegment steeg autonoom met 6,1%. Een belangrijk deel van de groei werd gerealiseerd in de verticale groeimarkten Parking en Tunnel & Infra. Binnen Parking groeide de omzet op het gebied van parkeer guidance-systemen, waarbij enkele grote projecten werden gewonnen.

In Machine Vision bleef de organische omzetgroei beperkt door terughoudendheid in investeringen in nieuwe productielijnen door fabrikanten van consumentenelektronica. Het segment 3D-smart sensortechnologie groeide door de nieuw

geïntroduceerde systemen die goed aanslaan in de markt. Met het oog op het groeiperspectief is de productiecapaciteit gedurende het jaar fors verder uitgebreid wat in 2018 leidde tot extra kosten.

Door het vorig jaar ingezette programma voor verdere focus op kernactiviteiten en rendementsverbetering zijn enkele activiteiten binnen het security-segment beëindigd met een beperkte impact op de omzet.

CONNECTIVITY SYSTEMS

De omzet in dit subsegment steeg autonoom met 14,2%. Deze groei werd in meerdere marktsegmenten gerealiseerd. Zo steeg het marktvolume in de bouw- en infrasector verder. Ook de omzet in datakabelsystemen groeide.

In Tunnel & Infra werd de groei gedragen door een toegenomen investeringsbehoefte voor energienetwerken in verband met alternatieve energievoorzieningen. Dit had een positief effect op de vraag naar energiekabels door netwerkbedrijven. Daarnaast werd groei gerealiseerd in airfield ground lighting ('AGL'). De nieuwe CEDD-technologie voor AGL, waarin diverse TKH-technologieën en -competenties worden geïntegreerd, werd succesvol toegepast in een aantal projecten.



Binnen Marine & Offshore was sprake van groei, mede door de ingebruikname van de nieuwe productiefaciliteit voor subsea-kabelsystemen. Daarnaast werd ook het marktaandeel in kabelsystemen voor de marine-industrie verder vergroot.

De kosten van de CEDD/AGL- en subsea-activiteiten lopen nog voor de baten uit.

VISION & SECURITY SYSTEMS

visionstechnologie aan de hand van 2D- en 3D-smart sensor- en lasertechnologie, systemen voor CCTV, video-/audio-analyse en -detectie, intercom, toegangscontrole en -registratie, centrale controlekamer integratie, zorgsystemen

OMZETAANDEEL

23,8%

CONNECTIVITY SYSTEMS

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

OMZETAANDEEL

19,3%

KENGETALLEN BUILDING SOLUTIONS

in mln € (tenzij anders vermeld)

	2018	2017 ¹	verschil
Omzet	703,7	636,2	+10,6%
EBITA voor eenmalige lasten ²	67,8	52,3	+29,8%
ROS	9,6%	8,2%	

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'.

² De eenmalige lasten in 2017 betreffen herstructureringskosten van € 6,1 miljoen.

INDUSTRIAL SOLUTIONS

De omzet binnen het segment Industrial Solutions steeg met 11,5% naar € 732,6 miljoen. Acquisities hadden een bijdrage van 0,1% in de groei. Valutakoersen hadden een negatief effect van 0,1%. Door gemiddeld hogere grondstofprijzen steeg de omzet met 0,1%. Autonoom steeg de omzet met 11,4%.

De EBITA steeg met 21,2% als gevolg van een hogere omzet en productiebezetting. De ROS verbeterde naar 14,4% (2017: 13,3%).

CONNECTIVITY SYSTEMS

De omzet steeg in dit subsegment autonoom met 11,4%. Een belangrijke groeimotor is de toenemende vraag naar robotisering en automatisering van industriële productieprocessen. Onze kabels en kabelsystemen spelen goed in op deze behoefte, waardoor de omzet toenam. Daarnaast werd een stijging van de omzet in speciaalkabelsystemen gerealiseerd binnen de medische industrie.

De investering in de nieuwe fabriek voor hoogwaardige industriële kabelsystemen in China is volgens plan verlopen en in het derde kwartaal van 2018 in gebruik genomen. Daarnaast is de faciliteit voor medische en industriële

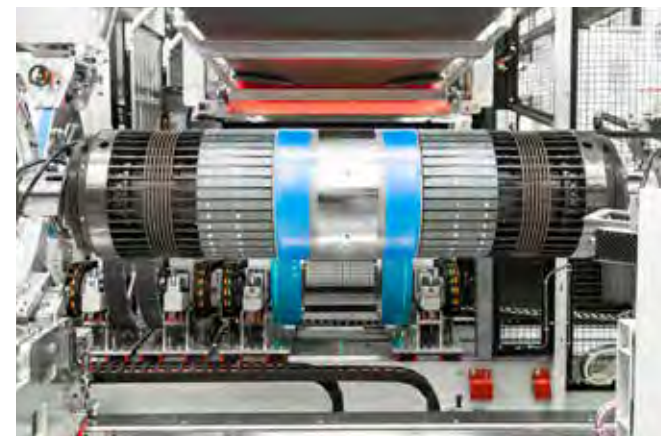
kabelassemblages in de Oekraïne gemoderniseerd en uitgebreid. Beide investeringen hebben in 2018 bijgedragen aan de gerealiseerde groei.

MANUFACTURING SYSTEMS

De omzet steeg met 11,5% autonoom. Deze stijging was het gevolg van de hoge orderintake in 2017 en de eerste helft van 2018, waardoor engineeringactiviteiten en productie op een hoger niveau lagen. De EBITA en ROS verbeterden, ondanks het nog immer grote aandeel engineering voor klanten binnen de top 5-bandenbouwers.

Een mooie bevestiging voor de kwaliteit van onze organisatie en positionering binnen de top 5-bandenbouwers is de in het tweede halfjaar ontvangen “best supplier”-award van zowel Michelin als Pirelli.

Over geheel 2018 bedroeg de orderintake € 334 miljoen (2017: € 346 miljoen). Vertraging in aangekondigde projecten in onder andere de USA hebben ertoe geleid dat de orderintake in 2018 licht lager uitkwam dan in het jaar ervoor. Het aandeel van de top 5-bandenbouwers in de orderintake is verder toegenomen. De orderintake uit China lag op een laag



niveau en gezien de teruggelopen bezettingsgraad in de bandenbouwindustrie aldaar, is de verwachting dat daar het komende jaar geen verandering in komt.

Eind 2018 is de capaciteit in de fabriek in Polen verder uitgebreid, zodat meer ruimte is ontstaan voor beoogde groei en flexibiliteit in onze productielocaties, ook met het oog op de internationale handelstarieven.

KENGETALLEN INDUSTRIAL SOLUTIONS

in mln € (tenzij anders vermeld)

	2018	2017 ¹	verschil
Omzet	732,6	657,1	+11,5%
EBITA voor eenmalige lasten ²	105,7	87,2	+21,2%
ROS	14,4%	13,3%	

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'.

² De eenmalige lasten in 2017 betreffen herstructureringskosten van € 0,2 miljoen.

CONNECTIVITY SYSTEMS

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

OMZETAANDEEL

18,3%

MANUFACTURING SYSTEMS

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

OMZETAANDEEL

26,6%

ACQUISITIES, INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

Bij acquisities richten we ons op structureel gezonde bedrijven met een omvang tussen € 10 miljoen en € 50 miljoen, die aansluiten op onze vier kerntechnologieën en de daarmee samenhangende verticale groeimarkten, of die onze geografische footprint versterken.

ACQUISITIES

In januari 2018 heeft TKH alle aandelen verworven van Akutron LLC ('Akutron'), gevestigd in Kiev (Oekraïne). Akutron produceert medische en industriële kabelassemblages en aanverwante producten. De onderneming versterkt de productiecapaciteit van TKH-werkmaatschappij Ernst & Engbring met specifieke competenties op het gebied van assemblage. De activiteiten van Akutron maken onderdeel uit van het TKH-subsegment industrial connectivity systems, binnen het business-segment Industrial Solutions. De onderneming realiseert een omzet van circa € 1 miljoen met 60 FTE.

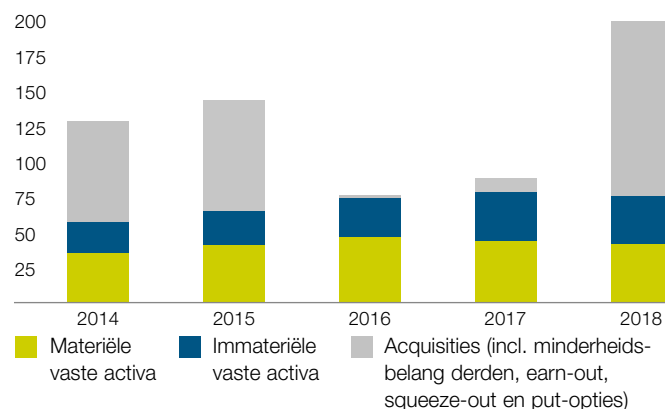
In november 2018 heeft TKH alle aandelen verworven van Lakesight Technologies ('Lakesight'), een wereldwijde speler

voor innovatieve high-end visietechnologie voor imaging systems, met het hoofdkantoor in Duitsland. Lakesight bestaat uit drie operationele entiteiten: Chromasens GmbH (Duitsland), Mikrotron GmbH (Duitsland) en Tattile Srl (Italië). De onderneming is actief op de industriële en mobiliteitsmarkt. In de industriële markt biedt Lakesight machine visionoplossingen voor inspectie, meting en procescontrole voor onder meer de halfgeleider-, elektronica-, automotive, printing- en voedingsindustrie. Voor de mobiliteitsmarkt worden camera's en oplossingen geleverd op het gebied van intelligente verkeerssystemen. De activiteiten van Lakesight maken deel uit van het TKH-subsegment vision & security systems in het business-segment Building Solutions. Lakesight realiseert met 169 medewerkers (FTE) een jaaromzet van circa € 45 miljoen.



INVESTERINGEN

in miljoen €



Eind december 2018 heeft TKH alle aandelen van Ognios GmbH ('Ognios'), gevestigd in Salzburg (Oostenrijk) verworven. Ognios is een jonge onderneming die hoogwaardige, volledig op IP-gebaseerde modulaire mission critical communicatiesystemen ontwikkelt voor de marine- en offshore-industrie. De technologie en oplossingen zijn complementair aan de bestaande mission critical communicatiesystemen binnen de TKH-groep. Synergievoordelen zijn te behalen met de Commend-groep ten aanzien van de productie- en verkoopactiviteiten. De activiteiten van Ognios maken onderdeel uit van het TKH-subsegment vision & security systems, binnen het business-segment Building Solutions. De onderneming heeft 19 FTE.

DESINVESTERINGEN

Vanwege de verdere focus op kerntechnologieën en lange-termijn waardecreatie, is in het kader van een strategische heroriëntatie in het verslagjaar wederom aandacht besteed aan activiteiten die onvoldoende aansluiting kennen op de TKH-strategie. Dit heeft ertoe geleid dat enkele activiteiten binnen het security-segment zijn beëindigd. Het betreffen distributieactiviteiten van commodity-producten zonder eigen technologie.

INVESTERINGEN IN MATERIËLE VASTE ACTIVA

In 2018 bedroegen de netto-investeringen in materiële vaste activa € 42,5 miljoen (2017: € 40,9 miljoen). De investeringen werden met name gerealiseerd in de TKH-subsegmenten building en industrial connectivity systems, vision & security systems, fibre network systems en manufacturing systems.

Een belangrijk deel van de investeringen had betrekking op uitbreiding van gebouw- en productiecapaciteit, waaronder:

- Uitbreiding productiecapaciteit voor 3D-smart sensor-technologie (vision & security systems);
- Modernisering en uitbreiding van de assemblagefaciliteit in Oekraïne (industrial connectivity systems);
- Productiecapaciteit in China voor hoogwaardige industriële kabelsystemen (industrial connectivity systems);
- Uitbreiding productiecapaciteit voor bandenbouwsystemen in Polen (manufacturing systems);
- Uitbreiding van glasvezelproductiecapaciteit - met uitloop naar 2019 (fibre network systems).

De afschrijvingen op materiële vaste activa bedroegen in 2018 € 28,1 miljoen (2017: € 24,5 miljoen).

INVESTERINGEN IN IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

In 2018 is voor € 35,2 miljoen geïnvesteerd in immateriële vaste activa (2017: € 35,1 miljoen). De belangrijkste investeringen hadden betrekking op de (door-)ontwikkeling van onze technologieën, alsmede samenhangende patentkosten, ten behoeve van onze oplossingen voor de verticale groei-markten. Hiertoe behoren onder meer nieuwe generaties bandenbouwsystemen, subsea-portfolio en -productie-technologie, contactloze energie- en datadistributie (CEDD), medicijndistributiesysteem, een 'new generation'-platform voor communicatiesystemen en 2D- en 3D-visionportfolio.

De uitgaven voor de acquisities bedroegen € 116,2 miljoen (2017: € 5,8 miljoen). Door deze acquisities nam de immateriële vaste activa met € 156,8 miljoen toe vanwege 'purchase price allocations' voor verworven merknamen, klantbestanden, intellectuele eigendom en betaalde goodwill (2017: € 4,6 miljoen).

MANAGEMENT BOARD



MANAGEMENT BOARD TKH GROUP

Op de foto van links naar rechts:

Erik Velderman MBA
Renate Dieperink MBA
Alexander van der Lof MBA (Raad van Bestuur), *voorzitter*
Elling de Lange MBA (Raad van Bestuur)
drs. Gertjan Sleeking RA
Harm Voortman MSc (Raad van Bestuur)

STAFFUNCTIONARISSEN TKH GROUP

Financiële zaken

drs. Gertjan Sleeking RA

Internal Audit

mr. drs. Derk Postma RA

Juridische zaken

Maarten Fonkert

Corporate Development

Erik Velderman MBA

Personeel & Organisatie

Elling de Lange MBA
Renate Dieperink MBA

Secretaris van de vennootschap / MVO

Renate Dieperink MBA

PERSONEEL EN ORGANISATIE

De kwaliteit van zowel de organisatie als die van de medewerkers vormen een bepalende factor in het succes van de TKH-groep. Wij stellen hoge eisen aan onze medewerkers, die een duidelijk beeld hebben wat van hen verwacht wordt en waaraan zij actief hun bijdrage kunnen leveren. Daarnaast is het onze plicht om een goede werkgever te zijn en onze medewerkers optimaal te motiveren en te faciliteren om hun werk met enthousiasme uit te kunnen voeren. Wij bieden onze medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving en geven ze kansen zich te ontwikkelen.

TKH heeft een cultuur waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd.

TKH heeft een decentrale organisatiestructuur waarmee snel en alert ingespeeld kan worden op marktkansen en klantwensen. Vanwege de decentrale organisatiestructuur zijn verantwoordelijkheden diep in de organisatie gedelegeerd met een gedegen controle- en monitoringsysteem. Ook op het gebied van Human Resources zijn ontwikkelingen en verantwoordelijkheden gedelegeerd aan het lokale management, die uitvoer geeft aan HR-thema's binnen de door TKH gedefinieerde richtlijnen. Onze werkmaatschappijen kunnen hierdoor snel schakelen bij veranderende (locale) omstandigheden, om zodoende op adequate wijze, passende organisatorische maatregelen te kunnen nemen.

CULTUUR EN INTEGRITEIT

TKH heeft een cultuur waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd. Daartoe behoort een actieve marktbenadering in combinatie met een diepgaande analyse van kansen en risico's met een terughoudende benadering en acceptatie van risico's. De Raad van Bestuur en het management geeft voorbeeld en sturing aan de juiste waarden en normen in de organisatie. Belangrijk uitgangspunt in de topstructuur bij TKH en haar werkmaatschappijen is om een evenwichtige verhouding in de top van de onderneming te organiseren, waarbij er een goede balans is tussen persoonlijkheden, kennis en vaardigheden. Wederzijds respect is de basis om tot gedegen en afgewogen beslissingen te komen. Een goed evenwicht tussen bijvoorbeeld de CEO en CFO is hierbij van groot belang.



TKH hecht grote waarde aan het integer handelen door haar medewerkers. Openheid en transparantie zijn daarvoor de randvoorwaarden. De open werkhouding wordt gestimuleerd door onder meer voorbeeldgedrag van de Raad van Bestuur, de directies en het management van de werkmaatschappijen en overige sleutelposities. Een duidelijke gedragscode, controle op de werkwijze en een 'zero-tolerance'-beleid ten aanzien van principiële thema's zoals fraude, omkoping en corruptie zijn belangrijke middelen dat volgens de juiste principes en afspraken wordt gewerkt. Gedrag heeft impact op de kwaliteit en het resultaat van TKH. Vanwege onze open cultuur voelen mensen zich betrokken bij de onderneming en spreken ze elkaar aan op ongewenst of ontoelaatbaar gedrag, volgens de normen en waarden die wij nastreven.



besturingsmodel. Dit wordt gekenmerkt door korte lijnen naar de Raad van Bestuur en wordt ondersteund door een strakke monitoring van overeengekomen doelstellingen aan de hand van een uitgebreid KPI-dashboard. Dit geeft een goed inzicht omtrent de implementatie van de afspraken. Het KPI-dashboard is opgedeeld in wekelijkse, maandelijkse en kwartaal-informatie en presenteert op een duidelijke wijze een overzicht van de KPI's over een langere periode. Een goed referentiekader zoals budget en historische informatie geeft de mogelijkheid om afwijkingen van afspraken snel en adequaat te kunnen signaleren. Trends en afwijkingen in positieve of negatieve zin worden uitgebreid besproken om vervolgens ontwikkelingen te kunnen doorgronden en zo nodig te kunnen bijsturen in de uitvoering. Vanuit de top wordt gestimuleerd om deze werkwijze in alle geledingen van het bedrijf toe te passen.

Met het management van de werkmaatschappijen worden ieder kwartaal, of zo nodig frequenter op maand- of week-basis, de 'strategic scorecard' aan de hand van 'high-lights' en 'low-lights' per business-segment besproken evenals de daaraan gerelateerde actiepunten voor de korte en middellange termijn. Zodoende wordt duidelijk inzicht verkregen in de markt-, financiële, commerciële en duurzaamheidsontwikkelingen om aan de hand hiervan mogelijke risico's vroegtijdig te signaleren en de gewenste organisatorische maatregelen te kunnen nemen. De rapportages geven zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en zijn opgebouwd volgens een door TKH bepaalde structuur. Hierbij wordt gestimuleerd om op een transparante wijze over zowel positieve als negatieve zaken te rapporteren.

ORGANISATIE-AANSTURING

Vanuit haar marktbenadering heeft TKH zeven verticale groeimarkten gedefinieerd waarvan verwacht wordt dat hier een bovengemiddelde groei gerealiseerd kan worden. Per verticale markt is er een lid van de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. Bij een aantal verticale groeimarkten is er een eindverant-

woordelijke manager voor een desbetreffende verticale groeimarkt benoemd, die aan een lid van de Raad van Bestuur rapporteert. In het kader van het organiseren van de samenhang tussen bedrijven zijn er clusters van bedrijven georganiseerd die onder een verantwoordelijke manager zijn gebracht. Dit leidt tot efficiency in de organisatorische aansturing, aangezien binnen de clusters activiteiten als productontwikkeling (R&D), marketing, communicatie en verkoopondersteunende activiteiten gezamenlijk worden georganiseerd. Deze invulling leidt tevens tot consistentie in branding en klantbenadering met een duidelijke positionering in de verticale groeimarkten. In het verslagjaar is de clustering van bedrijven verder vormgegeven.

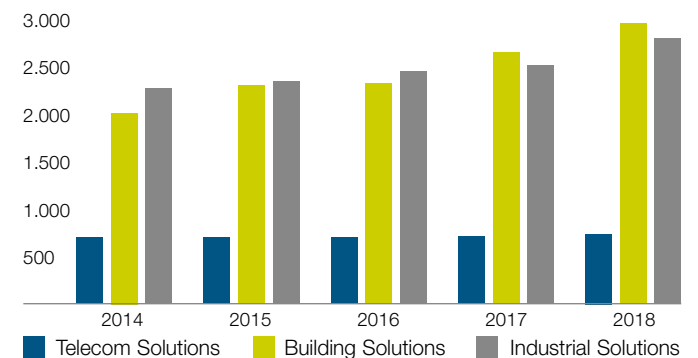
De Raad van Bestuur wordt bij de operationele uitvoering van haar strategie ondersteund door de Management Board. Deze Management Board bestaat naast de drie leden van de Raad van Bestuur uit de Directeur Finance & Control van TKH, de Directeur Corporate Development en de Secretaris van de Vennootschap van TKH. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de beslissingen die door de Management Board worden genomen en draagt de statutaire eindverantwoordelijkheid.

Onderlinge samenwerking en het gedrag binnen het management van de ondernemingen worden daarnaast nauwlettend gemonitord. Door middel van medewerkerstevredenheids- en klanttevredenheidsonderzoeken wordt regelmatig getoetst waar verbeterpotentieel ligt binnen de bedrijven. Gestimuleerd wordt om vanuit het management contacten te onderhouden met alle geledingen en externe stakeholders van het bedrijf. De Raad van Bestuur evenals het cluster-management vergadert zo frequent mogelijk op de locatie van de werkmaatschappij en geeft gelegenheid aan medewerkers om in contact te komen met de Raad van Bestuur door het geven van presentaties, het bijwonen van project-besprekingen of via het verzorgen van rondleidingen.

RISICOBEBEERSING

Organisatorische risico's verbonden aan ondernemerschap zijn overzichtelijk door een strak en duidelijk kader van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De open, transparante cultuur met voldoende kritisch vermogen van de organisatie vormt daarbij een voorwaarde om op de juiste wijze met verantwoordelijkheden en bevoegdheden om te gaan en risico's tijdig te onderkennen. Een adequaat risicobeheersingsmodel wordt onder meer ingezet om mogelijke risico's te signaleren zodat hierop adequaat geanticipeerd kan worden. Risicobeheersing is goed ingebed in ons

AANTAL MEDEWERKERS PER BUSINESS-SEGMENT in FTE



Daarnaast kent TKH een Strategic Sounding Board, bestaande uit eindverantwoordelijke managers van werkmaatschappijen, waarin de TKH-technologieën en verticale groeimarkten vertegenwoordigd zijn. In deze Board wordt de strategie getoetst en de executie van de TKH-strategie besproken. De leden van de Strategic Sounding Board vormen een goed klankbord om samen met de Management Board technologie-, portfolio- en business-ontwikkelingen binnen de TKH-groep te bespreken. Dit platform biedt tevens de mogelijkheid om jong talent in een vroeg stadium bij de strategie-ontwikkeling en de executie van de strategie te betrekken en zodoende invulling te geven aan management development.

TALENTONTWIKKELING

Talentontwikkeling en management development zijn van grote strategische waarde. Wij besteden veel aandacht aan het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talenten. Vaardigheden en achtergronden van medewerkers worden zo optimaal mogelijk afgestemd op de strategische ontwikkelingen binnen TKH zodat we ook veel aandacht besteden aan opleiding en training. Tegelijkertijd zijn we alert om de kritieke vaardigheden te behouden om onze strategische agenda ten aanzien van technologie-ontwikkeling en innovaties te kunnen borgen.

Via ons Management Development-programma (MD-programma) betrekken we jong talent bij de ontwikkelingen binnen de TKH-groep en bereiden we ze voor op een volgende stap in hun carrière. We bieden jaarlijks aan een 25-tal kandidaten een één jaar durend MD-programma aan, die we uitvoeren in samenwerking met Universiteit Nyenrode. Kandidaten worden voorgedragen door de directies van onze werkmaatschappijen aan de hand van voorafgestelde selectiecriteria. Vanuit de Raad van Bestuur wordt nauw contact onderhouden met de kandidaten van het MD-programma en wordt gezamenlijk deelgenomen aan verschillende sessies. Door de jaren heen is er een pool aan potentials ontstaan waarmee we sleutelposities binnen onze groep hebben kunnen invullen.



MEDEZEGGENSCHAP

De belangen van de werknemers worden behartigd op werkmaatschappijniveau door de lokale Ondernemingsraden en op TKH-groepsniveau door de Centrale Ondernemingsraad (COR). Deze Raden zorgen voor doorlopende medezeggenschap in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden. Er is in het verslagjaar goed en intensief overleg geweest tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. Onderwerpen die zijn toegelicht waren de resultaat- en organisatieontwikkelingen, de strategie en het budget, investeringen en het TKH-jaarverslag. Speciale thema's die behandeld zijn gedurende het verslagjaar waren de herbenoeming in de Raad van Commissarissen, de benoeming van een lid van de Raad van Bestuur, de pensioenontwikkelingen en de acquisitie van Lakesight Technologies. Middels studiedagen heeft de Centrale Ondernemingsraad actuele thema's behandeld die de medezeggenschap raken. De voorzitter van de Raad van Bestuur heeft op verzoek van de Centrale Ondernemingsraad een deel van deze studiedagen bijgewoond. Eén vergadering van de COR heeft plaatsgevonden in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Commissarissen. Hierin is gediscussieerd over de TKH-strategie en over operationele zaken die TKH en haar werkmaatschappijen aangaan.

CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

De Centrale Ondernemingsraad bestond ultimo 2018 uit de volgende leden:

Pepijn Hofman (EKB), *voorzitter*
Gerard Roolvink (TKF), *secretaris*
Maurice Fliescher (Intronics)
Han ten Have (VMI)
Olaf Karsten (VMI)
Har Ritzen (Eldra)
Louis Scholten (TKF)

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

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

TKH wil bijdragen aan een duurzame maatschappij. Dit betekent dat bij iedere bedrijfsbeslissing niet alleen het effect op de winstgevendheid wordt meegenomen, maar ook de eventuele gevolgen voor de mensen in en bij onze organisatie, de impact ervan op het milieu evenals op onze reputatie.

Vanuit strategische prioriteit is duurzaamheid sterk verankerd in onze dagelijkse operatie.

MVO-STRATEGIE

Vanuit strategische prioriteit is duurzaamheid sterk verankerd in onze dagelijkse operatie en worden MVO-initiatieven steeds verder geïntegreerd in de organisatie. Ons MVO-beleid geeft invulling aan zowel korte als middellange termijnplannen, daarbij de bedrijfsbelangen niet uit het oog verliezend. MVO is volledig geïntegreerd in onze bedrijfsvoering zodat bij de implementatie van onze strategie en het behalen van de doelstellingen we rekening houden met onze maatschappelijke verantwoordelijkheden ten opzichte van alle relevante stakeholders. Binnen steeds meer waardeketens is TKH aanwezig als afnemer, producent, toeleverancier dan wel als samenwerkingspartner. Wij trachten bij al deze functies eenheid te garanderen ten aanzien van onze MVO-uitgangspunten.

Wij rapporteren conform de internationale richtlijnen van de Global Reporting Initiatives (GRI 'core') en onderschrijven de OESO-richtlijnen voor internationaal zakendoen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. We passen het waardecreatiemodel van het IIRC (International Integrated Reporting Council) toe voor het inzichtelijk maken van langetermijn waardecreatie binnen de TKH-groep. TKH verbindt haar bedrijfsactiviteiten aan de Sustainable Development Goals (SDG's) om hiermee onder meer de samenwerking met andere organisaties en stakeholders te kunnen versterken. Wij hebben vier SDG's benoemd waarvan wij de overtuiging hebben dat wij hieraan de grootste bijdrage kunnen leveren.



Om het MVO-beleid overzichtelijk te structureren hebben we vier gebieden gedefinieerd met gerichte programma's voor het behalen van duurzaamheidsresultaten:

- People: de sociale kant van ondernemen.
- Planet: aandacht voor milieu en klimaat.
- Profit: de economische kant van ondernemen.
- Positioning: het waarborgen van onze goede reputatie.

De Raad van Bestuur is intensief betrokken bij de MVO-strategie en de implementatie van het -beleid. Interacties met onze werkmaatschappijen zorgen ervoor dat 'best practices' intern worden gedeeld zodat we continu onze prestaties kunnen verbeteren. Tevens hebben onze werkmaatschappijen rechtstreeks contact met strategische stakeholders zodat zij ons input geven in het verder aanscherpen van onze duurzaamheidsambities.

TRENDS

Bij onze bedrijfsvoering richten we ons op de externe en interne omgevingsfactoren en analyseren hierbij de trends die onze activiteiten en bedrijfsvoering kunnen raken. Wij maken vervolgens een inschatting van de kansen en risico's en kijken hoe we een meerwaarde kunnen bieden voor onze stakeholders en de maatschappij in algemene zin. In de hierna volgende tabel is per trend weergegeven wat onze meerwaarde is op het gebied van MVO en hoe we hieraan intern sturing geven via concrete doelen.

TRENDS IN MVO

TRENDTHEMA	ONZE MEERWAARDE / KANSEN	DOELEN	MOGELIJKE RISICO'S	MVO-DEELGEBIED	SDG
Technologie-ontwikkelingen -noodzaak om sneller te innoveren en om concurrentiepositie te behouden of te verbeteren.	Gericht acquisitiebeleid. Innovatief vermogen en investeringen in R&D.	Gericht acquisitiebeleid met goede aansluiting technologieën - financiële doelstellingen - R&D-roadmap.	Niet succesvol integreren van geacquireerde ondernemingen. Snelheid technologische ontwikkelingen van concurrenten met meer perspectief.	Profit	
Opkomst robotica, autonoom transport, kunstmatige intelligentie en machine learning.	Uitgebalanceerd en duurzaam productenportfolio.	Innovatiedoelstelling.	Snelheid technologische ontwikkelingen van concurrenten met meer perspectief. Risico's van cybercrime.	Positioning	
Toenemende vraag naar efficiency en het aanbieden van geïntegreerde oplossingen.	Innovatief vermogen en investeringen in R&D. Kennis van de markt en klantwensen.	Klanttevredenheid en snelle klachten-afhandeling.	Imagoschade doordat wij niet voldoen aan de klantverwachting en daardoor achterblijvende resultaat- en omzetontwikkelingen.	Positioning	
Wereldwijde populaties zijn over het algemeen ouder, rijker, leven steeds vaker in stedelijke gebieden en zijn in toenemende mate verbonden via technologie.	Kerntechnologieën worden gecombineerd tot totaaloplossingen en spelen in op efficiency, comfort en veiligheid.	Verwachte groei verticale groeimarkten voor de komende 3-5 jaar van € 300 - € 500 miljoen.	Geopolitieke, wereldwijde situatie.	Profit	
Door digitalisering zullen banen verdwijnen maar ontstaan er ook vele nieuwe banen.	Interessante werkgever waar ondernemerschap en ontwikkelmogelijkheden centraal staan evenals goed werkgeverschap, ethiek en integriteit.	Opleidingen en trainingen. Functionerings- en beoordelingsgesprek. Medewerkerstevredenheid. Integriteit/algemene organisatieprincipes.	Niet kunnen behouden van gekwalificeerd personeel. Ongewenst of onethisch gedrag door medewerkers dat leidt tot imagoschade.	People	
Werk en privé worden geïntegreerd in nieuwe levensstijlen.	De omvang en aard van de onderneming schept mogelijkheden voor een brede arbeidsgroep.	Algemene organisatieprincipes. Duurzame inzetbaarheid. Aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Veilige en gezonde werkomgeving.	Niet of niet volledig aansluiten van wensen en eisen tussen werkgever en werknemer hetgeen kan leiden tot conflicten.	People	
Wereldwijde afspraken over klimaat - energiesystemen uit hernieuwbare, duurzame energiebronnen.	Productportfolio dat inspeelt op duurzaamheidsvraagstukken zoals hernieuwbare energiebronnen.	Innovatiedoelstelling, R&D-roadmap. Actieve deelname aan keteninitiatieven.	Afhankelijkheid van subsidies voor projecten. Complexe en omvangrijke projecten.	Profit Positioning	
Mondialisering in de keten. Toename ketensamenwerking voor duurzaamheidsvraagstukken.	Kennis van de operatie en van de markten waarin wij actief zijn. Actieve ketenbenadering.	Actieve deelname aan keteninitiatieven. Code of supply en assessments bij leveranciers.	Afhankelijkheid van klanten en leveranciers. Niet voldoen aan wet- en regelgeving door ketenpartners. Imago- of reputatieschade ketenpartners.	Positioning	
Hulpbronnen raken uitgeput. Fossiele energiebronnen worden schaarser. Aandacht voor design om tot herwinning van hoogwaardige grondstoffen te komen.	Afvalreductie en recycling. Energie- en CO ₂ -reductieprogramma. Circulaire economie.	Doelstellingen voor reductie van energieverbruik, CO ₂ -emissie en afval. Recycling van afval.	Belangrijke grondstoffen zijn niet of beperkt beschikbaar. Volatiliteit van grondstofprijzen.	Planet	

STAKEHOLDERSDIALOGEN

TKH houdt frequent met een gevarieerde groep stakeholders gesprekken over actuele en maatschappelijke thema's. De diverse achtergronden en de aanwezige kennis bij de stakeholders over TKH en de omgeving waarin we acteren is een goed startpunt om de dialoog te kunnen voeren. Het levert bruikbare inzichten op ten aanzien van interpretaties vanuit de stakeholders over actuele thema's die TKH raken. Ook benutten we de dialogen om onze inzichten in de behoeften en verwachtingen van de stakeholder te verbreden. Daarnaast helpt stakeholderbetrokkenheid ons om kansen beter te benutten en risico's tijdig te onderkennen. Een dialoog wordt ook ingezet om specifieke thema's expliciet toe te lichten om het draagvlak ervoor te vergroten of -in bepaalde gevallen- om begrip te creëren wanneer een thema minder hoge prioriteit krijgt binnen onze bedrijfsvoering. De uitkomsten van de dialogen worden tevens meegenomen bij de toetsing van de materialiteitsmatrix. De dialogen in het afgelopen verslagjaar hebben er onder meer toe geleid dat we enkele thema's een hogere relevantie hebben gegeven. Dit zijn onder meer de thema's diversiteit in het personeelsbestand en IT Security & Privacy.

De bereidheid van stakeholders om met ons de dialoog aan te gaan ervaren wij als positief en onderstreept naar onze mening de betrokkenheid van onze stakeholders bij onze onderneming.

We benutten de dialogen om onze inzichten in de behoeften en verwachtingen van de stakeholder te verbreden.

THEMA	DIALOOG IN 2018
BUSINESS-DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none">Met leveranciers en klanten hebben wij gesprekken gevoerd om gezamenlijk een bijdrage te kunnen leveren aan duurzaamheidsvraagstukken waaronder hoogwaardig recyclelaan en circulaire kabeltypes. Wij zetten onze kennis in over de markt en technologieën die de bedrijfsvoering bij onze klanten ondersteunen dan wel verbeteren en over duurzame productsamenstelling.In de gesprekken met klanten en leveranciers zijn de SDG's een terugkerend onderwerp van gesprek geweest.
GOED WERKGEVERSCHAP	<ul style="list-style-type: none">TKH heeft vitaliteitsprogramma's bij werkmaatschappijen verder onder de aandacht gebracht waarmee de gezondheid en vitaliteit van medewerkers centraal staan. Tijdens personeelsbijeenkomsten en 1-op-1-gesprekken met medewerkers is een gezonde en veilige werkomgeving een terugkerend thema. Wij vinden het daarbij belangrijk dat medewerkers hun zorgen kunnen delen en ideeën voor verbeteringen kunnen inbrengen.Tijdens de OR-dag in oktober 2018 zijn actuele thema's met de lokale Ondernemingsraden gedeeld waaronder de ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en Artificial Intelligence. De OR-dag is tevens een unieke gelegenheid voor Ondernemingsraden om kennis en ervaringen onderling uit te wisselen.We hebben presentaties en rondleidingen verzorgd aan scholieren en studenten om ze kennis te laten maken met onze technologieën en activiteiten en ze enthousiast te maken over TKH als mogelijk toekomstige werkgever.Het afgelopen jaar heeft TKH de SDG's onder de aandacht gebracht bij de medewerkers om zodoende bewustwording rondom het thema te creëren.In aparte sessies en workshops is de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming ('privacywet') aan een brede groep medewerkers toegelicht. Praktijksituaties zijn daarbij besproken evenals het stappenplan ter implementatie van de privacywet.
INVESTOR RELATIONS	<ul style="list-style-type: none">In 2018 hebben de CEO en CFO aan roadshows en conferenties deelgenomen waarin gesprekken worden aangegaan met (potentiële) investeerders. Naast financiële en strategische onderwerpen, gaan in toenemende mate de gesprekken over duurzaamheidsthema's.Tijdens de publicatie van de jaar- en halfjaarcijfers zijn analistenbijeenkomsten georganiseerd en konden de bijeenkomsten tevens via webcasting worden gevolgd.
KETENINITIATIEVEN	<ul style="list-style-type: none">We hebben wederom deelgenomen aan sectorinitiatieven, gericht op circulaire economie en keteninnovatieprogramma's. Daartoe behoort het innovatieprogramma 'Kunststof en rubber in de ondergrondse infrastructuur', waarbij wij ons verbinden aan de ambitie voor 100%-circulair materiaalgebruik in de ondergrondse infrastructuur voor 2040.We zijn als leverancier van kabelsystemen gesprekspartner voor Nederlandse Infrabedrijven die zich richten op de 'Mission Statement Fair Infra'. Doel is om de transitie naar duurzame energie te versnellen.We zijn deelnemer in stuur- en werkgroepen van brancheorganisaties dat als platform dient om de ontwikkelingen in technologieën en de markt te volgen.Als deelnemer in regionale Industriële Kringen en in studentennetwerkgroepen besteden we aandacht aan regionale ontwikkelingen ten aanzien van werkgelegenheid en het versterken van de economische positie.Het afgelopen jaar hebben we wederom met leveranciers de naleving van de richtlijnen zoals die zijn gesteld in onze code of supply besproken. Naast dat we inzage krijgen over ontwikkelingen in de keten, levert het ons tevens tijdig inzicht in potentiële risico's.De gesprekken met ketenpartners zijn het afgelopen verslagjaar benut om de SDG's toe te lichten en mogelijkheden af te tasten voor gezamenlijke initiatieven.
TOETSING ACTUELE DUURZAAMHEIDSTHEMA'S EN -BELEID	<ul style="list-style-type: none">TKH heeft in 2018 deelgenomen aan verschillende duurzaamheidsbenchmarks zoals Carbon Disclosure Project (CDP), Vigeo en MSCI. Via deelname trachten we inzage te krijgen in onze duurzaamheidsprestaties ten opzichte van de peers, zodat we deze verder kunnen verbeteren.We hebben stakeholderdialogen gevoerd in het kader van de MVO-prestatieladder over onder meer klimaatverandering en leefbaar loon.

DILEMMA'S

Er worden in toenemende mate duurzaamheidsinitiatieven ontwikkeld door diverse doelgroepen waarbij van het bedrijfsleven een steeds grotere bijdrage wordt gevraagd. Wij nemen onze verantwoordelijkheid hierin, maar blijven de relatie leggen met onze operatie en bedrijfsvoering zodat we op de duurzaamheidsinitiatieven ook een materiële bijdrage kunnen leveren en hierdoor het benodigde draagvlak creëren. Dit leidt in enkele gevallen tot bewuste keuzes om thema's niet te implementeren of om geen samenwerking aan te gaan, ondanks dat hierom wordt gevraagd. In bepaalde markten is de factor 'prijs' nog altijd van doorslaggevend belang en ontstaan er impliciet redenen om MVO-inspanningen te reduceren.

Reductie van het energieverbruik vraagt om een gedegen afstemming van ons productieapparaat, dat weer gestuurd wordt vanuit de actuele vraag. We hebben de afgelopen jaren volop gestuurd op energiereductie waardoor vele besparingsplannen succesvol tot uitvoer zijn gebracht. Het wordt daarom een steeds grotere uitdaging om nieuwe reductieplannen te definiëren en grote besparingen door te voeren. Daarnaast hebben de uitbreidingen in productiefaciliteiten nog een stijgend effect in het energieverbruik ten aanzien van de geproduceerde output, omdat het rendement dat deze investeringen zullen gaan opleveren nog niet volledig kan worden afgezet tegen dit verbruik vanwege 'learning curve'-effecten.

Wij ontvangen in toenemende mate de vraag om informatie aan te leveren op externe informatieplatforms en -portals. Vanwege concurrentie- dan wel koersgevoelige informatie is het niet altijd mogelijk om op deze verzoeken in te gaan. Wij gaan selectief te werk in het toezeggen van onze medewerking en maken bewuste keuzes welke informatie wordt verstrekt. Bij externe ratings over duurzaamheid wordt TKH veelal ingedeeld bij 'peers' uit de productie-/maakindustrie. De activiteiten van TKH spitsen zich in toenemende mate toe

op eigen technologieontwikkeling waarvan de software-component een steeds groter onderdeel uitmaakt. De ratings geven daarom een vertekend beeld en vraagt vanuit onze organisatie om extra communicatie-inspanningen.

MVO-DOELSTELLINGEN

De materialiteitsmatrix (pagina 27) geeft de meest materiële onderwerpen weer voor een duurzame bedrijfsvoering binnen TKH, aan de hand waarvan vervolgens doelstellingen zijn gedefinieerd. Voor de definities van KPI's zijn onder meer de GRI-richtlijnen gebruikt. Wij monitoren onze doelstellingen aan de hand van een dashboard in ons interne rapportagesysteem en evalueren de resultaten ieder kwartaal in de besprekingen met onze werkmaatschappijen. MVO is tevens onderdeel van het jaarlijkse budgetteringsproces.

Naast de thema's uit de materialiteitsmatrix zijn ook enkele SDG's gedefinieerd waar wij van mening zijn dat wij hier de grootste impact op te kunnen uitoefenen zodat we hieraan direct onze bijdrage kunnen leveren. Deze SDG's richten zich op duurzame en betaalbare energie (SDG 7), fatsoenlijke banen en economische groei (SDG 8), innovatie en duurzame infrastructuur (SDG 9) en duurzame consumptie en productie (SDG 12). We hebben bestaande doelen gekoppeld aan deze SDG's om op deze manier te borgen dat op een structurele wijze aandacht is voor de thema's.

In de hierna volgende tabel zijn de TKH-doelstellingen weergegeven met de gehanteerde KPI's, evenals de behaalde resultaten.

ONTWIKKELINGEN MVO IN 2018







In de volgende paragrafen worden de initiatieven die in het verslagjaar op het gebied van duurzaam ondernemen zijn ondernomen nader toegelicht evenals de behaalde resultaten. Wij doen dat aan de hand van de door ons gehanteerde 4 P's: People, Planet, Profit en Positioning. De rapportage is afgestemd op de nieuwe GRI-standaard ('core').



DUURZAME PRODUCTONTWIKKELING ENERGIEKABELS

Alliander, één van de grootste netwerkbeheerders voor energievoorziening van Nederland, en TKF hebben afspraken gemaakt over ecologische en sociale gevolgen van grondstoffen, diensten en producten die gebruikt worden. Zo wordt getracht het gebruik van grondstoffen zoveel mogelijk te beperken door materialen te hergebruiken en technische materialen zo duurzaam mogelijk in te kopen. Grondstoffen die gebruikt worden komen terug in de kringloop zodat niets verloren gaat. Er is een grondstoffenpaspoort ontwikkeld, zodat precies inzichtelijk is van welke materialen de kabel is gemaakt. Een eerste belangrijkste stap in de ontwikkeling van gezamenlijke duurzame energieproducten en een circulaire economie.

RESULTATEN MVO 2018

	THEMA INCL. MATRIX-NR.	KPI'S	DOELSTELLING	2018	T.O.V. DOEL	2017
PEOPLE 	Duurzame inzetbaarheid (8)	% medewerkers met performancegesprek.	Tenminste 90% van personeelsbestand.	81,2%	●	83,4%
	Opleidingen & trainingen (6)	Aantal uren besteed aan opleidingen en trainingen per FTE.	Tenminste 16 uur/jaar per FTE.	24 uur	●	22 uur
	Gezondheid & veiligheid (9)	Aantal bedrijfsongevallen met tenminste 1 dag verzuim tot gevolg.	Jaarlijkse afname aantal ongevallen met tenminste 10%.	-7,6%	●	-33,3%
		Totaal ziekteverzuim afgezet tegen aantal FTE.	< 4,0%.	3,47%	●	3,38%
	Goed werkgeverschap (6,8,9,10)	Medewerkerstevredenheidsonderzoek.	Tenminste conform benchmark (7,04).	7,2	●	7,2
	Integriteit / Algemene organisatie-principes (15)	Aantal medewerkers dat de TKH-gedragscode heeft ondertekend.	100%.	96,1%	●	97,7%
		Aantal overtredingen van de gedragscode.	0 overtredingen.	0	●	0
Diversiteit in personeelsbestand (10)	Aantal medewerkers met beperking en/of afstand tot arbeidsmarkt.	Tenminste handhaven huidige aantal medewerkers.	109	●	105	
PLANET  	CO ₂ - en energiereductie (12)	Energieverbruik afgezet in Kwh/omzet.	5% reductie in 2020 ten opzichte van referentiejaar 2015.*	2017: -3,0% 2015: -3,0%	n.v.t.	2016: -3,3% 2015: +0,8%
		Carbon footprint (CO ₂ -uitstoot).	2,5% reductie in 2020 ten opzichte van referentiejaar 2015.*	2017: -4,4% 2015: -2,9%	n.v.t.	2016: -2,8% 2015: +0,9%
		Wagenpark: CO ₂ -norm, uitgedrukt in gram/km.	Gemiddelde CO ₂ -norm lease-auto's in 2020: <95 gram/km.*	90,1 gram/km	●	93,6 gram/km
	Grondstofverbruik & afvalreductie (13)	Totaal afval meest relevante grondstoffen, afgezet tegen totale materiaalconsumptie.**	Maximaal 5% van jaarlijks materiaalconsumptie meest relevante grondstoffen.*	-4,9% **	●	-5,0%
		Recycling-% meest relevante grondstoffen.	Tenminste 50%.*	79,0%	●	71,4%
PROFIT 	Financiële doelstellingen (1)	Netto-rentedragende schuld/EBITDA (debt leverage ratio).	< 2,0.	1,5	●	0,9
		Return On Sales (ROS).	12-13% middellange termijn.	11,3%	●	10,1%
		Return On Capital Employed (ROCE).	21-23% middellange termijn.	21,3%	●	19,7%
		Solvabiliteit.	> 35%.	42,4%	●	47,0%
POSITIONING  	Innovatie & technologieën (2)	Portfolio in een vroeg stadium van de productlevenscyclus.	Tenminste 15% omzet uit innovaties die 2 voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.	20,8%	●	22,2%
	Klanttevredenheid (16)	Klanttevredenheidsonderzoek.	Gemiddelde score boven benchmark (7,8).	7,9	●	7,9
	Integriteit / Algemene organisatie-principes (15)	% totaal aantal productgerelateerde klachten dat binnen 5 werkdagen wordt afgerond.	> 60%.	80%	●	80%
		Aantal ontvangen klachten dat gerelateerd is aan milieu- en omgevingseisen.	0 klachten.	3	●	4
	Maatschappelijk verantwoord inkopen (7)	Percentage ondertekende code of supply door strategische leveranciers (inkoopvolume vanaf € 1 miljoen).	100%.	84%	●	80%
		% assessments afgenomen bij strategische leveranciers.	Binnen 2 jaar na ondertekening code of supply.	82%	●	78%
Goede doelen (11)	Bedrag aan sponsoring, afgezet als % van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten.	0,2% - 1,0% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten.	0,4%	●	0,4%	

* Reikwijdte: TKH-scope met onderscheid ten aanzien van aard activiteiten.

** Exclusief 'learning curve'-effecten.

● Doelstelling gehaald ● Doelstelling niet gehaald voor korte termijn

PEOPLE - GEVOLGEN VAN ONDERNEMEN VOOR ONZE MENSEN

De TKH-strategie, met daarvan afgeleid uitdagende maar realiseerbare doelen, richt zich op een marktgerichte, innovatieve benadering. Dit vraagt om gekwalificeerd personeel. Er worden diverse initiatieven ontplooid om onze medewerkers te blijven boeien en binden en om toekomstige medewerkers te enthousiasmeren voor TKH. Wij streven naar een open bedrijfscultuur waar de medewerker wordt gekend en gehoord. Naast een prettige werkcultuur bieden wij medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving. Goed werkgeverschap staat bij ons centraal om onder meer te borgen dat wij een aantrekkelijke werkgever zijn. Dit, in combinatie met een innovatieve en ondernemende cultuur, biedt ons een goede uitgangspositie om vacatures snel in te kunnen vullen met mensen met het juiste profiel. Wij besteden hier veel aandacht aan, ook met het oog op de toenemende schaarste aan gekwalificeerde technische mensen, waarbij het de komende jaren uitdagender zal worden om dergelijke functies in te kunnen vullen. Wij zullen ons met hoge prioriteit hierop verder voorbereiden.

Ultimo 2018 bedroeg het aantal medewerkers 6.533 FTE (2017: 5.900 FTE). De stijging is voornamelijk het gevolg van de acquisities in 2018, de investering in de productiefaciliteit voor speciaalkabelsystemen in China evenals uitbreiding van de productie, R&D- en commerciële organisatie. Ultimo 2018 waren er 496 (FTE) tijdelijke arbeidskrachten werkzaam (2017: 522 FTE).

MEDEWERKERSBESTAND EN BELONINGSSTRUCTUUR

TKH is een internationale groep ondernemingen, met een medewerkersbestand dat bestaat uit een groot aantal nationaliteiten. In een dergelijke internationale omgeving zien wij diversiteit in een ruime context. TKH voert een strikt beleid van gelijke behandeling van alle werknemers ongeacht ras, nationaliteit, etnische achtergrond, leeftijd, religie, geslacht, seksuele geaardheid of handicap.

Voor wat betreft de leeftijdsverdeling is sprake van een evenwichtige opbouw. Van onze medewerkers is 73% jonger dan 50 jaar. Ruim 56% van het totaal aantal medewerkers valt in de leeftijdscategorie 30 tot 50 jaar. Deze leeftijdsverdeling brengt met zich mee dat er een goede bezetting van functies is op zowel junior-, medior- als seniorniveau. De huidige leeftijdsverdeling leidt bovendien tot een beheersbare uitstroom als gevolg van natuurlijk verloop en pensionering. In 2018 bedroeg de uitstroom 17% en de instroom 27% (2017 respectievelijk 14% en 21%).

Wij maken geen onderscheid in de verhouding tussen het basissalaris van mannen en vrouwen en passen een marktconforme beloning toe, waarbij wij voortdurend streven naar een evenwicht tussen kosten en marktconformiteit. Naast een vast basissalaris kan de beloningsstructuur incentives omvatten, zoals een winstdelingsregeling, prestatieafhankelijke bonussen, een aandelenoptierегeling of een op aandelen gebaseerde beloning voor het senior management. Per land kunnen hierin verschillen optreden, afhankelijk van



de lokale marktpraktijk en de belasting- en sociale zekerheidsstructuur. Wij hanteren een beloningsbeleid dat is gebaseerd op de vereisten van het werk, de ervaring en competenties van het individu.

Voor de Nederlandse medewerkers volgen wij de sociale arbeidsvoorwaarden zoals vermeld in een voor de branche geldende collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Het percentage medewerkers in Nederland dat onder een CAO valt is 79%. Bij die werkmaatschappijen waar geen CAO wordt toegepast, worden CAO-gerelateerde reglementen gehanteerd. Voor de buitenlandse werkmaatschappijen hanteren we een soortgelijk beleid, afgestemd op de lokale wet- en regelgeving. TKH ziet toe op een juiste invulling en naleving van arbeidsvoorwaarden, onder meer ten aanzien van opzegtermijnen, concurrentiebedingen en winstdelingsregelingen waarbij de wettelijk gestelde termijnen en regelingen worden gehanteerd.

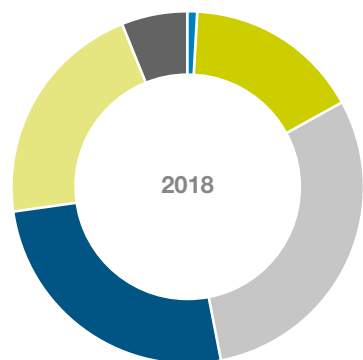
Het principe van 'leefbaar loon' in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties, inclusief de opvatting dat iedereen die werkt recht heeft op

MEDEWERKERSBESTAND VERHOUDING MAN-VROUW

in %

	2018		2017	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Totaal personeelsbestand	74	26	74	26
Nieuw aangesteld	68	32	70	30
Uitstroom	64	36	65	35

LEEFTIJDOPBOUW MEDEWERKERS in %



	2018	2017
< 20 jaar	1	1
20 - 29 jaar	16	16
30 - 39 jaar	30	30
40 - 49 jaar	26	26
50 - 59 jaar	21	21
59 >	6	6

een rechtvaardige vergoeding, wordt door TKH onderschreven. Wij hebben in de gesprekken met onze toeleveranciers leefbaar loon als één van de thema's benoemd tijdens de assessments en reviews in het kader van de code of supply. Bij acquisitiemogelijkheden vormt de salarisstructuur van de te acquireren onderneming één van de onderwerpen die worden onderzocht tijdens het due diligence-proces.

DIVERSITEIT

Het diversiteitsbeleid bij TKH richt zich op een verscheidenheid aan vaardigheden, competenties en nationaliteiten met daarbij een mix van mannen en vrouwen evenals een evenwichtige verdeling van leeftijden. Door in de personeelsamenstelling de verschillende aspecten van diversiteit vertegenwoordigd te laten zijn, worden gelijktijdig diverse competenties benut hetgeen onder meer de objectiviteit en dynamiek in de bedrijfsvoering ten goede komt. Wij hechten

echter aan het belang dat competenties en ervaring de belangrijkste criteria zijn bij het selecteren van de juiste kandidaat.

Om diversiteit onder de aandacht te brengen binnen de organisatie, zijn er specifieke programma's benoemd met verschillende invalshoeken om dit beter in de organisatie te verankeren.

Wij willen ons extra inspannen om de genderdiversiteit binnen de TKH-organisatie meer in evenwicht te brengen. Eind 2018 bestond 26% van het personeelsbestand uit vrouwen. De aard van onze werkzaamheden bestaat grotendeels uit technische werkzaamheden. Dit, in combinatie met het aanbod op de arbeidsmarkt, is de voornaamste reden van de huidige verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Wij zien wel dat vrouwen steeds vaker kiezen voor technische beroepen zodat we gericht kunnen selecteren en werven op vrouwen voor technische en vakinhoudelijke beroepen binnen onze organisatie. We hebben in dat kader ook deelgenomen aan 'Girlsday', een internationaal initiatief dat oorspronkelijk is bedoeld om de waarde van een goede opleiding en de mogelijkheden voor de toekomst aan meisjes te benadrukken. Het huidige initiatief is om meisjes al op jonge leeftijd kennis te laten maken met bèta, techniek en ICT.

Ook voor functies in het midden en hoger management zullen wij ons inspannen om de genderdiversiteit meer in evenwicht te brengen. Deze groep vervult een belangrijke functie in de strategische ontwikkeling van de TKH-groep en heeft een klankbordfunctie richting het eindverantwoordelijk management van de werkmaatschappijen en de Raad van Bestuur. Bovendien is deze groep relevant in het kader van 'succession planning'. De leidinggevenden van onze werkmaatschappijen zijn verantwoordelijk voor de verbetering van de gender-mix binnen hun organisatie. Het onderwerp staat op de agenda voor de kwartaalbesprekingen tussen Raad van Bestuur en de leidinggevenden van de werkmaatschap-

pijen om zodoende meer inzage te verkrijgen op werkmaatschappijniveau naar de verdeling tussen functies die worden ingevuld door mannelijke en vrouwelijke medewerkers zodat sturing aan dit thema wordt gegeven vanuit het hoogste bestuursorgaan.

Onderdeel van het diversiteitsbeleid is eveneens dat we in ons aanstellingsbeleid ons inzetten om mensen met een lichamelijke beperking een passende werkomgeving kunnen bieden. Wij richten werkplekken in en nemen, waar mogelijk, beperkingen weg. Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt creëren we een werkomgeving via 'job carving'. Taken van één of meerdere banen worden daarbij samengevoegd tot een nieuwe baan. Deze groep medewerkers wordt begeleid door een externe job-coach, waarbij de dagelijkse aansturing gebeurt via leidinggevenden binnen onze organisatie. We vullen werkervaringsplekken in voor langdurig werklozen of herintreders. Ultimo 2018 waren er 109 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam binnen onze organisatie (2017: 105). We hebben ons ten doel gesteld dat het bestaande aantal mensen met een beperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt dat binnen onze organisatie werkzaam is tenminste op het huidige niveau wordt gehandhaafd. Daarnaast worden mensen vanuit sociale werkvoorzieningen bij werkmaatschappijen ingezet om repeterende werkzaamheden te verrichten.

OPLEIDINGEN, KENNISONTWIKKELING EN KENNISDELING

Onze medewerkers worden gestimuleerd om zich te ontplooiën in de richting die ze ambiëren. Voor het op peil houden van het kennisniveau zijn opleidingen en trainingen onmisbaar. Wij stellen opleidingsbudgetten beschikbaar voor het verder ontwikkelen van het vakmanschap van onze medewerkers en om hun inzetbaarheid te verbreden. We organiseren 'in company'-opleidingen, met ondersteuning van externe professionals, zodat deze zoveel mogelijk aansluiten op de TKH-praktijk. Nieuwe medewerkers volgen introductieprogramma's waaronder producttrainingen. Het bedrag dat is besteed aan externe opleidingen in 2018



BETROKKEN EN LOYALE ARBEIDSKRACHTEN

Via jarenlange samenwerking met regionale sociale werkvoorzieningen, zijn bij diverse TKH-werkmaatschappijen medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam. Door het opsplitsen van werkzaamheden is het mogelijk geworden om vanuit deze doelgroep ons personeelsbestand op een goede en maatschappelijk verantwoorde wijze aan te vullen. Er worden functies ingevuld binnen de interne dienst, in het magazijn en bij de assemblage. Deze doelgroep is een mooie aanvulling op het personeelsbestand en zijn zeer betrokken, gemotiveerd en bijzonder loyaal.

bedroeg € 2,9 miljoen (2017: € 2,8 miljoen). Uitgedrukt in uren hebben onze medewerkers gemiddeld 24 uur besteed aan opleidingen en trainingen (2017: 22 uur), daar waar wij ten doel hebben gesteld dat dit tenminste 16 uur per FTE op jaarbasis moet zijn. De doelstelling is daarmee wederom ruimschoots behaald.

Wij stimuleren dat een groot deel van het lerend vermogen via het werk zelf wordt ontwikkeld en via kennisuitwisselingen tussen onze werkmaatschappijen. Het afgelopen jaar hebben we workshops en kennisbijeenkomsten georganiseerd over financiële thema's en over actuele thema's zoals cyberrisico's en de Europese privacywetgeving ('AVG'). Daarnaast worden op werkmaatschappijniveau interne onderwijsprogramma's aangeboden om technische expertise van de medewerkers uit te breiden. Wij vinden het belangrijk dat onze werkmaatschappijen van elkaar kunnen leren en stellen afzonderlijke werkmaatschappijen of clusters van werkmaatschappijen als benchmark voor de totale groep. Jaarlijks wordt een award toegekend aan het best presterende TKH-bedrijf. De criteria om genomineerd te worden zijn onder meer de algemene

financiële prestaties, het innovatieve vermogen van de onderneming, het getoonde ondernemerschap en algemene business-ontwikkelingen. In het verslagjaar heeft Ernst & Engbring (E&E) deze TKH-award ontvangen. E&E toont al jaren een goede ontwikkeling van omzet en resultaat. Daarnaast is sprake van een grote mate aan ondernemerschap wat onder meer tot uiting is gekomen in de succesvolle overname van Akutron waarmee specifieke competenties op het gebied van assemblage van zeer specialistische kabels in medische apparatuur in huis is gehaald. Daarnaast is binnen zes maanden tijd een volledige nieuwe productielocatie in China gebouwd en in bedrijf-gesteld voor de productie van speciaalkabelsystemen voor de robotindustrie.

In de jaarlijkse internationale managementconferentie voor directieleden en strategisch management is de TKH-strategie besproken evenals de technologische en business-ontwikkelingen in de verticale groeimarkten. Tevens is stilgestaan bij de ontwikkelingen rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam inzetbaarheid van medewerkers en

algemene ontwikkelingen op het gebied van artificial intelligence (AI) gevolgd door demonstraties van TKH-oplossingen met AI.

Met Nyenrode Business University in Breukelen (Nederland) is reeds jaren een Management Development (MD)-programma ingericht voor jonge TKH-managers met groeipotentie. Via het MD-programma wordt inzage verkregen in de competenties van de deelnemers die in potentie in aanmerking kunnen komen voor doorgroei naar een leidinggevende dan wel sleutelpositie binnen onze organisatie. Ook in het verslagjaar zijn via interne doorstroming of door 'job rotation' enkele senior managementfuncties ingevuld. Hiertoe behoren onder meer voormalige deelnemers aan het MD-programma.

Om nieuwe talenten te kunnen werven onderhoudt TKH nauwe contacten met business schools en universiteiten. We staan in contact met onderwijsinstututen die vakgerichte of managementopleidingen verzorgen. Wij bieden stage-plaatsen aan evenals afstudeeropdrachten en minors om daarmee mogelijke talenten vroegtijdig aan ons te binden. Tevens wordt via gerichte programma's getracht meer studenten aan te trekken met een beperkte dan wel een lagere opleiding -denk aan leerlingen via Beroepsbegeleidende





DUURZAME INZETBAARHEID, GEZONDHEID EN VEILIGHEID

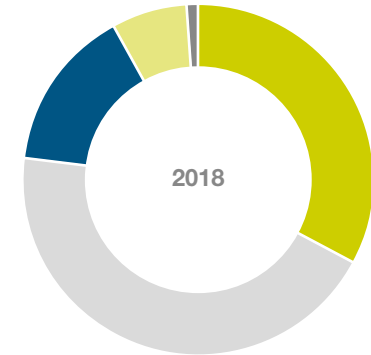
Wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers op een gezonde, vitale, competente en productieve wijze werkzaam kunnen zijn en hebben, om dit te borgen, duurzame inzetbaarheid als programma binnen onze organisatie geïmplementeerd. Wij stellen middelen beschikbaar die kunnen worden ingezet om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Hiertoe behoort aandacht aan opleidingen en trainingen zodat medewerkers hun ambities kunnen nastreven. Door een vitaliteitsprogramma ondersteunen wij onze medewerkers in het verhogen van vitaliteit. Medewerkers kunnen deelnemen aan gezondheidchecks die door een onafhankelijk gezondheidsinstituut worden uitgevoerd. De uitkomsten van het onderzoek worden tussen medewerker en specialisten besproken en er kan -indien gewenst- een persoonlijk advies worden gegeven hoe om te gaan met de gezondheid en de leefstijl. Naast tevreden en gemotiveerde medewerkers, streven wij met duurzame inzetbaarheid er ook naar dat het ziekteverzuim verder omlaag gaat en dat kennis langer behouden blijft binnen onze organisatie. Duurzame inzetbaarheid richt zich op alle leeftijdscategorieën binnen onze organisatie. Via een mentorschapprogramma zetten we ervaren medewerkers in die worden gekoppeld aan junior medewerkers om vakinhoudelijke kennis te delen maar ook carrière- en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Voor de ervaren medewerker is het een mooie manier om kennis en ervaring uit te wisselen en verrast te worden door de frisse kijk van een jonge collega.

Het is ook onze plicht om onze medewerkers en een ieder die bij onze organisatie is betrokken, een gezonde en veilige werkomgeving aan te bieden. Wij besteden veel aandacht aan het voorkomen van bedrijfsongevallen en stimuleren een professionele veiligheidscultuur. Dit doen we door transparant te zijn over de (bijna-)ongevallen zodat medewerkers zich beter bewust zijn van risicovolle situaties en ze alerter kunnen reageren. Bij de productiebedrijven wordt voor-

leerweg- om hen de mogelijkheid te bieden om hun vaardigheden en kwaliteiten in de praktijk te verbeteren en ze enthousiast te maken over een mogelijke baan binnen onze organisatie. Bij het werven van externe kandidaten zetten we in toenemende mate 'referral recruitment' in waarbij we medewerkers vragen om nieuwe collega's voor te dragen. Bij deze vorm van werving is de kans op een match groot omdat onze medewerkers een goede inschatting kunnen maken of een voorgedragen kandidaat geschikt is voor de functie en past bij de organisatie.

Wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers op een gezonde, vitale, competente en productieve wijze werkzaam kunnen zijn.

GEOGRAFISCHE VERDELING MEDEWERKERS in %



	2018	2017
Nederland	33	35
Europa (overig)	44	41
Azië	15	16
Noord-Amerika	7	7
Overig	1	1

lichting gegeven over veiligheid binnen de organisatie en zijn heldere werkinstructies ten aanzien van machineveiligheid beschikbaar. Er wordt streng op toegezien dat de voorschriften zoals het verplicht dragen van veiligheidsschoenen en -kleding worden nageleefd. Wij stimuleren dat medewerkers elkaar aanspreken op ongewenste situaties die kunnen leiden tot gevaarlijke situaties. De productiebedrijven zijn gecertificeerd voor het arbo-managementsysteem OHSAS 18001, waarmee de processen rondom veiligheid en arbo binnen de organisatie zijn gewaarborgd.

De aandacht voor veiligheid heeft ertoe geleid dat het aantal geregistreerde bedrijfsongevallen is gedaald naar 61 ongevallen in 2018 (2017: 66), ondanks een toename van het aantal medewerkers in een productieomgeving door uitbreiding van onze productiecapaciteit. Deze vermindering van het aantal ongevallen weerspiegelt de volwassenheid van het thema binnen onze organisatie.

Het ziekteverzuimpercentage bedroeg 3,47% en ligt daarmee iets boven het niveau van vorig jaar (2017: 3,38%), maar nog steeds onder het gestelde doel van maximaal 4,0%. Het hogere ziekteverzuim wordt veroorzaakt door lang verzuim. Om het verzuim te reduceren hebben we onder andere het vitaliteitsprogramma geïntroduceerd waar medewerkers op vrijwillige basis aan kunnen deelnemen. Bij verzuimbegeleiding zijn de directe leidinggevers primair verantwoordelijk voor de begeleiding van de zieke medewerker. Tijdens het verzuim onderhoudt de leidinggevende frequent contact met de betreffende medewerker. Medewerkers met gezondheidsklachten worden direct in contact gebracht met de arbo-arts of -specialist. De medewerker wordt hierdoor sneller bijgestaan in de gezondheidsklacht. Daarnaast bieden wij bedrijfsfysiotherapie aan in het kader van preventie van verzuim. Via werkplekscans zorgen we voor een optimalisatie van de arbeidsomstandigheden. Wij organiseren ergonomische trainingen voor werknemers met een fysieke belasting tijdens de werkzaamheden en waar een risico kan ontstaan op lichamelijke blessures.

De per mei 2018 ingevoerde privacy-wetgeving leidt er overigens toe dat de bescherming van privacy-informatie de overhand heeft boven de mogelijkheid om de aard van het verzuim en mogelijke ondersteunende acties hierin te kunnen bespreken.

PERFORMANCEGESPREKKEN

Jaarlijks bespreken leidinggevende en medewerker via performancegesprekken de prestaties, het functioneren en de (loopbaan)ontwikkeling van de medewerker. We houden hiermee goed zicht op het ontwikkelpotentieel van onze medewerkers en de loopbaanwensen. In 2018 heeft 81% van de medewerkers performancegesprekken gehad (2017: 83%). We hebben daarmee de doelstelling van tenminste 90% gevoerde performancegesprekken niet gehaald omdat een te lage prioriteit vanuit leidinggevers aan dit thema is gegeven, hetgeen een punt van aandacht is voor komend jaar. Ondanks de maatschappelijke tendens dat organisaties in plaats van



JEUGD ENTHOUSIASMEREN OVER TECHNIEK

Commend in Salzburg (Oostenrijk) ontving deze zomer jongeren uit de regio die er de voorkeur aan gaven tijdens hun vakantie deel te nemen aan de zogenaamde 'Technology IT Weeks', een initiatief van de Oostenrijkse industriële vereniging, provincie Salzburg, de Kamer van Koophandel, de Technische Hogeschool en Salzburg Research. Jongeren worden de mogelijkheid geboden om kennis te maken met technologie. Bij Commend kwamen ze in aanraking met het 'audiolaboratorium', een volledig geluidsabsorberende kamer waarop ze de audio optimaal moesten afstemmen op bepaalde situaties. Daarnaast testten ze vaardigheden in het assembleren en bedienen van intercomstations.

performancegesprekken overgaan naar talentontwikkelingsgesprekken, zien wij nog steeds toegevoegde waarde in het voeren van dergelijke gesprekken. Ook daar tijdens deze gesprekken openheid en eerlijkheid als voorwaarden gelden waardoor gesprekken van beide zijden verhelderend werken.

MEDEWERKERSTEVREDENHEID

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

De totale gemiddelde medewerkerstevredenheid is uitgekomen op 7,2 en ligt daarmee op een vergelijkbaar niveau als vorig jaar. De totale tevredenheidsscore van TKH ligt boven de benchmark (7,04). Uit de in het verslagjaar uitgevoerde

onderzoeken scoort het aspect veiligheid met 8,3 wederom hoog, gevolgd door samenwerking (7,6) en arbeidsomstandigheden (7,5). Punt ter verbetering is de communicatie met een score van 6,7. De response is met 83% hoog te noemen en ligt daarmee boven het sectorgemiddelde van 70%. Voor ons is dit een teken dat onze medewerkers het nut inzien van dergelijke onderzoeken.

medewerkerstevredenheids-
onderzoeken geven belangrijke
informatie over motivatie,
tevredenheid en verwachtingen
van onze medewerkers.

PLANET - DE EFFECTEN VAN HET ONDERNEMEN OP HET NATUURLIJK LEEFMILIEU



DUURZAME LED-VERLICHTING

In de productielocatie voor subseakabels in Lochem (Nederland) is de bestaande verlichting vervangen door de LED-verlichting volgens het BB-Lightpipe-concept van TKH. Een adaptieve toepassing van de verlichting is daarbij mogelijk. Bij heldere zoninstraling wordt de verlichting gedempt zodat er minder energie wordt verbruikt. Zelfs op basis van het aantal mensen dat aanwezig is, wordt de ruimte gedoseerd verlicht. Deze mogelijkheid evenals het energiezuinige verlichtingsconcept, heeft in een aanzienlijke energiebesparing geresulteerd.

Door continu de milieuprestaties te meten en te verbeteren trachten we de belasting van het milieu zo ver mogelijk terug te dringen. Om inzicht te hebben in de milieugerelateerde elementen, zijn al onze productiebedrijven gecertificeerd voor het milieuzorgsysteem ISO 14001.

Bij onze productiebedrijven worden vanaf de ontwerpfase de toegepaste grondstoffen en materialen zodanig gekozen dat deze geen of nagenoeg geen nadelige effecten op het milieu hebben. Ook wordt het energieverbruik tijdens de productieprocessen geanalyseerd en waar nodig en mogelijk naar beneden bijgesteld.

ENERGIE EN EMISSIES

We hebben al jaren een programma voor reductie van het energieverbruik en monitoren het verbruik van elektriciteit (KwH), aardgas (m³) en brandstoffen (liters). Het elektriciteitsverbruik is met 73% van het totale KwH-verbruik in absolute omvang het grootst vanwege de benutting ervan in het productieproces en voor verlichting, ventilatie-, airco- en afzuigingsystemen. Het gasverbruik is 26% van het totale KwH-verbruik en wordt gebruikt voor ruimteverwarming van gebouwen en in beperkte mate (< 5%) voor procesverwarming. We zien de laatste jaren een verdere afname van het verbruik van diesel en stookolie. Deze bedraagt nog slechts 1% van het totaalverbruik en wordt met name in Azië gebruikt voor verwarmingsinstallaties in gebouwen.

Het energieverbruik (in KwH), afgezet tegen de totaalomzet, is in 2018 met 3,0% gedaald ten opzichte van 2017. De CO₂-emissie daalde met 4,4%. Zetten we het verbruik af ten opzichte van het referentiejaar 2015, dan daalde het energieverbruik in KwH met 3,0% en de CO₂-emissie met 2,9%. We hebben een energiebesparing kunnen realiseren ondanks enkele grotere investeringen in productiefaciliteiten die een stijgend effect hebben op het energieverbruik en nog een

beperkte bijdrage in het rendement. We liggen op koers voor wat betreft de reductiedoelstelling in KwH van 5% in 2020 en CO₂-emissiereductie van 2,5% in 2020 met als referentiejaar 2015. TKH zet beperkt groencertificaten in om daarmee een versnelde bijdrage aan de energie- en CO₂-reductie te kunnen leveren. Vanzelfsprekend heeft de reductie van energie en CO₂ die direct gerelateerd is aan onze dagelijkse werkzaamheden onze voorkeur. Hier sturen wij dan ook permanent op.

De Duitse werkmaatschappijen zijn ISO 50001-gecertificeerd. Middels ISO 50001 wordt aan de hand van het meten en monitoren van energieverbruik inzicht verkregen in de energieprestaties. Via gerichte actieplannen kunnen vervolgens energieverbeteringen worden doorgevoerd.

WAGENPARK

'Vergroening' van het wagenpark draagt tevens bij tot een reductie van de CO₂-uitstoot. Wij hebben ons ten doel gesteld dat de toegestane gemiddelde CO₂-uitstoot van het wagenpark in 2020 maximaal 95 gram/km bedraagt. De gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van het bestaande Nederlandse leasewagenpark in 2018 bedroeg 90,1 gram/km (2017: 93,6 gram/km). De in 2018 nieuw ingezette leaseauto's hadden een gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van 88,7 (2017: 101,5). Wij zien een stijgend aantal elektrische auto's in ons wagenpark. Ons leasewagenpark bestaat voor 23,3% uit hybride en elektrische auto's (2017: 21,3%).

De gestelde doelen zijn nog gebaseerd op de 'oude' emissietest 'New European Driving Cycle' (NEDC). Momenteel wordt deze vervangen door een nieuwe emissietest die binnen de Europese Unie wordt gehanteerd namelijk de 'Worldwide Harmonised Light Vehicle Test Procedure' (WLTP). De WLTP is een nieuwe en aangescherpte testcyclus die hogere, maar gelijktijdig realistischer waarden voor CO₂-uitstoot en



brandstofverbruik weergeeft. Vanaf 2020 zal de EU de huidige (op NEDC gebaseerde) CO₂-doelstellingen voor de auto-industrie omzetten naar WLTP-CO₂-doelstellingen van vergelijkbare zwaarte. Wij zullen onze doelstelling voor het vergroenen van het wagenpark herzien zodra de overgang naar de WLTP is afgerond zodat de nieuwe CO₂-doelen ook gebaseerd zijn op WLTP.

VERMINDERING GRONDSTOFVERBRUIK EN AFVAL

Duurzaam ondernemen is onder meer het bestendig omgaan met hulpbronnen. Via het 'operational excellence'-programma hebben we voortdurend aandacht voor een efficiënt grondstofverbruik en voor de reductie van afval. Een efficiënt beheer van materialen en grondstoffen is relevant gelet op zowel het hoge verbruik van waardevolle metalen zoals koper en aluminium die een essentieel onderdeel vormen van het productieproces, evenals het afval dat onvermijdelijk wordt gegenereerd. De belangrijkste grondstoffen voor TKH zijn koper, granulaat en aluminium. Al het geproduceerde afval valt onder de categorie niet-gevaarlijk afval ('non-hazardous waste').

Ons beleid is erop gericht om afval zodanig te elimineren, dat er zo min mogelijk impact ontstaat op het milieu. Daarmee

voorkomen we ook onnodige kosten. Wij hanteren hierbij twee benaderingen:

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

Het totale afval van de meest relevante grondstoffen, afgezet tegen de totale materiaalconsumptie, bedroeg in het verslagjaar 7,9%, daar waar 5,0% afval in 2017 werd gegenereerd.

Deze procentuele stijging is voornamelijk veroorzaakt door het 'learning curve'-effect bij subsea-kabelsystemen. Laten we dit buiten beschouwing dan hebben we 4,9% afval gegenereerd ten opzichte van de totale materiaalconsumptie, waarmee we binnen onze doelstelling blijven van maximaal 5%. We hebben in het verslagjaar hoge prioriteit gesteld aan het optimaliseren van het productieproces en het afstemmen van het productieapparaat op de te produceren innovatieve kabelsystemen. Hiermee beogen we dat de afvalhoeveelheid op de korts mogelijke termijn weer binnen de gestelde bandbreedte uitkomt.

Van het totale afval is 79,0% gerecycled, daar waar wij als doelstelling tenminste 50% hebben gesteld (2017: 71,4%). Zuiver koperafval wordt door onze koperleverancier -na een aantal bewerkingen- opnieuw omgezet in volledig bruikbaar koper. Voor koper wordt daardoor een bijna 100%-recycling gerealiseerd. Kunststoffen die tijdens het kabelproductieproces onbruikbaar zijn geworden maar geschikt zijn om gerecycled te worden, worden aan afvalverwerkers aangeboden om hier nieuwe grondstoffen van te maken. Kabels en kabelstukken worden zoveel mogelijk gescheiden en gekeken wordt naar de mogelijkheden om de kabels volledig te kunnen recyclen. Dit geldt ook voor de kunststoffen die als isolatie- of mantelmateriaal worden gebruikt. In het

Via het 'operational excellence'-programma hebben we voortdurend aandacht voor een efficiënt grondstofverbruik en voor de reductie van afval.

verslagjaar is geïnvesteerd in productieapparatuur voor het in-huis kunnen recyclen van de kabelafval. Het doel is om zelf de kabel volledig te kunnen recyclen wat tevens een besparing betekent op de inkoop van grondstoffen evenals op het transport naar de afvalverwerker wat een gunstig effect heeft op de (indirecte) CO₂-reductie.

Bij keuzes in grondstoffen en materialen laten we duurzaamheidscriteria meewegen naast vanzelfsprekend prijs en kwaliteit. Tevens speelt samenwerking in de keten een grote rol in het succesvol introduceren van duurzame productinnovaties. Wij hebben ons aangesloten als één van de ketenpartners voor '100% circulair materiaalgebruik in de ondergrondse infrastructuur'. Door nauw samen te werken met ketenpartners bereiken we die innovaties die nodig zijn om deze ambitie waar te maken. Binnen de kabelproductiebedrijven wordt aan een duurzame kabelsamenstelling hoge prioriteit gegeven en blijven wij ons oriënteren op innovatieve productietechnieken en efficiencyverbetering in de keten. Wij hebben ketengesprekken gevoerd hoe processen en producten kunnen verduurzamen waardoor grondstoffen en energie effectiever worden toegepast en daardoor besparingen tot stand komen.

PROFIT - VOORWAARDE VOOR CONTINUÏTEIT VAN DE ONDERNEMING

TKH hanteert een strategie die gericht is op het realiseren van langetermijn waardecreatie. TKH wil een gezonde jaarlijkse winstgroei per aandeel behalen door onder meer omzetgroei en het nastreven van een sterke positie in de kansrijke business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. De belangrijkste financiële doelstellingen van TKH staan vermeld in het hoofdstuk 'Strategie & doelstellingen' en in het 'Verslag Raad van Bestuur'.

BELASTINGEN

'Fair share'-belastingbijdrage is een relevant maatschappelijk thema geworden, mede als gevolg van het OESO-project 'Base Erosion & Profit Shifting' ('BEPS'). Belastingheffing is in de TKH-strategie en het beleid rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen daarmee een belangrijk onderdeel geworden. De fiscale positie van TKH weerspiegelt de

normale uitoefening van zowel onze bedrijfsvoering als de geografische spreiding van onze activiteiten. De belastingheffing wordt voldaan daar waar de economische activiteit en waardecreatie zich in belangrijke mate voordoet. Dit is één van de relevante elementen met betrekking tot 'fair share tax'-bijdragen (evenals van het BEPS-project). TKH maakt geen gebruik van zogenoemde 'tax havens'. Voorts geldt als uitgangspunt dat wij voldoen aan de relevante en internationale wet- en regelgeving.

In onze relatie met belastingautoriteiten streven we naar het opbouwen van sterke, wederzijds respectvolle relaties op basis van transparantie en vertrouwen. In Nederland is dit expliciet gemaakt in het convenant horizontale monitoring. TKH dient jaarlijks een zogenaamd 'Country-by-Country'-rapport (CbC) in bij de Nederlandse Belastingdienst. Dit rapport is via de daartoe ingerichte kanalen, beschikbaar

gesteld aan de belastingautoriteiten van de landen waarin TKH actief is.

In onderstaande tabel is de betaalde belastingheffing in 2018 per regio weergegeven. De betaalde belastingheffing verschilt vaak van de berekende belastingdruk, vanwege vooruitbetalingen die afwijken van de uiteindelijke belastinglast. Dit kan onder andere veroorzaakt worden door tijdelijke verschillen, uitgestelde belastingheffing en onzekere belastingposities. In 2018 heeft TKH in totaal € 28,0 miljoen aan winstbelasting betaald. Per 31 december 2018 is TKH op basis van voorlopige fiscale berekeningen per saldo nog € 5,8 miljoen winstbelasting verschuldigd.

In de jaarrekening is in toelichting 32 een aansluiting van de effectieve belastingdruk opgenomen.

VENNOOTSCHAPSBELASTING IN 2018

In duizenden euro's	Nederland	Europa (overig)	Noord-Amerika	Azië	Overig	Totaal
Algemene informatie						
Geaggregeerde omzet gerealiseerd door bedrijven in het land zonder eliminatie van intercompany leveringen	870.514	735.722	148.813	269.692	32.284	2.057.025
Resultaat voor belastingen	53.676	54.274	9.780	18.736	1.931	138.397
Materiële vaste activa	127.944	67.295	6.888	40.675	2.590	245.392
Aantal FTE	2.136	2.898	441	963	95	6.533
Belasting						
Te (betalen)/vorderen vennootschapsbelasting op 1 januari 2018	1.259	-2.121	-461	-1.038	-596	-2.957
Betaalde vennootschapsbelasting in 2018	-10.086	-10.188	-3.780	-3.548	-436	-28.038
Te (betalen)/vorderen vennootschapsbelasting op 31 december 2018	-2.309	-3.891	915	-370	-188	-5.843

De belastingheffing wordt voldaan daar waar de economische activiteiten en waardecreatie zich in belangrijke mate voordoet.

POSITIONING - HET WAARBORGEN VAN ONZE GOEDE REPUTATIE

TKH voert haar activiteiten uit op basis van eerlijkheid, integriteit en openheid. Wij informeren onze stakeholders zo goed mogelijk over onze bedrijfsvoering en ontwikkelingen. We onderbouwen ons duurzaamheidsbeleid aan de hand van internationaal erkende (kwaliteits-)normen, -labels en -keurmerken. Wij hebben een gedegen risicomangement-systeem aan de hand waarvan we vroegtijdig mogelijke risico's identificeren zodat hier alert op bijgestuurd kan worden. Binnen onze werkmaatschappijen wordt steeds meer geacteerd volgens de ISO-standaarden die raakvlakken kennen met duurzaamheid. Wij zijn met onze werkmaatschappij TKF al jaren gecertificeerd voor de MVO-prestatie-ladder. Binnen de interne organisatie leidt deze certificering tot meer bewustwording over en verbondenheid met duurzaamheid, ook vanwege de uit te voeren (pre-)audits. Bij onze klanten speelt het voldoen aan duurzaamheids-criteria in toenemende mate een doorslaggevende rol bij de opdrachtverlening. Via de certificering van de MVO-prestatieladder kunnen we objectief aantonen dat ons MVO-managementsysteem op orde is.

DUURZAAM PRODUCTPORTFOLIO

TKH streeft naar een uitgebalanceerd productportfolio, met innovatieve concepten die aansluiten op de klantwensen. Daarin worden duurzaamheidscriteria steeds relevanter. Vanuit onze innovatiedoelstelling besteden we ook aandacht aan duurzame vernieuwing. We hebben ten doel gesteld dat tenminste 15% van de omzet moet bestaan uit innovaties die de afgelopen 2 jaar zijn geïntroduceerd. Het aandeel innovaties in de omzet bedroeg 20,8% (2017: 22,2%). Onze producten en systemen voldoen aan de relevante keurmerken en certificaten en zijn voorzien van duidelijke handleidingen en specificaties. Desgewenst worden meet- en testrapporten beschikbaar gesteld ten aanzien van de kwaliteit van onze producten en systemen. Producten worden getest voor een continu verbeteringsproces op

basis van de specificaties. De mogelijke impact voor gezondheid en veiligheid wordt hierin meegenomen. Alle kabels voor vaste installaties in bouwwerken -zowel bouwkundig als civieltechnische werken- voor de Europese markt, zijn CPR (Construction Products Regulation)-gecertificeerd volgens de NEN8012.

De NEN8012 heeft betrekking op het gedrag van kabels bij brand om zo het ontstaan en de ontwikkeling van brand en rook te beperken. Deze norm wordt gebruikt om de brand-klasse te bepalen. De overgang naar de NEN8012 heeft geleid tot een groot aantal nieuwe kabelspecificaties. Voorbeelden van duurzame innovaties in onze technologieën en (totaal-)oplossingen staan vermeld in het katern van dit jaarverslag.

DUURZAME RELATIE MET DE KLANT

TKH streeft ernaar om continu de klantverwachtingen te overtreffen door het aanbieden van 'best in class'-oplossingen. 'Customer intimacy' speelt een belangrijke rol binnen de organisatie. Wij weten wat er bij onze klanten speelt en bieden op maat gesneden oplossingen aan. Daarnaast willen we graag weten hoe onze klanten ons waarderen. Daartoe voeren we klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) uit met een cyclus van circa 3 jaar. Aan de hand van de uitkomsten van deze onderzoeken kunnen we doeltreffend handelen om onze klanten nog beter van dienst te zijn.

De gemiddelde score van de KTO's is in 2018 uitgekomen op 7,9 hetgeen dezelfde score is ten opzichte van 2017 en iets boven de benchmarkscore ligt van 7,8. Onze orderafhandeling scoort met 8,4 het hoogst, gevolgd door accountmanagement met 8,3. Klachtenafhandeling scoort met 6,9 het laagst. De response op de KTO's is met 30% (2017: 30%) aan de lage kant.

Onze dienstverlening dient van het hoogst mogelijke kwaliteitsniveau te zijn. Desondanks kunnen we niet altijd voorko-



TKH voert haar activiteiten uit op basis van eerlijkheid, integriteit en openheid.

men dat een klant ontevreden is. Indien we klantenklachten ontvangen heeft een goede en snelle klachtenafhandeling hoge prioriteit. Wij hebben als doel gesteld dat tenminste 60% van alle klantenklachten binnen één werkweek is opgelost. In 2018 was 80% van alle klantenklachten binnen één werkweek opgelost (2017: 80%). Vanzelfsprekend willen we het aantal klachten verder reduceren.

Als gevolg van onze activiteiten kan er overlast in de omgeving ontstaan. We spannen ons optimaal in om overlast te voorkomen of deze tot een minimum te beperken. We hebben daartoe diverse interne richtlijnen opgesteld en geluidsreducerende en reukbeperkende maatregelen

doorgevoerd. Wij registreren en beheren milieuklachten en informeren betrokkenen tijdig over de corrigerende dan wel preventieve maatregelen. Het afgelopen jaar zijn 3 klachten over geluidsoverlast ingediend die wij naar tevredenheid van de melders hebben kunnen oplossen.

INTEGRITEIT & ALGEMENE ORGANISATIE-PRINCIPES

TKH hecht grote waarde aan het integer handelen door haar medewerkers. Duidelijke richtlijnen, controle op de werkwijze en een 'zero-tolerance'-beleid ten aanzien van principiële thema's zoals fraude, omkoping en corruptie, garanderen dat volgens de juiste principes en conform afspraken wordt gewerkt. Om te waarborgen dat iedere medewerker volgens de gedragsrichtlijnen van TKH handelt, hebben we een gedragscode opgesteld. Wij hanteren daarin de OESO-richtlijnen als referentiekader. Iedere medewerker bevestigt schriftelijk te zullen handelen conform de gedragscode. Van managers wordt voorbeeldgedrag vereist. Aan de gedragscode is een sanctiebeleid gekoppeld bij overschrijding van ontoelaatbaar gedrag.

De directies van de werkmaatschappijen zijn verantwoordelijk voor de implementatie van de gedragscode binnen hun

organisatie. De gedragscode is door 96,1% van het totaal aantal medewerkers ondertekend. De gewenste 100% is niet behaald, vanwege onder meer een langere doorlooptijd dan bedoeld van de ondertekening van de code bij nieuwe medewerkers. Wij onderhouden nauw contact met de werkmaatschappijen en stellen duidelijke regels om een dergelijke achterstand zo snel mogelijk weg te werken. Internal Audit ziet in alle geledingen van onze organisatie erop toe dat de gedragscode wordt nageleefd. Daarbij wordt nauw samengewerkt met de compliance officer en de legal advisor van TKH. Het Internal Control Framework wordt onder andere ingezet om mogelijke omkopings- en corruptierisico's effectief te monitoren en te toetsen. De gedragscode is te downloaden via de TKH-website.

Onderdeel van de gedragscode is een klokkenluidersregeling. Alle TKH-medewerkers 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 vertrouwensfunctionaris binnen de eigen organisatie of bij de compliance officer van TKH Group. Indien een melding wordt gedaan bij een werkmaatschappij, die wordt gekwalificeerd als ontoelaatbaar gedrag, wordt hiervan door de vertrouwensfunctionaris van de werkmaatschappij onverwijld melding gedaan aan de compliance officer van TKH Group als centraal aanspreekpunt en meldpunt van integriteitskwesaties. De compliance officer neemt, samen met de Raad van Bestuur, de melding in behandeling en raadpleegt -indien wenselijk- de vertrouwensfunctionaris van de betreffende werkmaatschappij. Nadat de melding nader is onderzocht, neemt de Raad van Bestuur een beslissing, hetgeen in overleg gaat met de directie van de betreffende werkmaatschappij of een representant van de directie. Het afgelopen jaar is er geen melding conform de klokkenluidersregeling ontvangen. Het is moeilijk om duidelijke conclusies te trekken over het niveau van bewustzijn van integer handelen, gekoppeld aan de

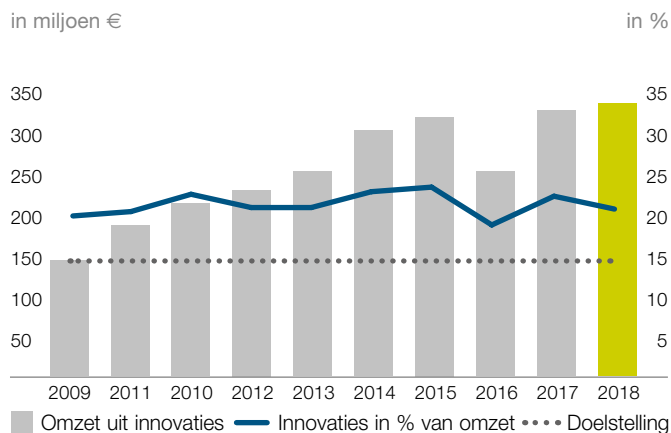
mogelijkheid om misstanden te melden. Wij vinden het belangrijk om een open en transparante cultuur te stimuleren en meten dergelijke thema's in de MTO's. De klokkenluidersregeling is te downloaden via de TKH-website.

IT SECURITY & PRIVACY

Vanwege een toenemende alertheid op mogelijke cyber-risico's is IT & Security hoog op de strategische agenda gezet en is een duidelijk IT- & Security-beleid binnen TKH geformuleerd en geïmplementeerd. Tevens zijn IT-audits bij werkmaatschappijen uitgevoerd aan de hand waarvan actieplannen zijn opgesteld om kwetsbaarheden in IT-systemen te weerleggen. Door de IT-audits hebben de thema's cybercrime en -risico's een groot draagvlak gekregen binnen de organisatie en is er bewustwording rondom mogelijke risico's. IT & Security behoren tot het aandachtsgebied van Internal Audit waardoor permanente aandacht is geborgd voor dit onderwerp. Onder het hoofdstuk Risico-beheersing is nadere informatie opgenomen over IT Security.

In mei 2018 is de Europese wetgeving ten aanzien van bescherming van privacy-informatie, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), van kracht geworden. Met deze wetgeving zijn strikte regels gesteld aan het gebruik van persoonlijke data en opslag van dergelijke informatie. Een van de voorwaarden is het inrichten van een processing-register, aan de hand waarvan inzichtelijk wordt waar en welke persoonlijke gegevens worden gebruikt dan wel worden opgeslagen en voor welke doeleinden. De inrichting van dit register heeft ons inzage gegeven in en controle over gegevensverwerking binnen de organisatie en de daaraan gerelateerde privacy controls. Om de implementatie van de nieuwe wetgeving zo optimaal mogelijk te laten verlopen zijn er in de eerste helft van het verslagjaar workshops en webinars georganiseerd, onder aansturing van externe deskundigen. Internal Audit en de interne Juridisch Adviseur, tevens Data Privacy Officer ('DPO'), hebben toegezien op de juiste implementatie van de AVG. Tevens is een privacy-reglement opgesteld en in de organisatie geïmplementeerd.

OMZET UIT INNOVATIES



CODE OF SUPPLY

Ook van onze leveranciers verwachten we een 'zero-tolerance'-beleid ten aanzien van voor ons materiële thema's. Onze eisen zijn vastgelegd in de code of supply en richten zich onder meer op mensenrechten, milieu, gezondheid, veiligheid en ethisch gedrag. Elke (strategische) leverancier met een inkoopvolume vanaf € 1 miljoen dient de code of supply te ondertekenen. In het geval een leverancier niet aan één of meer van de vereisten uit de code voldoet, verwachten we dat hierop actie wordt ondernomen om zo snel mogelijk compliant te zijn. In het geval dat de leverancier weigert hieraan mee te werken of wanneer er onvoldoende vooruitgang wordt getoond, zal TKH de samenwerking met deze leverancier heroverwegen. Lokale omstandigheden van de leverancier kunnen in bepaalde gevallen belemmerend werken om te kunnen voldoen aan bepaalde vereisten uit de code. In een dergelijk geval gaan we de dialoog aan om te werken aan een bevredigende oplossing. De code of supply is door 84% van de leveranciers getekend die in de scope vallen. Ons doel is dat alle leveranciers die in de scope vallen onze code ondertekenen. De reden dat we hier nog niet aan voldoen is een toename van het aantal leveranciers in relatie tot een langere doorlooptijd dan bedoeld van de ondertekening van de code.

Nadat een code of supply is ondertekend dient binnen maximaal twee jaar bij de betreffende leverancier een assessment te worden uitgevoerd om zodoende de aspecten die in de code zijn aangegeven te reviewen. In het verslagjaar is 82% aan assessments uitgevoerd bij leveranciers die onze code of supply maximaal twee jaar geleden hebben ondertekend. Internal Audit heeft de controle op de uit te voeren processen met betrekking tot de code of supply opgenomen in het werkprogramma. De code of supply evenals het assessment-formulier is te downloaden via de TKH-website.

MENSENRECHTEN

In zowel onze gedragscode als de code of supply hebben we bepalingen opgenomen ten aanzien van het respecteren en



DUURZAMER LOGISTIEKE PROCESSEN

Bij het inhuren van extern transport wordt binnen TKH het 'Lean & Green'-certificaat bij de transportbedrijven in toenemende mate vereist. Lean & Green Logistics is een CO₂-reductieprogramma dat organisaties stimuleert om te groeien naar een hoger duurzaam-

heidsniveau, door maatregelen te nemen die niet alleen kostenbesparingen opleveren, maar gelijktijdig milieubelasting reduceren. Met Lean & Green Logistics willen wij aantonen dat wij ons in de keten inspannen om het logistieke proces duurzamer te maken

waarborgen van mensenrechten. Wij hanteren hierin de OESO-richtlijnen als referentiekader aan de hand waarvan we mogelijke risico's snel kunnen identificeren. Binnen deze OESO-richtlijnen wordt onder meer verwezen naar de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens', waarin is vastgelegd dat alle partijen in de samenleving, waaronder ondernemingen, verplicht zijn om de mensenrechten te respecteren en te waarborgen. In het assessment dat wij bij leveranciers uitvoeren in het kader van onze code of supply, ondervragen wij of de leverancier een beleidsverklaring heeft aangaande mensenrechten, gebaseerd op internationale principes zoals de OESO-richtlijnen. Tevens vragen we of een managementsysteem voor arbo en veiligheid wordt nageleefd. Wij bespreken mogelijke discriminatierisico's, leefbaar loon, het recht op sociale zekerheid evenals het risico van kinderarbeid in de keten. Ons beleid is erop gericht dat wij geen enkele schending van enig mensenrecht dulden. Uit de uitgevoerde assessments bij leveranciers zijn geen schendingen van mensenrechten gebleken.

Het afgelopen jaar is het recht op privacy als specifiek thema benoemd, ook met het oog op de nieuwe Europese privacy-wetgeving. Privacy is een belangrijk beginsel van de mensenrechten. Mensen moeten in vrijheid kunnen leven, zonder dat iedereen alles van hen weet. De privacywet geeft mensen meer rechten en organisaties meer plichten om zorgvuldig met persoonsgegevens om te gaan. Internal Audit besteedt tijdens zijn controlewerkzaamheden 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, voornamelijk in de keten waarin we actief zijn.

CONCURRENTIEBELEMNEREND

Het bedrijfsbeleid is dat een zogenaamde 'vrije markt' pas werkt als er eerlijke concurrentie bestaat. TKH gaat concurrentiebelemmerend gedrag tegen door aan partijen gelijke informatie te verschaffen, reële eisen te stellen en gebruik te maken van heldere contractvoorwaarden.



CAMPAGNE MILIEUVRIENDELIJK RIJDEN

In 2018 is EFB in Duitsland een interne campagne gestart over milieuvriendelijk rijden onder alle medewerkers met een bedrijfsauto door middel van onder meer een brandstofbesparingswedstrijd. Het wedstrijdelement zat in het laagste gemiddelde brandstofverbruik en de hoogste brandstofbesparing ten opzichte van het voorgaande jaar. Met deze wedstrijd is het doel bereikt om het brandstofverbruik van het bedrijf te verminderen. Er werd gemiddeld per kwartaal 2.500 liter brandstof bespaard in één kwartaal. De campagne leidt tevens tot meer bewustzijn over duurzame invloed van rijstijlen.

Verder worden er geen activiteiten ontplooid die strijdig zijn met wet- en/of regelgeving. Vanzelfsprekend respecteren wij de geldende mededingingswetten.

SANCTIES

Wij handelen strikt naar de letter van de wet en/of voorschriften die nauw gelieerd zijn aan onze bedrijfsvoering. Internal Audit heeft in de naleving van wet- en regelgeving een belangrijke, controlerende functie. In het geval aan ons bedrijf sancties worden opgelegd zullen we toelichten wat de oorzaak was en welke correctieve acties worden genomen. In 2018 hebben wij geen opgelegde sancties gehad.

COMMUNITY INVESTMENTS

TKH sponsort maatschappelijke activiteiten en ondersteunt goede doelen. Wij doen dit uit oogpunt van onze maatschappelijke betrokkenheid en ondersteunen daarom maatschappelijke initiatieven op het gebied van gezondheid(zorg), sport en cultuur. Wij zien sponsoring als één van de middelen om iets terug te doen voor mensen of organisaties die hulp nodig hebben. Wij willen hierin objectief blijven en sponsoren daarom geen projecten met een religieus of politiek karakter.

Door middel van sponsoring trachten wij onze naamsbekendheid te vergroten en onze technologieën en oplossingen onder de aandacht brengen. Er is onderscheid tussen sponsoring die op TKH-niveau (holding) wordt ondersteund en sponsoring op werkmaatschappijniveau, die veelal gericht is op specifieke bedrijfsactiviteiten of plaatsvindt binnen de regio. Met sponsoring willen we tevens de betrokkenheid en verbondenheid van onze medewerkers vergroten. Deelname door onze medewerkers aan maatschappelijke, sportieve evenementen zijn ook het afgelopen jaar door TKH financieel ondersteund. Daarnaast ondersteunen wij culturele initiatieven en lokaal cultureel erfgoed. In 2018 is voor € 0,4 miljoen aan sponsoring en goede doelen besteed. Dit is 0,4% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten (2017: 0,4%).

VOORUITZICHTEN MVO

In 2019 krijgt diversiteit van het personeelsbestand, waaronder genderdiversiteit, permanente aandacht. Wij zullen met onze werkmaatschappijen programma's verder uitwerken en doelen stellen. Voor onze medewerkers zullen wij ons blijven inzetten om ze een inspirerende, uitdagende en veilige omgeving te kunnen aanbieden. Wij zullen speciale aandacht

blijven besteden aan vitaliteit en gezondheid en zullen het vitaliteitsprogramma verder uitrollen binnen onze organisatie. Voor 2019 staan voor de Europese werkmaatschappijen die in de daarvoor gedefinieerde scope vallen, de energie-audit op de agenda. Vanuit de Europese richtlijn voor energie-efficiency (2012/27/EU) geldt de verplichting voor lidstaten om ervoor te zorgen dat grote ondernemingen een energie-audit ondergaan. De energie-audit is een systematische, vierjaarlijkse aanpak met als doel informatie te verzamelen over het actuele energieverbruik van een onderneming. De energie-audit geeft een gedetailleerd overzicht van alle bestaande energiestromen binnen de onderneming. Vanwege onze permanente aandacht voor energieverbruik en -reductie zijn we goed voorbereid op deze audits.

Het komende jaar zullen we weer onze medewerking verlenen om duurzaamheidsinformatie op externe informatieplatforms aan te leveren. We hanteren daarbij wel het standpunt dat we zeer selectief te werk gaan in de toezegging voor informatievoorziening op nieuwe platforms. Ten aanzien van nieuwe keteninitiatieven zullen wij alleen deelname overwegen aan die initiatieven die een direct raakvlak kennen met onze activiteiten. De bestaande keteninitiatieven zullen we het komende jaar verder intensiveren.

De Sustainable Development Goals (SDG's) zullen een prominente plaats innemen in ons duurzaamheidsbeleid. Het komende jaar zullen we onze werkmaatschappijen nauwer betrekken om via keteninitiatieven invulling te kunnen geven aan de SDG's. In 2019 zullen we wederom een stakeholdersdialoog organiseren waarin we actuele thema's zullen behandelen.

De stakeholdersdialoog is voor ons een belangrijk communicatiemoment om ons MVO-beleid te toetsen bij de voor ons belangrijke doelgroepen. Tevens krijgen we de nodige input die ons aanzet tot verbeteringen en vernieuwingen in ons beleid en in de aanpak ervan.

VOORUITZICHTEN

Wij verwachten, onvoorziene omstandigheden voorbehouden, de volgende ontwikkelingen per business-segment voor het jaar 2019.

TELECOM SOLUTIONS

De investeringen in glasvezelnetwerken in Europa en China zullen naar verwachting verder toenemen. Doordat wij met name geïnvesteerd hebben in marktpenetratie in Europa, en hebben ingezet op capaciteitsuitbreidingen, verwachten we vanaf medio 2019 weer groei te kunnen realiseren. In de komende kwartalen zal blijken of de aangekondigde investeringsplannen van in China gevestigde telecom-bedrijven de huidige overcapaciteit zal verminderen. Als dit niet normaliseert, is de verwachting dat dit zich (uiteindelijk) zal vertalen in margedruk.

BUILDING SOLUTIONS

De groei zal hoofdzakelijk in vision & security systems worden gerealiseerd. Met de acquisitie van Lakesight Technologies in het vierde kwartaal werd een breed portfolio van hoogwaardige vision-technologieën toegevoegd voor de industriële en mobiliteitsmarkt, waardoor groei wordt verwacht in het Machine Vision-segment. Ook verwachten we groei in Parking, met name door verdere marktpenetratie in Noord-Amerika en Europa met parkeermanagement-, guidance- en communicatiesystemen. Binnen het subsegment connectivity systems zal verdere groei gerealiseerd worden

in het marktsegment Tunnel & Infra door de toegenomen investeringsbehoefte voor energienetwerken. De omzet voor subsea-kabelsystemen en airport-technologies (CEDD/AGL) zou nog beperkt kunnen zijn doordat pas vanaf het vierde kwartaal 2018 vol ingezet kon worden op het acquireren van nieuwe opdrachten.

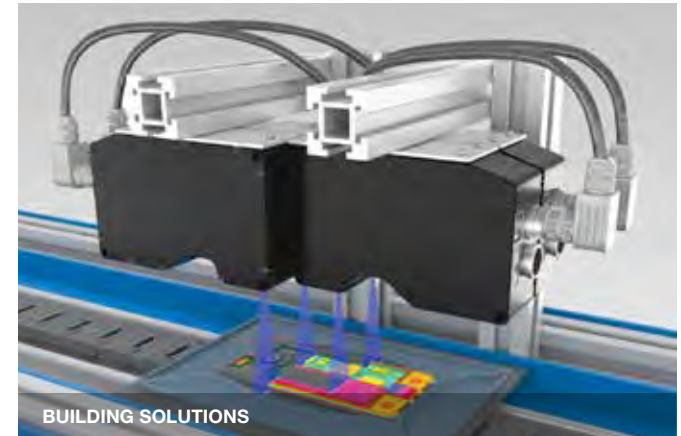
INDUSTRIAL SOLUTIONS

Binnen de industriële sector is enige terughoudendheid voor investeringen waar te nemen, wat binnen het subsegment connectivity systems een impact op de groeimogelijkheden heeft. Binnen het subsegment manufacturing systems wordt een beperkt negatief effect van de situatie in China verwacht op de orderintake, mede doordat het aandeel in de omzet in China gedurende 2018 al op een zeer laag niveau lag. Het orderboek is goed gevuld en de vooruitzichten voor de orderintake in het eerste halfjaar 2019 zijn, op basis van de aangekondigde projecten evenals de doorgeschoven investeringen vanuit 2018, goed.

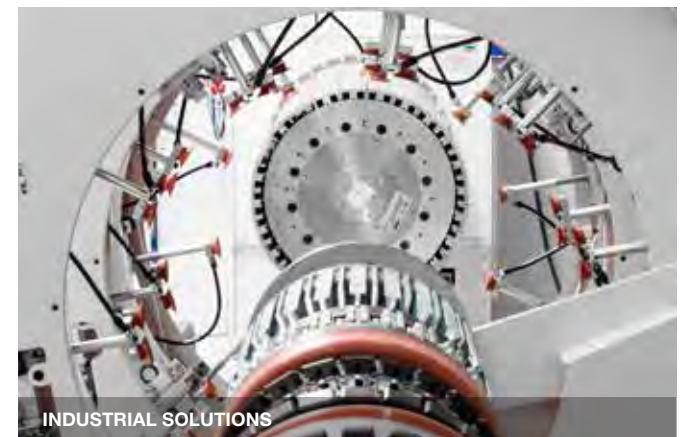
Zoals gebruikelijk zal TKH bij de presentatie van de halfjaarcijfers in augustus 2019 een concrete verwachting uitspreken voor de winst voor geheel 2019.



TELECOM SOLUTIONS



BUILDING SOLUTIONS



INDUSTRIAL SOLUTIONS

GOVERNANCE

63 LEDEN RAAD VAN BESTUUR

64 LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

65 VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

72 REMUNERATIEVERSLAG

75 CORPORATE GOVERNANCE BIJ TKH

81 RISICOBEBEERSING

90 BESTUURSVRKLARING

91 HET AANDEEL

94 STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR TKH GROUP

96 STICHTING CONTINUÏTEIT TKH



LEDEN RAAD VAN BESTUUR



J.M.A. (ALEXANDER) VAN DER LOF MBA (1958)
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR, CEO

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

De heer Van der Lof is binnen TKH verantwoordelijk voor het business-segment Building Solutions.



E.D.H. (ELLING) DE LANGE MBA (1965)
LID RAAD VAN BESTUUR, CFO

Elling de Lange trad in 1998 in dienst bij TKH als directielid van TKH-werkmaatschappij C&C Partners in Polen. In 2002 werd de heer De Lange benoemd tot Financieel Directeur van de Chinese kabelproductiebedrijven TFO en ZTC, waar hij vanaf 2003 de functie van Algemeen Directeur bekleedde. In 2006 werd hij tevens voorzitter van de Kabelproductiegroep Nederland-China. In 2008 is de heer De Lange benoemd tot lid Raad van Bestuur en Chief Financial Officer (CFO) van TKH. Voor zijn loopbaan bij TKH was de heer De Lange werkzaam in verschillende internationale managementfuncties bij Ballast Nedam.

De heer De Lange is binnen TKH verantwoordelijk voor het business-segment Telecom Solutions.



H.J. (HARM) VOORTMAN MSc (1966)
LID RAAD VAN BESTUUR

Harm Voortman trad in 2004 in dienst bij TKH-werkmaatschappij VMI Holland BV waar hij verschillende management- en directiefuncties bekleedde waaronder die van Commercieel Directeur. In 2010 werd de heer Voortman benoemd tot CEO voor VMI Group en trad hij in 2015 tevens toe tot de Management Board van TKH. In 2018 is de heer Voortman benoemd tot lid Raad van Bestuur van TKH. Voor zijn loopbaan bij TKH was de heer Voortman werkzaam in verschillende R&D- en managementfuncties bij onder meer Shell en Stork.

De heer Voortman is binnen TKH verantwoordelijk voor het business-segment Industrial Solutions.

LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN



DHR. A.J.P. (ANTOON) DE PROFT MSC

voorzitter
1960
Belgische nationaliteit

- 2014 eerste benoeming
- 2022 lopende termijn
- Voorzitter Selectie- en Benoemingscommissie

Functie

- CEO & President Septentrio Satellite Navigation

Nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Bestuur IMEC
- Voorzitter Raad van Bestuur Quest For Growth
- Zaakvoerder ADP Vision



DHR. IR. J.M. (MEL) KROON MBA

vice-voorzitter
1957
Nederlandse nationaliteit

- 2017 eerste benoeming
- 2021 lopende termijn
- Lid Selectie- en Benoemingscommissie
- Lid Remuneratie Commissie

Functies

- Voormalig voorzitter Raad van Bestuur TenneT Holding B.V.
- Associate partner - Improved Corporate Finance / Drake Star
- Adviseur Mitsubishi Corporate

Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ
- Lid Raad van Commissarissen Koole Oil Terminal B.V.
- Lid Raad van Commissarissen EPEX SPOT S.E.
- Lid Raad van Commissarissen Urenco Ltd/ UCN N.V.
- Lid Raad van Advies, Groenleven B.V.
- Lid Raad van Advies, Petersburg B.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Energyworx B.V.



MW. DRS. C.W. (CARIN) GORTER RA

lid
1963
Nederlandse nationaliteit

- 2017 eerste benoeming
- 2021 lopende termijn
- Lid Audit Commissie

Functies

- Eigenaar Carin Gorter Advies & Toezicht
- Voormalig Senior Executive Vice President, Hoofd Group Compliance, Security & Legal – ABN AMRO

Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen TVM Verzekeringen
- Lid Raad van Commissarissen Basic Fit
- Lid Raad van Commissarissen DAS Holding N.V.
- Lid van de Monitoring Commissie Accountancy
- Extern lid van de Audit Committee van het Ministerie van Justitie & Veiligheid



DHR. DRS. P.P.F.C. (PHILIP) HOUBEN

lid
1950
Nederlandse nationaliteit

- 2009 eerste benoeming
- 2021 lopende termijn
- Voorzitter Audit Commissie

Functie

- Voormalig voorzitter Raad van Bestuur Wavin N.V.

Nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Commissarissen N.V. HVC
- Lid Stichting Prioriteit Antea Participaties



DHR. IR. R.L. (ROKUS) VAN IPEREN

lid
1953
Nederlandse nationaliteit

- 2011 eerste benoeming
- 2020 lopende termijn
- Voorzitter Remuneratie Commissie

Functies

- Voormalig President & CEO Canon Europe Ltd. / Senior Managing Executive Officer Canon Inc.
- Voormalig voorzitter Raad van Bestuur OCÉ N.V.

Nevenfunctie

- voorzitter Raad van Commissarissen, Prinses Maxima Centrum voor kinderoncologie

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur de strategie voor langetermijn waardecreatie uitvoert voor de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Daarbij stuurt de Raad op financiële, commerciële, operationele en governance-informatie en richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van alle bij de vennootschap behorende stakeholders.

De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde. Hij houdt toezicht op diens verhouding met de strategische stakeholders waaronder aandeelhouders. De Raad van Commissarissen kent een reglement waarin regels zijn vastgelegd over onder meer de werkwijze, de taken, besluitvorming en bevoegdheden.

SAMENSTELLING EN DIVERSITEIT

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de kennis, ervaring en inzichten met betrekking tot de bij TKH aan de orde zijnde thema's evenals de voor TKH relevante markten en activiteiten goed vertegenwoordigd zijn. Elke commissaris beschikt over specifieke deskundigheden, die noodzakelijk zijn voor de vervulling van de rol als commissaris en bij de uitvoering van deze taak. De Raad van Commissarissen streeft in zijn samenstelling naar diversiteit in leeftijd, geslacht, achtergrond, beroepservaring en nationaliteit, rekening houdend met de wettelijke vereisten. Deze genoemde elementen zijn tevens meegenomen in de profiel-schets, opgemaakt door de Raad van Commissarissen. Vanuit de wet Bestuur en Toezicht (artikel 2:166 BW), is er een inspanningsverplichting om bij grotere ondernemingen voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen een streefpercentage te hanteren van tenminste 30% vrouw en tenminste 30% man, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Vanwege de wijziging in de samenstelling van de Raad van Commissarissen per mei 2018, bestaat de Raad op dit moment weer uit vijf commissarissen, waarvan één vrouwelijke commissaris, zodat het

streefpercentage niet wordt behaald. De Raad heeft het afgelopen verslagjaar veelvuldig stilgestaan bij het diversiteit-aspect. Daarbij is wederom onderschreven dat diversiteit bijdraagt aan een objectieve en gedegen besluitvorming. Diversiteit wordt echter niet alleen van belang geacht ten aanzien van geslacht, maar ook in aanwezige deskundigheid, competenties en achtergrond. Bij het selecteren en werven van nieuwe commissarissen, zal diversiteit in geslacht echter een belangrijk criterium zijn.

De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen voldoen alle commissarissen aan de eisen voor onafhankelijkheid als bedoeld in best practice-bepaling 2.1.7. tot en met 2.1.9. van de Nederlandse Corporate Governance Code ('Code').

INTRODUCTIEPROGRAMMA

Voor nieuwe commissarissen is een introductieprogramma van kracht, daarbij rekening houdend met de deskundigheden en expertise die de betreffende commissarissen vertegenwoordigen binnen de Raad. Het introductieprogramma richt zich onder meer op de algemene strategie, de financiële rapportage en op de organisatiestructuur. Aan de hand van onder meer bedrijfsbezoeken worden de kerntechnologieën en commerciële thema's toegelicht, hetgeen tevens toeziet op de permanente educatie van leden van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde.

CULTUUR

TKH heeft een ondernemende cultuur waarin continu aandacht is voor technologieontwikkelingen en een pro-actieve marktbenadering. Vanwege de decentrale organisatiestructuur zijn verantwoordelijkheden diep in de organisatie gedelegeerd. De Raad van Bestuur geeft voorbeeld en sturing aan de juiste normen en waarden in de organisatie. Om toezicht te houden op het cultuuraspect worden door de Raad van Commissarissen onder meer bedrijfsbezoeken afgelegd om via gesprekken met en presentaties door het lokale management inzichten te krijgen in de gang van zaken, in de organisatie evenals in de beheersing van risico's. Ook vormt het overleg met de Centrale Ondernemingsraad een belangrijk toetsingselement op het gebied van cultuur. TKH hanteert verschillende methodieken en systemen om risico's in kaart te brengen en te beheersen. Met de Raad van Bestuur worden mogelijke risico's evenals het risicobeheersysteem regelmatig besproken en wordt openheid over risico's gestimuleerd.

VERGADERINGEN GEDURENDE HET VERSLAGJAAR

In het verslagjaar hebben vijf reguliere vergaderingen plaatsgevonden en één extra vergadering, allen in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast zijn er in het verslagjaar drie besloten vergaderingen geweest. Voor de extra vergadering was één lid van de Raad van Commissarissen wegens een dringende reden verhinderd. Bij verhindering stelt de betreffende commissaris voorafgaand aan de vergadering de voorzitter in kennis van zijn standpunten omtrent de te behandelen onderwerpen. Na afloop van de vergadering volgt een mondelinge terugkoppeling aan de betreffende commissaris van hetgeen is besproken. In het verslagjaar waren er geen onderwerpen aan de orde waarbij sprake was van een mogelijk tegenstrijdig belang. De bespreking van de jaarrekening vond plaats in aanwezigheid van de externe accountant. Ter voorbereiding op de vergaderingen en ter bespreking van actuele thema's die gedurende het jaar aan de orde waren, heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen contact onderhouden met de voorzitter van de Raad van Bestuur.

SPECIFIEKE THEMA'S

De Raad van Commissarissen vervult zijn taken van toezicht op en het adviseren van de Raad van Bestuur aan de hand van zowel terugkerende standaard agendapunten bij iedere vergadering evenals op basis van specifieke onderwerpen die relevant zijn om op een bepaald moment te worden behandeld.

Gedurende het verslagjaar was de implementatie van de groeiplannen een terugkerend thema, aan de hand waarvan onder meer de goedgekeurde investeringen uit voorgaande jaren werden gemonitord. De status van de gedefinieerde bouwstenen voor groei werd besproken evenals de daaraan gerelateerde uitrol van nieuwe technologie. De toename van het marktaandeel binnen de top-5 bandenbouwers evenals binnen de consumentenelektronica voor visiontechnologie, is voor de Raad een bevestiging dat de groeiplannen tot succes komen. Speciale aandacht was er voor de uitvoer van

de eerste projecten binnen subsea-kabelsystemen en airfield ground lighting. De Raad heeft zich laten informeren hoe de organisatie is voorbereid op deze groei en hoe alert op situaties ingespeeld kan worden, zowel in positieve als negatieve zin. De verhoging van de bandbreedte voor verdere groei binnen de verticale groeimarkten Fibre Optic Networks en Machine Vision aan het begin van het verslagjaar geven een gezonde ambitie weer vanuit het management en geeft het vertrouwen aan vanuit de organisatie in de ontwikkelde technologie en de marktkansen.

Vanwege de relevantie van de groeiplanning binnen de verticale groeimarkten, heeft de Raad van Commissarissen -mede uit praktische overweging- voor elk van de leden één of meer verticale groeimarkten tot zijn/haar aandachtsgebied benoemd. Hierdoor is het toezicht op ontwikkelingen, mogelijke risico's en dilemma's in de groeimarkten structureel gewaarborgd.

De gerealiseerde autonome groei in het verslagjaar is een bevestiging van de potentie van de TKH-strategie. Onderkend wordt dat het succes van R&D-ontwikkelingen van groot belang is voor de langetermijn waardecreatie van TKH. De Raad van Commissarissen heeft zich iedere vergadering laten informeren over de voortgang van belangrijke investeringsprojecten zowel in immateriële als in materiële vaste activa. Geconcludeerd kan worden dat op een zeer gedegen wijze de verschillende projecten zijn georganiseerd.

Om de uitvoering van de strategie en de groeiscenario's met het bijbehorende strategische (investerings-)programma te beoordelen, worden 'deep dive'-presentaties van de verticale groeimarkten gegeven. De Raad krijgt hierdoor meer inzicht in de technologische ontwikkelingen, de positionering van de oplossingen, de marktkansen evenals de uitdagingen die aan de orde zijn bij de verdere executie van de plannen. In het verslagjaar werden 'deep dive'-presentaties gegeven van de verticale groeimarkten Tire Building Industry en Fibre Optic Networks.

Door snel en adequaat de juiste acties te implementeren, en de organisatie verder te ontwikkelen, is in het verslagjaar de gewenste rendementsverbetering binnen de verticale groeimarkt Parking gerealiseerd. De Raad van Commissarissen heeft zich ervan overtuigd dat het succesvol ten uitvoer brengen van verbeteringsprogramma's ondersteund wordt door korte communicatielijnen en grote betrokkenheid vanuit de Raad van Bestuur.

In het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen ingestemd met de acquisitie van Lakesight Technologies ('Lakesight') met het hoofdkantoor in Duitsland. De Raad onderkent dat de overname van Lakesight een strategische aanvulling is vanwege de innovatieve high-end vision-technologie voor imaging systems. Tevens versterkt Lakesight de security visiontechnologie vanwege de positie die zij inneemt in de mobiliteitsmarkt met camera's en oplossingen op het gebied van onder meer intelligente verkeerssystemen.

AANWEZIGHEID VERGADERINGEN RAAD VAN COMMISSARISSEN EN ZIJN COMMISSIES

VERGADERING	A. De Proft	M. van Lier Lels ¹	M. Kroon	C. Gorter	P. Houben	R. van Iperen
Raad van Commissarissen	6/6	2/2	6/6	6/6	5/6	6/6
Audit Commissie				5/5	5/5	
Remuneratie Commissie		1/1	3/3			4/4
Selectie- en Benoemingscommissie	1/1	1/1				

¹ tot en met 3 mei 2018

De overname van Lakesight is een strategische aanvulling vanwege de innovatieve high-end visiontechnologie voor imaging systems.

In het kader van de strategische focus ten aanzien van het portfolio en de activiteiten van TKH is regelmatig dit onderwerp besproken evenals de daarmee samenhangende acties en zijn aan de hand daarvan door de Raad van Bestuur verdere stappen gezet. De inhoud van de persberichten van de jaar- en halfjaarcijfers werden voorafgaand aan de publicatie ervan met de voltallige Raad van Commissarissen besproken. De persberichten met betrekking tot trading updates werden inhoudelijk afgestemd met de voorzitter.

BEDRIJFSBEZOEKEN

Jaarlijks wordt tenminste één reguliere vergadering op een locatie van een werkmaatschappij gehouden. Deze bedrijfsbezoeken bieden de Raad van Commissarissen de mogelijkheid om met werknemers in contact te komen en versterken het inzicht van de Raad over de TKH-activiteiten, de technologische ontwikkelingen en het organisatorisch vermogen. Tevens worden lokale thema's besproken evenals mogelijke uitdagingen waarmee het lokale management geconfronteerd wordt. Tijdens de bedrijfsbezoeken maken presentaties, demonstraties en rondleidingen altijd onderdeel uit van het programma. Het cultuuraspect krijgt hiermee eveneens aandacht.

In oktober 2018 werd een bezoek gebracht aan de Poolse werkmaatschappijen. De Raad van Commissarissen werd geïnformeerd over technologie- en projectontwikkelingen evenals over lokale thema's. De Raad heeft inzicht gekregen over de projectafhankelijke samenwerking tussen de Poolse werkmaatschappijen en overige TKH-bedrijven. De software-ontwikkeling binnen TKH is voor een belangrijk deel geconcentreerd bij C&C Technology in Polen, die een belangrijk kennisreservoir is in het ontwikkelen van 'smart technology'. De Poolse vestiging van VMI werd bezocht vanwege de gedane uitbreidingsinvestering en de belangrijke positie die deze vestiging inneemt in de groeistrategie van VMI. Het bezoek gaf de Raad van Commissarissen inzicht in de verschillende technologieontwikkelingen, de markten die ermee worden bediend, het concurrentieveld, mogelijke risico's evenals de wijze waarop deze risico's worden beheerst. De toewijding van het management en de medewerkers evenals het getoonde enthousiasme, is door de Raad van Commissarissen als zeer inspirerend ervaren.

WIJZIGINGEN RAAD VAN BESTUUR

De eerste maanden van het verslagjaar had de werving van een nieuw lid van de Raad van Bestuur hoge prioriteit binnen de Raad van Commissarissen, naar aanleiding van het besluit van de heer A.E. Dehn om niet voor een volgende termijn per de Algemene Vergadering 2019 in aanmerking te willen komen en een nieuwe uitdaging buiten de TKH-groep te willen aangaan. Hierop is in onderling overleg besloten dat de heer Dehn per de Algemene Vergadering 2018 terug zou treden uit de Raad van Bestuur. In de selectieprocedure werd uiteindelijk de voorkeur uitgesproken voor een interne kandidaat met de vereiste competenties en ervaring binnen de voor TKH relevante markten en activiteiten en een bewezen track-record. In de aandeelhoudersvergadering van 3 mei 2018 werd de heer H.J. (Harm) Voortman MSc benoemd tot lid van de Raad van Bestuur.



BEDRIJFSBEZOEK RAAD VAN COMMISSARISSEN
AAN DE WERKMAATSCHAPPIJEN IN POLEN

BESLOTEN VERGADERINGEN

De Raad heeft drie keer buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. In maart 2018 werd door de voorzitter een terugkoppeling gegeven van de individuele gesprekken die hij heeft gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur. Tevens heeft de Remuneratie Commissie het remuneratievoorstel voor de Raad van Bestuur toegelicht voor 2018 waarna de Raad van Commissarissen met het voorstel heeft ingestemd. De herbenoeming van de heer A.J.P. De Proft MSc werd door de overige leden unaniem ondersteund zodat de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering op 3 mei 2018 de herbenoeming heeft aanbevolen, waarna de Algemene Vergadering deze aanbeveling heeft overgenomen middels de herbenoeming van de heer De Proft. Tevens zijn in de besloten vergadering van maart, vanwege de wijziging in de samenstelling van de Raad, de lidmaatschappen in een commissie opnieuw vastgesteld. In de vacante functie van vice-voorzitter werd de heer ir. J.M. Kroon MBA benoemd. In oktober is door de Remuneratie Commissie een update gegeven op de analyse en externe toetsing op marktconformiteit van de bezoldiging voor de leden van de Raad van Commissarissen. In december 2018 werd in een besloten vergadering de evaluatie van het functioneren van de Raad van Commissarissen, zijn commissies en de individuele leden besproken evenals de samenwerking met en het

functioneren van de Raad van Bestuur. Tevens heeft de Remuneratie Commissie het voorstel tot wijziging bezoldiging voor de leden van de Raad van Commissarissen en zijn commissies ingebracht.

DE REGULIERE VERGADERINGEN

In de reguliere vergaderingen zijn de meest prominente vaste agendapunten de financiële ontwikkelingen, acquisitiemogelijkheden, investeringen en desinvesteringen, technologische, organisatorische en marktontwikkelingen evenals Investor Relations. In het kader van het monitoren van de strategische roadmap en de voortgang van strategische initiatieven, wordt iedere vergadering door de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de 'strategic score-card'. Daarin worden de 'high-lights' en 'low-lights' per business-segment toegelicht evenals de daaraan gerelateerde actiepunten op korte en middellange termijn. In het afgelopen jaar waren terugkerende thema's de voortgang rondom de opstart van de productie voor speciaal kabelsystemen in China, de opstart van de Poolse vestigingen voor bandenbouwsystemen, de uitlevering van de eerste projecten binnen subsea-kabelsystemen en de CEDD-technologie, evenals de technologische en markt-ontwikkelingen binnen het machine vision-segment. Daarnaast kwamen de rendementsverbeteringsprogramma's bij enkele bedrijven aan de orde voor een versnelling van de toename van de Return on Sales (ROS) op de middellange termijn.

MVO is goed ingebed in de TKH-organisatie en het is een volwaardig thema op de strategische agenda.

In de vergadering in maart is de herbenoeming in de Raad van Commissarissen bekrachtigd en is besloten tot voordracht van de kandidaat aan de Algemene Vergadering. De jaarrekening 2017 is, in aanwezigheid van de externe accountant, besproken en goedgekeurd. De externe accountant heeft tevens een toelichting gegeven op zijn bevindingen naar aanleiding van de controle van de jaarrekening. De Audit Commissie bracht verslag uit van haar vergadering en adviseerde de Raad in het verstrekken van de opdracht aan de externe accountant voor de controle van de jaarrekening 2019. Verder werd het dividendvoorstel besproken zoals dat aan de Algemene Vergadering ter vaststelling werd voorgelegd. De Raad van Commissarissen stemde in met de verhoging van de middellangetermijn ROS- en ROCE-doelstelling als bevestiging van de strategische voortgang. Tevens werd ingestemd met de door de Raad van Bestuur voorgestelde verhoging van de bandbreedte voor omzetgroei voor de verticale groeiemarkten Fibre Optic Networks en Machine Vision. De gewijzigde reglementen in verband met de herziene Code en de statutenwijziging werden vastgesteld.

De vergadering in mei stond in het teken van de resultaat- en algemene ontwikkelingen in het eerste kwartaal en van de voorbereiding op de Algemene Vergadering.

De resultaat- en algemene ontwikkelingen over het tweede kwartaal evenals de halfjaarcijfers zijn besproken in de vergadering van augustus. De Audit Commissie heeft verslag uitgebracht van haar vergadering. De acquisitiemogelijkheid van Lakesight werd besproken evenals de financieringsmogelijkheden van de acquisitie. De Raad stemde in deze vergadering in met de uitbreidingsinvesteringen voor de productiecapaciteit voor bandenbouwsystemen in Polen. De strategische ontwikkelingen binnen de verticale groeiemarkt Tire Building Industry werden toegelicht middels een 'deep dive'-presentatie.

Er werd een extra vergadering belegd in oktober ter bespreking van de voortgang en verdere besluitvorming rondom de acquisitiemogelijkheid van Lakesight.

In de reguliere vergadering van oktober zijn de resultaat- en algemene ontwikkelingen over het derde kwartaal besproken. Aangezien deze vergadering plaatsvond in Polen hebben het management van de Poolse werkmaatschappijen presentaties verzorgd aan de hand waarvan meer inzicht werd verkregen in de mogelijkheden binnen de Poolse markt, in de verschillende technologie-ontwikkelingen en de intensieve samenwerking tussen de Poolse en overige TKH-werkmaatschappijen.

Het budget 2019 en het investeringsplan 2019 zijn besproken en goedgekeurd in de vergadering van december. De Audit Commissie heeft verslag uitgebracht van haar vergadering. De HR-ontwikkelingen werden toegelicht met daarbij aandacht voor Management Development, de aanpak en opvolging rondom 'succession planning', medewerkerstevredenheid evenals lopende programma's rondom duurzame inzetbaarheid. De Raad van Commissarissen onderschrijft de toegevoegde waarde van een gedegen 'succession planning'-strategie waarmee sleutelposities adequaat en efficiënt kunnen worden ingevuld. De organisatiestructuur is toegelicht, de wijze waarop de Raad van Bestuur de opzet en werking van de interne risicobeheersingssystemen bewaakt evenals het stimuleren van diversiteit binnen de organisatie, voornamelijk ten aanzien van geslacht en leeftijd. De voortgang op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) werd toegelicht. De Raad heeft zich daarbij onder meer laten informeren over de toenemende relevantie van niet-financiële informatie bij strategische stakeholders, waaronder aandeelhouders en investeerders. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat MVO goed is ingebed in de TKH-organisatie en dat het een volwaardig thema is op de strategische agenda. Vanwege de digitale transformatie binnen het TKH-productportfolio en de relevantie en afhankelijkheid van IT in algemene zin, heeft de Directeur Internal Audit een presentatie verzorgd over het



IT- & Security-beleid binnen TKH. De uitkomsten van de IT-audits zijn toegelicht en de daarbij behorende actieplannen om kwetsbaarheden in IT-systemen te weerleggen. Tevens heeft het thema cyberrisico's de benodigde aandacht gekregen. De Raad van Commissarissen onderschrijft de relevantie van een deugdelijk IT- & Security-beleid en heeft geconstateerd dat mede door de IT-audits het thema een groot draagvlak heeft binnen de TKH-organisatie en er bewustwording rondom mogelijke risico's is. Aan de hand van een 'deep dive'-presentatie werd de strategische positionering van de verticale groeimarkt Fiber Optic Networks toegelicht. De algemene TKH-strategie werd tevens uitvoerig besproken.

CONTACT MET DE CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

Een aantal commissarissen heeft met de Centrale Ondernemingsraad (COR) de strategie van de onderneming besproken evenals de algemene gang van zaken. Tevens is stilgestaan bij thema's die leven binnen de afzonderlijke Ondernemingsraden zoals duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en de onderlinge samenwerking tussen werkmaatschappijen. De commissarissen hebben veel respect voor de professionele wijze waarop de COR belangrijke ontwikkelingen die van invloed zijn op TKH behandelt en beschouwt het overleg met de COR als openhartig, con-

structief en waardevol. Ook vormt het overleg met de Centrale Ondernemingsraad voor de Raad van Commissarissen een belangrijk toetsingselement ten aanzien van cultuuraspecten binnen de organisaties.

COMMISSIES

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

SELECTIE- EN BENOEMINGSKOMMISSIE

In het verslagjaar heeft er een wijziging plaatsgevonden in de Selectie- en Benoemingscommissie vanwege het aftreden van mevrouw ir. M.E. Van Lier Lels uit de Raad van Commissarissen. De positie is ingevuld door de heer ir. J.M. Kroon MBA. De Selectie- en Benoemingscommissie bestaat vanaf 3 mei 2018 uit de heer A.J.P. De Proft MSc (voorzitter) en de heer ir. J.M. Kroon MBA. De commissie stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op van commissarissen en bestuurders. Ze beoordeelt de omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en doet een voorstel voor een profielschets van de Raad van Commissarissen. De voorzitter van de Selectie- en Benoemingscommissie voert eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. Verder houdt de commissie het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur op selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management van de vennootschap. Het afgelopen jaar heeft de Selectie- en Benoemingscommissie aandacht besteed aan de invulling van de ontstane vacature in de Raad van Bestuur. Daartoe zijn gesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur omtrent het gewenste profiel evenals met de beoogde kandidaat. De commissie heeft de evaluatie van de Raad van Commissarissen

en de Raad van Bestuur voorbereid. De Selectie- en Benoemingscommissie is het afgelopen verslagjaar één keer bijeengekomen via een formele vergadering waarin onder andere de evaluatie van de Raad van Commissarissen en het Bestuur is voorbereid evenals de voordracht van de kandidaat voor de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft divers telefonisch overleg plaatsgevonden. De Selectie- en Benoemingscommissie brengt van de belangrijkste bevindingen van iedere vergadering verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

REMUNERATIE KOMMISSIE

In het verslagjaar heeft er een wijziging plaatsgevonden in de Remuneratie Commissie vanwege het aftreden van mevrouw ir. M.E. Van Lier Lels. De positie in de commissie is ingevuld door de heer ir. J.M. Kroon MBA. De Remuneratie Commissie bestaat vanaf 3 mei 2018 uit de heer ir. R.L. van Iperen (voorzitter) en de heer ir. J.M. Kroon MBA. De commissie adviseert de Raad van Commissarissen over het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en doet hiertoe voorstellen. De Remuneratie Commissie brengt verslag uit van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering aan de Raad van Commissarissen. De Remuneratie Commissie is het afgelopen verslagjaar vier keer bijeengekomen. In de vergadering in februari is het remuneratiebeleid besproken en is de realisatie van de targets van de Raad van Bestuur geëvalueerd en aansluitend besproken met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Tevens zijn de targets voor de Raad van Bestuur voor het daaropvolgende boekjaar besproken. Op basis van de gerealiseerde doelstellingen is de uitkomst gepresenteerd aan de voltallige Raad van Commissarissen en heeft besluitvorming over de remuneratie van de Raad van Bestuur plaatsgevonden in de besloten vergadering van de Raad van Commissarissen van maart. De Remuneratie Commissie heeft via een externe adviseur een externe toetsing naar de bezoldiging van leden van de Raad van Commissarissen laten uitvoeren. Drie vergaderingen van de commissie stonden in het teken van respectievelijk de voorbereiding van deze toetsing evenals van de bespreking van de uitkomsten ervan. De Remuneratie Commissie heeft naar aanleiding van

de toetsing in de besloten vergadering in december geadviseerd dat aanpassing van de bezoldiging gewenst is op basis van marktconformiteit en de toegenomen werkzaamheden van de Raad van Commissarissen, haar voorzitter en de commissies. Aan de Algemene Vergadering 2019 wordt op voordracht van de Raad van Commissarissen, een wijziging in bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen en diens voorzitter voorgesteld evenals in de honorering van het lidmaatschap van enkele commissies.

AUDIT COMMISSIE

De Audit Commissie bestaat uit de heer drs. P.P.F.C. Houben (voorzitter) en mevrouw drs. C.W. Gorter RA, met laatstgenoemde als deskundige met betrekking tot het opstellen en de controle van de jaarrekening. De Audit Commissie brengt van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering verslag uit aan de Raad van Commissarissen. Hieronder zijn in ieder geval begrepen de wijze waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het interne en externe auditproces is beoordeeld, materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving en de wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden -bedoeld in best practice-bepaling 1.4.3 van de Code- zijn geanalyseerd en besproken. De Audit Commissie heeft in het verslagjaar vijf reguliere vergaderingen gehad. Deze vergaderingen hebben plaatsgevonden in aanwezigheid van de externe accountant EY, de CFO, Directeur Internal Audit en de Directeur Finance & Control van TKH. Tijdens twee vergaderingen is de Tax Director van TKH aanwezig geweest. Tijdens deze vergaderingen is een toelichting gegeven op nationale en internationale fiscale ontwikkelingen, specifieke fiscale thema's die van belang zijn voor TKH -zoals de toepassing van het Nederlandse innovatieboxregime- alsmede fiscale compliance- en risicobeheersingsvraagstukken.

Het risicobeheersingssysteem en de controle-mechanismen zijn belangrijke vaste aandachtspunten van de Audit Commissie. Andere onderwerpen die binnen het aandachtsgebied van de commissie vallen en werden besproken waren



impairment-analyses en de implementatie van de nieuwe IFRS-standaarden 9, 15 en 16 met daarbij de mogelijke impact op de winst- en verliesrekening en balans. De Audit Commissie constateerde dat de implementatie van de nieuwe IFRS-standaarden degelijk en gestructureerd is verlopen. Gedurende het verslagjaar is frequent stilgestaan bij de voortgang en uitkomsten van de IT-audits als onderdeel van het IT- & Security-beleid. Naar oordeel van de Audit Commissie leidt de uitvoering van IT-audits tot een verhoogde bewustwording van mogelijke IT-risico's binnen de organisatie en wordt het onderwerp naar een hoger niveau getild. De Directeur Internal Audit geeft tijdens iedere vergadering een toelichting op de bevindingen naar aanleiding van zijn algemene controlewerkzaamheden.

De Audit Commissie bespreekt met de externe accountant het auditplan aan de hand waarvan de externe accountant zijn controlewerkzaamheden uitvoert. Tevens wordt de reikwijdte en materialiteit van het auditplan besproken evenals de belangrijkste risico's in de jaarverslaggeving die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan. In de decembervergadering heeft de externe accountant de Management Letter toegelicht met bevindingen op het gebied van de administratieve organisatie en interne beheersing voor zover relevant voor de controle. De belangrijkste

thema's die hierbij aan de orde zijn gekomen zien toe op IT, voortgang opstart subsea-kabelproductie, acquisitie Lakesight, de implementatie en mogelijke effecten van de nieuwe IFRS-standaarden, R&D-accounting manual evenals de implementatie van het Internal Control Framework.

De Audit Commissie evalueert jaarlijks het functioneren van de externe accountant ten aanzien van de kwaliteit van de controlewerkzaamheden, de toereikendheid en invulling van de controleopdracht, de kwaliteit en diepgang van de rapportages evenals de additionele inbreng. Ze bespreekt haar bevindingen met de externe accountant, de Raad van Commissarissen evenals met de Raad van Bestuur. Input voor de evaluatie vormde onder meer de opvolging van de door de externe accountant en TKH geformuleerde aandacht- en verbeterpunten van de vorige evaluatie. Tevens heeft de Audit Commissie het functioneren van de Directeur Internal Audit besproken. Verder adviseert de Audit Commissie de Raad van Commissarissen over de voordracht van de (her)-benoeming van de externe accountant en bereidt ze de selectie van de externe accountant voor. Daarbij betreft zij de observaties van de Raad van Bestuur. De Audit Commissie doet vervolgens een voorstel aan de Raad van Commissarissen voor de opdracht aan de externe accountant voor de controle van de jaarrekening.

De Audit Commissie heeft in 2018 een gesprek buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur gehad met de externe accountant conform best practice-bepaling 1.7.4. van de Code. Er is tevens vastgesteld dat de externe accountant onafhankelijk was van TKH.

EVALUATIE

De Raad van Commissarissen heeft in een besloten vergadering haar eigen functioneren besproken, het functioneren van zijn afzonderlijke commissies en van de individuele leden. Ter voorbereiding op deze vergadering is gebruik gemaakt van een zelfevaluatie-formulier, ingevuld door de individuele commissarissen en besproken door de voltallige

Het risicobeheersingsysteem en de controle-mechanismen zijn belangrijke vaste aandachtspunten van de Audit Commissie.

Raad. De evaluatie was gericht op de samenstelling, onafhankelijkheid, deskundigheid, teameffectiviteit, kwaliteit van de informatievoorziening, de rol van de voorzitter en de relatie met de Raad van Bestuur. Geconcludeerd is dat de Raad van Commissarissen als college en de individuele leden, gedegen hebben gefunctioneerd. De leden zijn van mening dat men elkaar in voldoende mate aanvult in het kader van de adviserende rol richting de vennootschap, met een goede spreiding van aandachtsgebieden en vertegenwoordiging van expertisegebieden. Eén van de uitkomsten van de evaluatie was dat elk van de leden één of meer verticale groeimarkten tot zijn/haar aandachtsgebied heeft benoemd -zoveel mogelijk afgestemd op de expertise en het interessegebied van het betreffende lid- om ervoor te zorgen dat deze de benodigde aandacht krijgen en om de specifieke expertise te optimaliseren. Tijdens de besloten vergadering zijn tevens de aandachtspunten zoals verwoord in de best practice-bepaling ten aanzien van onafhankelijkheid van de Raad van Commissarissen (2.1.7.) evenals de individuele leden (2.1.8.) en de voorzitter (2.1.9.) van de Code getoetst. Vastgesteld werd dat alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn.

De communicatie vanuit de Raad van Bestuur naar de Raad van Commissarissen verloopt op een open, professionele en constructieve wijze waardoor commissarissen een goede aansluiting hebben op strategische en operationele zaken. Er is vastgesteld dat er sprake is van een goede werkrelatie tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, die

ook voldoende kritisch naar elkaar toe is. Dit wordt van essentieel belang geacht voor het goed functioneren van beide Raden. Ook is geconstateerd dat geen van de leden van de Raad van Bestuur meer dan twee 'veeleisende' toezichthoudende functies zoals vermeld in de wet Bestuur en Toezicht heeft. De Raad van Commissarissen heeft geen indicaties van enige vorm van belangenverstremming tussen de vennootschap en leden van de Raad van Bestuur. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft de bevindingen besproken met de Raad van Bestuur.

IN MEMORIAM

In juli 2018 hebben wij het droevige bericht ontvangen van het overlijden van oud-voorzitter van de hoofddirectie en oud vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer drs. Cos Vrins. De heer Vrins trad in 1988 in dienst bij TKH als statutair lid van de hoofddirectie, waarbij vanaf 1989 tot aan zijn pensionering in 1996 als voorzitter van de hoofddirectie. Zijn gedrevenheid, commerciële en bedrijfskundige kennis en kunde, evenals zijn ondernemerschap zijn van grote betekenis geweest voor de succesvolle uitbouw van TKH in deze periode. Na zijn pensionering trad de heer Vrins toe tot de Raad van Commissarissen en werd hij later benoemd tot vice-voorzitter ervan, welke rol hij op een zeer gepaste wijze invulde tot 2002. Ook in deze periode is zijn inbreng van grote waarde geweest voor de onderneming. Na zijn afscheid in 2002 bleef hij zeer verbonden met TKH en volgde hij nauwgezet de ontwikkelingen van de TKH-groep. De heer Vrins heeft veel voor TKH betekend en wij zijn hem zeer dankbaar voor zijn bijdragen.

JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR 2018

Het bestuursverslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening 2018 zijn door de Raad van Bestuur voorgelegd aan de Raad van Commissarissen, in overeenstemming met de bepalingen van artikel 31 van de statuten. De jaarrekening is ter controle voorgelegd aan Ernst & Young Accountants LLP (EY), die op basis van de controle de jaarrekening heeft voorzien van een goedkeurende controleverklaring.

De jaarrekening is door de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur in aanwezigheid van de externe accountant besproken en vervolgens door de Raad van Commissarissen op 4 maart 2019 goedgekeurd. De Raad van Commissarissen biedt de Algemene Vergadering de jaarrekening over het boekjaar 2018 aan en adviseert de jaarrekening vast te stellen. 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. Tevens stelt de Raad van Commissarissen voor de voorgestelde winstbestemming goed te keuren en decharge te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht.

TOT SLOT

Het verslagjaar 2018 is een jaar met solide resultaten, zowel operationeel als financieel. De in de afgelopen jaren gedane investeringen hebben hierin een belangrijke bijdrage gehad. Hierdoor is een stevig fundament ontstaan dat leidt tot een duurzame winstgevendheid en een gezond ambitieniveau. Wij hebben het afgelopen jaar wederom gezien dat TKH een professionele en slagvaardige organisatie is die alert op omstandigheden kan reageren. We realiseren ons gelijktijdig dat er veel van de medewerkers wordt gevraagd. De gedrevenheid en motivatie van de medewerkers vormt een sterke basis en leidt tot gezamenlijke successen. Wij spreken oprecht onze waardering en dank uit aan de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor de bijzondere inspanningen die zij het afgelopen jaar weer hebben geleverd. Ook danken wij alle overige stakeholders, waaronder de aandeel- en certificaathouders, voor het door hen in de onderneming gestelde vertrouwen.

Haaksbergen, 4 maart 2019

Namens de Raad van Commissarissen,
A.J.P. De Proft Msc, *voorzitter*

REMUNERATIEVERSLAG

Het remuneratieverslag beschrijft het bezoldigingsbeleid en de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur en de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen. Het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur wordt opgesteld door de Remuneratie Commissie en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. In de Algemene Vergadering van 2005 is het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur vastgesteld. In toelichting 34 van de jaarrekening is een schematische weergave van de remuneratie van de bestuurders en de commissarissen opgenomen.

Het bezoldigingsbeleid is gericht op het marktconform belonen ten behoeve van het aantrekken, motiveren en binden van gekwalificeerde leidinggevenden van een beursgenoteerde onderneming.

RAAD VAN BESTUUR

BEZOLDIGINGSBELEID

Het beleid is gericht op het marktconform belonen ten behoeve van het aantrekken, motiveren en binden van gekwalificeerde leidinggevenden van een beursgenoteerde onderneming, rekening houdend met de omvang en de speciale kenmerken van TKH. Het richt zich op langetermijn waardecreatie van TKH en de met haar verbonden ondernemingen. Het beloningspakket wordt op basis van door externe deskundigen verstrekte gegevens periodiek getoetst op marktconformiteit. Daarnaast worden de interne beloningsverhoudingen in de beschouwing betrokken. De samenstelling van het beloningspakket is zodanig dat zowel de korte- als de langetermijn doelstellingen van de onderneming worden ondersteund. De Remuneratie Commissie maakt aan de hand van de gestelde targets, scenario-analyses met betrekking tot de te realiseren Short Term Incentive (STI) en Long Term Incentive (LTI).

REMUNERATIE

De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een basissalaris (TVI), een pensioentoezegging en een variabele beloningscomponent die bestaat uit een jaarlijkse prestatiebonus (STI) en een langetermijn incentive (LTI) in de vorm van een aandelenregeling. Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van de leden van de Raad van Bestuur dient als basis de externe toetsing en het

goedgekeurde beloningsbeleid. De Remuneratie Commissie neemt conform de Corporate Governance Code kennis van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur is in 2017 extern getoetst en aangepast aan marktconformiteit. Ook het beloningsbeleid werd in dit onderzoek meegenomen, waarbij geconcludeerd werd dat het beloningsbeleid ten aanzien van de TVI, STI en LTI goed voldoet aan de gestelde doelstellingen.

BASISSALARIS (TOTAAL VAST INKOMEN: TVI)

Ieder jaar bepaalt de Raad van Commissarissen of, en zo ja in hoeverre, het basissalaris wordt aangepast, waarbij de CAO voor de grootmetaalsector (FME) als richtlijn dient. Voor de vergelijking van de basissalarissen 2018 en 2017 verwijzen wij naar toelichting 34 van de jaarrekening.

PRESTATIEBONUS (SHORT TERM INCENTIVE: STI)

De variabele beloning vormt een belangrijk onderdeel van het beloningspakket voor de Raad van Bestuur. Jaarlijks worden vooraf doelstellingen en criteria geformuleerd op basis waarvan de prestatiebonus kan worden behaald, en worden deze door de Raad van Commissarissen vastgesteld. 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 omzet groeidoelstellingen. De overige 20% van de maximale bonus wordt bepaald door de realisatie van persoonlijke doelstellingen gericht op onder meer niet-financiële prestaties waaronder maatschappelijk verantwoord ondernemen, innovaties en de voortgang van de realisatie van de groei-scenario's van de verticale groeimarkten. 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 2018 heeft geleid tot een STI voor de heren Van der Lof, De Lange en Voortman van 50%, gebaseerd op een realisatie van 83% van de maximale prestatiebonus. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid de variabele beloning die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de leden van de Raad van Bestuur. In lijn met de Claw-Back-wetgeving geschiedt uitbetaling van de variabele beloning aan de leden van de Raad van Bestuur onder de voorwaarde van juistheid van de relevante (financiële) gegevens.

AANDELENREGELING (LONG TERM INCENTIVE: LTI)

In het kader van de meerjarendoelstellingen is een aandelenregeling van kracht die voorziet in een langetermijn incentive. De regeling maakt het mogelijk voor de leden van de Raad van Bestuur om aandelen-om-niet te verkrijgen, op voorwaarde dat de leden van de Raad van Bestuur eenzelfde aantal aandelen voor eigen rekening aanschaffen tegen de dan geldende beurskoers. De ontwikkeling van de ROCE en de ROS in relatie met de vooraf geformuleerde doelstellingen, evenals de koersontwikkeling van het aandeel TKH ten opzichte van de AMX-index van Euronext Amsterdam, zijn bepalend of tot toekenning van aandelen kan worden overgegaan en wat de omvang van het aantal aandelen-om-niet is.

De geformuleerde meerjarendoelstellingen voor de Raad van Bestuur hangen samen met de in dit jaarverslag geformuleerde TKH-doelstellingen. De aandelenregeling is gemaximaliseerd op factor 2,7 van het basissalaris (TVI). De in een bepaald jaar verkregen en zelf aangeschafte aandelen in het kader van de LTI-regeling, dienen als langetermijn belegging te worden aangehouden en mogen gedurende een periode van drie jaar niet worden verkocht. Op grond van gerealiseerde doelstellingen over 2018 zijn aan de heer J.M.A. van der Lof (certificaten van) aandelen toegekend met een waarde van € 338.676, aan de heer E.D.H. de Lange (certificaten van) aandelen met een waarde van € 254.000 en aan de heer H.J. Voortman (certificaten van) aandelen met een waarde van € 137.992, waar tegenover de leden van de Raad van Bestuur gelijktijdig voor eigen rekening het aan hen toegekende aantal (certificaten van) aandelen moeten aanschaffen. Deze aandelentransacties worden na de publicatie van de jaarcijfers uitgeoefend tegen de gemiddelde slotkoers van de drie beursdagen vanaf het moment van publicatie van de jaarcijfers. In de jaarrekening onder toelichting 34 'Verbonden partijen: beloning keymanagement' is de waarde van de toekenning gebruteerd voor de af te dragen inkomstenbelasting.

CEO PAY-RATIO

Op basis van het vaste gemiddelde jaarsalaris per FTE binnen de TKH-groep in Nederland en het vaste jaarsalaris van de CEO van TKH wordt de pay-ratio berekend. De pay-ratio voor 2018 is 11,6 (2017: 11,9).

ARBEIDSMARKT-REFERENTIEGROEP

Om gekwalificeerde leidinggevenden voor de Raad van Bestuur te kunnen aantrekken en om de huidige leden van de Raad voor de lange termijn te behouden, houdt TKH rekening met externe referentiegegevens bij het bepalen van adequate beloningsniveaus. Hiervoor is een specifieke referentiegroep (peer-group) voor de arbeidsmarkt gedefinieerd. De focus ligt daarbij op de AMX-bedrijven van Euronext Amsterdam, waarbij met name rekening wordt

gehouden met bedrijven die min of meer vergelijkbaar zijn met TKH in termen van complexiteit, omvang en internationale reikwijdte van hun bedrijfsportfolio. De Raad van Commissarissen, ondersteund door externe deskundigheid, toetst deze referentiegroep regelmatig om er zeker van te zijn dat de samenstelling nog steeds van toepassing is. Als extra toetsing op ontwikkelingen die specifiek zijn voor de bedrijfstak wordt een referentiegroep gehanteerd die bestaat uit (internationale) branchegenoten.

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 pensioenfonds, zijnde medewerkers van de onderneming. In toelichtingen 17 en 34 van de jaarrekening is nadere informatie over pensioenen opgenomen.

PERSOONLIJKE LENINGEN

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

'CHANGE OF CONTROL'

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

ONTSLAGVERGOEDING

Conform best practice-bepaling 3.2.3 bedraagt de vergoeding bij ontslag maximaal één maal een jaarsalaris (TVI). Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd wanneer de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of wanneer de bestuurder ernstig verwijtbaar

dan wel nalatig heeft gehandeld. Aan de heer Dehn is in 2018 een vergoeding toegekend die in lijn is met hiervoor vermelde best practice-bepaling. De reden dat tot deze vergoeding is overgegaan is dat, nadat de heer Dehn heeft aangegeven niet voor een volgende termijn vanaf de Algemene Vergadering 2019 in aanmerking te willen komen, in het kader van het borgen van continuïteit binnen de Raad van Bestuur, is besloten dat de heer Dehn een jaar eerder terugtreedt uit de Raad van Bestuur.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

BEZOLDIGING

De bezoldiging is gericht op het marktconform belonen van de leden van de Raad van Commissarissen op basis van zijn activiteiten, ervaring en de daarbij behorende rolverdeling binnen de Raad en zijn commissies. Periodiek wordt de bezoldiging extern getoetst. Daarbij wordt dezelfde referentiegroep gehanteerd als voor de Raad van Bestuur. De bezoldiging van een commissaris is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Aan de leden van de Raad van Commissarissen worden geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend. Het eventuele aandelenbezit van een commissaris is ter belegging op de lange termijn. In toelichting 34 van de jaarrekening is nadere informatie over de bezoldiging van de Raad van Commissarissen en het eventueel aandelenbezit van individuele leden opgenomen.

De Algemene Vergadering heeft in 2015 de bezoldiging van de commissarissen vastgesteld. Aan de Algemene Vergadering 2019 wordt een aanpassing van de bezoldiging ter vaststelling ervan voorgelegd. De bezoldiging is extern getoetst op basis van marktconformiteit en de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen, zijn voorzitter en de commissies van de Raad. Op basis hiervan wordt voorgesteld om met ingang van 1 januari 2019 de vaste vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen te verhogen van nu € 47.000 naar € 60.000 per jaar en de vaste vergoeding van de leden van de Raad van Commissarissen van nu € 36.000 naar € 45.000 per jaar. Voorgesteld wordt om de vaste vergoeding van een lidmaatschap in de Audit Commissie aan te passen, voor de voorzitter van € 8.000 naar € 10.000 en ieder lid van € 6.000 naar € 7.000. Voorgesteld wordt per 1 januari 2019 een vergoeding toe te kennen aan een lidmaatschap in de Selectie- en Benoemingscommissie, voor de voorzitter € 8.000 en ieder lid € 6.000. De vergoeding voor de Remuneratie Commissie blijft ongewijzigd, voor de voorzitter € 8.000 en ieder lid € 6.000. Verder wordt voorgesteld dat, indien omstandigheden vereisen dat leden van de Raad van Commissarissen aanzienlijk meer dan normaal werkzaamheden moeten verrichten, zij voor deze werkzaamheden per dagdeel een vergoeding van € 1.000 ontvangen.



INNOVATIESTAP DOOR KENNISDELING

TKH is één van de deelnemers aan het Operationeel Programma Oost waarbij bedrijfsleven en opleidingsinstellingen samenwerken aan technische oplossingen, die het mogelijk maken procesparameters van complexe productprocessen te voorspellen door middel van modellering, simulatie en systeemintegratie. De partners in dit project hebben veel kennis en expertise op hun eigen vakgebied. De krachten worden zo gebundeld dat de bedrijven via deze samenwerking een belangrijke innovatiestap maken door middel van de kennisinstellingen.

CORPORATE GOVERNANCE BIJ TKH

TKH Group N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht en past vrijwillig het beperkte structuurregime toe. Het beheer van de onderneming ligt bij de Raad van Bestuur onder toezicht van de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de Corporate Governance-structuur bij TKH en de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code ('Code').

CORPORATE GOVERNANCE-STRUCTUUR

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen hechten eraan de beginselen van integriteit, verantwoording en transparantie na te leven bij het besturen van de vennootschap en het te houden toezicht. De Governance-structuur binnen TKH is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek naar Nederlands recht, de statuten van de vennootschap, de Code en diverse interne reglementen.

De hoofdlijnen van de Corporate Governance-structuur van TKH evenals de naleving respectievelijk afwijkingen van de principes en bepalingen zijn besproken in de Algemene Vergadering 2018. In dit hoofdstuk wordt een onderbouwing op de meest relevante principes en/of bepalingen gegeven en een toelichting op die onderwerpen waar de vennootschap afwijkt van de Code.

1 LANGETERMIJN WAARDECREATIE

De strategie van TKH is uiteengezet in het bestuursverslag. Aan de hand van het IIRC-waardecreatiemodel wordt inzichtelijk gemaakt hoe de strategie leidt tot langetermijn waardecreatie voor stakeholders. Het geeft inzicht in de onderlinge relaties die bij de implementatie van de strategie en de bedrijfsvoering betrokken zijn evenals in de kapitalen die ervoor worden aangewend. Niet-financiële aspecten van de bedrijfsvoering zoals milieu-, sociale en personeelsaangelegenheden en risicobeheersing, evenals de in aanmerking komende belangen van de stakeholders van TKH, worden daarbij nauwlettend afgewogen. Aangezien de aspecten uit

de Code ten aanzien van langetermijn waardecreatie uitvoerig aan bod komen op pagina's 16 t/m 30 van het jaarverslag, volstaan wij ten aanzien van een toelichting op deze bepalingen met een verwijzing naar de betreffende pagina's van het jaarverslag.

2 EFFECTIEF BESTUUR EN TOEZICHT RAAD VAN BESTUUR

Taken en verantwoordelijkheden

- De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de vennootschap. De Raad ontwikkelt een visie op langetermijn waardecreatie en formuleert daarbij een passende strategie, rekening houdend met een aanvaardbaar risicoprofiel. Ter implementatie van de strategie is het bestuur verantwoordelijk voor de realisatie van vooraf gestelde doelstellingen, de resultaatontwikkeling, voor de financiering van de vennootschap en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen, zoals milieu-, sociale en personeelsaangelegenheden. De Raad van Bestuur betreft de Raad van Commissarissen tijdig bij het formuleren en de eventuele bijstellingen van de strategie ter realisatie van langetermijn waardecreatie en legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen.
- Daarnaast is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten via een adequate inrichting van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Daarbij worden de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de

activiteiten van de vennootschap geïnventariseerd en geanalyseerd, wordt de risicobereidheid vastgesteld en wordt bepaald welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet. De Raad van Bestuur legt aan de Raad van Commissarissen verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

SAMENSTELLING

- De samenstelling en de omvang van de Raad van Bestuur is gebaseerd op het ondernemingsprofiel en de strategie van het bedrijf. De Raad van Bestuur bestaat uit drie leden en is zodanig samengesteld dat de benodigde deskundigheid, achtergrond en competenties aanwezig zijn om de taken naar behoren te kunnen vervullen. Het streven is dat de samenstelling van de Raad van Bestuur een goede balans vertegenwoordigt in termen van diversiteit van achtergrond, vaardigheden, nationaliteit, werkervaring, leeftijd en geslacht. Door een combinatie van voornoemde elementen bestaat de Raad van Bestuur op dit moment uit drie mannelijke leden. Er is er een inspanningsverplichting om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van tenminste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de Raad van Bestuur te hanteren, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Het streefpercentage wordt momenteel niet behaald. In de ontstane vacature in de Raad van Bestuur in 2018 is na een nauwkeurige selectieprocedure de voorkeur uitgesproken voor een interne kandidaat met de vereiste competenties en

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

ervaring binnen de voor TKH relevante markten en activiteiten. Er werden geen beschikbare vrouwelijke kandidaten van gelijke geschiktheid gevonden. Bij komende vacatures zal genderdiversiteit een belangrijk element zijn naast kwaliteit, expertise en ervaring van de kandidaat. TKH zal zich blijven inspannen om de genderdiversiteit binnen de organisatie te vergroten door hiermee rekening te houden bij werving en benoemingen evenals bij talentontwikkelingen in het kader van 'succession-planning'. TKH heeft zich ten doel gesteld om op middellange termijn een meer evenwichtige verdeling te hebben ten aanzien van het geslacht binnen de groep strategisch leidinggevend. Deze groep vervult een belangrijke functie in de strategische ontwikkeling van de TKH-groep en heeft een klankbordfunctie richting Raad van Bestuur. Bovendien is deze groep relevant in het kader van 'succession-planning'.

- De Raad van Bestuur kent een reglement waarin de taken zijn omschreven, de omgang met de Raad van Commissarissen, de aandeel- en certificaathouders, de Algemene Vergadering en het medezeggenschapsorgaan. Tevens bevat het regels ten aanzien van belangenverstrengeling, waaronder tegenstrijdig belang, in relatie tot de vennootschap. Om praktische redenen heeft de Raad van Bestuur een interne taakverdeling, gericht op verantwoordelijkheden van de individuele leden voor bepaalde functionele en bedrijfsgebieden.

- De Raad van Bestuur draagt zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van alle stakeholders. Een goede en tijdige informatievoorziening is daaraan onlosmakelijk verbonden.

Benoeming, schorsing of ontslag

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

- De Algemene Vergadering kan het bindend karakter aan een voordracht ontnemen bij een besluit genomen met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die tenminste één derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.
- Indien de Algemene Vergadering tot tweemaal toe het bindend karakter aan een voordracht heeft ontnomen, is zij vrij in de benoeming van een lid van de Raad van Bestuur voor de te vervullen plaats, met dien verstande dat zij het besluit tot benoeming slechts kan nemen met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die tenminste één derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen en met inachtneming van de overige in de statuten van TKH vermelde eisen.
- De Algemene Vergadering kan een lid van de Raad van Bestuur schorsen of ontslaan. Indien de Raad van Commissarissen een voorstel heeft gedaan aan de Algemene Vergadering tot schorsing of ontslag van een lid van de Raad van Bestuur, kan de Algemene Vergadering daartoe besluiten met een gewone meerderheid van de stemmen.
- Indien de Raad van Commissarissen geen voorstel heeft gedaan, kan de Algemene Vergadering slechts besluiten tot schorsing of ontslag van een lid van de Raad van Bestuur met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen die meer dan één derde van het geplaatste kapitaal van TKH vertegenwoordigen en met inachtneming van de overige in de statuten van TKH vermelde eisen.
- Een lid van de Raad van Bestuur kan te allen tijde door de Raad van Commissarissen worden geschorst.

- De Raad van Bestuur alsmede ieder lid van de Raad van Bestuur afzonderlijk is zelfstandig bevoegd de vennootschap te vertegenwoordigen.

Integriteit en ethiek

Integriteit en ethiek vormen de basisprincipes van de cultuur die binnen TKH wordt nagestreefd. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en Raad van Bestuur wordt vermeden, waarbij dit tevens dient als voorbeeldgedrag naar de totale organisatie. TKH kent een gedragscode waarin de randvoorwaarden voor het dagelijks handelen is omschreven. Iedere medewerker ontvangt de gedragscode en dient er naar te handelen. De hoofdlijnen van de Code worden ook jaarlijks in het overleg tussen Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Centrale Ondernemingsraad besproken. TKH hanteert daarnaast verschillende systemen om het risicobewustzijn goed in de organisatie te verankeren en daarmee risico's zo veel mogelijk te voorkomen dan wel te beheersen. In bijeenkomsten met eindverantwoordelijke managers en controllers besteedt TKH aandacht aan ethiek en integriteit middels presentaties en trainingen.

- De Raad van Bestuur is alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden en heeft een procedure ingesteld zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geeft adequate opvolging aan deze meldingen.
- Er hebben dit jaar geen transacties voorgedaan waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen speelden als bedoeld in best practice-bepaling 2.7.3. van de Code.
- Verder is de vennootschap geen transacties aangegaan met natuurlijke of rechtspersonen die tenminste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden als bedoeld in best practice-bepaling 2.7.5. van de Code.

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

- De bepaling met betrekking tot de maximale benoemings-termijn van vier jaar (2.2.1) wordt niet gevolgd voor twee van de drie leden van de Raad van Bestuur. De heer J.M.A. van der Lof MBA is vanaf 1985 in dienst bij TKH en is in 1998 benoemd tot de Raad van Bestuur, ruim voor de Code in werking is getreden. De heer E.D.H. de Lange MBA is vanaf 1998 in dienst van TKH en is in 2008 benoemd tot de Raad van Bestuur. Voor beide heren hanteert TKH het standpunt dat aan bestaande contractuele afspraken geen afbreuk gedaan kan worden en dat de bestaande arbeidsovereenkomsten worden gerespecteerd en dat daarbij het limiteren van de aanstelling niet past. Voor nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur wordt een maximale benoemingstermijn van vier jaar gevolgd waarmee de best practice-bepaling in die gevallen wordt toegepast. Voor de heer H.J. Voortman MSc is de best practice-bepaling van toepassing. In de Algemene Vergadering van 3 mei 2018 is de heer Voortman, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen, voor een termijn van vier jaar door de Algemene Vergadering benoemd tot lid van de Raad van Bestuur.
- Ten aanzien van het diversiteitsbeleid voor de Raad van Bestuur wordt bij de huidige samenstelling afgeweken van het wettelijk bepaalde streefcijfer voor een evenwichtige zetelverdeling tussen mannen en vrouwen in de Raad van Bestuur. Van een evenwichtige verdeling van zetels is sprake als tenminste 30% van de zetels door vrouwen en tenminste 30% van de zetels door mannen wordt bezet. TKH zal zich blijven inspannen om de genderdiversiteit binnen de Raad van Bestuur te vergroten door in het selectie- en wervingsproces hiermee nadrukkelijk rekening te houden evenals bij talentontwikkeling in het kader van 'succession-planning'.

Interne Audit

- TKH heeft een Internal Audit-dienst ingericht, bestaande uit de Directeur Internal Audit die geassisteerd wordt door de Internal Auditor. De Directeur Internal Audit functioneert onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en

heeft directe toegang tot de externe accountant en tot de Audit Commissie. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Internal Audit-functie, waarbij dit toezicht vanwege een pragmatische invulling ervan wordt uitgevoerd door de Audit Commissie. De Internal Audit-functie heeft onder meer als taak de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen conform het COSO-raamwerk voor interne beheersing.

- De bepalingen die betrekking hebben op de Internal Audit-dienst en -functie worden door TKH onderschreven en zijn als zodanig in de organisatie geïmplementeerd. Daar waar dit noodzakelijk is, zijn de interne reglementen er tevens op afgestemd. De onafhankelijke positie van de afdeling Internal Audit is een blijvend punt van aandacht om daarmee de onafhankelijkheid en objectiviteit van de Internal Audit-functie verder te borgen. Om de Internal Audit-functie verder te professionaliseren worden de IIA-standaarden (Instituut van Internal Auditors Nederland) als richtlijn genomen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Taken en verantwoordelijkheden

- De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op de wijze waarop het bestuur de strategie voor langetermijn waardecreatie uitvoert en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Hierbij richt de Raad van Commissarissen zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. De Raad van Commissarissen betreft de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen hierbij en houdt toezicht op de verhouding vanuit het Bestuur met aandeelhouders. De Raad van Commissarissen bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's en staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad

van Commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van alle stakeholders af.

- De Raad van Commissarissen draagt zorg dat hij effectief functioneert. De Raad heeft conform de Code een Selectie- en Benoemingscommissie, een Remuneratie Commissie en een Audit Commissie geïnstalleerd om de besluitvorming van de Raad voor te bereiden. Het blijft primair de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen als orgaan en van de individuele leden van de Raad van Commissarissen voor het inwinnen van informatie en het vormen van een onafhankelijk oordeel.
- De taakverdeling binnen de Raad van Commissarissen, alsmede de werkwijze van de Raad zijn neergelegd in een reglement. Het reglement omvat tevens regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij commissarissen in relatie tot de vennootschap. De vennootschap kent tevens een reglement voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de 'eigen' vennootschap. Ook voor de drie commissies -de Selectie- en Benoemingscommissie, de Remuneratie Commissie en de Audit Commissie- zijn aparte reglementen opgesteld aangaande de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen evenals de profielschets reflecteren de principes en best practice-bepalingen voor zover deze relevant zijn voor en toegepast worden door de vennootschap. Elke commissie doet verslag van de beraadslagingen en bevindingen aan de Raad van Commissarissen.

Samenstelling

- De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en onafhankelijkheid aanwezig zijn om de taken naar behoren te kunnen vervullen en heeft een profielschets opgesteld, rekening houdend met de aard en de activiteiten

van de TKH-groep. De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

- Ten einde de onafhankelijkheid van de Raad van Commissarissen te borgen voldoet de Raad aan de onafhankelijkheidscriteria zoals genoemd in de Code en hetgeen is verwoord in onder meer de profielschets van de Raad van Commissarissen.
- In de profielschets wordt onder meer 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. 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. Tevens zijn deskundigheden, competenties en achtergronden goed vertegenwoordigd. Nadere informatie over de samenstelling en diversiteit binnen de Raad van Commissarissen is weergegeven in het 'Verslag Raad van Commissarissen'. De huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen is als uitgangspunt genomen bij de jaarlijkse evaluatie door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vijf leden.

Benoeming, schorsing of ontslag

Voor wat betreft de benoeming van commissarissen bepalen de statuten van de vennootschap onder andere het volgende:

- De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigend tenminste een derde van het geplaatste kapitaal de voordracht afwijzen. Indien de Algemene Vergadering de voorgedragen persoon niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht, benoemt de Raad van Commissarissen de voorgedragen persoon. Bij de voordracht van kandidaten wordt rekening gehouden met de

in de profielschets genoemde criteria.

- De Centrale Ondernemingsraad en de Algemene Vergadering kunnen aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om als commissaris voor te dragen.
- De Centrale Ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht betreffende een derde van de leden van de Raad van Commissarissen. Indien de Raad van Commissarissen de aanbeveling afwijst, wordt met de Centrale Ondernemingsraad in overleg getreden.
- Bereiken de Raad van Commissarissen en de Centrale Ondernemingsraad geen overeenstemming, dan beslist uiteindelijk de Ondernemingskamer.
- De Algemene Vergadering kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend tenminste een derde van het geplaatste kapitaal, het vertrouwen in de Raad van Commissarissen opzeggen, wat het onmiddellijke ontslag van de leden van de Raad van Commissarissen tot gevolg heeft. Voorafgaand daaraan dient de Centrale Ondernemingsraad in staat te worden gesteld daarover een standpunt te bepalen. De Raad van Commissarissen kan een commissaris schorsen.
- Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan conform de Code en de statuten van TKH, nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de Raad van Commissarissen. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets, bedoeld in best practice-bepaling 2.1.1, in acht genomen. Het moment van aftreden van commissarissen is vastgelegd in een rooster van aftreden.
- De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter evenals 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 de Code en betrekking hebben op de Raad van Commissarissen en past deze toe.

Externe accountant

- De Algemene Vergadering heeft op voordracht van de Raad van Commissarissen, ingestemd met de benoeming van Ernst & Young Accountants LLP ('EY') als onafhankelijk accountant voor de boekjaren 2018 en 2019. De Audit Commissie heeft de Raad van Commissarissen in deze voordracht geadviseerd en een voorstel gedaan waarna de Raad van Commissarissen de benoeming van EY als onafhankelijk accountant aan de aandeelhouders heeft voorgedragen.
- De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant, waarbij zij wordt geadviseerd door de Audit Commissie, die het functioneren van de externe accountant jaarlijks evalueert en adviseert over de voordracht van de externe accountant. De Audit Commissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch tenminste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant.
- TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in de Code en betrekking hebben op de externe accountant en past deze toe.

BELONINGEN

- Het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur is gericht op het marktconform belonen ten behoeve van het aantrekken, motiveren en binden van gekwalificeerde leidinggevenden van een beursgenoteerde onderneming, rekening houdend met de omvang en de speciale kenmerken van TKH.
- De bezoldiging van de Raad van Commissarissen is door de Algemene Vergadering in 2015 voor het laatst vastgesteld. In de Algemene Vergadering 2019 wordt een aanpassing van de bezoldiging van de Raad van Commissarissen en zijn commissies voorgesteld. De bezoldiging van een

commissaris is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap en reflecteert de tijdsbesteding en verantwoordelijkheden van de functie.

- Ten aanzien van de bepalingen in de Code, betrekking hebbende op het remuneratiebeleid en het remuneratieverslag, volstaan wij ten aanzien van een toelichting op deze bepalingen met een verwijzing naar het remuneratieverslag dat is opgenomen als onderdeel van het ‘Verslag Raad van Commissarissen’.

TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in de Code en betrekking hebben op de beloningen en past deze toe, voor zover hierna niet anders vermeld.

- Voor de Raad van Bestuur is een aandelenregeling van kracht en geen optieregeling. De aandelenregeling kent een financiële tegenprestatie voor de Raad van Bestuur doordat de individuele leden hetzelfde aantal aandelen moeten aankopen als het aantal dat ‘om-niet’ is toegekend in het kader van de regeling. Vanwege deze financiële tegenprestatie van de leden van de Raad van Bestuur, is bepaald dat de aandelen tenminste drie jaar moeten worden aangehouden (3.1.2. v.i.). Aangezien met deze regeling een privé-investeringsverplichting wordt gevraagd van de individuele leden van de Raad van Bestuur, is de Raad van Commissarissen van mening dat het redelijk en billijk is dat een termijn van drie jaar wordt aangehouden.

ALGEMENE VERGADERING

- Jaarlijks vindt een Algemene Vergadering plaats. Buitengewone Algemene Vergaderingen worden gehouden, zo dikwijls de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen het wenselijk acht en voorts zo dikwijls aandeelhouders en/of certificaathouders, vertegenwoordigende tenminste 10% van het geplaatste kapitaal zulks schriftelijk, onder opgave van de te behandelen onderwerpen, aan de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen verzoeken.
- TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in de Code

en betrekking hebben op de aandeelhouders en past deze toe. TKH volgt de bepaling ten aanzien van het invoeren van een responstijd zoals vermeld in de Code maar volgt gelijktijdig met grote belangstelling de ontwikkelingen van het brede publieke debat dat is ontstaan over de werking en effectiviteit van de maatregelen die ondernemingen kunnen treffen om adequaat te reageren op voorstellen voor fundamentele strategiewijzigingen die tevens het meeste recht doen aan de langetermijn waardecreatie en de belangen van alle stakeholders.

CERTIFICERING VAN AANDELEN

- Stichting Administratiekantoor TKH Group (‘Stichting Administratiekantoor’) houdt gewone aandelen in de vennootschap. In ruil voor die aandelen kent Stichting Administratiekantoor certificaten van die aandelen toe. Het stemrecht op de aandelen berust bij Stichting Administratiekantoor. Stichting Administratiekantoor verleent indien daarom door certificaathouders wordt verzocht, volmacht aan de certificaathouders om met uitsluiting van Stichting Administratiekantoor stem te kunnen uitbrengen op de aandelen waarvan de certificaathouder de certificaten heeft in een in de volmacht aangegeven Algemene Vergadering. De volmacht is onbeperkt en wordt derhalve niet begrensd door een beperking van de royeringsmogelijkheid. Stichting Administratiekantoor behoeft op grond van de wet (artikel 2:118a BW) de volmacht niet te verlenen of kan een gegeven volmacht intrekken ingeval a) een vijandig openbaar bod is aangekondigd of uitgebracht of de verwachting bestaat dat het zal worden uitgebracht, b) één of meer personen tenminste 25% van de certificaten en/of aandelen bezitten, of c) naar het oordeel van Stichting Administratiekantoor het stemrecht van een certificaathouder wezenlijk in strijd is met het belang van de vennootschap. Indien Stichting Administratiekantoor gebruik maakt van één van deze mogelijkheden, dient zij dit gemotiveerd ter kennis van de certificaathouders te brengen.
- De vennootschap ziet certificering van aandelen als

TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in de Code.

belangrijke maatregel om de belangen van alle aandeelhouders, certificaathouders en andere stakeholders te waarborgen. Hiermee kan ook haar intellectueel eigendom en daarmee het commerciële belang van de vennootschap worden beschermd, hetgeen ook van belang is in het kader van langetermijn waardecreatie voor onze stakeholders. Hoewel de Code voorschrijft dat certificering van aandelen niet bedoeld is als beschermingsmaatregel, kiest TKH nadrukkelijk voor deze vorm van beschermende maatregel en handelt daarmee conform de geldende wetgeving artikel 2:118a BW. Daarmee wordt afgeweken van principe 4.4. van de Code.

- De cumulatief preferente financieringsaandelen, de cumulatief preferente beschermingsaandelen, de prioriteitsaandelen en de registraandaelen zijn niet gecertificeerd. Nadere informatie over de kapitaalstructuur van de vennootschap conform bepaling 4.2.6. uit de Code en in de zin van het Besluit artikel 10 Overnamerichtlijn, is opgenomen in het hoofdstuk ‘Het aandeel TKH’ en in de toelichting op de jaarrekening.

Bestuur Stichting Administratiekantoor

- Het bestuur van Stichting Administratiekantoor bestaat geheel uit onafhankelijke bestuursleden. In het bestuur nemen geen (voormalige) bestuurders, (voormalige) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap zitting.
- Een bestuurder van Stichting Administratiekantoor kan tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in

het bestuur en nadien voor een periode van twee jaar, gevolgd door een volgende periode van twee jaar. De herbenoeming na acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van het bestuur van Stichting Administratiekantoor. Daarmee volgt de Stichting de bepalingen uit de Code.

Uitoefenen stemrecht

- De statuten van TKH geven de Raad van Bestuur de mogelijkheid te bepalen dat aandeelhouders voorafgaande aan de Algemene Vergadering stemrecht kunnen uitoefenen via een elektronisch communicatiemiddel. TKH biedt aandeel- en certificaathouders de mogelijkheid om voorafgaand aan de Algemene Vergadering een stemvolmacht af te geven conform het E-votingsysteem.
- Stichting Administratiekantoor oefent de aan de aandelen verbonden rechten op zodanige wijze uit dat de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en richt zich voor het uitoefenen van stemrechten niet primair naar het belang van de certificaathouders zoals bepaald in best practice-bepaling 4.4.5 van de Code. De Stichting oefent daarmee haar stemrecht uit in lijn met de wetsbepaling 2:118a, zoals verder hierboven onder 'Certificering van Aandelen' beschreven. In de Algemene Vergadering kan het bestuur van Stichting Administratiekantoor desgevraagd een verklaring afgeven van zijn voorgenomen stemgedrag. Deze wijze van het uitoefenen van het aan de aandelen verbonden stemrecht vloeit voort uit de hierboven omschreven functie van 'Certificering van Aandelen'.

CORPORATE GOVERNANCE-VERKLARING

Dit is een verklaring inzake Corporate Governance zoals bedoeld in artikel 2a van het Besluit Inhoud Bestuursverslag ('Besluit'). De vereiste informatie die in deze Corporate Governance-verklaring moet worden opgenomen zoals bedoeld in de artikelen 3, 3a en 3b van het Besluit, kan in de volgende hoofdstukken, onderdelen en pagina's van het bestuursverslag 2018 worden gevonden en dient als hier

ingelast en herhaald te worden beschouwd.

- De Corporate Governance Code is van toepassing op TKH. Naleving principes en best practice-bepalingen uit de Corporate Governance Code (artikel 3 Besluit) staat in het hoofdstuk 'Corporate Governance';
- De belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de TKH-groep (artikel 3a sub a Besluit) 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 Besluit) staan in de hoofdstukken 'Corporate Governance' en 'Het aandeel TKH';
- De samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en zijn commissies (artikel 3a sub c Besluit) staan in de hoofdstukken 'Corporate Governance', 'Verslag Raad van Commissarissen' en 'Verslag Raad van Bestuur';
- Het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen inclusief de doelstellingen van het beleid, alsmede de wijze waarop het beleid is uitgevoerd en de resultaten daarvan in het afgelopen boekjaar (artikel 3a sub d Besluit) alsmede de maatregelen om de nagestreefde situatie te bereiken en op welke termijn, staan omschreven in de hoofdstukken 'Corporate Governance', 'Verslag Raad van Bestuur' en 'Verslag Raad van Commissarissen';
- De informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overname-richtlijn (artikel 3b Besluit) staat in de hoofdstukken 'Corporate Governance' en 'Het Aandeel TKH' en in de toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening.

Deze Corporate Governance-verklaring is tevens te raadplegen op de website van TKH.



MAXIMAAL ECONOMISCH VERPAKKEN

In samenwerking met de expediteur heeft VMI een efficiency slag in haar logistiek en werkzaamheden op locatie doorgevoerd door modulaire onderdelen van de machinelijn in exact de juiste volgorde in containers te verpakken en te vervoeren zodat op de locatie van aankomst in de meest efficiënte volgorde deze worden uitgepakt en gemonteerd. Ook is het formaat van de bandenbouwmachines door de modulaire opbouw aangepast en geoptimaliseerd waardoor maximaal economisch verpakken is gerealiseerd en er minder containers nodig zijn. De machines in de container worden geborgd op skids. Deze zijn zodanig ontworpen dat de beschikbare ruimte in containers optimaal wordt benut. Dit levert een enorme ruimte- en kostenbesparing op en een CO₂-emissiereductie in verband met vermindering van het transport.

RISICOBEBEERSING

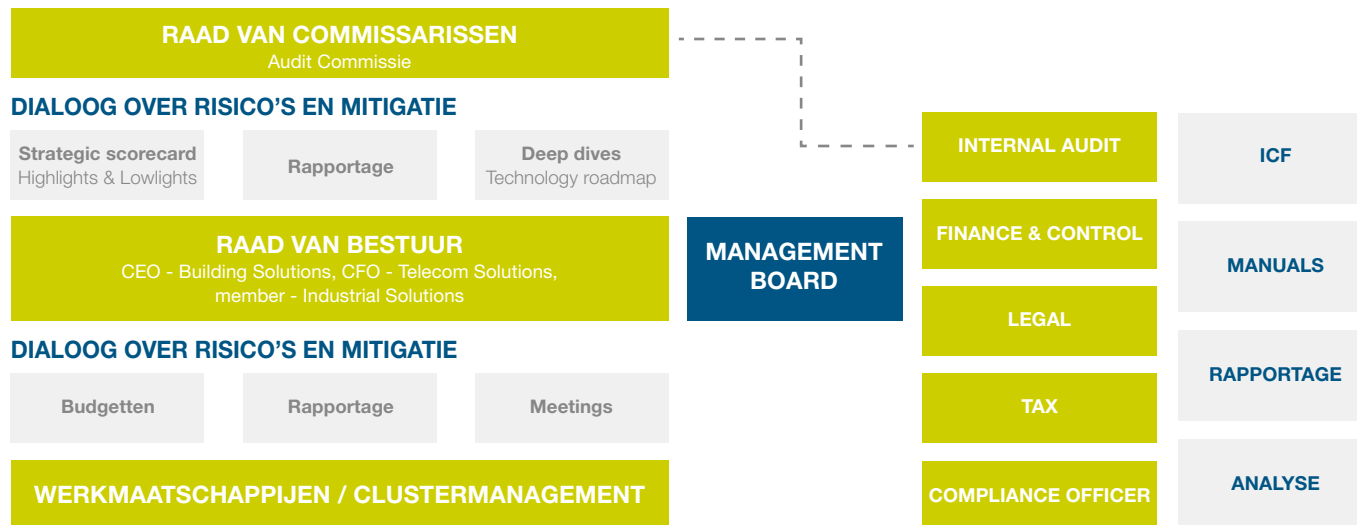
De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten via een adequate inrichting van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Daarbij worden de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap geïnventariseerd en geanalyseerd, wordt de risicobereidheid vastgesteld en wordt bepaald welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet. De Raad van Bestuur legt aan de Raad van Commissarissen verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

RISICOMANAGEMENTSTRUCTUUR

TKH heeft haar risicobeheersingsbeleid in alle lagen van de organisatie verankerd. Er worden daarbij risicobeheersings- en controlesystemen ingezet waarvan de hierna volgende componenten een belangrijk onderdeel vormen.

- Een Internal Control Framework (ICF) gebaseerd op het 'Committee of sponsoring Organisations of the Treadway Commission' (COSO 2013). Dit framework wordt door TKH gebruikt om de strategische, operationele, financiële en compliance risico's per werkmaatschappij te analyseren en te evalueren.
- In de TKH-Manual zijn reglementen en richtlijnen opgenomen over besluitvormingsprocedures en bevoegdheden voor het strategisch management van onze werkmaatschappijen. Tevens zijn hierin richtlijnen omtrent het cash- en valutamanagement (treasurybeleid) vastgelegd evenals verschillende gedragsregels zoals een tekenbevoegdheidsbeleid, privacy-beleid, een gedragscode voor medewerkers en een klokkenluidersregeling. Daarnaast omvat het richtlijnen voor interne beheersings- en controlemaatregelen inclusief IT-controls, in- en externe financiële verslaggeving, verzekeringen en hoe om te gaan met claims.
- Minimaal eenmaal per kwartaal worden onder andere de resultaten, markt- en business-ontwikkelingen, en (potentiële) risico's per werkmaatschappij besproken tussen de Raad van Bestuur en de lokale directie of het clustermanagement.

RISICOMANAGEMENTSTRUCTUUR



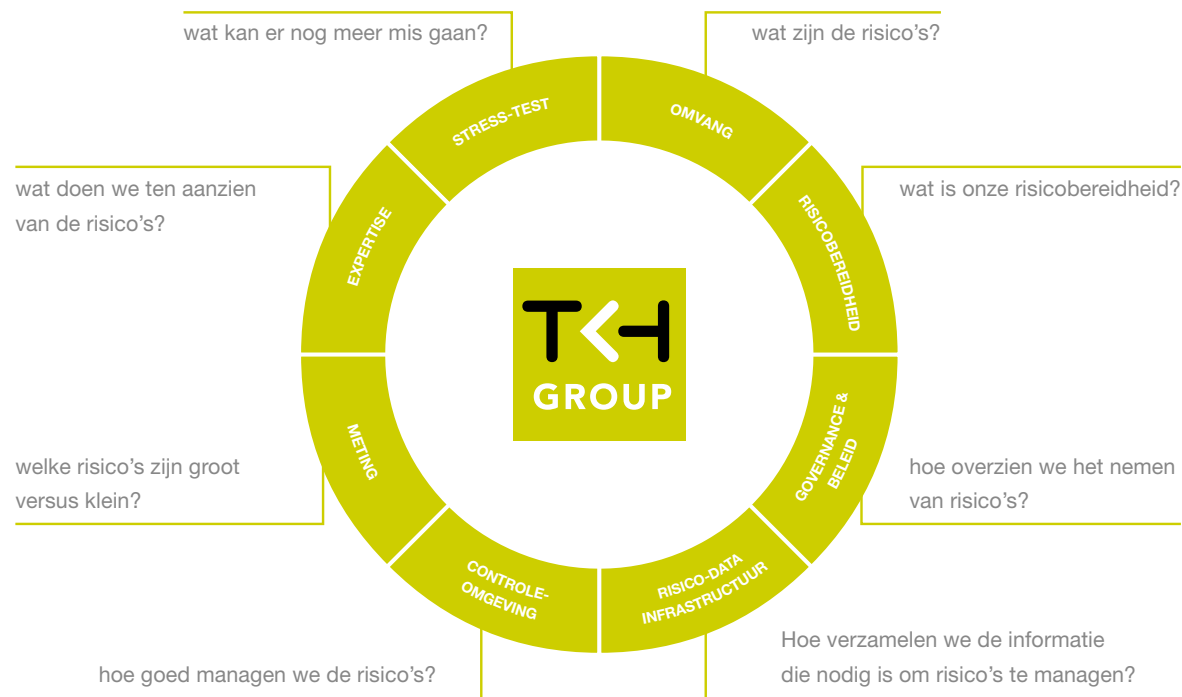
Het risicobeheersingsbeleid is toegesneden op de omvang en de decentrale structuur van TKH. De componenten van het risicobeheersingsbeleid van TKH worden door de Internal Audit-afdeling getoetst. Per werkmaatschappij worden de belangrijkste strategische, operationele, financiële, verslaggevings- en compliance risico's geïdentificeerd en geanalyseerd en wordt de mogelijke invloed daarvan op de werkmaatschappij bepaald. Uitkomsten van deze analyses worden besproken met de Raad van Bestuur. Minimaal tweemaal per jaar worden de belangrijkste bevindingen van deze toetsing door de Director Internal Audit besproken met de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen. Tevens evalueren Raad van Bestuur, interne Legal Advisor, Director Finance & Control en de Compliance Officer het risicomanagementsysteem. De opzet en het bestaan van de interne risicobeheersing- en controlesystemen rondom externe financiële verslaggeving worden ook getoetst door de externe accountant in het kader van en voor zover relevant voor de controle op de jaarrekening. De uitkomsten daarvan en de impact op de controlestrategie worden met de Raad van Bestuur en de Audit Commissie besproken.

RISICOCULTUUR

Een open, transparante cultuur met voldoende kritisch vermogen van de organisatie vormt een voorwaarde om op de juiste wijze met risico's, verantwoordelijkheden en bevoegdheden om te gaan en deze tijdig te onderkennen. Het risicobeheersingsbeleid en de risico's worden periodiek geëvalueerd en besproken binnen de Raad van Bestuur, Management Board, de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen. TKH ziet een adequaat risicobeheersingsmodel als een belangrijk middel om langetermijn waardecreatie te kunnen realiseren.

TKH heeft een continue focus op risicobewustzijn als een integraal onderdeel van de risicocultuur. Het nastreven naar een gebalanceerd risicoprofiel is ingebed in de risicocultuur door middel van korte communicatielijnen en wordt ondersteund door een strakke monitoring van overeengekomen

RISICOCULTUUR



doelstellingen aan de hand van een uitgebreid KPI-dashboard en bewaakt door middel van performance management.

Van werknemers wordt verwacht dat zij op de hoogte zijn van de kernwaarden voor ons handelen en ons risicoprofiel en dat zij zich verantwoordelijk voelen voor de risico's die ze nemen. Er wordt tevens van ze verwacht dat zij zich houden aan de cultuurprincipes van TKH en handelen in overeenstemming met de gedragscode. Deze gedragscode is fundamenteel voor alles wat we doen en beschrijft hoe we handelen als onderneming, hoe we beslissingen nemen en hoe we omgaan met verschillende dilemma's. De gedragscode is gepubliceerd

op onze website www.tkhgroup.com. Er is een procedure voor het melden van misstanden ingesteld die mensen in staat stelt om elke verdenking van onrechtmatig handelen te melden. Meldingen worden beoordeeld en onderzocht, waar noodzakelijk door de lokale Vertrouwensfunctionaris en/of de Central Compliance Officer. Wanneer noodzakelijk geacht, worden disciplinaire en mitigerende maatregelen getroffen (zie voor meer informatie hoofdstuk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het jaarverslag).

ONTWIKKELINGEN 2018

In 2018 hebben er zich geen belangrijke risico's en onzekerheden voorgedaan. Algemene risico's die kunnen gelden en daardoor een belangrijke impact op TKH kunnen hebben, zijn benoemd in dit bestuursverslag. Het interne risicomanagementsysteem is wederom geëvalueerd en er zijn enkele verbeteringen aangebracht. De risicoanalyses zijn geactualiseerd. Continu vindt monitoring plaats om de analyses, indien nodig, aan te passen aan veranderende interne en externe omstandigheden. Daarnaast zijn in 2018 voor de belangrijkste werkmaatschappijen de primaire processen in het Internal Control Framework opgenomen. Dit is een onderdeel geworden van de periodieke financiële rapportage. In 2019 zullen de overige processen en resterende werkmaatschappijen in het framework worden geïntegreerd.

Het verslagjaar 2018 stond daarnaast in het teken van een sterke groei van zowel omzet als resultaat als een direct gevolg van onze strategie waarbij we unieke technologieën vertalen naar slimme oplossingen voor onze klanten. De verwachte groei heeft zich in 2018 gematerialiseerd, onder andere als gevolg van de aangebrachte focus op onze vier kerntechnologieën en zeven verticale groeimarkten. Verdere uitdagingen die daarbij gelden zijn onderdeel van de risicomanagement-agenda:

- **Technologie en innovatie:** Het succes van de R&D-ontwikkelingen is van groot belang voor de langetermijn waardecreatie van TKH. Een van de uitdagingen die voor TKH in dat kader gelden is de time-to-market van de R&D-ontwikkelingen en de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel (ontwikkelaars en engineers).
- **IT & Security:** Voor werkmaatschappijen die belangrijk zijn in het kader van de executie van de TKH-strategie, bepaald op basis van onder andere omvang, technologie en risico's zoals privacy en reputatie, zijn de risico's in kaart gebracht en zijn aanbevelingen gedaan om deze risico's verder te mitigeren. Deze risico's en de opvolging

ervan wordt frequent besproken met de Raad van Bestuur en de Audit Commissie. Gedurende het verslagjaar hebben zich enkele security-incidenten voorgedaan. Deze incidenten hebben echter niet geresulteerd in datalekken of belangrijke en blijvende schade maar bevestigen wel dat verhoogde aandacht noodzakelijk blijft.

- **Subsea:** Er is specifieke aandacht geweest voor het proces behorende bij de productie van subsea-kabelsystemen. Omdat het een nieuw en innovatief proces betreft voor het ontwikkelen van een onderscheidend subsea-kabelportfolio, was ook in 2018 nog sprake van een 'learning-curve' op het gebied van productie-efficiency en kwaliteit verbonden aan de nieuwe technologie, afvalverwerking en benutten van capaciteit van de productielocatie. De mate van managementbetrokkenheid is daardoor beduidend hoger.
- **Parkeer guidance-systemen:** Projecten op het gebied van parkeer guidance-systemen zijn nauwlettend gevolgd. In 2017 was sprake van eenmalige kosten voor het opwaarderen van de technologie voor parkeer guidance-systemen op een aantal locaties. Als gevolg hiervan zijn de project-controls aangescherpt en zijn andere (organisatorische) aanpassingen succesvol doorgevoerd. De voortgang van de implementatie van deze verbeteringen is in 2018 nauwlettend gemonitord.
- **CEDD airfield ground lighting:** In dit segment lopen de kosten nog enigszins voor de baten uit. Vanwege investeringen in de ontwikkeling van het airfield ground lighting-portfolio zijn de kosten in 2018 nog niet genormaliseerd. De mate van managementbetrokkenheid is daardoor beduidend hoger.
- **Bandenbouwsystemen:** Op basis van de orderintake over 2018 en het huidige orderboek blijven de activiteiten binnen manufacturing systems zich op een hoog niveau bewegen en is een verdere capaciteitsuitbreiding gerealiseerd. Het aandeel van de top 5-bandenbouwers in de orderintake is ook verder toegenomen. Dit brengt uitdagingen met zich mee in het kader van doorlooptijd van orders en de beschikbare engineeringcapaciteit.



In het verslagjaar is daarnaast verdere aandacht besteed aan de nieuwe privacy-wetgeving. Uit uitgevoerde risicoanalyses blijkt dat bewustwording binnen de organisatie en bij medewerkers verder verhoogd kan worden. Er hebben zich geen belangrijke datalekken voorgedaan.

TKH is wereldwijd actief via meerdere rapporterende entiteiten. Het is daarbij van belang dat deze entiteiten rapporteren op basis van dezelfde financiële grondslagen en dezelfde hoge kwaliteit van rapportage leveren, in lijn met de TKH Reporting Manual. In het verslagjaar is grondig aandacht besteed aan de implementatie van nieuwe rapportage-standaarden op het gebied van omzetverantwoording (IFRS 15) en financiële instrumenten (IFRS 9). Daarnaast zijn analyses gemaakt en voorbereidingen getroffen voor de implementatie per 1 januari 2019 van de nieuwe rapportage-standaard op het gebied van leases (IFRS 16).

Vanwege de groei van TKH, en ter waarborging van voldoende controle op het Internal Control Framework en andere risico-beheersingscomponenten, is eind 2017 de Internal Audit-functie uitgebreid met een Internal Auditor. Hiermee is tevens de onafhankelijkheid binnen de werkzaamheden van Internal Audit beter gewaarborgd. Voor specifieke thema's wordt op project-

basis gebruik gemaakt van externe specialisten. Voor verdere professionalisering van de Internal Audit-functie worden de richtlijnen van het Institute of Internal Auditors ('IIA') geraadpleegd.

RISICOPROFIEL EN RISICOBEREIDHEID

De belangrijkste risico's zijn geïdentificeerd en geclusterd in vier categorieën: strategische risico's, operationele risico's, financiële en verslaggevingsrisico's en compliance risico's. Wij maken per risico vervolgens een inschatting van de mogelijke impact op de organisatie en de waarschijnlijkheid dat dit risico zich voordoet. Tot de impact behoren financiële en niet-financiële factoren zoals reputatie.

Het is de taak van de Raad van Bestuur om de bedrijfskansen af te wegen tegen de verwachtingen en belangen van aandeelhouders, werknemers, financiers, toezichthouders en overige strategische stakeholders. Beslissingen ten aanzien van wijzigingen of fine-tuning van onze businessmodellen worden door de Raad van Bestuur genomen met inachtneming van de risicobereidheid van TKH. Er wordt nadrukkelijk gezocht naar een balans tussen acceptabel risico enerzijds en het gevoerde ondernemerschap in het kader van een langetermijn waardecreatie anderzijds.

RISICO-OVERZICHT

RISICO-GEBIED	RISICO	RISICO-OMSCHRIJVING	RISICOTREND	RISICO-BEREIDHEID
STRATEGISCH	1. MARKT & GEOPOLITIEK	Invloed van wereldwijde economische en geopolitieke ontwikkelingen op de executie van de strategie en financiële positie en resultaten van TKH.	▲	●
	2. TECHNOLOGIE & INNOVATIE	Bedreiging langetermijn waardecreatie TKH door ontoereikende technologie-ontwikkeling en innovatie.	▲	●
	3. M&A-AGENDA	Niet-succesvol integreren en desinvesteren van (geacquireerde) ondernemingen kan leiden tot lager dan verwachte winstbijdrage en het risico op impairment.	▬	●
OPERATIONEEL	4. PROJECTMANAGEMENT	Risico dat projecten niet conform specificatie, afspraken en geplande marges worden opgeleverd.	▲	●
	5. IT & SECURITY	Risico op schending van beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van data (inclusief IP).	▲	●
	6. PERSONEEL	Schaarste aan goed gekwalificeerd personeel en niet kunnen behouden van gekwalificeerd personeel.	▲	●
FINANCIIEEL EN VERSLAGGEVING	7. VALUTA	Volatiliteit van valuta's waardoor winstmarges onder druk komen te staan.	▬	●
	8. GRONDSTOFPRIJZEN	Volatiliteit van grondstofprijzen waardoor winstmarges onder druk komen te staan.	▬	●
	9. VERSLAGGEVING	Risico dat de verslaggeving van TKH materiële fouten bevatten.	▬	●
COMPLIANCE	10. COMPLIANCE	Schade (inclusief reputatie) door overtreding van wet- en regelgeving.	▬	●
	11. FISCALITEIT	Schade (inclusief reputatie) door overtreding van fiscale wet- en regelgeving.	▬	●

▲ gestegen ▬ gelijk ▼ gedaald

● mildend ● laag ● medium ● hoog

ONZE BELANGRIJKSTE RISICO'S

STRATEGISCH

MARKT & GEOPOLITIEK

Invloed van wereldwijde economische en geopolitieke ontwikkelingen op de executie van de strategie en financiële positie en resultaten van TKH. Economische en politieke confrontaties tussen wereldmachten (handelstarieven) en het uithollen van handelsverdragen kunnen de omzet en het resultaat van TKH beïnvloeden.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Spreiden activiteiten over meerdere product-/marktcombinaties.
- Interne efficiencyprogramma's en kostenbesparingsprogramma's.
- Flexibele schil door gebruikmaking van inleenkrachten en door uitbesteding van productie van met name commodity-producten.
- Geografische spreiding over Europa, Noord-Amerika en Azië.
- Sterke financiële balans en positie.

GEPLANDE ACTIES 2019

- Verdere risicoanalyse tijdens de executie van de strategie.

RISICOBEREIDHEID ●

RISICO-TREND ▲

TECHNOLOGIE & INNOVATIE

Ontoereikende technologieontwikkeling en innovatie kunnen voor TKH een bedreiging opleveren ten aanzien van de langetermijn waardecreatie. Deze risico's kunnen zich voordoen op het gebied van:

- Snelheid van technologische ontwikkelingen.
- Executie van R&D-roadmap.
- Nieuwe technologieën van concurrenten.
- Terugverdiencapaciteit.
- Harmonisatie van niche-specificaties naar standaard commodity-oplossingen.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Tenminste 15% van de omzet realiseren uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.
- Continu aandacht voor vernieuwing en de (executie van de) R&D-roadmap.
- Circa 4% van de omzet wordt besteed aan R&D.
- Focus op verticale groeimarkten.

GEPLANDE ACTIES 2019

- Er zal een verdere focus worden aangebracht op de time-to-market van R&D-ontwikkelingen.
- Er is doorlopend aandacht voor de effectiviteit van R&D-uitgaven, de executie van de roadmap en verdere integratie van technologieën.

RISICOBEREIDHEID ●

RISICO-TREND ▲

M&A-AGENDA

Niet-succesvol integreren en desinvesteren van (geacquireerde) ondernemingen kan leiden tot lager dan verwachte winstbijdrage en het risico op impairment.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Procedures en richtlijnen voor de uitvoering van een 'due diligence'-proces.
- Snelle integratie in de rapportage- en beheersingssystemen van TKH.
- Harmonisatie van bedrijfsprocessen en -systemen waar nodig en gewenst.
- Continu aandacht voor het identificeren, creëren en benutten van synergie-effecten.

GEPLANDE ACTIES 2019

- Doorlopende focus op portfoliomanagement, waarbij rekening wordt gehouden met de juiste aansluiting van ondernemingen en acquisities op de TKH-strategie.

RISICOBEREIDHEID ●

RISICO-TREND ▬

OPERATIONEEL

PROJECTMANAGEMENT

Niet-adequaats projectmanagement kan resulteren in het risico dat projecten niet conform specificatie, afspraken en geplande marges worden opgeleverd. Dit risico ziet vooral op:

- Integratie van oplossingen tot een totaaloplossing.
- Complexe en omvangrijke projecten.
- Nieuwe en innovatieve processen.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Investering in gekwalificeerd personeel.
- Training en opleiding van personeel.
- Richtlijnen en procedures ten aanzien van projectbeheersing en adequate projectadministratie.
- Belangrijke projecten worden besproken tijdens kwartaalbesprekingen tussen Raad van Bestuur en lokale directies.
- Grote projecten met een bovengemiddeld risico worden op periodieke basis gemonitord, indien nodig met verhoogde betrokkenheid van Raad van Bestuur en/of Management Board.

GEPLANDE ACTIES 2019

- Aandacht voor belangrijke 2019 projecten. Deze worden tevens besproken tijdens kwartaalbesprekingen tussen Raad van Bestuur en lokale directies.
- Ervaringen worden constant geëvalueerd en meegenomen in het risicomodel, hetgeen kan leiden tot aanscherping van acceptatiecriteria.

RISICOBEREIDHEID ●

RISICO-TREND ▲

IT & SECURITY

IT & Security ziet op het risico op schending van beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van data (inclusief IP). Hieronder vallen ook cyberaanvallen waarbij inbreuk wordt gepleegd op data en geld wordt buitgemaakt en cyberaanvallen die de bedrijfsvoering en infrastructuur verstoren.

De volgende elementen zijn hierbij belangrijk:

- Gedecentraliseerd IT-landschap.
- Verschillende ERP-systemen in gebruik.
- Beschikbaarheid van productielocaties.
- Bescherming van ontwikkelde technologieën (IP-protectie).
- Nieuwe privacy-wetgeving.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Vanuit TKH zijn richtlijnen opgesteld met daarin eisen die aan een IT-infrastructureur gesteld worden waaronder de belangrijkste IT-controls, mede in het kader van cybercrime-risico's.
- Bedrijven uit dezelfde regio of hetzelfde cluster worden gestimuleerd om op IT-gebied schaalvoordeel te genereren.
- IT-managers van de belangrijkste werkmaatschappijen bespreken belangrijke ontwikkelingen, trends en risico's op IT-gebied.
- De interne en externe beveiligingsomgeving wordt getest door een gespecialiseerd extern bureau.
- Interne richtlijnen omtrent behandeling van privacy.
- De Internal Audit-afdeling ziet toe op de implementatie van de nieuwe privacy-richtlijnen.
- Voor werkmaatschappijen met een hoog en gemiddeld risico op dit gebied, op basis van onder andere omvang, technologie en reputatie, zijn de risico's in kaart gebracht en zijn aanbevelingen gedaan om deze risico's verder te mitigeren. Deze risico's en de opvolging van beheersing van risico's worden frequent besproken met de Raad van Bestuur en de Audit Commissie.

GEPLANDE ACTIES 2019

- In 2019 worden wederom IT-audits bij werkmaatschappijen uitgevoerd. Ook zal hierbij verhoogde aandacht zijn voor de opvolging van de in 2018 geconstateerde aanbevelingen.
- Er zullen workshops en kennisbijeenkomsten worden georganiseerd over actuele thema's, mede om interne bewustwording te verhogen.

RISICOBEREIDHEID ●

RISICO-TREND ▲

PERSONEEL

Schaarste aan goed gekwalificeerd personeel en niet kunnen behouden van gekwalificeerd personeel kunnen de (voortgang van de) executie van de strategie van TKH beïnvloeden.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Performance/Talentmanagementprogramma per werkmaatschappij.
- Management Development-programma.
- Periodieke tevredenheidsonderzoeken op personeelsgebied.
- Goede reputatie als aantrekkelijke werkgever inzetten om talentvolle medewerkers te werven.
- Samenwerkingsprogramma's tussen werkmaatschappijen en met opleidingsinstituten.

GEPLANDE ACTIES 2019

- In 2019 zijn diverse specifieke programma's opgezet om diversiteit onder de aandacht te brengen binnen de organisatie.
- Om nieuwe talenten te kunnen werven, zal TKH de contacten met business schools en universiteiten intensiveren.
- Bij het werven van externe kandidaten zetten we in toenemende mate 'referral recruitment' in waarbij we medewerkers vragen om nieuwe collega's voor te dragen.
- Wij zullen speciale aandacht blijven besteden aan vitaliteit en gezondheid en zullen het vitaliteitsprogramma in 2019 verder uitrollen naar andere werkmaatschappijen.

RISICOBEREIDHEID ●

RISICO-TREND ▲

FINANCIËEL EN VERSLAGGEVING

VALUTA

Volatiliteit van valuta's waardoor winstmarges onder druk komen te staan.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Treasury Statuut waarin het valuta-risicomanagement inclusief bevoegdheden, autorisaties en rapportages is vastgelegd.
- Volgens het Treasury Statuut worden materiële valutarisico's afgedekt indien deze risico's niet in de markt kunnen worden doorberekend.
- Valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van netto-investeringen in andere valuta dan in euro, wordt afgedekt voor de belangrijkste valuta's door investeringen in lokale valuta te financieren. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van 'netting' van monetaire balansposten in dezelfde valuta.
- Tijdsverschillen tussen de afwikkeling van termijntransacties en verkoop- en inkoopcontracten worden ondervangen door gebruik te maken van vreemde valuta-bankrekeningen of door het doorrollen van termijncontracten.

GEPLANDE ACTIES 2019

- Valutaontwikkelingen hebben doorlopende aandacht.

RISICOBEREIDHEID ●

RISICO-TREND ==

GRONDSTOF PRIJZEN

Volatiliteit van grondstofprijzen waardoor winstmarges onder druk komen te staan.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Beperking, voor zover mogelijk, van economische voorraadposities.
- 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.
- Belangrijke, strategische grondstoffen zoals koper worden op termijn ingekocht om geen prijsrisico op de verkoop van gereed product te lopen, indien:
 - Een verkoopcontract tegen een gefixeerde prijs is afgesloten;
 - Uitlevering niet binnen een maand plaatsvindt; en
 - Een belangrijke hoeveelheid grondstof voor de productie nodig is.

GEPLANDE ACTIES 2019

- Grondstofprijsontwikkelingen hebben doorlopende aandacht.

RISICOBEREIDHEID ●

RISICO-TREND ==

VERSLAGGEVING

Risico dat de verslaggeving van TKH materiële fouten bevatten. Deze verslaggevingsrisico's zien vooral op de volgende materiële jaarrekeningposten:

- Omzet – moment van verantwoording van omzet.
- Goodwill – waardering en impairment-testing.
- Ontwikkelingskosten – waardering en impairment-testing.
- Voorraad – waardering en voorziening.
- Contractactiva en -verplichtingen – waardering en voorziening.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Interne procedures en richtlijnen voor de interne en externe financiële verslaggeving en toetsing op rapportages.
- Vanuit TKH zijn richtlijnen opgesteld met daarin eisen ten aanzien van activering van ontwikkelingskosten.
- Periodiek worden controllersbijeenkomsten georganiseerd waarbij belangrijke verslaggevingsthema's worden behandeld.
- Training en opleiding van (financieel) personeel.
- Het op regelmatige basis uitvoeren van impairment-testing waarin onder meer de jaarlijks strategische plannen worden meegenomen.
- Inzet van 'Business Intelligence'-tools om risico's voortijdig inzichtelijk te krijgen.
- Representation letter en In-Control-Statement per werkmaatschappij.

GEPLANDE ACTIES 2019

- In 2019 zal een integrale actualisatie van de TKH-Manual worden uitgevoerd.
- Er zal specifieke aandacht zijn voor de implementatie van IFRS 16 Leases.
- Verdere verhoging interne bewustwording ten aanzien van TKH-richtlijnen door het beschikbaar stellen van trainingsmateriaal en tools aan werkmaatschappijen. In 2019 zal een controllersbijeenkomst worden georganiseerd waarin belangrijke en actuele onderwerpen worden behandeld.

RISICOBEREIDHEID ●

RISICO-TREND ==

COMPLIANCE

Non-compliance door overtreding van wet- en regelgeving kan leiden tot schade (inclusief reputatie).

Dit ziet naast nationale en internationale wet- en regelgeving ook specifiek op:

- Export en sanctieregelgeving.
- Oneerlijke concurrentie.
- Fraude, corruptie en omkoping.
- Mensenrechten en kinderarbeid.
- Milieu.
- Het werken via agenten en tussenpersonen.
- TKH-gedragscode en code of supply.

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Interne richtlijnen, onder andere met betrekking tot interne controlemaatregelen, verantwoordelijkheden en autorisatieverplichtingen van het management.
- Interne richtlijnen ten aanzien van compliance met sanctieregelgeving, waaronder een procedure ten aanzien van leveringen aan gesanctioneerde landen.
- Monitoren van geldstromen door TKH onder andere door:
 - controle op de uitgevoerde transacties via het centrale treasury-systeem;
 - de inrichting van bankautorisaties;
 - de bepaling van kredietlimieten per werkmaatschappij, waarbij geen lokale kredieten zijn toegestaan bij banken buiten de bankengroep van TKH, tenzij TKH hiervoor toestemming heeft gegeven.
- Het gebruik van door TKH voorgeschreven banken, tenzij op lokaal niveau een derde bank noodzakelijk is omdat alleen een lokale bank aan de vereiste dienstverlening kan voldoen.
- Tijdens controllersbijeenkomsten en de internationale management meeting wordt via theorie en casestudies aandacht besteed aan de

onderwerpen fraude, corruptie en omkoping.

- Het werken met agenten en tussenpersonen wordt via richtlijnen en contracten ingekaderd.
- Onze medewerkers zijn via de TKH-gedragscode op de hoogte over hoe zij eerlijk zaken moeten doen en hebben via ondertekening van de gedragscode ermee ingestemd er naar te zullen handelen.
- In alle geledingen van ons bedrijf wordt streng toegezien op naleving van interne richtlijnen met betrekking tot integriteit en gedrag ('zero tolerance').
- De Internal Audit-afdeling voert audits uit op niet-financiële gegevens en de naleving van de TKH-code of supply door strategische leveranciers.
- Een risicomijdende cultuur is een belangrijke voorwaarde in het kader van risicomangement en het voorkomen van risico's.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in de strategische agenda en verankerd in de dagelijkse operatie.

GEPLANDE ACTIES 2019

- In 2019 zal de Internal Audit-afdeling meer audits gaan uitvoeren op niet-financiële gegevens waaronder de realisatie van doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de naleving van de TKH-code of supply door strategische leveranciers.
- Verdere verhoging interne bewustwording ten aanzien van TKH-richtlijnen door het beschikbaar stellen van trainingsmateriaal en tools aan werkmaatschappijen. In 2019 zal een controllersbijeenkomst worden georganiseerd waarin belangrijke en actuele onderwerpen worden behandeld zoals export- en sanctieregelgeving, fraude, corruptie en omkoping.
- Voor 2019 staan voor de Europese werkmaatschappijen die in de daarvoor gedefinieerde scope vallen, de energie-audit op de agenda.

FISCALITEIT

Non-compliance door overtreding van fiscale wet- en regelgeving kan leiden tot schade (inclusief reputatie).

SPECIFIEKE RISICO-MITIGERENDE MAATREGELEN

- Gecentraliseerde monitoring op compliance en ontwikkelingen van (nieuwe) wet- en regelgeving op fiscaal gebied (zowel nationaal als internationaal), sanctieregelgeving en algemene juridische ontwikkelingen met daarbij aandacht voor specifieke risico's op het gebied van transfer pricing, vaste inrichting en btw.
- Beschikbaarheid en ontwikkelen van transfer pricing-documentatie conform OECD-richtlijnen alsmede compliance met lokale regelgeving.
- Periodieke monitoring of de financiële performance van werkmaatschappijen in lijn is met de vastgelegde transfer pricing-documentatie.
- Ontwikkelen van goede relaties met fiscale autoriteiten, gebaseerd op wederzijds respect, transparantie en vertrouwen. In Nederland is in dit kader een horizontaal toezicht convenant afgesloten met de Nederlandse Belastingdienst.
- Gebruik maken van externe (fiscale) adviseurs ten aanzien van specialistische onderwerpen.
- Uitrol van een Tax Control Framework.
- Belastingrapportages, waaronder gestandaardiseerde 'tax reporting packages' voor het bepalen van de fiscale positie, die tevens gebruikt worden voor de bepaling van de fiscale positie in de jaarrekening alsmede 'country by country'-reporting.

GEPLANDE ACTIES 2019

- Compliance op het gebied van fiscaliteit heeft continu aandacht.
- Verdere optimalisatie en verdieping van de monitoring-tool op de toegepaste transfer pricing.

OVERIGE RISICO'S

Naast de belangrijkste risico's zoals hiervoor benoemd, zijn andere risico's geïdentificeerd die tevens zijn opgenomen in het interne risicobeheersingssysteem van TKH. Dit betreffen onder andere de volgende risico's:

STRATEGISCH

- Beperkt marktaandeel en naamsbekendheid in een aantal subsegmenten en geografische markten.
- Afhankelijkheid van overheidsmaatregelen in enkele markten.
- Afhankelijkheid van klanten en leveranciers in een aantal subsegmenten.

OPERATIONEEL

- Calamiteiten binnen productiefaciliteiten.
- Belangrijke grondstoffen en technische componenten zijn niet of beperkt beschikbaar.

FINANCIEEL EN VERSLAGGEVING

- Inbreuk op IP-rechten van en door derden.
- Ontoereikende financiering.
- Volatiliteit van rentes.

KWANTIFICERING VAN RISICO'S EN GEVOELIGHEIDS-ANALYSE

Voor de belangrijkste risico's is hieronder de impact op het resultaat en de financiële positie van TKH waar mogelijk gekwantificeerd indien deze risico's zich zouden voordoen. Tevens is een gevoeligheidsanalyse opgenomen.

In de jaarrekening, onder meer in toelichting 21, zijn de doelstellingen en het beleid van TKH vermeld ten aanzien van het gebruik van financiële instrumenten voor risicobeheer, mede in het kader van de afdekking van risico's verbonden aan alle belangrijke soorten transacties waarover TKH kapitaal-, liquiditeits-, rente-, valuta-, krediet- en prijsrisico's loopt.

GOING CONCERN EN VOORUITZICHTEN

We hebben een budget opgesteld met daarin projecties van kasstromen en liquiditeitsbehoeften voor het komende jaar. Deze prognose houdt rekening met de huidige marktomstandigheden, mogelijke veranderingen in de resultaten gebaseerd op deze omstandigheden, en ons vermogen om onze kostenstructuur te wijzigen als gevolg van veranderende economische omstandigheden en omzetriveaus. In het

budget hebben we ook rekening gehouden met de totaal beschikbare liquide middelen van € 83,2 miljoen op 31 december 2018, de mogelijkheid om financieringsovereenkomsten te vernieuwen en om extra financiering aan te trekken, en of we binnen de met de banken overeengekomen financiële ratio uit het convenant opereren. Op basis hiervan geloven wij dat onze beschikbare middelen aan het einde van 2018 toereikend is om voor tenminste de komende twaalf maanden onze activiteiten, investeringen en bestaande contractuele verplichtingen te financieren.

TKH heeft een continue focus op risicobewustzijn als een integraal onderdeel van de risicocultuur.

KWANTIFICERING RISICO'S

	MUTATIE	IMPACT	OP	AANNAMES (gebaseerd op jaarrekening 2018)	ZIET OP RISICO
Omzet	1%	€ 7,4 miljoen	EBITA	Geen aanpassing in operationele kosten.	1, 2, 3, 7, 8
Grondstofprijs koper	10%	€ 2,6 miljoen	EBITA	Geen derivaten om prijsrisico's af te dekken.	8
Brutomarge	1%	€ 16,3 miljoen	EBITA	Geen aanpassing in operationele kosten.	1, 2, 3, 7, 8
Operationele kosten	1%	€ 6,0 miljoen	EBITA	Geen aanpassing in omzet/brutomarge.	operationele en financiële risico's
Valuta - financiële instrumenten	10%	€ 3,6 miljoen	Resultaat voor belastingen	Alle andere variabelen blijven constant.	7
Valuta - financiële instrumenten	10%	€ 22,6 miljoen	Eigen vermogen	Alle andere variabelen blijven constant.	7
Rente	1%	€ 3,0 miljoen	Resultaat voor belastingen	Netto-bankschuld inclusief aftrek van renteswaps, aangehouden tegen variabele rente.	financiële risico's
Rente - financiële instrumenten	1%	€ 1,1 miljoen	Eigen vermogen	Op basis van afgesloten renteswaps.	financiële risico's

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.

In het verslagjaar heeft Internal Audit de administratieve organisatie en interne beheersing van ondernemingen van de vennootschap beoordeeld. Hierbij is aandacht geschonken aan de belangrijkste risico's en actuele thema's. De Director Internal Audit heeft de uitkomsten van zijn werkzaamheden besproken met de Raad van Bestuur en heeft de uitkomsten gerapporteerd aan de Audit Commissie. Uit de werkzaamheden zijn geen materiële bevindingen op groepsniveau geconstateerd ten aanzien van de administratieve organisatie en interne beheersing. Op basis van de financiële resultaten over het verslagjaar 2018 en de verwachtingen voor het verslagjaar 2019 heeft de Raad van Bestuur de continuïteitsveronderstellingen van de vennootschap beoordeeld. De Raad van Bestuur beoordeelt de strategische, operationele, financiële en verslaggevingsrisico's en compliance risico's evenals de opzet en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controle-systemen, zoals beschreven in het hoofdstuk 'Risicobeheersing'.

Een toelichting over de niet-financiële informatie conform het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie staat in het bestuursverslag vermeld in de hoofdstukken 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen', 'Personeel en

Organisatie', 'Remuneratieverslag', 'Risicobeheersing', 'Corporate Governance' en 'Verslag Raad van Commissarissen'.

De effectiviteit en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen worden jaarlijks besproken met de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen. Rekening houdend met de hiervoor beschreven risico's en daarop gerichte beheersingsmaatregelen, en in overeenstemming met de best practice bepaling 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code, verklaart de Raad van Bestuur, voor zover bekend, dat:

- i. het verslag in voldoende mate inzicht geeft in eventuele tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. vornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- iii. het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- iv. in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van

de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Verwijzend naar artikel 5.25c lid 2c van de Wft verklaart de Raad van Bestuur, voor zover bekend, dat:

- De jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie en de winst van TKH en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
- Het bestuursverslag een getrouw overzicht geeft omtrent de toestand op 31 december 2018, de gang van zaken gedurende 2018 bij TKH en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Haaksbergen, 4 maart 2019

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

HET AANDEEL TKH

De aandelen TKH zijn genoteerd aan en toegelaten tot de handel van de effectenbeurs van Euronext Amsterdam. Het TKH-aandeel is ingedeeld in de Mid Cap-index (AMX). Daarnaast is het TKH-aandeel opgenomen in de door Euronext ontwikkelde Next 150-index.

OPTIES OP AANDELEN

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

TKH streeft naar een aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders hetgeen ondersteund wordt door een passend dividendbeleid.

AANDELENSTRUCTUUR TKH

- De gewone aandelen in de vennootschap zijn, met uitzondering van de registraandelen, bij notariële akte overgedragen aan Stichting Administratiekantoor TKH Group (Stichting Administratiekantoor). In ruil voor die aandelen kent Stichting Administratiekantoor certificaten van die aandelen toe. Het stemrecht op de aandelen berust bij Stichting Administratiekantoor. Indien daarom door certificaathouders wordt verzocht, verleent Stichting Administratiekantoor volmacht aan de certificaathouders om met uitsluiting van Stichting Administratiekantoor stem te kunnen uitbrengen op de aandelen waarvan de certificaathouder de certificaten heeft in een in de volmacht aangegeven Algemene Vergadering. De volmacht is onbeperkt en wordt derhalve niet begrensd door een beperking van de royeringsmogelijkheid. Stichting Administratiekantoor behoeft op grond van de wet artikel 2:118a BW de volmacht niet te verlenen of kan een gegeven volmacht intrekken. De beschermende werking van de certificering berust op de 1%-regeling. De certificaten mogen voor gewone aandelen worden verwisseld, maar niet voor meer dan 1% per houder van het totaal in de vorm van gewone aandelen geplaatste kapitaal. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar onmiddellijk, maar ook naar middellijk gehouden aandelen.
- De prioriteitsaandelen worden beheerd door 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.

- TKH heeft aan Stichting Continuïteit door middel van een call-optie het recht verleend cumulatief preferente beschermingsaandelen te verwerven in TKH tot maximaal 50% van het bedrag aan ten tijde van de plaatsing van de beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen, respectievelijk 100% indien de beperking van de royementsmogelijkheid van de certificaten van aandelen komt te vervallen.

Het geplaatste aandelenkapitaal ultimo 2018 bestond uit 42.821.763 gewone aandelen met een nominale waarde van € 0,25 -waarvan 42.681.518 gecertificeerd- en 4.000 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van € 1. Ultimo 2018 had de vennootschap 819.056 (certificaten van) gewone aandelen in eigen bezit. Nadere informatie over de kapitaalstructuur van TKH is opgenomen onder toelichting 7 van de enkelvoudige jaarrekening. Deze informatie maakt door middel van verwijzing onderdeel uit van het bestuursverslag.

Het in 2018 uitgekeerd dividend aan houders van (certificaten van) gewone aandelen vond geheel in contanten plaats.

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

KENGETALLEN PER (CERTIFICAAT VAN) GEWOON AANDEEL

	2018	2017
Jaaromzet in stuks	20.214.598	27.659.880
Hoogste koers	€ 60,15	€ 58,68
Laagste koers	€ 38,36	€ 36,45
Slotkoers	€ 40,70	€ 52,93
Nettoresultaat per aandeel	€ 2,58	€ 2,05
Dividend	€ 1,40	€ 1,20
Koers-winstverhouding ultimo boekjaar	15,8	25,5
Dividendrendement op slotkoers	3,4%	2,3%
Marktkapitalisatie ultimo boekjaar (x € mln)	1.709,5	2.225,4

MELDINGEN INZAKE ZEGGENSCHAP- EN KAPITAALBELANG

In het kader van de meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang dienen belangen van 3% of meer in het geplaatste kapitaal te worden gemeld aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Voor zover bij TKH bekend en op basis van het AFM-register 'Substantiële deelnemingen en bruto shortposities' houden de volgende beleggers een belang van 3% of meer in TKH. Onderstaande tabel gaat uit van meldingen tot en met 4 maart 2019.

Meldingsplichtige	Belang	Datum laatste melding
Allianz Global Investors GmbH	10,01%	15-09-2017
ASR Nederland NV	5,11%	06-10-2008
Kempen Oranje Participaties NV	3,77%	04-04-2011
Lucerne Capital Management, LLC	3,05%	05-07-2016
Navitas BV	5,75%	01-11-2006
NN Group NV	3,05%	17-08-2018
Teslin Participaties Coöperatief U.A.	5,01%	06-07-2017

DIVIDENDBELEID

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

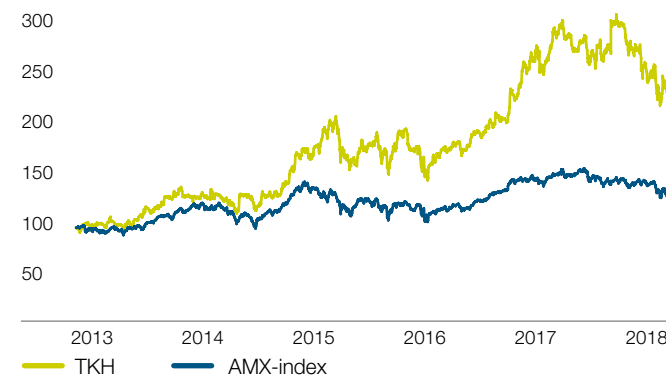
UITGIFTE VAN AANDELEN

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 3 mei 2018 werd deze bevoegdheid verlengd tot 3 november 2019. Deze aanwijzing geldt voor uitgifte van gewone aandelen en cumulatief preferente financieringsaandelen -waaronder begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten- en geldt tot en met in totaal tien procent (10%) van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van algemene doeleinden, vermeerderd met tien procent (10%) van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie, overname of strategische samenwerking. In de Algemene Vergadering van 6 mei 2019 wordt voorgesteld de bevoegdheid tot uitgifte van gewone aandelen en cumulatief preferente financieringsaandelen tezamen te laten gelden tot en met in totaal 10% van het totale nominale bedrag van de geplaatste aandelen op het moment van uitgifte.

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 (110%) van de beursprijs. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van 3 mei 2018 werd aan de Raad van Bestuur de bevoegdheid tot verkrijging van eigen aandelen verleend voor een periode van 18 maanden vanaf genoemde datum. De machtiging kan onder meer worden aangewend in het kader van een aandeleninkoop ten behoeve van de aandelen- en optie-regelingen.

KOERSINDEX TKH / AMX-index



PERSONEELSOPTIE- EN AANDELENREGELING

Aan het management van TKH en haar werkmaatschappijen worden jaarlijks personeelsoptierechten 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, en hebben een uitoefenperiode van twee jaar. De voorwaarden voor deelname zijn in een intern reglement vastgelegd en zijn door de deelnemers schriftelijk geaccepteerd. Aan de leden van de Raad van Bestuur worden geen personeelsoptierechten toegekend maar is een aandelenregeling van kracht.

VOORKOMING MISBRUIK VAN VOORWETENSCHAP

Ter voorkoming van misbruik van voorwetenschap door personen die zich binnen TKH kwalificeren als 'insiders' heeft TKH een regeling ingevoerd ter naleving op de Europese Verordening Marktmissbruik (EU) Nr. 596/2014 – 'MAR'). Deze groep heeft er schriftelijk mee ingestemd te handelen volgens het reglement. De Secretaris van de Vennootschap treedt op als Compliance Officer en ziet toe op juiste naleving van de wet- en regelgeving op het terrein van voorwetenschap en andere compliance-risico's.

INVESTOR RELATIONSBELEID

Het Investor Relationsbeleid van TKH is gericht om (potentiële) aandeelhouders, analisten en andere financieel belanghebbenden zo accuraat, zorgvuldig en tijdig mogelijk van relevante strategische, financiële en andersoortige materiële informatie te voorzien, om inzicht te verschaffen in onze onderneming, de actuele ontwikkelingen en de markt waarin we actief zijn. Met (groot)aandeelhouders, geïnteresseerde institutionele beleggers en analisten onderhouden we op frequente basis contacten via roadshows, conferenties, bedrijfsbezoeken en 1-op-1-gesprekken.

Alle publicaties, presentaties, bijeenkomsten en overige (niet-financiële) aankondigingen, benoemingen en toelichtingen worden gedaan met inachtneming van de geldende regels

en richtlijnen van Euronext Amsterdam en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) - de Nederlandse toezichthouder op de financiële markten. Er wordt daarbij op gelet dat dergelijke informatie gelijkelijk en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verstrekt en dat deze goed toegankelijk is. Door middel van het jaarverslag, het halfjaarbericht, webcasting, de website en door middel van de financiële berichtgeving streven wij een transparante berichtgeving na.

INVESTOR RELATIONS

J.M.A. van der Lof MBA, *voorzitter Raad van Bestuur*
E.S. Velderman MBA, *Director Corporate Development*

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.

FINANCIËLE AGENDA

6 mei 2019	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
8 mei 2019	Ex-dividend
9 mei 2019	Recorddatum
13 mei 2019	Betalbaarstelling dividend
13 augustus 2019	Publicatie halfjaarcijfers 2019



EFFICIËNTE GLASVEZEL-TREKSNELHEDEN

In 2012 investeerde TKH in China in een nieuwe generatie glasvezeltrektoren. Hiermee kunnen glasvezels worden getrokken met een snelheid van 2.500 meter/minuut, op dat moment de hoogste glasvezeltreksnelheid ter wereld waarmee de productie-efficiency werd verdubbeld. De machines gebruikten 150 kW per uur waarvan de helft wordt gebruikt voor het uitharden van de beschermende kunststofcoating van de vezel. Onderzocht werd om conventionele UV-systemen op basis van kwiklampen te vervangen door LED UV-eenheden. Eén van de voordelen van LED is dat de omzetting van elektriciteit in licht veel efficiënter gebeurt dan met conventionele systemen. Het bleek uiteindelijk dat met LED UV op het uithardingsvermogen 80% bespaard kon worden, waardoor het totale energievermogen dat nodig is voor het trekken van de glasvezel gereduceerd kon worden naar 85 kW per uur. Op de 4 miljoen kilometer aan vezel betekent dit een reductie van het jaarlijkse elektriciteitsverbruik van 2.200 MWh. Bovendien is vanwege de betere omzettingsefficiëntie geen geforceerde koeling van de lampen nodig, waardoor het geluidsniveau in de werkomgeving met ongeveer 10 dB verminderde.

STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR TKH GROUP

Overeenkomstig de bepalingen van artikel 9 van de Administratievoorwaarden voor de aandelen van TKH Group N.V., laatstelijk gewijzigd d.d. 16 april 2018, doen wij verslag over de werkzaamheden in het verslagjaar 2018 die uitsluitend verband hielden met de administratie van aandelen waartegenover certificaten zijn uitgegeven.

BESTUUR STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR TKH GROUP

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

- de heer ir. H.L.J. Noy, *voorzitter*
- de heer drs. J.S.T. Tiemstra RA
- de heer mr. G.W.Ch. Visser

Het nominaal bedrag van de in administratie genomen gewone aandelen van TKH Group NV bedroeg per 31 december 2018 € 10.670.379,50 waartegenover 42.681.518 certificaten van aandelen¹ ad € 0,25 nominaal zijn uitgegeven.

Stichting Administratiekantoor TKH Group (hierna: ‘Stichting Administratiekantoor’) heeft tot doel het tegen toekenning van royeerbare certificaten op naam ten titel van beheer verwerven en administreren van gewone aandelen in het kapitaal van de te Haaksbergen gevestigde naamloze vennootschap TKH Group N.V. Stichting Administratiekantoor dient de aan de aandelen verbonden rechten op zodanige wijze uit te oefenen dat de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd. Administrateur van Stichting Administratiekantoor was Hollandsch Administratiekantoor B.V. te Amsterdam. Op 10 september 2018 is Hollandsch Administratiekantoor B.V. gefuseerd met SGG Financial Services B.V. en werd de administratie per deze datum door SGG Financial Services B.V. voortgezet.

VERGADERINGEN VAN HET BESTUUR

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor is in het boekjaar drie maal bijeen geweest. In de vergadering van 29 maart 2018 zijn de onderwerpen op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (‘Algemene Vergadering’) 2018 besproken en heeft de Raad van Bestuur van de vennootschap een toelichting gegeven op het TKH-jaarverslag 2017. Tevens is de jaarrekening 2017 van Stichting Administratiekantoor besproken, goedgekeurd en vastgesteld. In de vergadering zijn de wijzigingen van de statuten en administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor formeel vastgesteld, waarna de aktes op 16 april 2018 zijn gepasseerd, rekening houdend met de statutair gestelde bepalingen hieromtrent. In de vergadering is wederom ingegaan op de bepalingen uit de Corporate

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

In de vergadering van 3 mei 2018 zijn de agendapunten van de Algemene Vergadering 2018 besproken en heeft het stichtingsbestuur zijn voorlopig voorgenomen stemgedrag bepaald, in afwachting van de beraadslagingen in de Algemene Vergadering.

In de Algemene Vergadering 2018 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

¹ Het aantal certificaten is ten opzichte van 31 december 2017 met 16.804 toegenomen vanwege omzetting registraandelen in certificaten van aandelen.

wettelijke bepalingen. Ter vergadering was 99,7% van het geplaatste kapitaal van de vennootschap vertegenwoordigd. Op de door de certificaathouders corresponderende aantal certificaten van aandelen, heeft 67,7% aan Stichting Administratiekantoor volmacht gevraagd voor het zelfstandig uitbrengen van stem, waarvan 48,9% voorafgaand aan de vergadering aan Stichting Administratiekantoor steminstructies heeft verstrekt. Stichting Administratiekantoor heeft tijdens de Algemene Vergadering 2018 stem uitgebracht op de resterende 32,3% van het haar toekomstige deel van het geplaatste kapitaal. Stichting Administratiekantoor heeft, na overweging van alle relevante factoren, ten gunste van alle agendapunten gestemd die ter stemming zijn gebracht.

In de vergadering van 18 september 2018 heeft de Raad van Bestuur van de vennootschap een toelichting gegeven op de gepubliceerde halfjaarcijfers 2018. Het rooster van aftreden is besproken waaruit blijkt dat in 2019 de heer drs. J.S.T. Tiemstra RA aftredend en voor een volgende periode van vier jaar herbenoembaar is. Ter vergadering is de te volgen procedure voor deze vacature besproken.

ROOSTER VAN AFTREDEN

Conform het Rooster van Aftreden van Stichting Administratiekantoor is de heer drs. J.S.T. Tiemstra RA in 2019 aftredend en voor een volgende termijn van vier jaar herbenoembaar. Via haar website heeft Stichting Administratiekantoor de certificaathouders in de gelegenheid gesteld om namen van mogelijke kandidaten aan te reiken, die passen binnen de profielschets. In de vergadering van maart 2019 van Stichting Administratiekantoor wordt de vacature wederom aan de orde gesteld en worden de eventuele, door certificaathouders aangedragen suggesties van mogelijke kandidaten behandeld.

BEZOLDIGING

De bezoldiging voor de onafhankelijke bestuursleden van Stichting Administratiekantoor is laatstelijk gewijzigd per 1 januari 2015. De jaarlijkse bezoldiging voor de voorzitter

is € 12.500,- en die van een bestuurder € 10.000,- (beide excl. BTW). Een extra honorarium wordt toegekend indien van het stichtingsbestuur extra inspanningen worden geleverd. De kosten van Stichting Administratiekantoor in 2018 bedroegen € 65.426 (2017: € 54.092).

IN MEMORIAM

In augustus 2018 bereikte ons het droevige bericht van het overlijden van oud-bestuurder van Stichting Administratiekantoor, de heer prof. mr. M.W. den Boogert. De heer Den Boogert had van 2006 tot juli 2017 zitting in het bestuur van Stichting Administratiekantoor. Wij hebben in de heer Den Boogert een aimabele en zeer kundige bestuurder verloren.

CONTACTGEGEVENS

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

Haaksbergen, 14 maart 2019
Stichting Administratiekantoor TKH Group

Het bestuur

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

De Raad van Bestuur van TKH Group N.V. en het bestuur van Stichting Administratiekantoor TKH Group verklaren hiermede, ieder voor zich, en naar hun gezamenlijk oordeel dat Stichting Administratiekantoor TKH Group een van TKH Group N.V. onafhankelijke rechtspersoon is in de zin van artikel 5:71 lid 1 sub d Wet op het financieel toezicht.

Haaksbergen, 14 maart 2019 TKH Group N.V.
Raad van Bestuur

Haaksbergen, 14 maart 2019
Stichting Administratiekantoor TKH Group
Het Bestuur

FUNCTIES BESTUURSLEDEN

De bestuursleden oefenen de hierna vermelde functies uit.

De heer ir. H.L.J. Noy (1951), voorzitter

- 2012 Eerste benoeming
- 2020 Einde lopende termijn

De heer Noy was voorzitter Raad van Bestuur en CEO van ARCADIS N.V. Momenteel bekleedt hij de volgende functies:

- President-Commissaris Fugro N.V.
- President-Commissaris Koninklijke BAM Groep N.V.
- Buitengewoon Raadslid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid.

De heer drs. J.S.T. Tiemstra RA (1952)

- 2015 Eerste benoeming
- 2019 Einde lopende termijn

De heer Tiemstra is directeur/eigenaar van 'drs. J.S.T. Tiemstra Management Services BV' en bekleedt daarnaast onder andere de volgende functies:

- Lid Raad van Commissarissen ABN AMRO N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Royal Haskoning DHV B.V.

De heer mr. G.W.Ch. Visser (1955)

- 2017 Eerste benoeming
- 2021 Einde lopende termijn

De heer Visser is voormalig directeur van Stichting Ubbo Emmius Fonds, Rijksuniversiteit Groningen en bekleedt daarnaast de volgende functies:

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Orkest van het Oosten.
- Bestuurslid Stichting Administratiekantoor ParkLane Insight

STICHTING CONTINUÏTEIT TKH

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

TKH heeft aan Stichting Continuïteit door middel van een call-optie het recht verleend cumulatief preferente beschermingsaandelen te verwerven in TKH tot maximaal 50% van het bedrag van de ten tijde van de plaatsing van de beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen, respectievelijk 100% indien de beperking van de roeyemingsmogelijkheid van de certificaten van aandelen komt te vervallen. De beschermingsaandelen zullen niet langer dan strikt noodzakelijk uitstaan. In het geval dat zich een daadwerkelijke of dreigende concentratie van zeggenschap bij aandeelhouders van TKH voordoet die als ongewenst wordt beschouwd en niet in het belang van TKH en de met haar verbonden ondernemingen is, stelt dit de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van TKH in staat onder meer 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 voorts het recht toegekend een enquêteprocedure te starten indien Stichting Continuïteit van mening is dat er gegronde redenen zijn om te twijfelen aan het beleid en de gang van zaken van TKH en meent dat zij door het toegekende recht in te roepen, handelt ter behartiging van de belangen van TKH en de met haar verbonden ondernemingen.

Stichting Continuïteit heeft in 2018 één keer vergaderd. Op uitnodiging van het bestuur van Stichting Continuïteit was tevens de Raad van Bestuur van TKH aanwezig. In de vergadering besteedde het bestuur onder meer aandacht aan de jaarlijks te verlengen stand-by kredietovereenkomst voor Stichting Continuïteit. Deze kredietfaciliteit is uitsluitend ter financiering van verwerving van cumulatief preferente beschermingsaandelen, een en ander voor zover dienstig aan het doel van Stichting Continuïteit. Voorts is de jaarrekening 2017 van Stichting Continuïteit besproken en de werkwijzen en processen bij het uitoefenen van de call-optie.

Het rooster van aftreden is behandeld aan de hand waarvan de heer A.J.M. van der Ven aftredend en voor een volgende statutaire termijn herbenoembaar was. Het bestuur heeft in de vergadering de heer Van der Ven benoemd voor een volgende periode van vier jaar.

Stichting Continuïteit heeft opnieuw geconstateerd dat het wenselijk is om de bestaande beschermingsstructuur te handhaven. Daarbij is in aanmerking genomen dat er zowel bescherming is doordat de aandelen van TKH zijn gecertificeerd als door middel van de call-optie die aan Stichting Continuïteit is verleend tot het nemen van cumulatief preferente beschermingsaandelen.

Haaksbergen, 14 maart 2019
Stichting Continuïteit TKH
Het Bestuur

BESTUUR STICHTING CONTINUÏTEIT

Het bestuur van Stichting Continuïteit wordt gevormd door:

- de heer prof. M.P. Nieuwe Weme, *voorzitter*
 - mevrouw mr. S. Drion
 - de heer A. Nühn MBA
 - de heer mr. A.J.M. van der Ven
-

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

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

Haaksbergen, 14 maart 2019
TKH Group N.V.
Raad van Bestuur

Haaksbergen, 14 maart 2019
Stichting Continuïteit TKH
Het Bestuur

SMART TECHNOLOGIES

THE HEART OF OUR INNOVATIONS



SMART TECHNOLOGIES

THE HEART OF OUR INNOVATIONS

TKH heeft vier kerntechnologieën in huis die steeds verder doorontwikkeld worden en stuk voor stuk 'state-of-the-art'-technologie zijn. De grote kracht van TKH is om die kerntechnologieën alsmaar weer te combineren tot unieke oplossingen, waar klanten in de door TKH gedefinieerde markten ook echt om vragen. Door die markten als geen ander te kennen, continu in nauw contact te staan met haar klanten en ze zelfs met enige regelmaat bij de ontwikkeling van een nieuwe innovatie te betrekken.

Elk van de zeven verticale groeimarkten waar TKH zich met name op richt vereist een hoge mate van specialisatie en hele specifieke oplossingen. Op die markten ontbreekt het natuurlijk niet aan concurrentie, maar TKH weet zich hierin te onderscheiden doordat ze als geen andere partij een breed portfolio aan technologieën in huis heeft. Naast de sterke onderlinge samenhang tussen deze technologieën is ook de schaalgrootte van onderscheidend belang. Door de kerntechnologieën te combineren, waarmee ze geschikt zijn voor verschillende toepassingen, kan juist bij de ontwikkeling van nieuwe innovaties worden geprofiteerd van een schaalgrootte die het mogelijk maakt om markten daarmee op te schudden en waarmee TKH echt 'disruptive' kan zijn.



DE ROL VAN SLIMME TECHNOLOGIE

Het lukt TKH om steeds weer met een oplossing te komen die op maat is gesneden voor de betreffende markt en die echt innovatief is. Daarbij ligt de focus in toenemende mate op softwareontwikkeling. Softwareapplicaties bestaan bij TKH voor ongeveer 70% uit soortgelijke softwarecomponenten, een basisdeel dat wel voortdurend 'state-of-the-art' moet blijven. Door oplossingen op maat te kunnen aanbieden ligt de focus op de ontwikkeling van de resterende 30% van die software. Hiermee wordt het echte verschil gemaakt en is per definitie de belangrijkste rol voor slimme technologie weggelegd.

Slimme technologie is een brede term waarbij het naast kunstmatige intelligentie bijvoorbeeld ook om algemene softwareontwikkeling kan gaan die een toepassing slim maakt. In ieder geval gaat het om algoritmes en om hoe systemen daarmee zelfstandig beslissingen kunnen nemen. Daarnaast is 'machine learning' vooral van belang, met algoritmes die zichzelf kunnen trainen op basis van continu aangevoerde data. En dat alles met een toekomst waar steeds verder wordt toegewerkt naar cognitieve applicaties, waarbij machines echt kunnen 'denken' en 'begrijpen' als een mens. Het gaat bij TKH met slimme technologie met name om hoe door het correleren van verschillende datastromen, oplossingen kunnen worden ontwikkeld die uiteindelijk veel beter, efficiënter of veiliger zijn voor haar klanten.

VISION & SECURITY

Visionstechnologie bestaat uit 2D- en 3D-camerasensortechnologie en 3D-lasertechnologie in combinatie met het digitaal bewerken van visuele informatie, zodat bruikbare beelden of informatie ontstaan voor interpretatie door mens en/of machine. Visionstechnologie wordt onder meer ingezet bij inspectie, kwaliteits-, product- en procescontrole en speelt bij TKH een belangrijke rol bij onder andere medische oplossingen, industriële automatisering en bij wetenschappelijk onderzoek. Onze security-technologie maakt het mogelijk om de bebouwde omgeving te kunnen beheersen en te controleren op het gebied van veiligheid, comfort en efficiency en bestaat uit alarmering, mission critical communicatiesystemen, toegangs- en registratiesystemen en evacuatiesystemen.

De geavanceerde visionstechnologie van TKH wordt over een breed front en in alle zeven verticale groeimarkten ingezet. In de eerste plaats natuurlijk in Machine Vision waar deze technologie tot grote hoogte heeft kunnen uitgroeien, op het gebied van zowel 2D- als 3D-visionstechnologie. Welke technologie van de twee het meest geschikt is hangt helemaal af van waarvoor die moet worden toegepast. Bij 2D zorgt de sensortechnologie in de camera's niet alleen dat beelden zeer nauwkeurig en razend-snel worden verwerkt, maar ook dat die een hoger contrast kunnen krijgen. Dat maakt de technologie voor een nog breder scala aan toe-

passingen geschikt. Zoals de naam al aangeeft is het met de 3D-technologie van TKH mogelijk om objecten echt driedimensionaal te scannen, door middel van lasers. Deze technologie is des te geschikter naarmate de vorm van het voorwerp er meer toe doet en is bijvoorbeeld ideaal voor de aansturing van robots in moderne fabrieken. Visionstechnologie is ook een onmisbare schakel geworden in de bandenbouwmachines van TKH. Mede doordat een optimale productieautomatisering 100% kwaliteitsinspectie vraagt. De hoogwaardige en accurate visionstechnologie is hiertoe de optimale toepassing, met als bijkomend voordeel dat TKH alle benodigde kennis en kunde in huis heeft en houdt.

De vooruitstrevende visionstechnologie sluit op bijna natuurlijke wijze aan bij de security-technologie van TKH. Camera's zijn dan altijd verrijkt met slimme sensortechnologie, waardoor datgene wat ze registreren kan worden geïnterpreteerd en een vervolgactie kan plaatsvinden, zoals in de vorm van een signaal naar een controlekamer. Ook nog eens gecombineerd met de andere kerntechnologieën van TKH, levert dat tal van ongeëvenaarde totaaloplossingen op in verschillende verticale groeimarkten. Van het bewaken van kritische infrastructures tot aan het in de gaten kunnen houden van mensen die zorg behoeven zodat zij die krijgen op het moment dat het echt nodig is.





TKH BLIJFT DE TOON OP DE PARKEERMARKT ZETTEN

Parkeren: Voor de meeste mensen toch vooral een noodzakelijke bijkomstigheid, iets dat er niet beter op wordt door de gestage groei van de verkeersstromen. Samen met andere aspecten zoals de veiligheid in een parkeergarage vraagt dat om innovatieve oplossingen, zowel voor de parkeerervaring van bezoekers als een goede en efficiënte bedrijfsvoering van exploitanten. Door het kunnen combineren van de in eigen huis aanwezige technologieën blijft TKH de toon op de parkeermarkt zetten. Na als eerste een op cameratechnologie gebaseerd parkeergeleidingssysteem te hebben geïntroduceerd, is de laatste jaren daarbij een steeds belangrijkere rol voor slimme technologie en softwareontwikkeling weggelegd.

Dat heeft TKH bijvoorbeeld ook als eerste in staat gesteld een applicatie te introduceren waarmee parkeerders hun auto weer eenvoudig kunnen terugvinden. Met de 'Find Your Car'-functie kan dat met de 'Park Finder'-app of simpelweg door het parkeerticket in de betaalautomaat te steken. Inmiddels zit het parkeergeleidingssysteem in de vierde generatie. Slimme sensoren zorgen dat parkeerders op elke etage aan de hand van gekleurde LED-verlichting snel naar een open plek worden gewezen. Naast de gebruikelijke groen en rood kleurcodering kan blauw bijvoorbeeld worden gebruikt om naar de dichtstbijzijnde open plek voor gehandicapten te wijzen. Andere kleuren bieden de beheerder de mogelijkheid variabele parkeertarieven toe te passen, zoals voor kort verblijf op de meest

gewilde plekken in de garage, korting tijdens daluren en bij evenementen. Op het moment dat de auto de parkeerplek inrijdt, wordt die door de slimme sensoren geïdentificeerd en wordt het betreffende tarief automatisch toegepast. Deze sensoren, die met dubbele camera's boven de rijbaan zijn geïnstalleerd om aan elke kant twee parkeerplekken te monitoren, bieden ook bij de beveiliging uitkomst. Traditionele bewakingssystemen kampen vaak met belemmeringen van het zicht op de parkeerplek. Met de aanvullende 'Park Surveillance'-software zorgen de slimme sensoren dat videobeelden worden opgenomen als een beweging wordt gedetecteerd op of rond de parkeerplek. Dit is desgewenst aan te passen naar continu toezicht.

Waar met dergelijke functies dus intelligentie op parkeerplekniveau wordt geleverd, leidt dit er tevens toe dat de hoofdserver van het systeem gerichter kan worden ingezet voor alle gegevensverwerking die nodig is om een schat aan interactieve en diepgaande rapportages voor de beheerder van de parkeergarage te genereren. Op het dashboard kan die beheerder niet alleen gemakkelijk de performance van de parkeerfaciliteit analyseren en actie ondernemen, maar ook meteen 'on-the-fly'-aanpassingen doorvoeren om de efficiëntie en winstgevendheid te verhogen. Als eerste met een cloud-gebaseerd rapportageportaal, werkt TKH bovendien aan een breder softwareplatform om alle data die wordt gegenereerd op een nog slimmere manier te benutten. Hiermee behoudt en vergroot TKH haar voorsprong op de parkeermarkt.

M4-smart sensor parkeertechnologie

Elke individuele M4-smart sensor in onze parkeeroplossing heeft de mogelijkheid om video naar een videobeheersysteem te streamen, terwijl het ook bruikbare gegevens verzendt voor onze geïntegreerde kentekenherkenning en aanwezigheidsregistratie.





CCTV-SYSTEEM VOOR INTELLIGENTE ONDERSTEUNING OP BAGGERSCHEPEN

Baggerschepen zitten vandaag de dag complex in elkaar en zijn er in verschillende soorten en maten. Naast omgevingsfactoren waar elk baggerschip mee te maken heeft, zorgt het baggeren voor voortdurende trillingen waar de apparatuur aan boord tegen bestand moet zijn. Het CCTV-systeem dat TKH in baggerschepen toepast heeft niet alleen camera's die speciaal voor deze omgevingsfactoren zijn ontworpen, maar bieden vooral ook ondersteuning bij de dagelijkse operaties die verder gaat dan veiligheid alleen.

Het CCTV-systeem geeft naast veiligheidsmonitoring maximaal zicht op de dagelijkse operaties. TKH is daarbij zeer innovatief te werk gegaan en heeft een slimme CCTV-configuratie ontworpen waarmee de kapitein met één simpele druk op vooraf ingestelde functieknoppen kan kiezen tussen verschillende operationele toepassingen. Hij kan daardoor heel eenvoudig op bijvoorbeeld 'dredging modus' overschakelen, waarbij de videostreams worden ontvangen van de camera's die gericht zijn

op het dek. Of naar 'mooring modus', waarbij de camera's onder de vleugels van de brug voor de beelden zorgen die de kapitein bij het aanmeren in staat stelt om de zijkant van de boot en de kade in relatie tot elkaar te zien. Naast het verhogen van de algehele veiligheid aan boord, verleent het CCTV-systeem dus ook assistentie bij het managen van de dagelijkse operaties.

Een intelligent videomanagementsysteem op de brug brengt alle op het schip aanwezige surveillance-apparatuur samen in één gebruikersinterface, die de tools en het overzicht geeft die nodig zijn om snel en efficiënt te kunnen handelen. Geavanceerde algoritmes worden gebruikt om continu camera-beelden te analyseren, ongebruikelijke voorvallen op te sporen en meteen te waarschuwen over hun aard en locatie. Het CCTV-systeem is ook uitgerust met thermische camera's voor nachtzicht, indringerdetectie en hotspot-bewaking. In de machinekamer kan bijvoorbeeld met warmtebeelden in een vroeg stadium oliekkage of een oververhitte motor worden herkend en de aanwezige bemanning worden gewaarschuwd om preventief actie te kunnen ondernemen.

Explosiebestendige cameraoplossingen

Onze explosiebestendige- en corrosievrije camerallijnen zijn allemaal geschikt voor gebruik in extreme offshore en onshore omstandigheden. Ze zijn gecertificeerd voor toepassing in ATEX- en IECEx Zone 1 & 2 explosiegevaarlijke gebieden, wat betekent dat ze geschikt zijn voor gebieden waar ontvlambare gassen, dampen en vonken tot ongelukken kunnen leiden.





KOPLOPER BIJ VEELEISENDE INSPECTIE VOOR 'ADDITIVE MANUFACTURING'

In moderne fabrieken is visie technologie onontbeerlijk voor kwaliteitsinspectie en proces-automatisering. Door de toenemende automatisering van productielijnen zal de vraag naar machine visionsystemen de komende jaren alleen maar toenemen. Naast een hogere efficiëntie en kwaliteit kan daarbij vooral ook meer flexibiliteit worden vereist. 'Batch Size 1' is de ultieme vorm van productieflexibiliteit die aansluit bij de klantvraag naar volledig geïndividualiseerde producten. Voor dergelijke productieprocessen, maar ook wanneer zeer complexe componenten moeten worden gefabriceerd, heeft 'additive manufacturing' buitengewone mogelijkheden te bieden. Wat betreft de inspectie die deze productiemethode vergt mag TKH zich sinds kort met recht koploper noemen.

'Additive manufacturing' wordt als synoniem bijna ook wel in één adem genoemd met 3D-prints, 'selective laser melting' en 'selective laser sintering'. Bij deze productiemethode wordt eerst een dunne laag van een grondstof, bijvoorbeeld metaal, in poedervorm over het werkveld verspreid. Vervolgens loopt een krachtige laserstraal via een exact gedefinieerd pad met hoge snelheid over het poeder. Al smeltend wordt dat daarmee verbonden met de onderliggende laag om samen vast materiaal te vormen. Naarmate meer lagen zijn aangebracht ontstaat geleidelijk een driedimensionaal object. Deze hele procedure is niet alleen afhankelijk van

een accuraat lasersysteem, maar ook van high-speed machine visie technologieën om het laserproces te monitoren en te controleren. TKH levert high-speed area scan-camera's aan OEM's die 'additive manufacturing'-systemen maken. Door de hoge snelheid en resolutie van de camera kunnen de kleinste gaatjes in het materiaal, die de stabiliteit van het uiteindelijke product zouden kunnen schaden, worden gedetecteerd. In de auto- en de luchtvaartindustrie is dat bijvoorbeeld een cruciaal aspect. Tegelijkertijd genereren de camera's driedimensionale beelden om het smeltproces en de resulterende constructie op de voet te kunnen volgen en meteen corrigerende maatregelen te treffen voordat de vooraf ingestelde tolerantielimieten worden overschreden. Dit scheelt de fabrikant aanzienlijk aan tijd, materiaal en kosten. De camera's onderscheiden zich met name ook doordat ze bestand zijn tegen hoge temperaturen en bijvoorbeeld het glanzen van metalen kunnen ondervangen zonder afbreuk te doen aan de beeldkwaliteit.

Helemaal uniek is de volgende generatie 'high-speed'-camera's met embedded processing en zelflerende algoritmes. Deze slimme camera's sturen alleen relevante gegevens door zodat het systeem niet door data wordt overspoeld. Door deze benadering kan alles op maat gemaakt worden en gaat het om een volkomen schaalbare oplossing die zich ook voor andere toepassingen leent, zoals laserlasprocessen en voorspellend onderhoud.

Selectieve laser melting

Selectieve laser melting, ook bekend als directe metaal-lasersintering is een vorm van snel prototyping, 3D-printing of 'additive manufacturing'-techniek dat is ontworpen om een laser met een hoge vermogensdichtheid te gebruiken om metaalpoeders samen te smelten. Tegelijkertijd genereren visioncamera's driedimensionale beelden om het smeltproces en de resulterende constructie op de voet te volgen en meteen corrigerende maatregelen te treffen voordat de vooraf ingestelde tolerantielimieten worden overschreden.



SLIMME VIDEOBEWAKING OP MAAT IN TUNNELS

Dat veiligheid in tunnels van cruciaal belang is spreekt voor zich en geldt overal. Als klein en dichtbevolkt land waar tunnels ook een onmisbare schakel zijn in het wegennet, dient Nederland in meerdere opzichten wel als goed voorbeeld. De veiligheidsregels voor tunnels behoren tot de strengste ter wereld, waarbij het niet alleen om veiligheid maar eveneens om permanente beschikbaarheid draait. Door alle technologie die dat vraagt is TKH een belangrijke en vooral ook innovatieve speler die bij infrastructuurprojecten steeds net dat stapje verder kan gaan. De slimme videobewaking met VDG Sense illustreert dat het best.

In Nederland geldt de Landelijke Tunnelstandaard die als belangrijk onderdeel ook de specificaties voorschrijft waar tunneltechnische installaties aan moeten voldoen. Die installaties dienen een veilige doorstroming van het verkeer, inperking van de gevolgen van ongelukken, zelfredzaamheid en reddingsactiviteiten te faciliteren. Voor een groot deel zitten daar systemen tussen die TKH als geen ander kan leveren, vooral ook als op maat te maken totaaloplossing. De 24/7-videobewaking is essentieel voor het beveiligen en goed laten functioneren van tunnels evenals de mission critical communicatietechnologie in intercom- en omroepsystemen. Daarnaast levert TKH communicatie interface management dat dienst doet tussen de besturingslaag en de voorgeschreven laag waarin de verschillende onderliggende technische systemen

zitten. Apparatuur krijgt het in een tunnel met bijvoorbeeld voorbijrijdende vrachtwagens zwaar te verduren. Daarom zijn de camera's zeer robuust en duurzaam ontworpen, en mocht dat toch nodig zijn, snel en eenvoudig te vervangen. Spil in de totaaloplossing van TKH is echter VDG Sense. Het slimme en innovatieve videomanagementsysteem kan afwijkende of van tevoren gedefinieerde situaties detecteren en automatisch doorgeven. Daardoor kan bijvoorbeeld een rijbaan direct worden gesloten en een omleiding op de matrixborden boven de snelweg worden aangestuurd. Beelden kunnen selectief worden opgenomen op basis van bewegingsdetectie en kenteken-, object- en gezichtsherkenning. Zo is het zelfs mogelijk om toegesnelde hulpdiensten meteen de juiste beelden te verstrekken, met name ook van wat aan de ontstane situatie voorafging, zodat die snel en accuraat kan worden ingeschat. VDG Sense is vooral een flexibel systeem dat helemaal op maat kan worden gemaakt. Zo zijn speciaal voor Rijkswaterstaat -in Nederland verantwoordelijk voor het beheer van veel tunnels- signaleringen toegevoegd van latentie en tegen-gestelde rijrichting. Hierdoor kan een operator in de centrale meldkamer in één oogopslag op het beeldscherm zien of door technische problemen in het netwerk of andere externe invloeden vertraging zit in de getoonde beelden, of dat een camera 180 graden gedraaid is bijvoorbeeld als een tunnelbuis door een ongeval gesloten is en de andere buis daarom in beide rijrichtingen wordt gebruikt.

VDG Sense

VDG Sense is het meest flexibele, creatieve en veilige videobeheersysteem op het gebied van beveiliging. Dit ultramoderne videobeheersysteem is beschikbaar voor alle videobeveiligingsoplossingen en is geschikt voor alle zakelijke wensen of eisen door alle componenten van een beveiligingsnetwerk naadloos te integreren in een volledig functionerend systeem.





ONGEËVENAARDE OPLOSSING VOOR ENDOSCOPIE DANKZIJ GEBUNDELDE TECHNOLOGIEKRACHT

Omdat endoscopen in de loop der tijd steeds kleiner zijn geworden, kunnen operaties en diagnostische procedures in de zorgsector op een veel minder ingrijpende manier worden uitgevoerd dan vroeger het geval was. Beeldsensoren zijn inmiddels dermate klein en omvatten een zodanig verbeterde resolutie dat het eenvoudiger wordt om onderzoeken inwendig uit te voeren. Bij endoscopen heeft tegelijkertijd het reinigen en desinfecteren om kruisbesmetting te voorkomen de hoogste prioriteit, met alle kosten van dien. Single-use-endoscopie wordt daarom steeds vaker toegepast. Bij deze vorm van endoscopie heeft TKH dankzij gebundelde technologie binnen de groep, grenzen weten te verleggen met de nieuwe HDselect-cameraoplossing.

Om gezondheidsrisico's te minimaliseren en te zorgen dat patiënten na een medische ingreep snel kunnen herstellen, wordt uiteraard ook bij endoscopen voor eenmalig gebruik ultracompacte cameratechnologie geëist. TKH heeft een

CMOS-camera-assemblage ontwikkeld met geïntegreerde glasvezelverlichting en een diameter van slechts 1,6 millimeter. De nieuwe camera-oplossing leent zich daardoor niet alleen perfect voor single-use endoscopie, maar kan tevens worden ingezet voor het inspecteren van de andere variant endoscopen die juist herhaaldelijk worden gebruikt. Ook als die op de gepaste manier schoongemaakt en opnieuw gesteriliseerd worden, kunnen overblijfselen in de zeer kleine werkkanalen van de endoscoop zitten, die zonder visuele inspectie niet zijn te traceren. De miniatuur 'chip-on-tip'-cameraoplossing van TKH biedt daar eveneens uitkomst. Door de intelligentie die in de vorm van beeldverwerkings- en beeldverbeteringsmogelijkheden in de camera is ingebouwd, is de compactheid niet ten koste van de beeldkwaliteit gegaan. Om het werk van chirurgen te ondersteunen gaat het daarbij ook om hele specifieke zaken zoals het vrijwaren van latentie om dus zonder enige vertraging het beeld real-time te kunnen tonen evenals een functie voor een betere waarneming van roodachtige kleurtonen.

HDselect

HDselect is een compacte HD-board-level camera met een modulair ontwerp voor eenmalige en meervoudige toepassingen voor de medische of industriële sector. HDselect wordt aangeboden met verschillende hooggevoelige CMOS-kleurenbeeldsensoren voor een uitstekende beeldkwaliteit.

SLIMME 3D-SENSOREN VOOR DE SLIMME FABRIEK VAN VANDAAG EN MORGEN

Fabrieksautomatisering groeit aan populariteit, mede door de alsmaar grotere behoefte aan een efficiëntere, flexibelere en kwalitatief betere productie. De druk neemt steeds verder toe om meer te produceren met minder verbruik van grondstoffen en energie, nog los van de noodzaak voor fabrikanten om concurrerend te blijven in snel veranderende tijden. Met zeer hoogwaardige technologie op het gebied van 3D-scanning en -inspectie kan TKH daarbij de helpende hand bieden.

De ene industrie is momenteel al verder dan de andere. Als alleen al aan hun zwaar geautomatiseerde productielijnen wordt gedacht, zijn autofabrikanten en producenten van consumentenelektronica momenteel de beste voorbeelden. De verkoopcyclus bij consumentenelektronica is wel beduidend korter en het is daar gangbaar voor iedere lancering van een nieuw product de fabriek met nieuwe

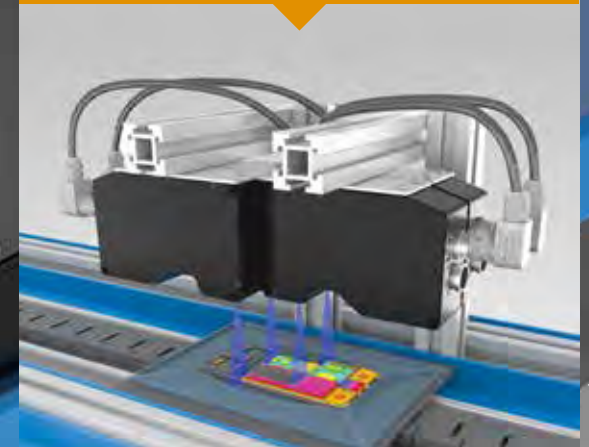
apparatuur uit te rusten. Inspecties moeten daar dus plaatsvinden in zwaar geautomatiseerde productielijnen, op losse onderdelen zoals connectoren en printplaten en op (sub)assemblages. Dat stelt hoge eisen aan de snelheid en de gedetailleerdheid waarmee die inspecties dienen te gebeuren. Met toonaangevende 3D-technologie kan de Gocator® van TKH deze taak aan en nog veel meer dan dat. De Gocator® is een slimme 3D-sensor waarin laser, camera, optiek, elektronica en kalibratie zijn ondergebracht in één compacte behuizing. Met de ingebouwde laser wordt een punt (bij laserpunt-profilers) of een lijn (bij laserlijn-profilers) geprojecteerd waar het te inspecteren object doorheen beweegt, of wordt een snapshot (bij snapshot-sensoren) genomen terwijl het object even tijdelijk stationair is. Bij inspectietoepassing kunnen dan als stappen de gegenereerde data worden verwerkt, metingen worden uitgevoerd en controlebeslissingen worden genomen.

MACHINE
VISION



Gocator

Gocator® combineert 3D-scanning, -meting en -besturing in één apparaat, zonder externe pc's of controllers. Dit efficiënte ontwerp, gecombineerd met functionaliteit met hoge prestaties, maakt Gocator® eenvoudig te integreren in bestaande inspectiesystemen, minimalisering van systeemkosten en maximalisatie van de productkwaliteit en -doorvoer.



MISSION CRITICAL COMMUNICATION

Onze communicatietechnologie richt zich op beeldoverdracht, spreek- en luisterverbindingen, guiding- en lichtsystemen, beveiliging en aansturing. Voor beveiliging in gebouwen wordt de communicatietechnologie veelal gecombineerd met de vision & security-technologie uit de groep. Via onze technologieën bevorderen wij onder andere de efficiency, veiligheid en bewaking in tunnels, parkeergarages, extramurale en intramurale zorg, vliegvelden, voetbalstadions, scholen en financiële instellingen.

De communicatietechnologieën van TKH hebben als grote gemeene deler dat te allen tijde op communicatie kan worden vertrouwd. Producten en oplossingen zijn steeds zo ontworpen en uitvoerig getest dat ze altijd, dus ook in de meest extreme situaties, blijven functioneren. De lijst van plaatsen en situaties waar dat van vitaal belang kan zijn is vooral uitgebreid. Op kritische plekken zoals tunnels en boorplatformen. Vanwege de specifieke rol die communicatie moet vervullen in zieken-

huizen en zorginstellingen of gewoon bij mensen thuis zodat ze langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Of juist op openbare plekken, in een samenleving waar veiligheid hoger op de agenda is komen te staan. Mission critical communication wordt als kerntechnologie dan ook breed toegepast, en vormt vaak een logische combinatie met de vision & security-technologie in de verticale groeimarkten van TKH.

Bij al die toepassingen worden de totaaloplossingen steevast op maat gemaakt. Intercomstations met handsfree-communicatie en een anti-bacteriële membraanoppervlakte bijvoorbeeld die onder andere in operatiekamers en op de intensive care van ziekenhuizen kunnen worden gebruikt. Slimme technologie maakt vaak het verschil. Niet alleen door, met behulp van algoritmes, achtergrondgeluiden te onderdrukken om zelfs in de meest rumoerige omgevingen toch een goede geluidskwaliteit te waarborgen. Slimme technologie wordt met name ook ingezet om bepaalde situaties automatisch te kunnen detecteren. Als belangrijke toepassing daarvan kunnen de intercomsystemen van TKH worden uitgerust met functies die voor de juiste opvolging zorgen. Ook als zich bijvoorbeeld een situatie voordoet dat de betrokkene zelf niet in staat is om een noodoproep te plaatsen. De nieuwste toepassing is Interactive Voice Response (IVR) met spraakherkenning, om vragen en meldingen automatisch te kunnen beantwoorden of direct de juiste actie in gang te zetten met alle mogelijkheden van dien.



SLIMME INTERCOMSYSTEMEN VOOR EEN BETEKENISVOLLE BEVEILIGING

Veiligheid is in onze samenleving niet alleen een steeds belangrijker thema geworden, het moet vooral ook betekenisvoller worden aangeboden. Meer dan het beveiligen van gebouwen en bezittingen komt het accent op het beschermen van de aanwezige mensen te liggen. TKH zet ook op dit vlak de toon met de nieuwe Concerto-intercomsystemen die als eerste ter wereld automatisch kunnen overschakelen naar een speciale modus voor noodgevallen.

Binnen het vernieuwende Concerto-concept draait het om multifunctionaliteit die voor aanpasbare gebruikersinteractie zorgt en daarmee een breed scala aan toepassingen mogelijk maakt. De nieuwe ID5- en OD10-intercomstations, voor respectievelijk indoor- en outdoorgebruik en met of zonder ingebouwde camera, zijn daar de eerste exponenten van. Deze nieuwe intercomstations brengen de veelzijdigheid en het gebruiksgemak van slimme

apparatuur naar communicatie- en beveiligings-applicaties. De multifunctionaliteit zit onder andere in het automatisch overschakelen naar een emergency-modus. In een noodgeval kunnen de schermen die zijn geïntegreerd in de intercomzuilen direct naar een andere lay-out en andere functies switchen, automatisch of handmatig.

De intercomstations hebben dan tevens een speciale noodoproepknop waarop vluchtroutes of evacuatie-informatie worden getoond. In kritieke situaties, waarin vluchtroutes bijvoorbeeld plotseling kunnen veranderen, kan dergelijke informatie van levensbelang zijn. Doordat de multifunctionele intercomstations voldoen aan nationale en internationale normen en zich classificeren als Advanced Security Building Intercom Systems (ASBIS), ondersteunen ze ook de volledige incident-responsketen die van alarm via verificatie naar reactie en uiteindelijk nazorg loopt.



Concerto-intercomtechnologie

De 'Concerto' mission critical communicatietechnologie voor intercomsystemen transformeert een alarmsignaal of een commando binnen één seconde naar noodoproepstations, waarbij wordt overgeschakeld naar specifieke grafische touch screens en naar speciale functies voor noodcommunicatie. Ook worden veilige vluchtroutes en overige relevante informatie weergegeven op de intercom-terminals.





VIEDOME LOOPT VOOROP BIJ NOODZAKELIJKE OMSLAG IN DE ZORG

Het behoeft geen betoog dat de noodzaak groeit om de zorg steeds beter en efficiënter in te richten vanwege de vergrijzing. Dat geldt zowel voor de intramurale zorg zoals die in ziekenhuizen en zorginstellingen wordt verleend, als voor de thuiszorg om mensen op een verantwoorde manier langer zelfstandig thuis te kunnen laten blijven wonen. Bij de verdergaande technologische ondersteuning van het zorgproces, die daar bijna onlosmakelijk mee is verbonden, heeft TKH als visie dat de zorgverlening efficiënter wordt als de technologie meer op maat per cliënt wordt ingericht. Technologie gaat dan echt bij de cliënt horen. Dat laat zich ook terugzien in wat VieDome, als oplossing voor zowel de extramurale als intramurale zorg, te bieden heeft.

VieDome is een open systeem, waar ook andere systemen of producten in een instelling of woning makkelijk aan kunnen worden gekoppeld en dat volledig mobiel kan worden gebruikt. Eén van de uitgangspunten van dit open systeem is dat domotica bij de cliënt hoort en niet zozeer bij het gebouw. Door deze denkomslag kan het systeem in een zorginstelling bijvoorbeeld snel worden aangepast als een nieuwe cliënt op de afdeling komt, of als een veranderde situatie van een bestaande cliënt daar om vraagt. De open technologie maakt eveneens dat domotica en sensoren die eigenlijk verouderd lijken niet per se hoeven te worden vervangen. Slimme

software zorgt dat ze nieuwe functionaliteit krijgen. Voor TKH gaat het niet om alle hardware die daarbij geleverd kan worden, maar veel meer om het inzetten van slimme technologie met vooral ook meer software. Meer dan een bewakingsysteem kan de informatie die VieDome genereert, gebruikt worden om de zorg voor de cliënt te optimaliseren. VieDome is een totaaloplossing, met een breed scala aan toepassingen waaronder beeldzorg thuis, video- en akoestische bewaking, patroonherkenning, persoonsalarmering en dwaaldetectie. Bewaking en alarmafhandeling kunnen eenvoudig op maat worden gemaakt. Bij cliënten die bijvoorbeeld door een verstandelijke beperking of dementie niet in staat zijn om op een knopje te drukken als dat nodig is, kan worden overgeschakeld van actieve op passieve alarmering. Zoals met geofencing, waarbij een alarm afgaat als het veilige leefgebied wordt verlaten. Een andere cliënt kan bijvoorbeeld zelfstandig naar het toilet maar loopt tegelijkertijd wel het risico snel te vallen. Door de gegevens van een bed- en een toiletsensor te combineren en rekening te houden met hoe lang die cliënt daar normaal gesproken over doet, kan de juiste alarmering worden gegenereerd en het aantal loze meldingen worden beperkt. Het softwarematig werken met dergelijke scenario's tekent de verdere ontwikkeling van VieDome als totaaloplossing, ongeëvenaard dankzij alle beschikbare technologie die elke zorgafdeling en iedere woning snel en eenvoudig slim kan maken.

NightWatch

De NightWatch is een comfortabele armband die gedurende de gehele nacht nauwlettend de hartslag en beweging van de drager meet. Wanneer het systeem een zware epilepsieaanval vermoedt, wordt er een waarschuwingssignaal gegeven. Dit signaal is gekoppeld aan het VieDome-systeem zodat de melding doorgegeven kan worden aan hulpverleners, bijvoorbeeld op de smartphone of aan de zorgcentrale.





BEVEILIGING VAN KRITISCHE INFRASTRUCTUUR MET ASSET & SITE MANAGEMENTOPLOSSING

Meer dan ooit zijn we als samenleving afhankelijk van het goed blijven functioneren van kritische infrastructuur. Het uitvallen van bijvoorbeeld stroom of internet kan grote gevolgen hebben. Op het gebied van Asset & Site Management heeft TKH een unieke oplossing die dankzij het inzetten van slimme technologie, onbemande technische locaties vanuit één centraal punt kan monitoren en bewaken.

Door de veranderingen in de architectuur van glasvezelnetwerken, worden steeds vaker passieve locaties (dus zonder netstroom) toegepast. Een compleet glasvezelnetwerk kan wel uit honderden tot duizenden passieve locaties bestaan. Het is dus bijna onmogelijk om die regelmatig door monteurs te laten controleren. Om die reden heeft TKH een innovatieve oplossing ontwikkeld om ook deze passieve locaties te kunnen monitoren en bewaken. De nieuwe JUNO-controller stelt klanten in staat om

naast de actieve ook de passieve locaties in het netwerk met één softwareschil te monitoren en te bewaken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de nieuwste beschikbare technologie in de markt, zoals LORA en NB-IoT om devices draadloos via internet met elkaar te verbinden. Sensoren houden temperatuur, batterijstatus, signaalsterkte en luchtvochtigheid in de gaten. Uniek is ook hoe de toegangsverlening via een smartphone kan worden geregeld. Met de toevoeging van de JUNO aan het Asset & Site Management-systeem biedt TKH haar klanten een complete oplossing voor het integraal beheren van een glasvezelnetwerk. De Asset & Site Managementoplossing is uiteraard ook zeer geschikt voor gebruik in andere onbemande kritische infrastructures zoals kabel tv, energienetwerken en andere nutsvoorzieningen. Locaties die geen of niet de juiste stroomvoorziening hebben of tot dusverre mogelijk te klein waren, zijn met de nieuw ontwikkelde JUNO-controller nu wel bereikbaar geworden.

Asset & Site Management

Met de Asset & Site Managementoplossing wordt op afstand het toegangsbeheer van onbemande locaties in kritische omgevingen gecontroleerd en worden omgevingsvariabelen gemonitord. In combinatie met iProtect Sitesoftware biedt het een toekomstgerichte oplossing, waarmee beheerders van onbemande sites volledig in control zijn.



PARKEERBEHEER KLAAR VOOR DE TOEKOMST MET FLINQ FORESIGHT

Op het gebied van parkeerbeheer is meer en meer behoefte aan centralisatie. Naast de wens om volledige controle te blijven houden over wat in alle parkeerfaciliteiten gebeurt, kan centralisatie natuurlijk flink kosten besparen en ook nog eens de veiligheid ten goede komen. Het antwoord van TKH hierop is FlinQ Foresight.

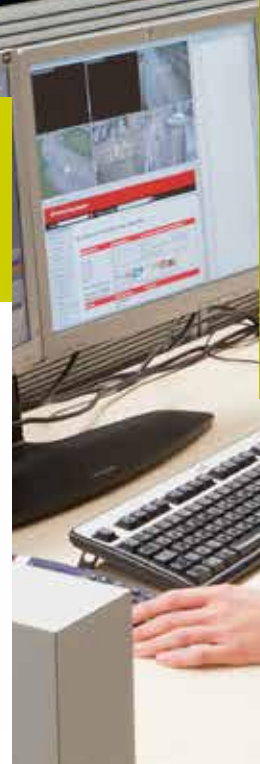
In een parkeergarage kunnen veel verschillende systemen voorkomen, zoals camera's, intercoms en apparatuur voor parkeergeleiding, toegangscontrole en inbraakdetectie. TKH kan de aansturing en monitoring van diverse systemen al sinds jaar en dag bundelen en naar één dashboard terugvoeren, om zodoende in een meldkamer op een overzichtelijke manier volledige controle te hebben over wat zich in de garage afspeelt. FlinQ is een oplossing die in de loop der jaren steeds verder is ontwikkeld en op het gebied van parkeerbeheer meer mogelijk maakt. Met als achtergrond dat meldkamers voortdurend meer meldingen en vragen te verwerken krijgen, ontwikkelt FlinQ zich nu van integratieplatform naar een meer en meer geautomatiseerde meldkameroplossing die niet voor niets de naam FlinQ Foresight heeft meegekregen. FlinQ Foresight

is onder andere uitgerust met Interactive Voice Response (IVR), mede dankzij de mission critical communicatietechnologie van TKH, en maakt gebruik van Artificial Intelligence ('AI').

Een aanzienlijk deel van de vragen en meldingen die een meldkamer elke dag te verwerken krijgt heeft een terugkerend karakter en leent zich daarom bij uitstek om geautomatiseerd te worden. Door de eigen ontwikkeling van IVR –om de juiste opvolging te regelen voor een vraag die via een intercom-systeem gesteld wordt- is dat nu ook mogelijk geworden. Daarnaast wordt het gebruik van data een steeds belangrijker onderdeel van de oplossing. Vergelijkbaar met mensen moet een systeem worden geleerd om op basis van waarnemingen beslissingen te kunnen nemen, hetgeen bij AI het geval is. Met alle slimme technologie is FlinQ Foresight een unieke oplossing in niet alleen deze markt. Bij de verdere ontwikkeling is de visie van TKH dat uiteindelijk zelfs het overgrote deel van alle vragen en meldingen die in een meldkamer binnenkomen volledig automatisch door het systeem zelf kan worden afgehandeld. De voordelen voor de efficiency, maar ook de kwaliteit van die afhandeling, zijn evident.

FlinQ

FlinQ is een open en flexibel integratieplatform. FlinQ integreert naadloos alle apparaten zoals toegangscontrole, camera, intercom en inbraakdetectie en stelt de gebruiker in staat om ze te bedienen via één gebruikersinterface.



BAANBREKENDE INTERCOMOPLOSSING VOOR SUPERJACHTEN

Superjachten zijn in de loop der jaren dermate groot geworden, dat die in sommige gevallen niet eens meer in bepaalde havens kunnen aanleggen. Meestal in privébezit hebben superjachten steevast een professionele bemanning, waarvan het aantal behoorlijk kan oplopen al naar gelang de grootte van het schip. Aan boord moet uiteraard kunnen worden vertrouwd op een goede communicatie. Zo moet ongeacht de omstandigheden altijd kunnen worden gecommuniceerd tussen brug en machinekamer. Toonaangevend met haar hoogwaardige intercomsystemen in vele toepassingsgebieden waar communicatie van het grootste belang is, heeft TKH nu ook een op IP-gebaseerde intercomoplossing voor superjachten die daarmee baanbrekend is te noemen.

Het intercomsysteem is heel modulair opgebouwd en daardoor volledig op maat te maken en eenvoudig te installeren. De intercoms zelf zijn zeewaterbestendig en uitgerust met twee digitale microfoons, die door een nieuw ontwikkelde 'beamforming'-algoritme zorgen dat achtergrondgeluiden worden onderdrukt. Zelfs in een zeer rumoerige omgeving is de spreker luid en duidelijk te verstaan. De camera's die bij die intercoms kunnen worden geleverd hebben een lens, gemaakt van gehard krasbestendig glas en geven ook als de

lichtinval te wensen overlaat dankzij infraroodlicht en een 'band-pass'-filter een goede beeldkwaliteit. Een belangrijke andere module fungeert als server en centrale besturingseenheid van het gehele intercomsysteem, dat met een webbrowser eenvoudig kan worden geconfigureerd. Encryptie zorgt voor bescherming tegen ongeautoriseerde toegang. Esthetisch is het intercomsysteem ook onderscheidend. Alle elektronica en modules zijn bestand tegen de omstandigheden waar een vaartuig mee te maken kan krijgen. De intercomsystemen zijn bovendien zo ontworpen dat ze helemaal in het interieur kunnen worden weggewerkt. Speciaal gemaakt voor superjachten.

De zeer modulaire opbouw waardoor alles op maat kan worden gemaakt en hoogwaardige communicatietechnologie ingezet kan worden, maken dat de oplossing zijn gelijke niet kent. Meest opvallende aspect is echter dat het om een volledig IP-gebaseerd systeem gaat. VoIP mag dan allesbehalve nieuw zijn, het is in deze markt nog niet ingeburgerd. De communicatie aan boord van superjachten wordt momenteel nog gedomineerd door analoge technologieën. Het nieuwe intercomsysteem is vooral het eerste dat voor mission critical communicatie zal worden gebruikt. Hoe TKH hiermee VoIP naar de maritieme markt brengt is baanbrekend.



Mission critical communication voor superjachten

Twee digitale microfoons en ultramoderne audio-algoritmen om achtergrondruis te elimineren zonder essentiële akoestische inhoud te verliezen zijn bepalend voor de mission critical communicatiesystemen van TKH. SIP-videocamera in HD-kwaliteit met infraroodlicht kan als opbouw- of inbouwvariant worden geïnstalleerd



CONNECTIVITY

Met onze connectivity-technologie richten wij ons op klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivity-systemen voor de meest uiteenlopende toepassingen in hightech-omgevingen zoals de industriële, marine & offshore-, medische, robot- en machinebouwsector. Onze geavanceerde connectivity-technologie voor contactloze energie- en datadistributie voor airfield ground lighting-systemen is een innovatieve technologie die binnen de vliegveldwereld leidt tot een doorbraak op het gebied van veiligheid en verlaging van OPEX. Daarnaast produceren en leveren we een compleet portfolio aan connectivity-oplossingen voor energiedistributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals glasvezelsystemen voor data- en communicatienetwerken.

De connectivity-systemen van TKH zorgen op de meest uiteenlopende manieren voor de overdracht van video- en audiosignalen, data, energie en elektriciteit. Connectivity wordt veelal met de drie andere kerntechnologieën gecombineerd en staat aan de basis van innovatieve totaaloplossingen. Hoe ver deze kerntechnologie ontwikkeld is blijkt niet alleen uit de toepassingen ervan in bijna alle zeven verticale groeimarkten, maar vormt zelfs de basis van één van die groeimarkten vanwege haar 'state-of-the-art'-glasvezelnetwerkverbindingen. Fibre Optic Networks is een groeimarkt door de alsmat grotere behoefte aan bandbreedte.

Hoe hoogwaardig de connectivity-technologie is mag eveneens blijken uit de speciaalkabels van TKH, die in diverse hoogwaardige apparatuur in de medische en industriële sector worden toegepast. Fabricage van die speciaalkabels vindt plaats in een aparte cleanroom door speciaal daarvoor opgeleide medewerkers. Of uit de innovatieve subsea-kabelsystemen van TKH, die windmolens op zee onderling verbinden en zorgen voor het transporteren van de opgewekte energie.

Een ander technologisch hoogstandje is CEDD als innovatieve technologie van TKH voor contactloze distributie van energie en data. Zonder contact te hoeven maken met een voedingskabel kan daardoor de verlichting van een start- en landingsbaan op een vliegveld eenvoudig en snel worden geïnstalleerd of vervangen. Eén van de plekken waar veiligheid en een continue operatie van cruciaal belang is en waarin technologie echt het verschil kan maken.



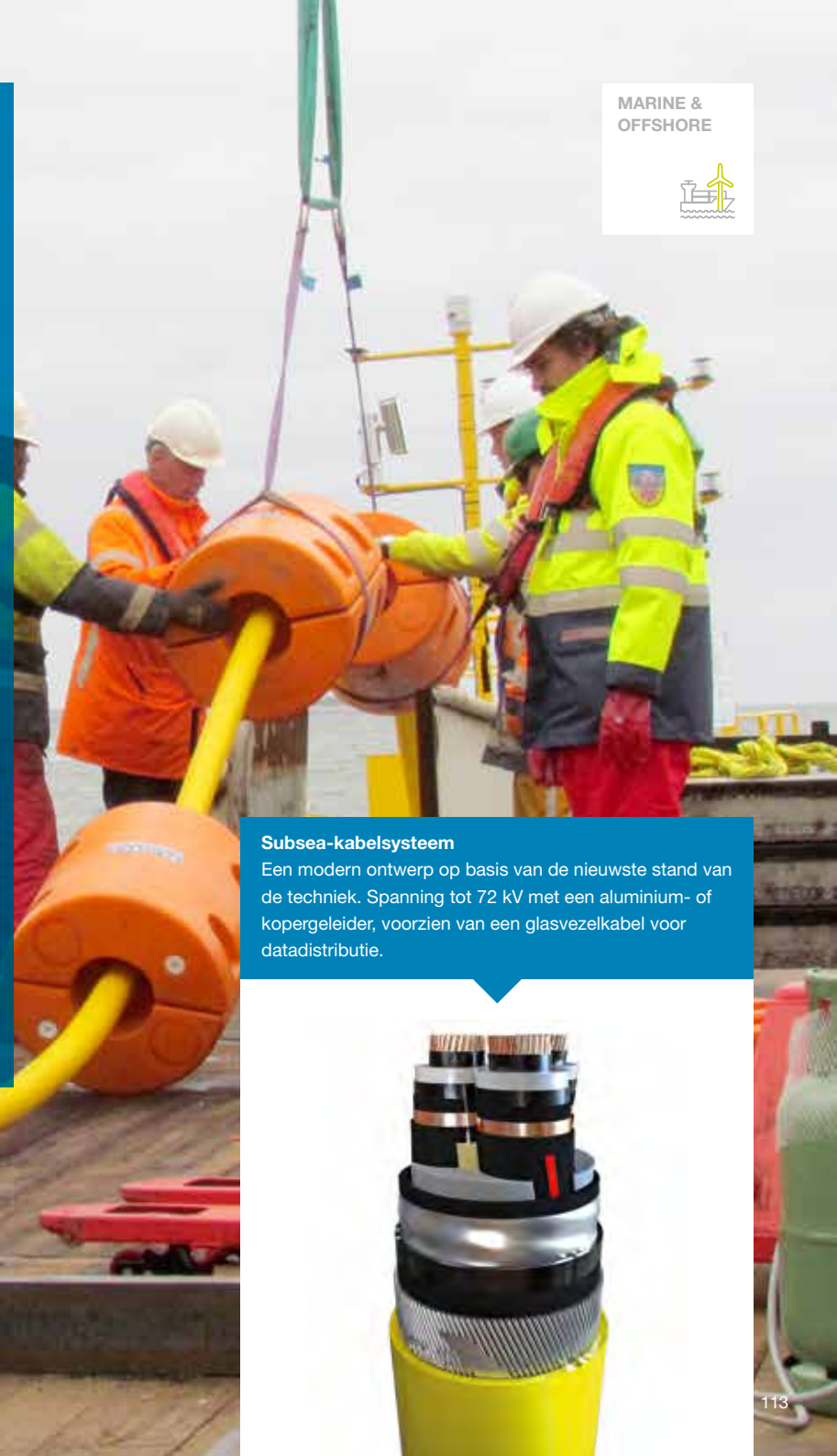
SUBSEA-KABELSYSTEMEN ONDSCHIEDEND IN DE MARKT

Wind- en zonne-energie zijn belangrijke elementen geworden om aan de onafwendbare energietransitie naar duurzame energiewinning te kunnen voldoen. Er wordt dan ook extra geïnvesteerd in windmolenparken, voornamelijk op zee.

TKH heeft haar unieke connectivity-technologie voor subsea-kabelsystemen inmiddels succesvol gepositioneerd binnen deze groeiemarkt. Niet op de laatste plaats vanwege het goed doordachte kabelconcept, die windmolens in de windmolenparken op zee onderling verbindt. Om in te spelen op de vraag naar innovatieve en duurzame subsea-kabelsystemen heeft TKH de productielocatie voorzien van een compleet nieuw machinepark en testfaciliteiten. Dit bood gelijktijdig de mogelijkheid om het productieapparaat zo optimaal mogelijk te kunnen afstemmen op het innovatieve kabelconcept. Een van de onderscheidende factoren in het kabelconcept is dat naast drie koperen- of aluminiumgeleiders voor het transporteren van de gegenereerde elektriciteit, deze ook nog een extra glasvezelkabel omvat voor aansturing en meting van de aangesloten windmoleninstallaties. De kabeladers worden

volgens een vooruitstrevend procedé van een aluminiummantel voorzien dat functioneert als aardscherm en tegelijkertijd een uitzonderlijk goede waterdichte afscherming heeft.

Ook uniek in het connectivity-concept zijn de lange lengtes die aan één stuk geleverd worden en worden voorzien van alle benodigde accessoires en connectoren voor beide uiteinden. Het grote voordeel hiervan is dat het risico van kabelschade en indringing van water hoegenaamd is uitgesloten. De kabellengte kan tot aan twintig kilometer zijn hetgeen de installatieflexibiliteit enorm laat toenemen. Gelijktijdig is er een sterke toename van de vermogens die de windmolens kunnen opwekken. Ze leveren meer energie, maar ook de mechanische krachten die op de subsea-kabels worden uitgeoefend gaan omhoog. TKH levert kabelsystemen met een spanning tot 72 kV (kilovolt). Het unieke en innovatieve is dat tot nu toe er geen kabels met een dergelijke spanning werden geproduceerd, specifiek geoptimaliseerd voor toepassing in windmolenparken. Ook hierin levert TKH een technologisch hoogstandje binnen haar connectivity-oplossingen.



Subsea-kabelsysteem

Een modern ontwerp op basis van de nieuwste stand van de techniek. Spanning tot 72 kV met een aluminium- of kopergeleider, voorzien van een glasvezelkabel voor datadistributie.



MINUSCUUL MAAR MET ZEER HOOGWAARDIGE TOEPASSINGEN

De connectivity-technologie in de zorgsector moet voldoen aan hoge vereisten ten aanzien van betrouwbaarheid en flexibiliteit, maar ook aan comfort bij de aanwending ervan. Consequentie hiervan is dat kabels die speciaal voor de medische sector worden ontwikkeld en geproduceerd steeds compacter en kleiner worden.

De miniaturisering van de kabels is uitermate belangrijk in de microchirurgie en endoscopie omdat hoe kleiner de doorsnee van het systeem is, des te minder het menselijk lichaam wordt beschadigd tijdens de ingreep. TKH begrijpt als geen ander de behoeften in deze markt en speelt hierop in met haar innovatieve speciaalkabels. Neem bijvoorbeeld een micro-endoscopiekabel met een micro-coax voor signaal- en hoogwaardige beeldoverdracht dat een doorsnede heeft van slechts 0,22 mm, alsook twee compacte miniaturaders voor stroomvoorziening met een doorsnede van slechts 0,0013 mm.

Niet onbelangrijk, maar voor TKH een vanzelfsprekendheid, bevatten deze speciaalkabels de antibacteriële kabelmantels 'BacterialfrEE'. De focus ligt hierbij op het in de kabelmantel opgenomen additief en niet alleen in de oppervlaktebehandeling.

De connectivity-technologie van TKH is microscopisch gezien dusdanig uniek dat ze meer dan ooit gewild zijn in andere markten dan alleen de medische sector, zoals in de industriële, machinebouw-, meet- en regeltechniek- en in de automatiseringssector. Om dat te kunnen wordt een zeer hoge graad van perfectie in de productie ervan vereist. Elke verontreiniging in zowel de kabelkern als de buitenmantel wordt uitgesloten en de volledige elektrische en mechanische eigenschappen van de kabel, hoe minuscuul deze ook is, worden gelijktijdig gewaarborgd. De kabels blijven ook onder extreme temperaturen flexibel en kunnen weerstand bieden aan invloeden van buitenaf zonder dat dit de kwaliteit van de kabel beïnvloedt.

Miniatuur speciaalkabels

Wij ontwikkelen en produceren op maat gemaakte miniatuurkabels tot AWG 56 (Ø van geleider 0,0124 mm). Alle kabeloplossingen voldoen aan de hoge veiligheids-eisen voor gebruik in medische en gezondheidszorg-technologie zoals steriel, desinfecterend spiraalvormig of plug-and-play.





ACE BAANBREKEND VOOR GLASVEZELNETWERKEN

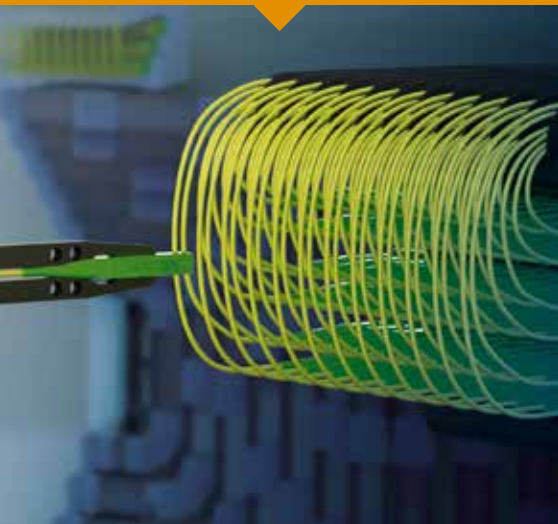
Met 5G op komst zal tegelijkertijd ook veel meer van glasvezelnetwerken worden gevraagd. Diverse toepassingen van het Internet of Things ('IoT') vereisen een zeer hoge betrouwbaarheid en lage responstijd. Als de aangewezen partij bij de ontwikkeling en levering van deze netwerken, neemt TKH in deze sector het voortouw. ACE is de totaaloplossing van TKH voor moderne glasvezelnetwerken, mede dankzij alle technologie die TKH in huis heeft die als innovatief totaalconcept in de markt wordt gepositioneerd. Daarmee worden nu baanbrekende stappen gezet, waaronder het optisch maken van IoT-verbindingen.

Waar de centrale ruimtes in een netwerk met ACE al helemaal geautomatiseerd konden worden, is nu een volgende stap gemaakt naar het ook slim maken van alle andere componenten in de infrastructuur van het netwerk. Niet alleen de actieve maar ook alle passieve componenten dienen continu bewaakt en aangepast te kunnen worden. Het is zaak dat voortdurend en automatisch in de gaten kan worden gehouden of alle verbindingen optimaal functioneren in het totale netwerk.

Teneinde in bepaalde situaties -zoals bewegingen van mensenmassa's- mee te kunnen gaan in benodigde capaciteit dienen glasvezelverbindingen ook gestuurd en geschakeld te kunnen worden. De software die onontbeerlijk is voor die automatisering moet vooral open zijn om compatibiliteit te verkrijgen met de verschillende belanghebbende partijen. Ook gaat TKH met ACE op dit vlak nu voor de automatisering cobots inzetten -robots die kunnen samenwerken met de mens. Met de slimme SAODF-technologie (semi-geautomatiseerde optische distributiefraam) wordt al langer gebruikgemaakt van robots in PoP's (Points of Presence) om glasvezelverbindingen op afstand te schakelen. Daardoor hoeven bijvoorbeeld bij klantenwisselingen geen monteurs meer naar een PoP om handmatig netwerkconnecties te maken of juist te verwijderen. Andere TKH-oplossingen kunnen het ontbreken van elektrische signalen in de passieve delen van het netwerk ondervangen door glasvezels te gaan gebruiken die vervolgens alle aangesloten apparatuur optimaal aansturen. Dit optisch maken van IoT-verbindingen mag gerust 'disruptive' worden genoemd. Het maakt de weg vrij om met ACE een totaaloplossing te kunnen bieden voor moderne glasvezelnetwerken.

Semi-Automated Optical Distribution Frame (SAODF)

Met ons Semi-Automated Optical Distribution Frame (SAODF) zijn we in staat om glasvezelverbindingen op afstand te besturen, dus het is niet nodig om persoonlijk naar de POP te gaan voor patching. Snelle reactie op klanteisen en geautomatiseerd glasvezelbeheer en test-toegangsooplossing zijn daarmee mogelijk.





REVOLUTIONAIRE VERLICHTING OP START- EN LANDINGSBANEN

Op vliegvelden moet de verlichting op start- en landingsbanen het uiteraard altijd blijven doen en mogen die ook niet te lang buiten gebruik zijn om onderhoud te verrichten. Traditionele verlichtings-systemen zijn gecompliceerde en storings-gevoelige systemen, vanwege kabels die door het asfalt lopen naar transformatorputten om van daaruit elke lamp door de baan heen te verbinden. Met CEDD als unieke connectivity-technologie voor de contactloze overdracht van energie en data en die ook nog eens verrijkt is met de technologie en knowhow binnen de groep op het gebied van Asset & Site Management, heeft TKH een revolutionair alternatief in handen.

Om het principe van contactloze overdracht te begrijpen hoeft alleen maar aan een elektrische tandenborstel te worden gedacht. Groot verschil is echter dat CEDD (Contactless Energy and Data Distribution) zo is ontwikkeld dat nauwelijks energie verloren gaat en dat niet alleen stroom maar ook data kan worden overgedragen. De energievoorziening en datacommunicatie gaan via één en dezelfde kabel, die alleen aan weerszijden in een start- en landingsbaan hoeft te worden gelegd. De lampen kunnen daar eenvoudig op worden vastgeklikt, zonder dus open elektrisch contact te moeten maken. Met verder alleen een bij te leveren basisstation, staat die

eenvoud in schril contrast met de traditionele manier. De voordelen zijn legio. CEDD is veel sneller, goedkoper –nog los van de forse energiebesparing die het systeem oplevert– en zonder complicaties veilig te installeren. Het onderhoud gaat helemaal eenvoudig. Geen situaties meer dat een complete start- en landingsbaan buiten gebruik moet worden genomen omdat onderhoud aan of rondom een transformatorput wordt gepleegd. Die putten zijn gevoelig voor vocht en met de veel langere bekabeling die traditionele verlichtingsystemen hebben is de kans op verstoringen beduidend groter dan met de CEDD AGL (Airfield Ground Lighting)-oplossing.

De slimme software die al in CEDD werd toegepast is als ideale combinatie ook nog eens gebundeld met de technologie van TKH op het gebied van Asset & Site Management. De op de start- en landingsbaan gegenereerde data wordt daarmee gebruikt voor het op afstand beheren, monitoren en bewaken van het hele systeem. Zelfs als een boutje in een lamp door het opstijgen en landen van vliegtuigen dreigt los te trillen, wordt dat dankzij de slimme sensoren in het systeem automatisch gedetecteerd. Op basis van gemeten parameters wordt tevens informatie geleverd over preventief en voorspellend onderhoud. Ook dat scheelt flink in de kosten en onderhoudsmonteurs hoeven niet meer onnodig de baan op.

CEDD (Contactless Energy and Data Distribution)

CEDD is een innovatieve contactloze energie en communicatietechnologie. Energie- en datatransport zijn gecombineerd in een kabelsysteem, een basisstation en contactloze 'nodes'. Zo kan verlichting eenvoudig geïnstalleerd of vervangen worden zonder hierbij elektrisch contact te maken met een voedings- of datakabel.



SMART MANUFACTURING

TKH zet haar kennis van automatisering van productieprocessen in voor het besturen en monitoren van industriële processen evenals in complete productiesystemen voor de productie van auto- en vrachtwagenbanden en de zorgindustrie. Engineering en assemblage van systemen, besturings- en analysessoftware evenals connectivity- en visietechnologie zijn de basisbouwstenen voor de onderscheidende productiesystemen die TKH levert. Onze technologie verbetert de betrouwbaarheid en flexibiliteit van productiesystemen waarmee we inspelen op de wens van een aantal gespecialiseerde industriële sectoren zoals de bandenbouw-, robot-, medische en machinebouwindustrie.

Smart manufacturing neemt als vierde kerntechnologie van TKH een bijzondere plaats in. De basis voor deze kerntechnologie is gelegd door de eigen technologie die TKH voor haar bandenbouwmachines heeft ontwikkeld en -op dat gebied- geavanceerder dan welke partij ter wereld dan ook. De combinatie met voornamelijk de TKH-visietechnologie maakt deze positie nog meer uniek. De zeer geavanceerde smart manufacturing-technologie en alle bijbehorende kennis en kunde over de automatisering van productieprocessen wordt ook in andere sectoren binnen de industrie ingezet, zoals in de zorgsector in de vorm van een volledig geautomatiseerd systeem voor het individueel verpakken van medicijnen. En ultramoderne wattenstansmachines, voor het stansen en verpakken van wattenpads voor cosmetisch gebruik.

De slimme productietechnologie is vooral ook zo doorontwikkeld en geavanceerd geworden door de hoge eisen waarmee binnen de industrie moet worden gewerkt. Binnen de bandenbouwindustrie onder meer vanwege de vraag naar steeds kortere productieseries waardoor flexibiliteit in het productieapparaat vereist is, maar ook vanwege de kwaliteit en exacte eigenschappen van het te verwerken rubber. Smart manufacturingtechnologie wordt gebruikt voor de aansturing van de machines zelf maar ook in combinatie met visietechnologie om diverse kwaliteitsinspecties efficiënt en accuraat te kunnen uitvoeren. Naast dat de bandenbouwmachines van TKH zorgen voor een hoge mate aan flexibiliteit in het productieproces, is het ook zo ontworpen dat ze flexibel aan te passen zijn op de specifieke wensen van de klant.





ONGEKENDE FLEXIBILITEIT BIJ DE PRODUCTIE VAN BREAKERS

Autobanden zijn er tegenwoordig in allerlei soorten en maten, mede door innovaties van bandenfabrikanten die weer andere materialen en constructies in de band toepassen. Naast de toch al steeds hogere eisen, maakt dat de productie van autobanden alsmaar complexer. Het vraagt met name meer flexibiliteit om op andere series te kunnen overschakelen, in een industrie die het van oudsher van massaproductie moet hebben. Met haar visie technologie en kennis over robotisering is TKH als geen ander in staat innovatieve oplossingen te bieden voor machines die bandenbouwcomponenten vervaardigt.

Eén van die componenten die in een bandenfabriek wordt geproduceerd is een zogenaamde breaker, een rubberen strook waarin staaldraadjes onder een bepaalde hoek zitten. Die wordt vlak onder het loopvlak van een band geplaatst met als doel dat loopvlak egaal te houden en een band tegen lek gaan te beschermen. Met een grote verscheidenheid aan banden zijn er logischerwijs veel verschillende soorten breakers nodig. Als alternatief voor het traditionele proces, dat veel omsteltijd vraagt zodra andere maten breakers moeten worden geproduceerd of wanneer er met ander staaldraad of een ander rubbermengsel moet worden gewerkt, heeft TKH de FLEXX 400 ontwikkeld: een innovatieve, nieuwe machine voor de productie van breakers waarin ook voor een deel de UNIXX-technologie zit verwerkt. De FLEXX 400 maakt gebruik van een

andere industriële techniek, namelijk extruderen in plaats van kalanderen. Daarnaast worden robots ingezet voor het verplaatsen van materialen. Een slimme wind-up zorgt dat het geproduceerde materiaal meteen ook gebruiksklaar is voor de volgende fase van het productieproces.

Een van de vele voordelen is dat de kwaliteit van het materiaal superieur is vergeleken met wat uit het conventionele productieproces komt rollen. Een camerasysteem in de machine neemt diverse kwaliteitsinspecties en de directe terugkoppeling daarvan voor zijn rekening. Ook kunnen veel dünnere lagen van het materiaal worden gemaakt, iets dat helemaal aansluit bij de trend in de industrie om banden te maken die minder gewicht hebben en waarin minder grondstoffen zijn verwerkt. Groot voordeel is vooral ook dat de automatisch om te stellen robots en cutter en de slimme wind-up zorgen dat een fabrikant alleen specifieke maten die gewenst zijn hoeft in te voeren en hoeveel meter van elk. De machine zal dan volautomatisch naar die andere maten overschakelen en beginnen met het vullen van de volgende spoel. Het zelfs ontbreken van omsteltijd wanneer op een andere maat moet worden overgestapt, is een vorm van flexibiliteit die tot nu toe totaal ongekennd is. Dit wordt mogelijk gemaakt door de manier waarop TKH als marktleider met meer eigen technologie in huis dan welke partij dan ook ter wereld, blijft innoveren.

EDGIQ belt cutter

De EDGIQ belt cutter is een revolutionair snij- en las-systeem dat hoogwaardige stalen riem- en chafer-materialen voor radiale personenautobanden produceert. Het systeem heeft een ongekennd hoge dagelijkse productie-output, terwijl het innovatieve snijsysteem uitermate geschikt is voor verwerking van de modernste nieuwe materialen in hoogwaardige personenwagenbanden.

SLIM VISION- EN MONITORINGSSYSTEEM VOOR DE MODERNE BANDENFABRIEK

Waar de productie van banden om flexibiliteit en om snelheid vraagt, is het productieproces tegelijkertijd met de nodige complexiteit omgeven. Hierdoor ligt de lat voor een optimale automatisering binnen de bandenbouwindustrie hoog. Voor TKH als succesvolle marktleider en innovator in de bandenbouwindustrie zijn de uitgangspunten van Industry 4.0 van belang.

De moderne fabriek van vandaag en morgen vraagt onder andere een bredere inzet van machine intelligentie en dat de hele productieomgeving veel meer onderling met elkaar is verbonden. Met PIXXEL heeft TKH een vision- en monitoringssysteem dat daar al helemaal op inspeelt. De status die TKH als absolute marktleider in de bandenbouwindustrie heeft opgebouwd is, samen met de zeer geavanceerde smart manufacturingtechnologie, voor een belangrijk deel te danken aan de hoogwaardige visionstechnologie. Na het jaren geleden introduceren van camera's in de geautomatiseerde bandenbouwsystemen, is daar met PIXXEL een extra dimensie aan toegevoegd. Sensoren meten tijdens het productieproces alle kritische parameters met vooraf ingestelde tolerantiegrenzen en zorgen dat die fouten kunnen worden gecorrigeerd. Het vision- en monitoringsysteem leidt tot een veel sneller en nauwkeuriger productieproces.

PIXXEL is zelfs meer dan dat en gaat nog een stap verder. Zo zorgt de software in het systeem voor visualisatie waarmee het productieproces voor operators eenvoudiger te volgen is. Alle meetgegevens worden centraal opgeslagen en zijn direct beschikbaar voor analyse. Bandenfabrikanten kunnen op deze wijze met die outputgegevens aantonen dat zij kwaliteitsbanden maken, die voldoen aan specifieke strenge eisen. Een ander belangrijk voordeel is dat service en onderhoud op afstand wordt ondersteund. TKH biedt namelijk met de 'remote guidance'-oplossing haar klanten 24/7-service. Door middel van een videoverbinding kan een engineer van TKH live meekijken met de klant. Gebruikmaking van 'Augmented Reality' zorgt dat die engineer op het scherm van de smartphone of tablet van de klant kan aanwijzen waar het probleem zit of kan vragen een specifiek onderdeel in beeld te brengen. Het altijd en op elk moment kunnen bieden van professionele service door het inzetten van de laatste stand der techniek, maakt dat uitvaltijd kan worden beperkt en een snelle voortzetting van het productieproces wordt verzekerd.

In combinatie met PIXXEL is het vooral ook tekenend voor de totaalaanpak van TKH om bandenfabrikanten over de gehele linie een betere, efficiëntere en betrouwbaardere productie te kunnen bieden.

TIRE BUILDING
INDUSTRY



PIXXEL

Hoge kwaliteit imaging met behulp van de nieuwste sensortechnologie. Eenvoudig te gebruiken interface met meer dan 10 banden- en rubbergerelateerde toepassingen die in één GUI kunnen worden geselecteerd. Opslag en export van afbeeldingen voor verdere offline-analyse. Geïntegreerd platform voor zowel monitoring als begeleiding.





SMART MANUFACTURING IN DE ZORGMARKT

TKH zet smart manufacturing-technologie in als antwoord op de strengere kwaliteitsmaatregelen die de farmaceutische industrie stelt om tablettschade en kruisbesmetting te voorkomen. Daarnaast gelden strengere voorschriften met betrekking tot materialen die in direct contact komen met de medicijnen. Het antwoord op deze eisen is een beproefde industriële robot - genaamd INDIVION- die is uitgerust met meer dan 1.000 slimme en zeer betrouwbare canisters met RFID-technologie.

Canisters, elk voorzien van een medicijnsoort, worden geplaatst in de machine waarna een robot deze slimme canisters op de juiste dockingstations plaatst voor vrijgave. Bij het daarop volgende proces, het verpakken van medicijnen in zakjes per slikmoment, komt normaal gesproken altijd stof - zijnde restanten van de medicijnen- vrij. Dit leidt tot contaminatie of wel besmetting van medicijnen die daaropvolgend verpakt moeten worden. Hierdoor ontstaat een ongewenste vermenging van medicijnen met alle mogelijke gevolgen van dien. Met de INDIVION is dit ondervangen door de valhoogte van

medicijnen in het systeem zo beperkt mogelijk te houden. De INDIVION hanteert een valhoogte van slechts 20 centimeter tegen een in de markt gebruikelijke valhoogte van gemiddeld één meter. De medicijnen vallen in de INDIVION uit de canisters die ieder uniek zijn en alleen medicijnen bevatten die op basis van hun afmetingen erin thuishoren. Ze worden ook apart geregistreerd middels specifiek daarvoor ontwikkelde software.

Ook dat helpt fouten voorkomen. De canisters van de INDIVION hebben ieder een RFID-chip waaruit verschillende informatie te halen is om zo ook precies te weten welke medicijnen er in de machine zitten. Eenmalige dosis, eenheidsdosis, multidosering, spoedbestellingen, onverwachte wijzigingen, productie op bestelling, dit alles wordt mogelijk gemaakt via de software die de INDIVION aanstuurt. De INDIVION heeft een ongeëvenaarde capaciteit en produceert tot 10.000 zakjes per uur, terwijl een absoluut minimum aan risico's voor kruisbesmetting en foutieve dosering aanwezig is. De INDIVION is bovendien de meest kostenefficiënte oplossing die op de markt verkrijgbaar is.

INDIVION

Ongeëvenaarde hoge capaciteit van maximaal 10.000 zakjes per uur. Meer dan 1.000 slimme canisters met RFID-technologie. Uitgerust met een betrouwbare en duurzame industriële robot. Maximale valhoogte van medicijnen is 20 cm.



SAMENGEVATTE JAARREKENING

122 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

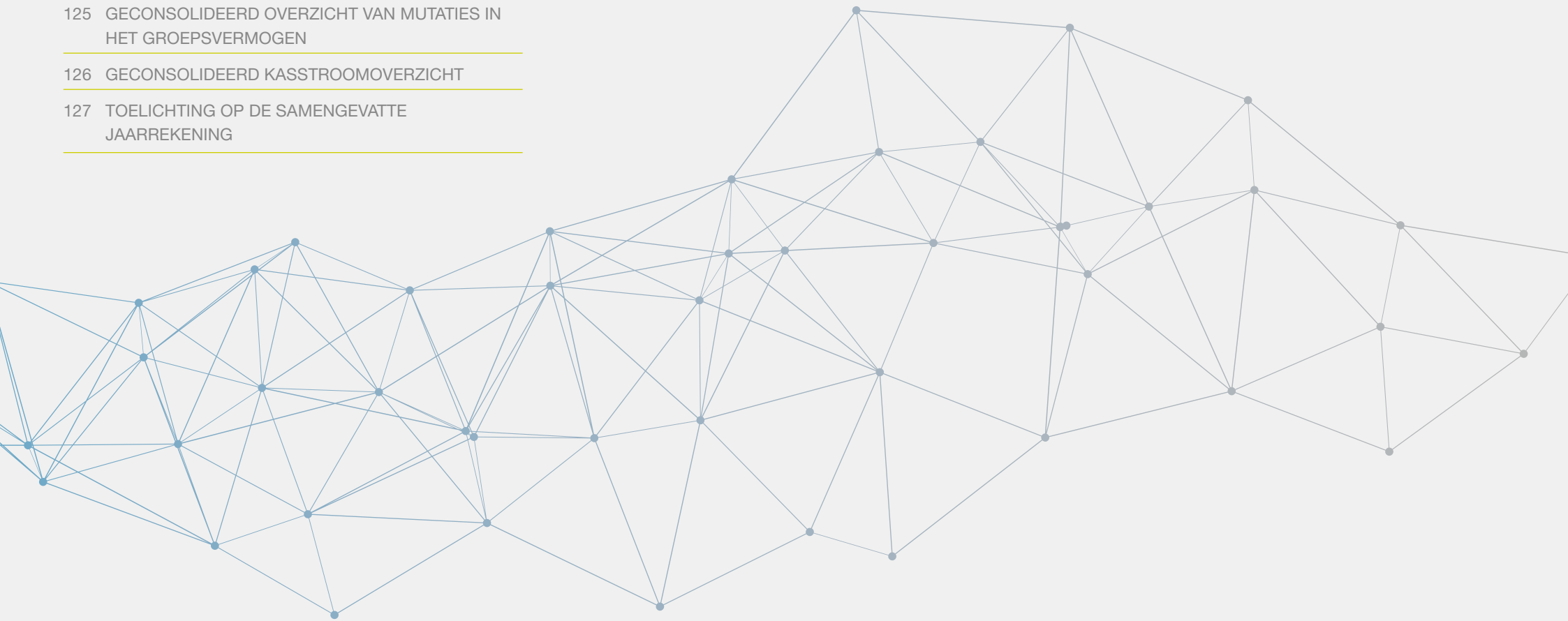
123 GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE
EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

124 GECONSOLIDEERDE BALANS

125 GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN MUTATIES IN
HET GROEPSVERMOGEN

126 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

127 TOELICHTING OP DE SAMENGEVATTE
JAARREKENING



GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

In duizenden euro's

	2018	2017 ¹
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.630.826	1.484.801
Grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	889.603	816.460
Personeelskosten	380.770	353.791
Overige bedrijfskosten	147.961	146.637
Afschrijvingen	27.908	24.774
Amortisatie	40.313	36.466
Bijzondere waardeverminderingen	1.543	1.754
Totaal bedrijfslasten	1.488.098	1.379.882
Bedrijfsresultaat	142.728	104.919
Financiële baten	1.410	1.459
Financiële lasten	-7.843	-8.326
Koers- en omrekeningsverschillen	-291	-1.190
Resultaat overige deelnemingen	1.873	941
Resultaat uit voor verkoop beschikbare financiële activa		6.311
Waardeverandering verplichting voor squeeze-out, earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders	520	3.847
Resultaat voor belastingen	138.397	107.961
Belastingen over resultaat	29.661	20.431
Nettoresultaat	108.736	87.530
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	108.551	86.302
Minderheidsbelang derden in het resultaat	185	1.228
	108.736	87.530
Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders		
Gewone winst per aandeel (in €)	2,58	2,05
Verwaterde winst per aandeel (in €)	2,57	2,04
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €)	2,88	2,27
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €)	2,87	2,32

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de volledige retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

In duizenden euro's

	2018	2017 ¹
Nettoresultaat	108.736	87.530
Posten die mogelijk in de toekomst naar winst of verlies zullen worden overgeboekt (na belasting)		
Valuta-omrekeningsverschillen	-457	-11.926
Valuta-omrekeningsverschillen in overige deelnemingen	-149	-490
Effectief deel van veranderingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen (na belastingen)	-5.903	5.034
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa		795
Reclassificatie naar de winst- en verliesrekening van voor verkoop beschikbare financiële activa vanwege verkoop		-5.837
	-6.509	-12.424
Posten die in de toekomst niet naar winst of verlies zullen worden overgeboekt (na belasting)		
Actuariële winsten/(verliezen)	237	22
	237	22
Totaal van niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	-6.272	-12.402
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode (na belasting)	102.464	75.128
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	102.307	73.938
Minderheidsbelang derden	157	1.190
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode (na belasting)	102.464	75.128

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de volledige retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'.

GECONSOLIDEERDE BALANS

In duizenden euro's	31-12-2018	31-12-2017 ¹
ACTIVA		
Vaste Activa		
Immateriële vaste activa	544.098	392.152
Materiële vaste activa	245.392	229.212
Vastgoedbeleggingen	251	251
Overige deelnemingen	12.047	10.566
Vorderingen	2.007	2.960
Uitgestelde belastingvorderingen	17.104	14.234
Totaal van de vaste activa	820.899	649.375
Vlottende activa		
Voorraden	254.963	218.805
Vorderingen	223.473	217.198
Contractactiva	140.135	94.606
Contractkosten	3.555	12.282
Te ontvangen vennootschapsbelasting	1.081	2.805
Liquide middelen ²	83.180	87.719
Totaal van de vlottende activa	706.387	633.415
Totaal activa	1.527.286	1.282.790

In duizenden euro's	31-12-2018	31-12-2017 ¹
PASSIVA		
Groepsvermogen		
Eigen vermogen	646.459	594.357
Minderheidsbelang derden	1.190	8.440
Totaal van het groepsvermogen	647.649	602.797
Langlopende verplichtingen		
Langlopende schulden	238.537	187.335
Uitgestelde belastingverplichtingen	60.398	43.388
Voorzieningen voor pensioenen	7.984	8.172
Financiële verplichtingen	588	2.890
Overige voorzieningen	5.217	4.955
Totaal van de langlopende verplichtingen	312.724	246.740
Kortlopende verplichtingen		
Schulden aan kredietinstellingen ²	170.569	57.350
Handelsschulden en overige te betalen posten	314.613	286.348
Contractverplichtingen	57.032	60.267
Te betalen vennootschapsbelasting	6.924	5.762
Financiële verplichtingen	4.831	11.781
Overige voorzieningen	12.944	11.745
Totaal van de kortlopende verplichtingen	566.913	433.253
Totaal passiva	1.527.286	1.282.790

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de volledige retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'. Daarnaast is het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen verlaagd door een saldering van € 8,8 miljoen.

² Inclusief € 22,3 miljoen (2017: € 42,0 miljoen) liquide middelen die onderdeel zijn van een saldo- en rentecompensatiestelsel. Deze liquide middelen zijn niet gesaldeerd opgenomen in de geconsolideerde balans.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN MUTATIES IN HET GROEPSVERMOGEN

In duizenden euro's	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Herwaarde- ringsreserve	Herwaarde- ringsreserve voor verkoop beschikbare financiële activa	Reserve omrekenings- verschillen	Hedging- reserve	Algemene reserve	Onverdeelde winst	Totaal eigen vermogen	Minderheids- belang	Totaal groeps- vermogen
Stand per 1 januari 2017 voor IFRS 15 aanpassing	10.709	85.021	43.213	415	5.042	21.603	-2.593	324.883	85.707	574.000	8.520	582.520
Aanpassing voor IFRS 15								1.335		1.335		1.335
Stand per 1 januari 2017 na IFRS 15 aanpassing	10.709	85.021	43.213	415	5.042	21.603	-2.593	326.218	85.707	575.335	8.520	583.855
Nettoresultaat									86.302	86.302	1.228	87.530
Reclassificatie naar de winst- en verliesrekening van voor verkoop beschikbare financiële activa vanwege verkoop					-5.837					-5.837		-5.837
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten					795	-12.378	5.034	22		-6.527	-38	-6.565
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	0	-5.042	-12.378	5.034	22	86.302	73.938	1.190	75.128
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								85.707	-85.707	0		0
Dividenduitkeringen								-46.237		-46.237		-46.237
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-527		-527	-1.284	-1.811
Verworven minderheidsbelang								-12		-12	14	2
Terugname herwaardering				-227				227		0		0
Aandelen- en optieregelingen								2.315		2.315		2.315
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-17.496		-17.496		-17.496
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								7.041		7.041		7.041
Mutatie wettelijke reserve deelnemingen			942					-942		0		0
Geactiveerde ontwikkelingskosten			10.978					-10.978		0		0
Stand per 31 december 2017	10.709	85.021	55.133	188	0	9.225	2.441	345.338	86.302	594.357	8.440	602.797
Aanpassing voor IFRS 9								-812		-812	-3	-815
Stand per 1 januari 2018 na IFRS 9 aanpassing	10.709	85.021	55.133	188	0	9.225	2.441	344.526	86.302	593.545	8.437	601.982
Nettoresultaat									108.551	108.551	185	108.736
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten						-578	-5.903	237		-6.244	-28	-6.272
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	0	0	-578	-5.903	237	108.551	102.307	157	102.464
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								86.302	-86.302	0		0
Dividenduitkeringen								-50.435		-50.435	-58	-50.493
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-1.104		-1.104		-1.104
Verworven minderheidsbelang								7.346		7.346	-7.346	0
Aandelen- en optieregelingen								2.303		2.303		2.303
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-13.482		-13.482		-13.482
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								5.979		5.979		5.979
Mutatie wettelijke reserve deelnemingen			-605					605		0		0
Geactiveerde ontwikkelingskosten			9.595					-9.595		0		0
Reclassificaties						-310		310		0		0
Stand per 31 december 2018	10.709	85.021	64.123	188	0	8.337	-3.462	372.992	108.551	646.459	1.190	647.649

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

In duizenden euro's	2018	2017 ¹
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	142.728	104.919
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	69.957	62.087
Aandelen- en optieregelingen niet resulterend in een kasstroom	2.303	2.315
Resultaat desinvesteringen	-193	292
Mutatie in voorzieningen	1.114	543
Mutatie in werkkapitaal	-55.169	26.104
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	160.740	196.260
Ontvangen interest	1.410	1.461
Betaalde interest	-7.394	-8.091
Betaalde vennootschapsbelasting	-28.038	-30.044
Netto-kasstroom uit operationele activiteiten (A)	126.718	159.586
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Dividend ontvangen van niet-geconsolideerde deelnemingen	243	634
Aflossing op verstrekte leningen	971	
Verstrekte leningen		-483
Investerings in materiële vaste activa	-40.921	-44.118
Desinvesteringen in materiële vaste activa	894	1.000
Saldo van investeringen en desinvesteringen in vastgoed-beleggingen		1.240
Verkoop van voor verkoop beschikbare financiële activa		12.097
Verwerving van dochterondernemingen onder aftrek van verkregen liquide middelen	-116.229	-5.821
Verwerving van overige deelnemingen		-50
Investerings in immateriële vaste activa	-35.218	-35.064
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	33	226
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten (B)	-190.227	-70.339

In duizenden euro's	2018	2017 ¹
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Betaald dividend	-51.597	-48.048
Afwikkeling van financiële verplichtingen inzake put-opties minderheidsaandeelhouders, earn-out en squeeze-out	-251	-4.664
Verwerving van minderheidsbelangen	-9.000	316
Inkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen	-13.482	-17.496
Verkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen	5.979	7.041
Opgenomen langlopende schulden	52.745	
Aflossingen van langlopende schulden		-27.158
(Aflossingen) / opgenomen overige langlopende schulden	-1.779	380
Mutatie kortlopend bancaire krediet	99.642	-11.537
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten (C)	82.257	-101.166
Netto-toename/(afname) in liquide middelen (A+B+C)	18.748	-11.919
Omrekeningsverschillen	-3.556	-1.072
Mutatie liquide middelen	15.192	-12.991
Saldo liquide middelen per 1 januari	45.713	58.704
Saldo liquide middelen per 31 december	60.905	45.713

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de volledige retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'

TOELICHTING OP DE SAMENGEVATTE JAARREKENING

SAMENGEVATTE JAARREKENING

Dit verkorte jaarverslag 2018 is een samengevatte versie van het volledige jaarverslag 2018 van TKH. Het volledige jaarverslag 2018 is het officiële verslagleggingsdocument voor Nederlandse statutaire doeleinden. De in het verkorte jaarverslag opgenomen financiële overzichten zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2018 van TKH die onderdeel uitmaakt van het volledige jaarverslag. Bij die jaarrekening is een goedkeurende controleverklaring verstrekt. De financiële overzichten dienen te worden gelezen in samenhang met de jaarrekening, waaraan deze zijn ontleend. Bij (interpretatie) verschillen en/of tegenstrijdigheden dient het volledige jaarverslag 2018 te worden aangehouden. Het volledige jaarverslag 2018 (inclusief jaarrekening) kan worden gedownload via de website van TKH Group: www.tkhgroup.com.

GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De financiële overzichten van TKH Group NV (hierna: 'TKH') zijn opgesteld in overeenstemming met de door de Europese Commissie goedgekeurde International Financial Reporting Standards ('IFRS') die van toepassing zijn op het boekjaar dat aanvangt op 1 januari 2018. De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling en nadere toelichtingen zoals vereist onder IFRS zijn niet opgenomen bij de financiële overzichten. Voor een volledig inzicht wordt verwezen naar de volledige jaarrekening van TKH.

Voor zover gebruik wordt gemaakt van alternatieve prestatiemaatstaven, worden deze nader toegelicht in de begrippenlijst die onder de overige gegevens is opgenomen.

NIEUWE STANDAARDEN

IFRS 9 Financial Instruments vervangt IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement. Door de toepassing van IFRS 9 is de waardering en presentatie van de financiële instrumenten veranderd en afhankelijk van hun contractuele kasstromen en het business-model op grond waarvan zij worden aangehouden. Door de vervanging van het 'incurred loss'-model door een zogenoemd 'expected credit loss'-model is de voorziening voor dubieuze debiteuren toegenomen. TKH past een risicomatrix toe, waarbij gebruik wordt gemaakt van historische kredietrisico-ervaring (indien nodig aangepast), om het verwachte kredietrisico op de handels-, overige vorderingen en contractactiva te schatten. Deze benadering heeft niet geleid tot een materieel effect op de verliesvoorziening. Daarnaast heeft TKH enkele leningen verstrekt aan startende technologiebedrijven, die onder IAS 39 werden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De classificatie van een financieel actief bij de

eerste verwerking hangt onder IFRS 9 af van de contractuele kasstroom kenmerken en het business-model van TKH om deze te beheren. Een financieel actief kan alleen worden geclassificeerd en gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of reële waarde via OCI als het kasstromen genereert die alleen bestaan uit aflossing en rente ('SPPI') op de uitstaande hoofdsom. De kasstromen bestaan niet alleen uit aflossing en rente op de uitstaande hoofdsom, maar ook een compensatie die gekoppeld is aan de prestaties van de kredietnemer. Door deze compensatie en het negatieve eigen vermogen van de kredietnemer kwalificeren de leningen als waardering tegen reële waarde met waardeveranderingen via de winst- en verliesrekening. De reële waarde van de leningen is onder IFRS 9 berekend op basis van contractuele kasstromen verdisconteerd tegen de geschatte marktrente. Dit heeft geresulteerd in een € 1,0 miljoen lagere boekwaarde. De gewijzigde regels omtrent hedge accounting hebben geen invloed op de jaarrekening, omdat TKH vooralsnog IAS 39 blijft toepassen. TKH past IFRS 9 toe vanaf 1 januari 2018 zonder aanpassing van de vergelijkende cijfers. Onder IAS 39 werden de financiële activa gepresenteerd in de categorie 'leningen en vorderingen' en gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers vervangt de standaarden IAS 18 Revenue, IAS 11 Construction Contracts en gerelateerde interpretaties. IFRS 15 introduceert een vijf-stappen-model rondom de omzetverantwoording die voortvloeit uit contracten met klanten. IFRS 15 vereist de identificatie van de afzonderlijke prestatieverplichtingen (bijvoorbeeld verkoop en onderhoud) en de verdeling van de transactieprijs over de prestatieverplichtingen op basis van de individuele verkoopprijzen. Daarnaast is er een nieuwe bepaling omtrent de verantwoording van omzet over een periode geïntroduceerd. Dit heeft een impact op de timing en het bedrag van de opbrengsten die worden verantwoord. Voorts zijn er, met name in het geval van langlopende contracten, tal van nieuwe toelichtingen vereist, zoals de verplichting om de omzet te specificeren naar aard en oorsprong, alsmede tal van aansluitingen voor activa en verplichtingen die voortvloeien uit contracten. De belangrijkste gevolgen voor TKH betreffen de volgende aspecten uit IFRS 15:

- Bepaalde producten en systemen zijn dermate klantspecifiek dat een alternatieve toepassing bij andere klanten niet mogelijk is en tegelijkertijd heeft TKH een afdwingbaar recht op betaling voor de geleverde prestatie, waardoor de omzet niet meer op één moment, maar over tijd verantwoord dient te worden. Deze aanpassing heeft voornamelijk betrekking op klantspecifieke kabels, kabelsystemen en machine vision-systemen.
- Optionele betalingskorting wordt onder IFRS 15 als onderdeel gezien van de transactieprijs. Waar dit nu wordt verantwoord op het moment dat de klant deze korting benut, dient deze korting eerder, namelijk bij de verantwoording van de omzet, in acht te worden genomen.
- Onder IFRS 15 kunnen indirecte kosten, zoals administratie- en managementkosten, geen deel uitmaken van de contractactiva, tenzij in het contract expliciet is vermeld dat het in rekening kan worden gebracht. Daarentegen worden de incrementele commissiekosten als gevolg van het verkrijgen

van een contract separaat gepresenteerd als contractkosten en geamortiseerd over de verwachte contractduur. Daarnaast moeten afval, bezettingsverliezen en inefficiënties voor zover abnormaal, worden behandeld als periodekosten, terwijl deze kosten voorheen werden toegerekend aan projecten. Deze aanpassingen leiden tot een herziening van de projectkosten en daardoor tot een lagere voortgangpercentage en dus een uitgestelde winstneming.

- De voorziening voor verwachte verliezen op contracten met klanten, waarbij de omzet over een periode wordt verantwoord, wordt niet langer gesaldeerd op de contractactiva, maar is gereclassificeerd naar overige voorzieningen voor verlieslatende contracten.

TKH heeft de genoemde wijzigingen volledig retrospectief toegepast, waarbij de vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast. Daarbij is gebruik gemaakt van enkele praktische uitzonderingen. Voltooide contracten zijn niet herzien indien deze (i) beginnen en eindigen in 2017 of (ii) voltooid zijn per 1 januari 2017.

De toepassing van IFRS 15 heeft geen materiële invloed op het eigen vermogen per 31 december 2017 en de resultaten over 2017. De impact van IFRS 15 op de geconsolideerde winst- en verliesrekening 2017 is als volgt:

In duizenden euro's	2017	Aanpassing voor IFRS 15	2017 aangepast
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.484.456	345	1.484.801
Grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	814.780	1.680	816.460
Personeelskosten	353.791		353.791
Overige bedrijfskosten	146.637		146.637
Afschrijvingen	24.774		24.774
Amortisatie	36.466		36.466
Bijzondere waardeverminderingen	1.754		1.754
Totaal bedrijfslasten	1.378.202	1.680	1.379.882
Bedrijfsresultaat	106.254	-1.335	104.919
Resultaat voor belastingen	109.296	-1.335	107.961
Belastingen over resultaat	20.744	-313	20.431
Nettoresultaat	88.552	-1.022	87.530
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten			
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode (na belasting)	76.178	-1.050	75.128
Gewone winst per aandeel (in €)	2,08	-0,03	2,05
Verwaterde winst per aandeel (in €)	2,06	-0,02	2,04
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €)	2,30	-0,03	2,27
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €)	2,34	-0,02	2,32

De impact van IFRS 15 op de geconsolideerde balans per 31 december 2017 en de impact IFRS 9 op de openingsbalans per 1 januari 2018 is als volgt:

In duizenden euro's	31-12-2017	Aanpassing voor IFRS 15	Aangepaste balans 31-12-2017	Aanpassing voor IFRS 9	Aangepaste balans 1-1-2018
Vaste Activa					
Uitgestelde belastingvordering	13.015	1.219	14.234	249	14.483
Vlottende activa					
Voorraden	233.626	-14.821	218.805		218.805
Vorderingen	217.377	-179	217.198	-1.061	216.137
Onderhanden projecten in opdracht van derden	86.803	-86.803	0		0
Contractkosten		12.282	12.282		12.282
Contractactiva		94.606	94.606		94.606
Groepsvermogen					
Totaal van het groepsvermogen	602.512	285	602.797	-812	601.985
Langlopende verplichtingen					
Uitgestelde belastingverplichting	41.658	1.730	43.388		43.388
Kortlopende verplichtingen					
Onderhanden projecten in opdracht van derden	60.267	-60.267	0		0
Contractverplichtingen		60.267	60.267		60.267
Overige voorzieningen	7.456	4.289	11.745		11.745

IFRS 16 Leases voorziet in een lease accounting model, waarbij de lessee de activa en verplichtingen ten aanzien van leaseovereenkomsten in de balans moet opnemen. De toepassing van IFRS 16 is verplicht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2019. TKH heeft niet gekozen voor het eerder toepassen van IFRS 16. TKH zal bij de invoering kiezen voor een 'beperkte retrospectieve methode', waarbij de vergelijkende cijfers niet worden aangepast en het cumulatieve effect in het eigen vermogen per 1 januari 2019 wordt verwerkt. De leaseverplichting wordt bepaald op basis van de contante waarde van de resterende betalingen na eerste toepassingsmoment gebruikmakend van de marginale rentevoet op 1 januari 2019. TKH zal bij de eerste verwerking van het leaseactief kiezen voor de optie om de initiële waardering van het leaseactief gelijk te stellen aan het bedrag van de leaseverplichtingen. TKH zal ook gebruik maken van de vrijstelling voor leases van activa met een geringe waarde en voor leases met een looptijd korter dan 12 maanden. De servicekosten voor leaseobjecten zullen afzonderlijk worden verwerkt en dus niet worden gewaardeerd in de vaste activa ('right-of-use assets') en leaseverplichtingen. De 'right-of-use assets' en leaseverplichtingen zullen naar verwachting met respectievelijk circa € 89 miljoen en € 92 miljoen toenemen. De presentatie in de winst- en verliesrekening verandert eveneens, omdat de verantwoording van kosten voor operationele leases onder de overige bedrijfskosten wordt vervangen door afschrijvingen en rentelasten. Echter, op het nettoresultaat is naar verwachting de impact niet materieel. Met de bankgroep is overeengekomen dat de wijzigingen op basis van IFRS 16 geen impact zullen hebben op de bankconvenant gedurende de looptijd van de huidige financiering.

GESEGMENTEERDE INFORMATIE

TKH is georganiseerd in 3 business-segmenten: Telecom Solutions, Building Solutions en Industrial Solutions. De Solutions zijn gebaseerd op de product-/marktcombinaties die door de TKH-dochterondernemingen bediend worden. In het overzicht deelnemingen onder de 'Overige gegevens' van

het volledige jaarverslag is voor de dochterondernemingen weergegeven in welke Solutions zij opereren. Op basis van deze segmenten rapporteert TKH haar business-segmentinformatie.

Operationele segmenten	Telecom Solutions		Building Solutions		Industrial Solutions		Overige en eliminaties		Totaal	
	2018	2017 ¹	2018	2017 ¹	2018	2017 ¹	2018	2017 ¹	2018	2017 ¹
In duizenden euro's (tenzij anders vermeld)										
Omzet per subsegment										
Indoor telecom systems & copper networks	69.455	69.006							69.455	69.006
Fibre network systems	125.074	122.439							125.074	122.439
Building connectivity systems			315.327	277.598					315.327	277.598
Vision & security systems			388.349	358.646					388.349	358.646
Industrial connectivity systems					298.641	267.157			298.641	267.157
Manufacturing systems					433.980	389.955			433.980	389.955
Totaal bedrijfsopbrengsten	194.529	191.445	703.676	636.244	732.621	657.112	0	0	1.630.826	1.484.801
Timing van omzetverantwoording										
Omzet op een moment	192.470	188.920	615.665	565.572	262.854	228.493			1.070.989	982.985
Omzet over een periode	1.987	1.785	87.467	68.618	469.476	426.605			558.930	497.008
Omzet van contracten met klanten	194.457	190.705	703.132	634.190	732.330	655.098	0	0	1.629.919	1.479.993
Overige omzet	72	740	544	2.054	291	2.014			907	4.808
Totaal bedrijfsopbrengsten	194.529	191.445	703.676	636.244	732.621	657.112	0	0	1.630.826	1.484.801
Resultaat										
EBITA voor eenmalige lasten	28.139	25.883	67.837	52.277	105.740	87.241	-17.132	-15.958	184.584	149.443
<i>ROS</i>	<i>14,5%</i>	<i>13,5%</i>	<i>9,6%</i>	<i>8,2%</i>	<i>14,4%</i>	<i>13,3%</i>			<i>11,3%</i>	<i>10,1%</i>
Eenmalige lasten				-6.124		-180			0	-6.304
Amortisatie	-1.164	-1.179	-30.301	-27.099	-8.828	-8.158	-20	-30	-40.313	-36.466
Bijzondere waardeverminderingen	4	111	-238	-1.412	-1.309	-453			-1.543	-1.754
Segment bedrijfsresultaat	26.979	24.815	37.298	17.642	95.603	78.450	-17.152	-15.988	142.728	104.919
Overige informatie										
Investerings in immateriële en materiële vaste activa	7.247	8.155	199.334	48.042	30.874	27.176	314	447	237.769	83.820
Afschrijvingen en amortisatie	4.682	4.784	43.799	37.519	19.434	18.627	306	310	68.221	61.240
Medewerkers (FTE)	726	702	2.966	2.655	2.810	2.517	31	26	6.533	5.900
Balans										
Activa	166.514	160.165	851.875	658.961	491.825	440.567	5.025	12.531	1.515.239	1.272.224
Overige deelnemingen	9.282	9.954	2.731	579	32	33	2		12.047	10.566
Geconsolideerde totale activa	175.796	170.119	854.606	659.540	491.857	440.600	5.027	12.531	1.527.286	1.282.790
Verplichtingen	44.554	43.884	187.311	167.287	225.333	195.981	422.439	272.841	879.637	679.993

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van volledige retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'.

In duizenden euro's	Totaal bedrijfsopbrengsten ¹	
	2018	2017
Verticale markten		
Fibre Optics Networks	133.749	127.322
Parking	58.404	46.949
Tunnel & Infra	97.974	77.792
Marine & Offshore	69.004	58.078
Care	58.043	51.999
Machine Vision	128.923	127.676
Tire Building Industry	332.837	294.620
Other vertical markets	751.892	700.365
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.630.826	1.484.801

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de volledige retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'.

De omzet in de verticale groeiemarkt Fibre Optic Networks wordt met name in Telecom Solutions gerealiseerd. Tire Building Industry betreft voornamelijk het segment Industrial Solutions, terwijl Care zowel betrekking heeft op Building Solutions en Industrial Solutions. De andere verticale groeiemarkten hebben voornamelijk betrekking op Building Solutions.

In duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	Totaal bedrijfsopbrengsten ¹		Vaste activa ²		Medewerkers (FTE)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Geografische gebieden						
Nederland	318.345	279.174	234.833	231.212	33%	35%
Europa (overig)	731.895	699.442	421.897	269.585	44%	41%
Azië	349.069	292.879	78.090	71.732	15%	16%
Noord-Amerika	186.826	152.244	60.930	54.925	7%	7%
Overige	44.691	61.062	8.045	7.687	1%	1%
Totaal	1.630.826	1.484.801	803.795	635.141	100%	100%

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de volledige retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'.

² De vaste activa zijn weergegeven exclusief de uitgestelde belastingvorderingen.

De omzet in Telecom Solutions wordt voor 90% van de omzet in Europa (inclusief Nederland) gerealiseerd. In Building Solutions is sprake van meer spreiding over de regio's, waarbij het zwaartepunt op Europa (inclusief Nederland) ligt met 65% van de omzet. In Industrial Solutions vertegenwoordigen Europa en Noord-Amerika in totaal 77% van de omzet.

OVERZICHT NETTOWINST-DEFINITIES

in duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	2018	2017 ¹
Nettoresultaat	108.736	87.530
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-185	-1.228
Winst toekomstend aan de aandeelhouder	108.551	86.302
Nettoresultaat	108.736	87.530
Amortisatie van aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa	16.318	15.246
Belastingen over de amortisatie	-4.413	-4.130
Winst voor amortisatie	120.641	98.646
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-185	-1.228
Winst voor amortisatie toekomstend aan de aandeelhouders	120.456	97.418
Winst voor amortisatie	120.641	98.646
Herstructureringskosten		6.304
Eenmalige bate door verkoop van aandelen Nedap		-5.837
Bijzondere waardeverminderingen	1.543	1.754
Waardeverandering verplichting voor squeeze-out, earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders	-520	-3.847
Belastingeffect over eenmalige baten en lasten	-386	-2.015
Eenmalige belastinglast/(bate)		1.817
Winst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten	121.278	96.822
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-185	-1.228
Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toekomstend aan de aandeelhouders	121.093	95.594

¹ De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de volledige retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenue from contracts with customers'.

VOORSTEL WINSTBESTEMMING

In duizenden euro's

Nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders € 108.551.

Met inachtneming van artikel 33 van de statuten stellen wij voor aan de houders van (certificaten van) aandelen een dividend uit te keren van € 1,40 per (certificaat van) aandeel.

De betaalbaarstelling van het dividend vindt plaats op 13 mei 2019.

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

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van TKH Group N.V.

ONS OORDEEL

De samengevatte jaarrekening 2018 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van TKH Group N.V. te Haaksbergen is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2018 van TKH Group N.V.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2018 van TKH Group N.V. op basis van de grondslagen zoals beschreven in de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
- de volgende overzichten over 2018:
- de geconsolideerde winst- en verliesrekening;
 - het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten;
 - het geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht; en
 - de bijbehorende toelichtingen.

SAMENGEVATTE JAARREKENING

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de door de Europese Commissie goedgekeurde International Financial Reporting Standards (IFRS-EU). Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van TKH Group N.V. en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarrekening en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 4 maart 2019.

DE GECONTROLEERDE JAARREKENING EN ONZE CONTROLEVERKLARING DAARBIJ

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2018 van TKH Group N.V. in onze controleverklaring van 4 maart 2019.

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN VOOR DE SAMENGEVATTE JAARREKENING

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen zoals beschreven in de toelichting. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Zwolle, 22 maart 2019

Ernst & Young Accountants LLP
w.g. A.E. Wijnsmas RA

WERKMAATSCHAPPIJEN

Alphatronics BV

Boekdrukker 5-7
3861 SE Nijkerk
Nederland
T +31 33 245 99 44
E info@alphatronics.nl
I alphatronics.nl

Aasset Security

153 rue Michel Carré
95100 Argenteuil
Frankrijk
T +33 1 30 76 30 30
E info@aasset-security.com
I aasset-security.com

Tevens vestiging in:

Duitsland

Allied Vision (HQ)

Taschenweg 2a
07646 Stadtroda
Duitsland
T +49 364 28 67 70
E info@alliedvision.com
I alliedvision.com

Tevens vestigingen in:

Canada, China, Duitsland
(Osnabrück en Ahrensburg),
Singapore en USA

BB Lightpipe BV

Fabriekstraat 16-04
7005 AR Doetinchem
Nederland
T +31 314 39 23 48
E info@bblightpipe.com
I bblightpipe.com

C&C Partners Sp. z.o.o.

ul. 17 Stycznia 119-121
64-100 Leszno
Polen
T +48 655 25 55 00
E info@ccpartners.pl
I ccpartners.pl

C&C Technology Sp. z.o.o

ul. 17 Stycznia 119
64-100 Leszno
Polen
T +48 655 25 55 00
E info@cctechnology.pl
I cctechnology.pl

Capable BV

Weidehek 109
4824 AT Breda
Nederland
T +31 76 541 64 56
E info@capable.nl
I capable.nl

Tevens vestiging in:

België

Commend Group (HQ)

Saalachstrasse 51
5020 Salzburg
Oostenrijk
T +43 662 85 62 25
E office@commend.com
I commend.com

Tevens vestigingen in:

Dubai, Duitsland, Frankrijk, Italië,
Nederland, Singapore, Spanje,
Turkije, UK, USA en Zweden

Cruxin BV

Rivium Boulevard 101
2909 LK Capelle a/d IJssel
Nederland
T +31 10 285 52 85
E info@cruxin.nl
I cruxin.nl

Dewetron GmbH

Parkring 4
8074 Graz-Grambach
Oostenrijk
T +43 316 30 70
E info@dewetron.com
I dewetron.com

Tevens vestigingen in:

China, Duitsland, Frankrijk en
USA

EFB Elektronik GmbH (HQ)

Striegauerstraße 1
33719 Bielefeld
Duitsland
T +49 521 40 41 80
E info@efb-elektronik.de
I efb-elektronik.de

Tevens vestigingen in:

Denemarken, Oostenrijk en
Turkije

EKB Groep BV

Wijkemeerweg 31
1948 NT Beverwijk
Nederland
T +31 251 26 19 20
E info@ekb.nl
I ekbgroep.nl

Tevens vestigingen in:

Nederland (Drachten,
Haaksbergen, Houten en
Someren)

Eldra BV

Branskamp 7
6014 CB IJtervoort
Nederland
T +31 475 56 67 67
E info@eldra.nl
I eldra.nl

bv Elspec

Bedrijvenweg 14
1424 PX De Kwakel
Nederland
T +31 297 33 03 00
E welkom@elspec.nl
I elspec.nl

Ernst & Engbring GmbH

Industriestraße 9
45739 Oer-Erkenschwick
Duitsland
T +49 23 68 690 10
E info@eue-kabel.de
I eue-kabel.de

Tevens vestigingen in:

Duitsland (Forst), Oekraïne, China

HE System Electronic GmbH

Reitweg 1
90587 Veitsbronn
Duitsland
T +49 911 97 58 10
E info@he-system.com
I he-system.com

Intronics Groep BV

Koolhovenstraat 1E
3772 MT Barneveld
Nederland
T +31 342 40 70 40
E info@intronics.nl
I intronics.nl

Tevens vestigingen in:

België, Nederland (Elsloo) en
Spanje

Isolectra BV

Rivium Boulevard 101
2909 LK Capelle a/d IJssel
Nederland
T +31 10 285 52 85
E info@isolectra.nl
I isolectra.nl

Isolectra Far East Pte Ltd

29 Tai Seng Avenue
#05-06 Natural Cool Life Style Hub
Singapore 534119
Singapore
T + 65 62 72 23 71
E enquiry@isolectra.com.sg
I isolectra.com.sg

Isolectra Communications Technology Sdn Bhd

Lot 10, Jalan Astaka U8/84
Seksyen U8, Bukit Jelutong
40150 Shah Alam
Selangor Darul Eshan
Maleisië
T +60 3 78 46 99 88
E ism@isolectra.com.my

Jacques Technologies Pty Ltd

268 Montague Road
West End 4101, Brisbane
Australië
T +61 7 38 46 84 00
E sales@jacques.com.au
I jacques.com.au

Jobarco BV

Verbreepark 15
2731 BR Benthuizen
Nederland
T +31 79 331 93 13
E info@jobarco.com
I jobarco.com

KC Industrie Srl

Via Dante Alighieri 33
29010 Villanova sull'Arda
Italië
T + 39 0523 83 78 99
E info@kcindustrie.it
I kcindustrie.it

Keyprocessor BV

Paasheuvelweg 20
1105 BJ Amsterdam Z.O.
Nederland
T +31 20 462 07 00
E info@keyprocessor.com
I keyprocessor.com

Lakesight Technologies GmbH

Landshuterstrasse 20-22
85716 Unterschleissheim
Duitsland
T +49 89 72 63 42 00
E contact@lakesighttechnologies.com
I lakesighttechnologies.com

Tevens vestigingen in:

Duitsland (Konstanz) en Italië

LMI Technologies Inc. (HQ)

9200 Glenlyon Parkway
Burnaby, BC V5J 5J8
Canada
T +1 60 46 36 10 11
I lmi3D.com

Tevens vestigingen in:

China, Duitsland, Nederland en
USA

Mextal BV

De Tienden 48
5674 TB Nuenen
Nederland
T +31 40 290 75 10
E info@mextal.com
I mextal.com

NET GmbH (HQ)

Lerchenberg 7
86923 Finning
Duitsland
T +49 8806 923 40
E info@net-gmbh.com
I net-gmbh.com

Tevens vestigingen in:

Japan en USA

Ognios GmbH

Dr.-Hans-Lechner-Straße 6
5071 Siezenheim
Oostenrijk
T +43 662 254 86 16 01
E office@ognios.com
I ognios.com

Pantaflex BV

Verbreepark 15
2731 BR Benthuisen
Nederland
T +31 79 331 00 07
E info@pantaflex.nl
I pantaflex.nl

Park Assist (HQ)

57 W 38th Street, 11th Floor
New York, NY 10018
USA
T +1 877 899 72 75
E usa@parkassist.com
I parkassist.com

Tevens vestigingen in:

Australië, Dubai, Latijns Amerika
en Nederland

**Schrade Kabel und
Elektrotechnik GmbH**

Carl-Benz Strasse 1
89604 Allmendingen
Duitsland
T +49 7391 707 40
E info@schrade-kabel.de
I schrade-kabel.de

Siqura BV (HQ)

Meridiaan 32
2801 DA Gouda
Nederland
T +31 182 59 23 33
E sales.nl@tkhsecurity.com
I siqura.com

Tevens vestigingen in:

Dubai, Singapore, Spanje, UK en
USA

Speeq BV

Rivium Boulevard 101
2909 LK Capelle a/d IJssel
Nederland
T +31 10 285 52 85
E info@speeq.nl
I speeq.nl

Techno Specials NV

Ottergemsesteenweg Zuid 731a
9000 Gent
België
T +32 9 325 82 12
E info@technospecials.be
I technospecials.be

Texim Europe BV

Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
Nederland
T +31 53 573 33 33
E info@texim-europe.com
I texim-europe.com

Tevens vestigingen in:

België, Denemarken, Duitsland,
Italië, Oostenrijk en UK

TKD Kabel GmbH (HQ)

An der Kleinbahn 16
41334 Nettetal
Duitsland
T +49 2157 897 90
E anfrage@tkd-kabel.de
I tkd-kabel.de

Tevens vestigingen in:

China, Duitsland (Iserlohn en
Pliezhausen), Frankrijk, Italië,
Polen en USA

**TKH Building Solutions
Shanghai Ltd.**

1104-1105, 11th floor
No. 509 Wuning Road
Putuo District
Shanghai 200063
T +86 21 31 33 57 63
P.R. China
E info@tkhchina.com
I tkhchina.com

**TKH France SAS /
CAE Groupe (HQ)**

3 Rue Jeanne Garnerin
91320 Wissous
Frankrijk
T +33 1 69 79 14 40
E info@cae-groupe.fr
I cae-groupe.fr

Tevens vestiging in:

Marokko

TKH Kabeltechniek Sp. z.o.o

Budowlanych Street 15
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 520 3583
E info@tkhkabeltechniek.pl
I tkhkabeltechniek.pl

TKH Logistics BV

Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
Nederland
T +31 53 850 50 00
E info@tkhlogistics.nl
I tkhlogistics.nl

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

No. 2 Xinke 4 Road
Pukou Nanjing 210061
P.R. China
T +86 25 58 84 48 88
E marketing@tfo.com.cn
I tfo.com.cn

BV Twentsche Kabelfabriek (HQ)

Spinnerstraat 15
7481 KJ Haaksbergen
Nederland
T +31 53 573 22 55
E info@tkf.nl
I tkf.nl

Tevens vestigingen in:

Duitsland, Nederland (Lochem),
Frankrijk en Nordics

TKH Airport Solutions

Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
Nederland
T +31 53 574 14 56
E info@tkhairport.com
I tkh-airportsolutions.com

Tevens vestigingen in:

Nederland, Denemarken en
Duitsland

TKH Innovations BV

Industrieweg 22
4153 BW Beesd
Nederland
T +31 88 500 87 00

**VDG Security BV /
Flexposure BV**

Platinastraat 65
2718 SZ Zoetermeer
Nederland
T +31 79 363 81 11
E info@vdgsecurity.com
I vdgsecurity.com

Tevens vestiging in:

Nederland (Beesd)

VMI Holland BV (HQ)

Gelriaweg 16
8161 RK Epe
Nederland
T +31 578 67 91 11
E info@vmi-group.com
I vmi-group.com

Tevens vestigingen in:

China, Brazilië, Duitsland,
Maleisië, Polen, Rusland en USA

**Zhangjiagang Twentsche
Cable Co. Ltd**

ChuangYe Road, Jinfeng Town
Zhanjiagang, Jiangsu, 215625
P.R. China
T + 86 512 58 57 11 88
E sales.list@twentshecable.com
I twentshecable.com

HQ = hoofdkantoor

TIEN JAREN-OVERZICHT

In miljoenen euro's

	2018	2017 ¹	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Geconsolideerde winst- en verliesrekening										
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.631	1.485	1.341	1.375	1.346	1.198	1.102	1.061	894	726
Grond- en hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	890	817	710	743	770	699	652	649	545	430
Personeelskosten	381	347	331	326	296	277	234	210	174	158
Afschrijvingen ²	28	25	22	22	20	19	17	15	14	16
Overige bedrijfskosten	147	147	131	133	124	103	113	95	88	81
Totaal bedrijfslasten	1.446	1.336	1.194	1.224	1.210	1.098	1.016	969	821	685
EBITA voor eenmalige baten en lasten	185	149	147	151	136	100	86	92	73	41
Eenmalige baten en lasten		6			9	-7	-12	-2		-12
EBITA	185	143	147	151	145	93	74	90	73	29
Bijzondere waardeverminderingen	2	2	1	1	1					4
Amortisatie	40	37	33	32	26	26	21	13	11	9
Bedrijfsresultaat	143	104	113	118	118	67	53	77	62	16
Financieel resultaat	-5		-7	-7	-10	-13	-12	-7	-7	-11
Waardeverandering verplichting voor squeeze-out, earn-out en putopties minderheidsaandeelhouders		4	1							
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	138	108	107	111	108	54	41	70	55	5
Belastingen	29	20	20	23	22	12	10	16	14	2
Nettoresultaat	109	88	87	88	86	42	31	54	41	3
Minderheidsbelang derden in het resultaat		1	1	2	3	5	3	1	1	
Toerekenbaar aan aandeelhouders	109	87	86	86	83	37	28	53	40	3

Kengetallen (in %, tenzij anders vermeld)

	2018	2017 ¹	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
EBITA/totaal van de bedrijfsopbrengsten (ROS) ³	11,3	10,1	10,9	11,0	10,0	8,3	7,8	8,7	8,2	5,6
Nettoresultaat/Eigen vermogen ^{2 3}	18,7	16,1	16,5	19,3	17,8	13,7	11,7	16,5	13,9	6,4
EBITA/gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROCE)	21,3	19,7	20,1	22,1	21,2	15,9	15,9	21,5	20,0	9,8
Nettoschuld/EBITDA ratio ^{2 3}	1,5	0,9	1,0	0,9	1,0	1,5	1,6	0,9	0,7	1,2
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie/totaal van de bedrijfsopbrengsten ^{2 3}	7,4	6,5	7,2	7,4	6,6	5,0	4,5	5,6	5,0	2,5

1 De cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenues from contracts with customers'.

2 Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen voor de jaren 2014 t/m 2016. De jaren 2009 t/m 2013 zijn niet aangepast.

3 Voor eenmalige baten en lasten. De eenmalige baten en lasten in 2017 betreffen herstructureringskosten van € 6,3 miljoen, bijzondere waardeverminderingen van € 1,8 miljoen, vrijval financiële verplichtingen voor squeeze-out, earn-out en put-opties voor € 3,8 miljoen, boekwinst van € 5,8 miljoen op de verkoop van het 5,06% belang in Nedap en een belastingbate van € 0,2 miljoen. De eenmalige baten en lasten in 2016 betreffen bijzondere waardeverminderingen van per saldo € 0,2 miljoen (2015: € 1,5 miljoen) en een belastingbate van € 3,0 miljoen (2015: € 0,3 miljoen). In 2014 is een eenmalige pensioenbate van € 9,4 miljoen opgenomen. In 2013 zijn eenmalige lasten uit hoofde van herstructurerings- en bijzondere waardeverminderingen van respectievelijk € 7,2 miljoen en € 0,2 miljoen verantwoord. De eenmalige baten en lasten in 2012 betroffen herstructurerings- en acquisitiekosten van € 12,2 miljoen, vrijval van financiële verplichtingen 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.

In miljoenen euro's	2018	2017 ¹	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Geconsolideerde balans										
Immateriële vaste activa	544	392	395	400	352	349	343	204	168	167
Materiële vaste activa ²	246	229	215	196	176	199	195	171	157	151
Financiële vaste activa	31	28	46	34	28	30	31	23	19	10
Totaal van de vaste activa	821	649	656	630	556	578	569	398	344	328
Vorraden	255	219	207	194	202	185	197	165	138	115
Vorderingen	368	327	295	248	288	234	201	187	165	146
Effecten en Liquide middelen	83	88	88	179	145	80	66	29	23	44
Totaal van de vlottende activa	706	634	590	621	635	499	464	381	326	305
Voor verkoop aangehouden activa					3		7	7	7	9
Totaal activa	1.527	1.283	1.246	1.251	1.194	1.077	1.040	786	677	642
Eigen vermogen ²	647	594	574	521	483	378	364	356	317	281
Minderheidsbelang derden	1	9	9	9	17	61	60	2	2	1
Groepsvermogen	648	603	583	530	500	439	424	358	319	282
Voorzieningen ²	86	69	74	71	68	112	105	75	54	64
Langlopende schulden	239	187	214	223	259	259	202	124	55	72
Schulden aan kredietinstellingen	171	57	52	126	59	15	60	4	32	41
Financiële verplichtingen	5	15	23	27	14					
Overige kortlopende schulden	378	352	300	274	294	252	249	225	217	183
Totaal passiva	1.527	1.283	1.246	1.251	1.194	1.077	1.040	786	677	642
Overige gegevens In euro's (tenzij anders vermeld)										
Solvabiliteit (in%)	42	47	47	42	42	41	41	46	47	44
Investeringsmateriële vaste activa	42	41	46	38	34	19	25	22	21	11
Afschrijvingen op materiële vaste activa	28	24	23	23	20	19	17	15	14	17
Kasstroom uit operationele activiteiten	127	160	103	182	95	79	75	47	55	152
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar (x 1.000)	42.003	42.045	42.161	41.724	41.400	37.985	37.658	37.284	36.885	36.293
Nettoresultaat per aandeel van € 0,25	2,58	2,05	2,04	2,07	2,14	0,98	0,76	1,44	1,10	0,07
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie per aandeel	2,88	2,27	2,25	2,40	2,23	1,48	1,27	1,63	1,21	0,49
Dividend per aandeel	1,40	1,20	1,10	1,10	1,00	0,75	0,65	0,75	0,61	0,50
Hoogste koers	60,15	56,68	38,14	40,50	27,18	26,40	20,86	23,80	19,61	13,95
Laagste koers	38,36	36,45	28,47	25,35	22,13	18,55	15,41	13,24	12,52	6,35
Koers ultimo	40,70	52,93	37,59	37,44	26,36	25,40	19,50	16,95	19,61	13,95

1 De cijfers over 2017 zijn aangepast als gevolg van de retrospectieve toepassing van IFRS 15 'Revenues from contracts with customers'.

2 Na herziening als gevolg van de wijziging in de grondslag voor bedrijfsgebouwen en terreinen en aanpassingen voor de jaren 2014 t/m 2016. De jaren 2009 t/m 2013 zijn niet aangepast.

VERSLAGGEVINGSSYSTEMATIEK MVO

AANPAK, NORMEN EN RICHTLIJNEN

In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over onze (MVO-) prestaties over het verslagjaar 2018, lopend vanaf 1 januari 2018 en eindigend op 31 december 2018. De wettelijke publicatie-datum van het verslag is 25 maart 2019. In het hoofdstuk over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) richten wij ons op onderwerpen die al meerdere jaren deel uitmaken van ons MVO-beleid. Wij rapporteren conform de Global Reporting Initiative (GRI) 'core'. De inhoud en afbakening van het verslag zijn gebaseerd op de materialiteitsanalyse waarbij TKH zich in de keuzes ten aanzien van de diepgang en de afbakening van de MVO-rapportage zich richt op de voor haar meest materiële onderwerpen die een sterke relatie hebben met de TKH-strategie en bedrijfsvoering. Voor de definities en bepalingen van de KPI's zijn de richtlijnen van het GRI gebruikt. Volgens de GRI-richtlijnen is het van belang dat een onderneming een inschatting maakt van onderwerpen die van voldoende belang zijn om over te rapporteren. De significantie (lees: materialiteit) van de te kiezen onderwerpen wordt bepaald door middel van een analyse van de impact van de kerngegevens op mens, milieu en maatschappij en onze positionering, afgezet tegen het belang dat stakeholders aan de onderwerpen hechten.

Het principe van Integrated Reporting is in het bestuursverslag van het Jaarverslag 2018 verder doorgezet. We hanteren het IIRC (International Integrated Report Council)-model aan de hand waarvan we inzicht verschaffen over hoe we waarde creëren binnen de TKH-groep. Dit wordt vervolgens in het bestuursverslag verder toegelicht aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve informatie. Bij de samenstelling van het hoofdstuk over MVO is -naast onze maandelijkse rapportagestructuur- tevens gebruik gemaakt van informatie en uitkomsten die binnen onze organisaties voorhanden zijn vanwege de toepassing van het milieumanagementsysteem ISO 14001, het arbo-managementsysteem OHSAS 18001, de ISO 50001-standaard voor energieprestaties, de MVO-Prestatieladder en de Nederlandse Corporate Governance Code. Daarnaast is gebruik gemaakt van de uitkomsten en aanbevelingen naar aanleiding van onze informatieverstrekking op externe (rating)platforms, waaronder het CDP-platform, Ecovadis, Vigeo en MSCI.

Om de CO₂-uitstoot te meten en te rapporteren gebruiken wij de verdeling in de scopes van het Green House Gas (GHG)-protocol.

- Scope 1 betreft de CO₂-uitstoot veroorzaakt door brandstoffen die wij zelf inkopen en verbruiken, voornamelijk gas, benzine en diesel.
- Scope 2 betreft de CO₂-uitstoot als gevolg van het elektriciteitsverbruik.
- Scope 3 betreft CO₂-uitstoot van zakelijk en woon-/werkverkeer, afval gegenereerd uit de eigen operatie en transport van goederen.

De focus blijft primair op scope 1 en 2, aangezien het merendeel van onze CO₂-uitstoot binnen deze scopes plaatsvindt. Wij hebben ons interne dashboard uitgebreid met scope 3-onderdelen, maar hebben een scopeverbreiding ten aanzien van CO₂-emissie nog niet doorgevoerd in ons berekeningsmodel. Wij verwachten op termijn hierin een stap te kunnen zetten.

Emissiefactoren zijn de waarden die worden gebruikt bij het omrekenen van gebruikte energiehoeveelheden naar de hoeveelheid CO₂-uitstoot. TKH hanteert bij de berekening van de CO₂-impact van haar bedrijfsvoering de lijst van emissiefactoren die SKAO, Stimular, Connekt, Milieu Centraal en het ministerie van Infrastructuur en Milieu hebben opgesteld. De lijst is met zorg samengesteld en biedt TKH het voordeel van één betrouwbare, verifieerbare bron voor vrijwel alle emissiefactoren. TKH heeft bij de omrekening van het energieverbruik in 2018 de SKAO-emissiefactoren ingaande 1 januari 2018 gehanteerd teneinde realistische en eenduidige basiscijfers te hanteren. Vanuit de Europese richtlijn voor energie-efficiëntie (2012/27/EU) geldt de verplichting voor lidstaten om ervoor te zorgen dat grote ondernemingen een energie-audit ondergaan. De energie-audit is een systematische, vierjaarlijkse aanpak met als doel informatie te verzamelen over het actuele energieverbruik van een onderneming. De energie-audit geeft een gedetailleerd overzicht van alle bestaande energie-stromen binnen de onderneming. Wij gebruiken de input van die TKH-werkmaatschappijen die binnen de hiertoe gedefinieerde scope vallen en een verplichte energie-audit moeten uitvoeren, voor de rapportage over energiereductie en de door te voeren verbeteringsplannen. Hetzelfde geldt voor de input vanwege de ISO 50001-certificering voor energieprestaties vanuit de Duitse werkmaatschappijen.

De geleverde producten van TKH voldoen aan de Europese richtlijn REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals) en RoHS (Restriction of Hazardous Substances). REACH is een Europees systeem voor het registreren, evalueren (van risico's voor mens en milieu) en toelaten (autorisatie) van chemische stoffen in Europa. ROHS is een Europese richtlijn die het verbiedt om bepaalde gevaarlijke stoffen te gebruiken in elektrische en elektronische apparatuur. In het kader van mensenrechten handelt TKH bij de bedrijfsactiviteiten volgens de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens'. Wij refereren hieraan in onze gedragscode en de code of supply (beide te downloaden via de website: www.tkhgroup.com). Wij ondersteunen de OESO-richtlijnen die ons handvatten bieden om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid of milieu.

Wij hebben onze input geleverd aan het Carbon Disclosure Project (CDP), een non-profit organisatie die namens investeerders en overheidsinstanties

de milieu-impact van organisaties opvraagt aan de hand van een eigen ontwikkeld platform. Uit de rapportage zijn enkele verbetervoorstellen gedaan die we nader analyseren voor verdere implementatie ervan in onze bedrijfsvoering. Tevens hebben wij ESG (environmental, social & governance)-informatie verstrekt op platforms van MSCI, Vigeo en S&P Dow Jones Indices.

Voor circulaire economie richten wij ons op de gedefinieerde ambities die Nederland Circulair heeft gesteld in het keteninnovatieprogramma 'Kunststof en rubber in de ondergrondse infrastructuur' en de Nederlandse Infrabedrijven in hun 'Mission Statement Fair Infra'. Tevens richten wij ons op de speerpuntbrieven en overige communicatie van belangenbehartigers op dit thema zoals VBDO, Eumedion en VEB. Ten aanzien van de benchmarkgegevens voor ziekteverzuim is gebruik gemaakt van gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek. De benchmark-gegevens voor het medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek zijn afkomstig van onderzoeksbureau Integron. Voor benchmarking van de medewerkerstevredenheid in internationaal perspectief maken we gebruik van 'The Global Employee Engagement Index™'. TKH Group is een actief lid van industriële en brancheorganisaties waaronder:

- FTTH Council in Europa, Noord-Amerika, het Midden-Oosten, Noord-Afrika, Latijns-Amerika en Azië-Pacific. Deze non-profitorganisatie is opgericht om Fiber To The Home (FTTH)-technologie te versnellen. Leden zijn fabrikanten, systeemontwerpers, adviesbureaus en academische organisaties.
- De International Cablemakers Federation (ICF) vertegenwoordigt het grootste deel van de wereldwijde productiecapaciteit van de Wire & Kabelindustrie. Als Federatie van 's werelds toonaangevende producenten van draden en kabels biedt dit een wereldwijd forum voor de leden om de zichtbaarheid van de industrie te vergroten door de relevantie van haar producten en haar technologieën te benadrukken, evenals haar bijdrage aan de duurzame vooruitgang van de samenleving te vergroten.
- EMVA: vertegenwoordigd in meer dan 20 landen met als doel om de ontwikkeling en het gebruik van machine visie technologie te bevorderen en de belangen van haar leden te ondersteunen.
- Retread tire Association: vereniging voor leveranciers van de vernieuwings- en bandenreparatie-industrie.

Materialiteitsmatrix

De materialiteitsmatrix is opgebouwd uit onderwerpen die materieel zijn voor TKH en voor onze stakeholders. Op de horizontale as worden de materiële onderwerpen ingeschaald die van belang zijn voor de TKH-organisatie. Op de verticale as worden deze onderwerpen ingeschaald die door onze stakeholders van belang worden geacht. Hoe groter de invloed dan wel de relevantie van een onderwerp, des te groter de materialiteit. Door het toekennen van een bepaalde waardering aan de onderwerpen is inzichtelijk gemaakt welke onderwerpen het meest relevant zijn. De materialiteitsmatrix heeft betrekking op een meerjarige periode. We streven daarmee consistentie in ons beleid na. De materialiteitsmatrix is een dynamisch model zodat frequent wordt beoordeeld of bijsturing in het opschalen of

neerwaarts bijstellen van thema's nodig is. De thema's die minder of niet relevant worden geacht door zowel onze stakeholders als ook TKH, worden niet in het jaarverslag nader toegelicht. Dit zijn de onderwerpen met een lage classificatie en betreffen de onderwerpen 'water' en 'lokale aanwezigheid'. Afgezet tegen de impact die het heeft op onze totale bedrijfsvoering hebben wij een lagere prioriteit gegeven aan deze onderwerpen.

In de identificatie van materiële aspecten en bij de jaarlijkse beoordeling ervan, zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

- TKH-strategie.
- TKH-risicobeheersingsprogramma's.
- Uitkomsten stakeholdersdialogen.
- Algemene governance-uitgangspunten (Nederlandse Corporate Governance Code).
- Thema's aangedragen door maatschappelijke organisaties zoals VBDO, VEB, Eumedion.
- Guidelines Global Reporting Initiative (GRI).
- Duurzaamheidsratingbureaus zoals CDP, Vigeo MSCI en Ecovadis.
- Internationale richtlijnen zoals OESO en SDG.
- Rapportages 'peers'.
- Media-analyses.

Het afgelopen jaar zijn enkele verschuivingen van thema's in de materialiteitsmatrix doorgevoerd. De aanleiding hiertoe is onder meer de maatschappelijke relevantie die een onderwerp heeft gekregen of vanwege (gewijzigde) wetgeving. Onderwerpen die een hogere prioriteit hebben gekregen zijn diversiteit in het personeelsbestand, IT Security & Privacy en een verantwoord belastingbeleid.

REIKWIJDTE EN WIJZIGINGEN TEN OPZICHTE VAN VORIG VERSLAGJAAR

Het MVO-beleid is in 2018 niet aangepast. Indien beleidswijzigingen van toepassing zijn, worden deze in het verslag toegelicht bij het specifieke onderwerp. Er hebben zich ten opzichte van eerdere rapportages geen wijzigingen voorgedaan in de systematiek van meten. Tevens zijn er geen veranderingen qua structuur of eigendom geweest. Indien niet anders vermeld, zijn de gegevens gebaseerd op al onze werkmaatschappijen in binnen- en buitenland. Daar waar van deze grondslag wordt afgeweken, is expliciet melding hiervan gemaakt. De werkmaatschappijen die zijn geacquireerd zullen in het jaar volgend op het acquisitiejaar rapporteren conform de TKH-rapportagestructuur in het kader van MVO. Deelnemingen waarover TKH geen controlerend belang heeft, zijn niet meegenomen in de rapportage. De consolidatie van gegevens heeft plaatsgevonden parallel aan de systematiek van de financiële consolidatie. Indien een schatting plaatsvindt, geschiedt deze op basis van historische informatie. Er hebben zich gedurende de verslagperiode geen veranderingen voor wat betreft juridische structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie voorgedaan.

INTERNE CONTROLE

De gegevens zijn door de verantwoordelijke functionarissen gecontroleerd op plausibiliteit. Daartoe wordt gebruikgemaakt van het financiële rapportagesysteem Cognos. De verificatie van de gegevens gebeurt door de financiële afdeling binnen TKH. Alle gerapporteerde afwijkingen groter dan 10% ten opzichte van het vorig jaar zijn expliciet onderzocht. De Internal Audit-afdeling van TKH voert als permanent onderdeel van zijn werkprogramma via interne audits controlewerkzaamheden uit op de uit te voeren processen en de juistheid van de gegevens. Internal Audit besteedt tijdens zijn controlewerkzaamheden specifieke aandacht aan de naleving van de gedragscode binnen onze werkmaatschappijen en de implementatie van de code of supply bij strategische toeleveranciers. TKH laat het MVO-verslag niet extern verifiëren. De prioriteit ligt op dit moment op het investeren van tijd en kennis bij het implementeren van duurzaamheid binnen de organisatie. Wel hebben wij door een extern adviseur het MVO-hoofdstuk laten toetsen aan de nieuwe GRI-richtlijn. De GRI-index is te downloaden op de TKH-website.

DE VOLGENDE GROEPEN HEBBEN INPUT GELEVERD OP DE INHOUD VAN HET MVO-VERSLAG VAN TKH

- **Aandeelhouders**
 - Bij de behandeling van het jaarverslag 2017 op de Algemene Vergadering (AvA) 2018 zijn vragen over duurzaamheid gesteld.
 - De belangenbehartigers voor (institutionele) beleggers en enkele beleggingsfondsen leveren jaarlijks een lijst met speerpunten aan.
- **Management**
 - In de kwartaalbesprekingen met de werkmaatschappijen is MVO een terugkerend thema. MVO is tevens onderdeel van het jaarlijkse budgetteringsproces. Daarin wordt het management onder meer gevraagd actie- en verbetervoorstellen aan te dragen.
 - MVO is een terugkerend thema tijdens de internationale management-conferentie en tijdens bijeenkomsten met financiële controllers.
- **Medewerkers**
 - De Centrale Ondernemingsraad brengt in de bijeenkomst met een delegatie van de Raad van Commissarissen onderwerpen in uit het MVO-beleid.
 - Via de inrichting van diverse stuurgroepen voor MVO-thema's wordt sturing gegeven op deelonderwerpen.
 - Via medewerkerstevredenheidsonderzoeken.
 - Via opleidingen en trainingen, waaronder die voor vertrouwensfunctionarissen.
 - Via interne communicatiekanalen tussen onze werkmaatschappijen.
- **Klanten en leveranciers**
 - Input via ketenoverleg en bij de bespreking over thema's die de code of supply aangaan.
 - Via klanttevredenheidsonderzoeken.
- **Stakeholdersdialoog (zie bestuursverslag)**

• Externe rating informatieplatforms

- Via informatievoorziening op externe informatieplatforms krijgen we inzage welke informatie bepaalde doelgroepen relevant achten zodat we hierop onze interne informatievoorziening kunnen afstemmen.
- ## • Experts / kennissessies
- Wij hebben kennis over MVO-ontwikkelingen vergaard via bijeenkomsten met experts op het gebied van duurzaamheidsthema's.

MVO IN DE ORGANISATIE

Om het MVO-beleid te borgen is binnen de TKH-organisatie de Raad van Bestuur direct betrokken bij MVO-ontwikkelingen en zijn persoonlijke doelen gekoppeld aan MVO-prestaties. Binnen TKH is de Secretaris van de Vennootschap (tevens Compliance Officer) verantwoordelijk voor de ontwikkeling en implementatie van MVO voor de TKH-groep. MVO is een standaard agendapunt tijdens de vergaderingen van de Management Board, waar de Secretaris van de Vennootschap onderdeel van uitmaakt. Er is een nauwe samenwerking met de Director Finance & Control, tevens lid van de Management Board, vanwege de rapportage over de MVO-onderwerpen van de werkmaatschappijen. Met de Director Internal Audit van TKH wordt nauw samengewerkt in het kader van zijn controlewerkzaamheden op MVO-thema's tijdens de audit reviews.

Nieuwe MVO-initiatieven worden bij voorkeur in werkgroepen uitgewerkt. Hierdoor wordt sneller draagvlak gecreëerd binnen de groep en gebeurt de implementatie ervan efficiënter en effectiever. Keteninitiatieven worden bijgewoond door commercieel- of inkoopverantwoordelijken om hiermee een pragmatische aanpak te garanderen. Bij het voeren van de stakeholdersdialogen werken wij samen met directieleden van onze werkmaatschappijen, business-line managers, accountmanagers, inkoop managers of HR-functionarissen. De contacten met de vertrouwensfunctionarissen baseren zich op de werking van de TKH-gedragscode en de daarbij behorende klokkenluidersregeling. Met inkoopmanagers worden thema's besproken die de code of supply aangaan. De Secretaris van de Vennootschap als MVO-verantwoordelijke is frequent betrokken bij deze gesprekken. De Raad van Bestuur bespreekt minimaal elk kwartaal de gang van zaken op het gebied van duurzaamheid met de (clusters van) werkmaatschappijen. Dit gebeurt aan de hand van de financiële en operationele rapportages, waarvan MVO onderdeel uitmaakt. Wij hebben MVO ingebed in ons financiële rapportagesysteem Cognos zodat het een integraal onderdeel vormt in ons financieel dashboard.

Voor meer informatie over het duurzaamheidsprogramma van TKH, kunt u contact opnemen met Renate Dieperink MBA (r.dieperink@tkhgroup.com). Op dit e-mailadres ontvangen wij ook graag uw feedback op ons verslag. Raadpleeg voor actuele informatie over duurzaamheid tevens onze website: www.tkhgroup.com/mvo.

VERKLARENDE BEGRIPPENLIJST EN ALTERNATIEVE PRESTATIEMAATSTAVEN

Alternatieve prestatie maatstaven zijn maatstaven die TKH hanteert om haar operationele performance te meten en op te volgen. Deze maatstaven worden gebruikt in dit Jaarverslag 2018 maar zijn niet gedefinieerd in een wet of in IFRS. De European Securities and Markets Authority (ESMA) heeft richtlijnen uitgevaardigd die van toepassing zijn vanaf 3 juli 2016 voor het gebruik en de toelichting van de alternatieve prestatie maatstaven. De begrippen die TKH beschouwt als een alternatieve prestatie maatstaf zijn opgenomen in dit hoofdstuk genaamd “Verklarende begrippenlijst en alternatieve prestatie maatstaven”. De alternatieve prestatie maatstaven zijn gemarkeerd met * en voorzien van een definitie zoals vereist volgens de ESMA-richtlijn.

BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) het negatieve effect van het ontwijken van belasting. De OESO werkt in opdracht van de G20 twee jaar aan het zogeheten BEPS-project dat aanbevelingen doet om dergelijke schadelijke belastingpraktijken tegen te gaan. De bedoeling van het plan is dus vooral dat winsten worden belast in het land waar de activiteiten worden verricht en waar de meerwaarde wordt gecreëerd.

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).

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 onder meer de zorg-, parkeer-, infra- en de security-sector.

Capex (Capital Expenditure) investeringen in vernieuwing of vervanging van materiële en immateriële vaste activa. Capex-uitgaven zijn de eenmalige investeringen.*

Capital Employed groepsvermogen plus langlopende schulden plus kortlopende schulden aan kredietinstellingen minus liquide middelen.*

cGMP een kwaliteitsborgingssysteem voor de humane en veterinaire farmaceutische industrie, de cosmetische industrie en de voedingsmiddelenindustrie

Closed-circuit television (CCTV) is een benaming voor een beeldverbinding over een gesloten circuit of netwerk of anders gezegd, televisie over een geslo-

ten verbinding. Er is sprake van een absolute controle of afgrenzing van de ontvangtpunten of toeschouwers.

Datacommunicatie communicatie van digitale informatie tussen computers.

Dividend pay-out ratio deze ratio geeft aan welk deel van de nettowinst wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. (Dividend / nettowinst na belasting) 100.*

EBITA resultaat voor financiële baten en lasten, belastingen bijzondere waardeverminderingen en amortisatie.*

EBITDA resultaat voor financiële baten en lasten, belastingen, bijzondere waardeverminderingen, afschrijvingen en amortisatie. *

Elektrotechniek / elektronica: houdt zich bezig met actieve en niet-lineaire componenten (transistoren, elektronen-

buizen 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.

Geofencing het virtueel afbakenen van een geografisch gebied of van specifieke locaties met 'track & trace'-software.

Glasvezelkabel kabel met een of meer gecoate geleiders van zeer zuiver glas voor de overdracht van signalen op een draadgolf van licht; toegepast in de data- en telecommunicatie.

Glasvezelproductie glasvezel wordt geproduceerd in een 25 meter hoge trektoren onder geconditioneerde ultra-zuivere omstandigheden.

ICT (Informatie- en Communicatietechnologie) integratie tussen de informatietechnologie (ofwel de computer) en de data- en telecommunicatie.

Indoor telecom telecommunicatiefaciliteiten binnenshuis.

Industrial Solutions geavanceerde oplossingen voor productieautomatisering, auto- en truckbandenbouwsystemen evenals industriële toepassingen

op het gebied van speciaalkabel en kabeltoebehoren.

Industry 4.0 het efficiënter maken van productieproces door de integratie van machines met het internet.

Innovaties TKH tenminste 15% van de omzet realiseren uit innovaties die in de twee voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.*

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

Internet of Things (IoT) Internet of Things (IoT) staat voor het (tijdelijk) verbinden van apparaten met internet om gegevens te kunnen uitwisselen.

Intramurale zorg gezondheidszorg die gedurende een onafgebroken verblijf van meer dan 24 uur geboden wordt in een zorginstelling, zoals een ziekenhuis, verpleeghuis, verzorgingshuis of een instelling voor verstandelijk gehandicapten.

Kabeltoebehoren producten met een rechtstreekse relatie tot kabel en het installeren van kabel. Hierbij kan gedacht worden aan bevestigingsmaterialen (kabelrupsbanden, wartels, kabelschoenen, verbinders), codering- en markeringsystemen (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 waarde-toevoeging in een productieproces. De daadwerkelijke klantvraag wordt daarbij leidend binnen het productieproces.

LoRa (Long Range, Low Power) IoT-verbinding speciaal ontwikkeld om

Kleine hoeveelheden informatie uit te wisselen tussen objecten en systemen. Eén LoRa-module kan meer dan 10 jaar data zenden op slechts 2 batterijen.

Narrowband IoT (NB-IoT) een nieuwe standaard voor het verbinden van IoT-projecten.

Schuld leverage ratio (Nettoschuld/EBITDA) langlopende schulden plus kortlopende schulden aan kredietinstellingen minus liquide middelen gedeeld door de EBITDA.*

Nettowinst per aandeel Nettowinst / gewogen gemiddeld uitstaande aandelen. Deze ratio geeft aan hoeveel winst per aandeel een bedrijf beschikbaar heeft.*

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.

Opex (Operating Expenditures) exploitatie uitgaven. Opex-uitgaven zijn de terugkerende kosten voor een product of systeem.*

Outdoor telecom telecommunicatiefaciliteiten buitenshuis.

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

Point of Presence (POP) dit is het centrum (het hart) van het netwerk waar alle verbindingen tot stand komen en actieve apparatuur is geïnstalleerd en wordt beheerd.

Preform is een glazen buis en kan vergeleken worden met een groot model van een glasvezel. De preform is veel korter en dikker dan de glasvezel, maar verder een exacte kopie. De glasvezel ontstaat door deze preform uit te trekken. Dit geschiedt door het uiteinde van de preform in een oven te verhitten tot boven 2.000°C. Hierbij verschijnt in eerste instantie aan de onderzijde van de oven een glasdruppel. Deze wordt opgevangen en vervolgens wordt er steeds sneller aan het glas getrokken tot een vezel ontstaat met de gewenste diameter. De afmetingen van preforms zijn tegenwoordig zodanig dat uit een enkele preform duizenden kilometers glasvezel getrokken kunnen worden.

Recycelaat verzamelnaam voor allerlei producten die het resultaat zijn van een afgerond recyclingproces en zonder verdere bewerkingen toegepast kunnen worden in een productieproces van half-fabricaten of eindproducten.

ROCE Return On Capital Employed, zijnde de EBITA over de laatste twaalf maanden gedeeld door capital employed aan het begin van de periode plus capital employed aan het einde van de periode gedeeld door twee.*

ROS (Return On Sales) zijnde de EBITA gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten als percentage.*

Sustainable Development Goals (SDG's) In 2015 hebben 193 landen zich geïnteresseerd in de Duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde

Naties (SDGs). Deze doelen vormen een actieplan voor een duurzame wereld zonder armoede.

Solvabiliteit percentage van het eigen vermogen ten opzichte de totale passiva.*

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.

Subsea-kabels bestaan uit drie koperen of aluminium geleiders voor het transporteren van de gegenereerde energie en een glasvezelkabel, bedoeld om meetgegevens door te sturen van de aangesloten installaties.

Systeemconcepten TKH specialiseert zich in toenemende mate op het integreren van losse componenten tot totale systemen. Dergelijke systemen bieden de klant een grote toegevoegde waarde en bedrijfszekerheid.

Technologie het op systematische manier toepassen van nieuwe, natuurwetenschappelijke of andere georganiseerde kennis ten behoeve van praktische doeleinden. Nadere informatie over de TKH-kerntechnologieën vision & security, mission critical communication, connectivity en smart manufacturing staat vermeld in het bestuursverslag.

Telecommunicatie-infrastructuur het geheel van kabels, stekkers, kasten, enzovoort dat nodig is voor het verbinden van telefoon-, internet-, gsm-centrales.

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.

Total Cost of Ownership (TCO) de som van Capex en Opex. De Capex-uitgave is initieel vaak hoog maar over de levensduur van een systeem zal de Opex uiteindelijk de grootste kostencomponent van de TCO zijn.*

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. Nadere informatie over de verticale groeimarkten van TKH, Fibre Optic Network, Care, Parking, Tunnel & Infra, Marine & Offshore, Machine Vision en Tire Building Industry, staat vermeld in het bestuursverslag.

Dit is een samenvatting van het jaarverslag 2018.
Het volledige verslag is beschikbaar in Nederlands en Engels en
is te downloaden via de website van TKH: www.tkhgroup.com.

Bij (interpretatie)verschillen en/of tegenstrijdigheden dient
het Nederlandse volledig jaarverslag 2018 te worden
aangehouden.

Redactie en tekst

TKH Group NV, Haaksbergen (Katern: Jeroen Dekker)

Vormgeving

Monter, Amsterdam

Fotografie

Mark Prins Fotografie (pag. 6, 40, 63)

Drukwerk

Drukkerij Tesink, Zutphen

Papier

Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier.

Kijk voor actuele informatie over TKH Group en
over duurzaamheid op www.tkhgroup.com.

22 maart 2019



TKH Group NV

Spinnerstraat 15

Postbus 5

7480 AA Haaksbergen

T 053 573 29 00

F 053 573 21 80

E info@tkhgroup.com

I www.tkhgroup.com

An English version is also available.

