

Jaarverslag 2017



Smart Technologies <

Smart Technologies
the heart of
our innovations

Jaarverslag 2017

INHOUD

3 Introductie

- 3 Profiel
- 4 Bericht van de CEO
- 6 Highlights en kerngegevens*
- 8 TKH-organisatie*
- 10 4 kerntechnologieën*
- 12 3 business-segmenten*
- 14 7 verticale groeimarkten*

16 Lange termijn waardecreatie*

- 17 Missie
- 18 Waardecreatiemodel
- 20 Trends & ontwikkelingen
- 22 Growth drivers
- 24 Strategie & doelstellingen
- 27 Stakeholders
- 30 Het aandeel TKH
- 33 TKH en de Sustainable Development Goals

36 Verslag Raad van Bestuur*

- 36 Algemene gang van zaken
- 39 Financiële gang van zaken
- 40 Dividendvoorstel
- 41 Ontwikkelingen per Solutions-segment
- 44 Acquisities, investeringen en desinvesteringen
- 46 Personeel en Organisatie
- 49 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- 65 Vooruitzichten

66 Governance

- 67 Leden Raad van Bestuur*
- 68 Leden Raad van Commissarissen*
- 69 Verslag Raad van Commissarissen*
- 76 Remuneratieverslag*
- 78 Corporate Governance bij TKH*
- 84 Risicobeheersing*
- 91 Bestuursverklaring*
- 92 Stichting Administratiekantoor TKH Group
- 94 Stichting Continuïteit TKH

95 Katern

Smart Technologies,
the heart of our innovations

123 Samengevatte jaarrekening

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

131 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 prestatie maatstaven

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

TKH Group

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 aan onze klanten.

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 2017 behaalde TKH met 5.900 medewerkers (FTE) een omzet van € 1,5 miljard.

Verder bouwen op het fundament

In 2017 werd een recordomzet gerealiseerd door een gezonde autonome omzetgroei van in totaal 8,8% binnen alle drie Solutions-segmenten. De focus op de zeven verticale groeimarkten heeft hierin een belangrijke bijdrage. Wij zijn hier goed gepositioneerd met onze totaaloplossingen en hebben ons marktaandeel verder uitgebreid in bijna alle groeimarkten. Ook de continue focus op R&D-ontwikkelingen en het tot uitrol brengen van nieuwe technologie waarmee we de trends van vandaag tot realiteit brengen, is hierin een bepalende factor.



“TKH ontwikkelt zich in toenemende mate tot een ‘smart technology’-onderneming, waarin software een bepalende factor is in de oplossingen die onze groep aanbiedt.”

Voorbeelden van deze trends zijn de robotica, industrie 4.0 en de noodzaak tot efficiency en veiligheid. De 25 bouwstenen die zijn gedefinieerd als belangrijke focusgebieden om omzetgroei te realiseren in de verticale groeiemarkten, geeft de organisatie scherpere en een duidelijke richting waar de prioriteiten liggen ten aanzien van investeringen en organisatie-ontwikkelingen.

Er is in de markt veel interesse in onze onderscheidende technologieën. Dit vraagt in bepaalde gevallen ook om geduld van zowel de organisatie, onze klanten maar ook onze aandeelhouders, omdat we een beproefde technologie willen aanbieden waar wij volledig achterstaan. Hierdoor lopen in bepaalde ontwikkeltrajecten de kosten nog voor de baten uit. Wij hebben echter de overtuiging dat de in het verslagjaar gepleegde investeringen en gemaakte aanloopkosten voor nieuwe technologieën en uitbreiding van productiecapaciteit, zich in 2018 zullen vertalen in een stijging van de omzet en een toename van onze winstgevendheid.

Door een ingezette aanscherping van onze focus op onze kerntechnologieën en rendementsverbetering, creëren we perspectief voor een versnelling van de realisatie van de Return on Sales (ROS). Op basis van de goede strategische voortgang en de daarmee samenhangende vooruitzichten hebben we de bandbreedte van de middellange termijn ROS-doelstelling verhoogd naar 12-13%. Enkele minder renderende activiteiten hebben we afgebouwd en we hebben programma's doorgevoerd ter verbetering van het rendement van een aantal bedrijfsonderdelen in met name Building Solutions.

TKH ontwikkelt zich in toenemende mate tot een 'smart technology'-onderneming, waarin software een bepalende factor is in de oplossingen die onze groep aanbiedt. Interactive Voice Response (IVR) en Artificial Intelligence (AI) zijn voorbeelden van software-applicaties die hun weg hebben gevonden binnen de TKH-smart technologies. Ze zijn bepalend voor onze productstrategie en productontwikkeling en worden toegepast in de eigen ontwikkelde intelligente software. In het katern in dit jaarverslag gaan we dieper in op de smart technologies van TKH en hoe deze onze technologieën nog slimmer en efficiënter maken.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is inmiddels volledig geïntegreerd in de TKH-strategie en daarmee ingebed in de organisatie en bedrijfscultuur. In toenemende mate werken we samen met stakeholders aan duurzaamheidsdoelen, om daarmee gezamenlijk een maatschappelijke bijdrage te leveren. Het afgelopen jaar hebben we als waardevolle aanvulling op ons MVO-beleid aandacht besteed aan de Sustainable Development Goals (SDG's) die vanuit de Verenigde Naties zijn gedefinieerd om wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling te stellen. In het verslagjaar is geanalyseerd op welke wijze TKH een bijdrage kan leveren aan deze SDG's en zijn we hierover in gesprek gegaan met onze stakeholders.

Onderscheidend zijn met innovaties is voor TKH de driver om te kunnen groeien en om daarmee onze continuïteit te borgen. Het is het fundament waarop we verder bouwen en op basis waarvan de lange termijn waardecreatie van TKH een goed perspectief heeft. Onze aandeelhouders weten onze strategie steeds beter te waarderen, hetgeen voor ons weer een drijfveer is om de gekozen route met enthousiasme en passie voort te zetten.

Vanwege de groeiende economie en de daarmee gepaard gaande toenemende vraag naar grondstoffen en componenten, is een goede samenwerking met toeleveranciers van belang om daarmee ook de afspraken naar onze klanten te kunnen nakomen. Vanwege onze vaak jarenlange samenwerking zijn we hierin goed geslaagd.

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*

Highlights 2017

OMZET

Omzetstijging 10,7% naar € 1.484,5 miljoen, autonoom 8,8% met bovengemiddelde groei van 12,1% in verticale groeimarkten.

EBITA

Stijging EBITA voor eenmalige lasten met 2,9% naar € 150,8 miljoen, ondanks hoge aanloopkosten en opbouw capaciteit voor beoogde groei in de verticale groeimarkten.

INNOVATIES

Hoog aandeel innovaties in de omzet van 22,2%.

R&D-UITGAVEN

Toename R&D-uitgaven met 19,1% naar € 59,9 miljoen in lijn met doelstelling om technologie-leiderschap verder uit te bouwen.

EENMALIGE LASTEN

Eenmalige lasten voor geheel 2017 van € 6,3 miljoen voor focus op kernactiviteiten en rendementsverbeteringprogramma.

NETTOWINST

Stijging nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders met 2,4% naar € 96,6 miljoen – in lijn met eerder gecommuniceerde bandbreedte (€ 92 - € 97 miljoen).

DIVIDEND

Dividendvoorstel: € 1,20 per (certificaat van) gewoon aandeel (2016: € 1,10).

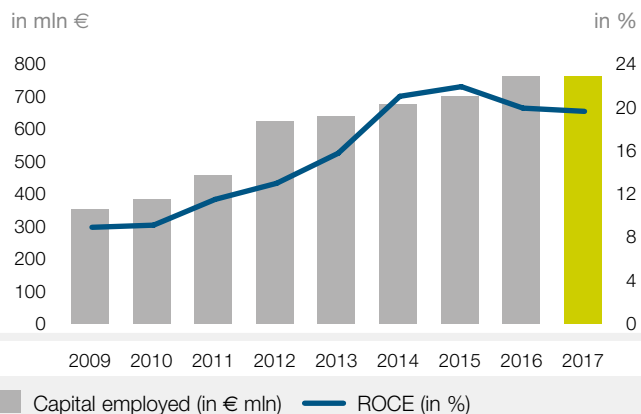
OUTLOOK

Investeringsjaar 2017 geeft sterk fundament voor materialisatie van groei van de winst vanaf 2018.

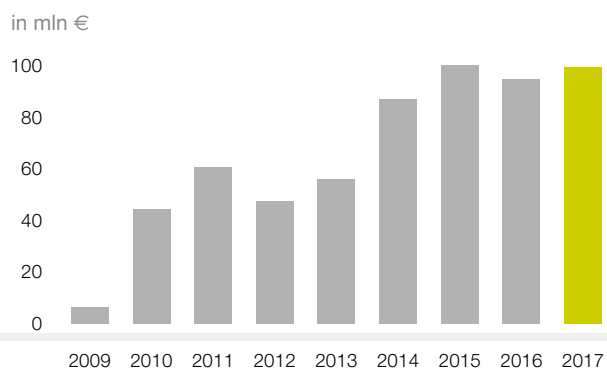
ROS / ROCE

Op basis goede voortgang realisatie strategie, verhoging van middellange termijn doelstellingen: ROS van 11-12% naar 12-13% en ROCE van 20-22% naar 21-23%.

CAPITAL EMPLOYED EN ROCE

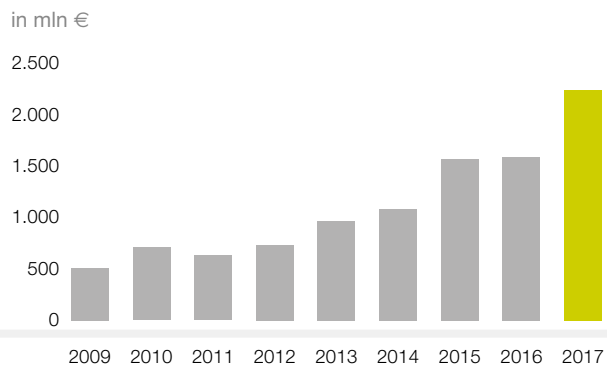


NETTOWINST *



* voor eenmalige baten en lasten en amortisatie van aan acquisities gerelateerde immateriële vaste activa (na belastingen) toerekenbaar aan aandeelhouders

MARKTKAPITALISATIE



KERNGEGEVENS

	2017	2016
Exploitatie (In miljoen €)		
Omzet	1.484	1.341
EBITA ¹	151	147
Nettoresultaat	89	87
Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten en toerekenbaar aan aandeelhouders ²	97	94
Kasstroom uit operationele activiteiten	160	104
Netto-investeringen ³	41	46
Afschrijvingen op materiële vaste activa	24	23
Balans (In miljoen €)		
Eigen vermogen ⁴	603	583
Vreemd vermogen	682	663
Vaste activa	657	656
Vlottende activa	628	590
Verhoudingsgetallen (In %)		
Eigen vermogen/balanstotaal	46,9	46,7
Eigen vermogen/vaste activa	91,7	88,8
EBITA/totaal van de bedrijfsopbrengsten (ROS)	10,2	10,9
EBITA/gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROCE)	19,8	20,1
Nettoschuld/EBITDA-ratio	0,9	1,0
Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten/totaal van de bedrijfsopbrengsten	6,6	7,2
Nettoresultaat/Eigen vermogen ⁴	16,2	16,5
Medewerkers (In FTE)		
Aantal ultimo	5.900	5.509
In euro's (tenzij anders vermeld)		
Per gewoon aandeel van € 0,25		
Eigen vermogen ⁵	14,33	13,82
Nettoresultaat ⁶	2,08	2,04
Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten ^{2,6}	2,30	2,25
Kasstroom uit operationele activiteiten	3,80	2,47
Dividend	1,20	1,10
Hoogste koers	58,68	38,14
Laagste koers	36,45	28,47
Koers ultimo	52,93	37,59
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo (x 1.000)	42.045	42.161

1 EBITA voor eenmalige lasten.

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

3 In vaste bedrijfsmiddelen (materiële vaste activa).

4 Inclusief minderheidsbelang derden.

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

6 Op basis van gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen.

TKH-organisatie

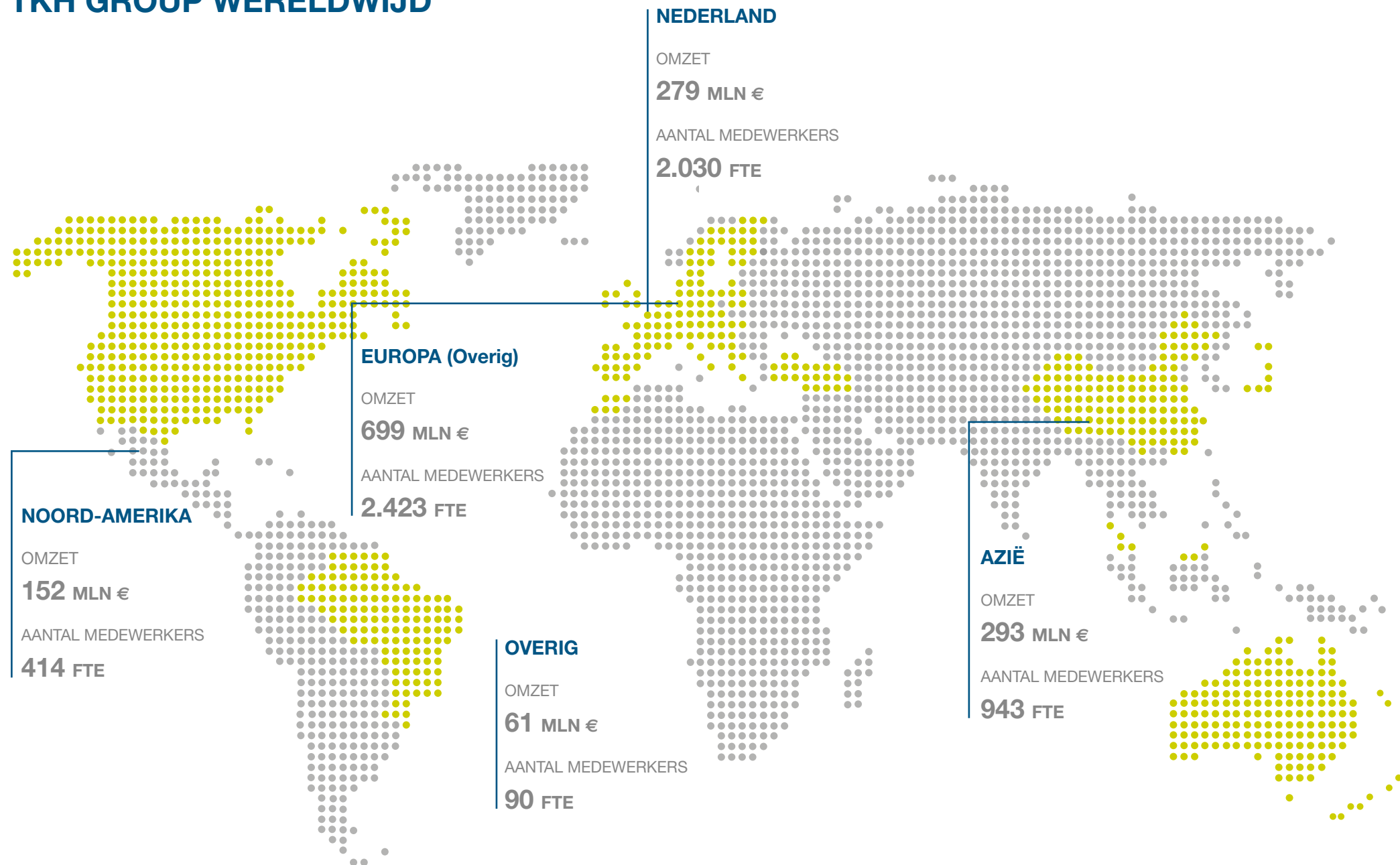
TKH heeft een decentrale organisatiestructuur, gericht op de business-segmenten Telecom, Building en Industrial Solutions. Deze organisatiestructuur maakt TKH flexibel zodat snel en alert ingespeeld kan worden op marktkansen en klantwensen.

Korte communicatielijnen, gedelegeerde bevoegdheden en ondernemerschap zijn kenmerkend voor de werkwijze die 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 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.

TKH KERNWAARDEN

- > BETROUWBAAR EN VERANTWOORDELIJK**
- > RESPECTVOL EN SAMENWERKEND**
- > NALEVEN HOOGSTE NORMEN VAN ETHIEK EN INTEGRITEIT**
- > UITMUNTENDHEID IN ALLES WAT WE DOEN**
- > EEN DUIDELIJKE BIJDRAGE LEVEREN AAN EEN DUURZAME WERELD**

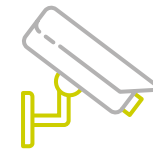
TKH GROUP WERELDWIJD



4 kerntechnologieën

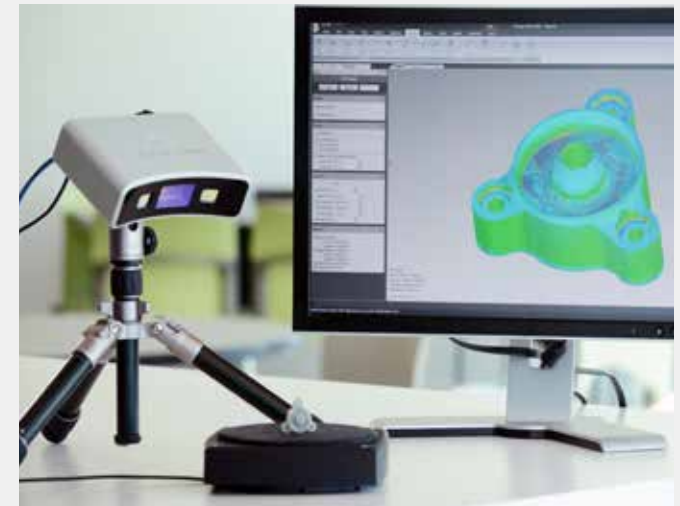
De TKH-kerntechnologieën *-vision & security, mission critical communication, connectivity en smart manufacturing-* worden met elkaar verbonden tot totaalsystemen. Wij richten ons vooral op ontwikkelingen van geavanceerde eigen technologieën en gaan daarnaast partnerships aan met leveranciers van specifieke 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 en technologie met een hoog innovatief gehalte te kunnen aanbieden. 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.



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 securitytechnologie 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.





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- & securitytechnologie 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 connectivitytechnologie richten wij ons op een compleet portfolio aan connectivity-oplossingen voor energiedistributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals glasvezelssystemen voor data- en communicatienetwerken. Klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivitysystemen voor de meest uiteenlopende toepassingen in hightech-omgevingen zoals de industriële, marine & offshore en medische sector. Onze geavanceerde connectivitytechnologie 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 auto- en vrachtwagenbanden, blikverwerkende industrie en zorgindustrie. Engineering en assemblage van systemen, besturings- en analysesoftware evenals connectivity- en visie technologie zijn de basisbouwstenen voor de onderscheidende productiesystemen die TKH levert. Onze 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 *-vision & security, mission critical communication, connectivity en smart manufacturing-* 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.

FEITEN & CIJFERS

TELECOM SOLUTIONS

OMZET



191,5 MLN €

ROS



13,5 %

BUILDING SOLUTIONS

OMZET



635,5 MLN €

ROS



8,1 %

INDUSTRIAL SOLUTIONS

OMZET



657,5 MLN €

ROS



13,6 %

TELECOM SOLUTIONS

Telecom Solutions ontwikkelt, produceert en levert systemen voor outdoor basisinfrastructuur voor telecom- en CATV-netwerken tot aan indoor home networking-toepassingen. De focus ligt hierbij op het leveren van systemen waarbij de klant volledig wordt ontzorgd door de systeegaranties 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

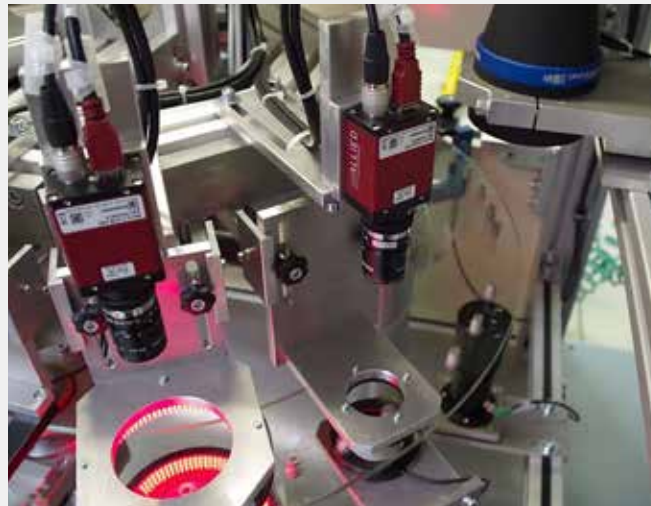


BUILDING SOLUTIONS

Binnen Building Solutions worden de kerntechnologieën vision & security, mission critical communication en connectivity met elkaar verbonden tot totaal-systemen 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

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

SUBSEGMENTEN INDUSTRIAL SOLUTIONS

- Connectivity systems
- Manufacturing systems



7 verticale groeimarkten

TKH richt zich op zeven gedefinieerde verticale groeimarkten: Fibre Optic Networks, Care, Tunnel & Infra, Parking, Marine & Offshore, Machine Vision en Tire Building Industry.

Het zijn markten waarin we bovengemiddeld kunnen groeien vanwege trends die leiden tot een hoge prioriteit voor investeringen in de TKH-kerntechnologieën. Door nauw contact met onze klanten, kennen we deze markten goed en weten wij wat er speelt en wat de wensen zijn. Daarbij wordt met name een hoog rendement op de investering bij onze klanten nagestreefd.

De komende 3-5 jaar verwachten we een groei te kunnen realiseren in de zeven verticale groeimarkten van € 300 tot € 500 miljoen.



FIBRE OPTIC NETWORKS

TKH ontwikkelt, produceert en levert een compleet glasvezelnetwerk, waartoe naast glasvezelkabels ook connectoren, buizen, verbindingstukken, fibre managementsystemen, 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 engineeringsproces, 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.



PARKING

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



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 aan de robot-industrie, machinebouw, consumentenelektronica-, medische en automotieve industrie.



TUNNEL & INFRA

TKH levert voor de tunnel- en infrastructuursector innovatieve communicatie- en security-oplossingen waaronder geïntegreerde beeld-, intercom-, omroep- en camera-systemen evenals brandveilige kabelsystemen en geavanceerde connectivitytechnologie voor contactloze energie- en datadistributie. Onze oplossingen voldoen aan de hoge eisen voor veiligheid waardoor vliegvelden, tunnels en wegen veilig en tijdig open kunnen worden gesteld.



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.



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.

Lange termijn waardecreatie

Ons business-model is gebaseerd op een continu, dynamisch proces.

De uitgangspunten zijn de behoefte, wensen en eisen van onze klant. Wij zijn door de jaren heen getransformeerd tot technologiebedrijf en richten ons via gedegen R&D-roadmaps op de ontwikkeling van onze vier kerntechnologieën.

Door deze technologieën goed op elkaar aan te sluiten worden unieke innovatieve totaalsystemen gecreëerd die voor meerdere markten geschikt zijn. Door het toevoegen van specifieke applicatiekennis zijn wij de specialist in zeven gedefinieerde verticale groeimarkten en kunnen wij maatwerk bieden maar ook, door gebruik te maken van basis technologieplatformen, de best mogelijke oplossing qua 'Return on Investment' (ROI) en efficiency. De betrokkenheid en inbreng van alle medewerkers speelt in ons waardecreatiemodel een belangrijke rol. Dit model stimuleert het ondernemerschap en de talentontwikkeling binnen onze groep en motiveert ons om onze (lange termijn) waardecreatie continu te kunnen verbeteren. Voor het inzichtelijk maken hoe waarde binnen de TKH-groep wordt gecreëerd, volgen we het waardecreatiemodel van het IIRC (International Integrated Reporting Council). Het model geeft inzicht in de relaties en kapitalen die we aanwenden in onze bedrijfsvoering. We lichten toe welke bronnen (financieel, geproduceerd, menselijk, intellectueel, natuurlijk, sociaal & relaties) we benutten om onze strategische doelstellingen te realiseren en welke waarden we met onze kernactiviteiten toevoegen.



STRATEGIEMODEL TKH GROUP

WAARDECREATIE

4 KERntechnologieën

VISION & SECURITY



MISSION CRITICAL COMMUNICATION



CONNECTIVITY



SMART MANUFACTURING



INNOVATIES >15%

3 BUSINESS-SEGMENTEN

TELECOM SOLUTIONS

BUILDING SOLUTIONS

INDUSTRIAL SOLUTIONS

GROWTH DRIVERS

Efficiency - Comfort - Safety - Security

7 VERTICALE GROEIMARKTEN

FIBRE OPTIC NETWORKS



CARE



TUNNEL & INFRA



PARKING



MARINE & OFFSHORE



MACHINE VISION



TIRE BUILDING INDUSTRY



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.

WAARDECREATIEMODEL

INPUT



FINANCIËEL
Vermogenspositie



GEPRODUCEERD
Inhouse- en outsourced manufacturing



MENSELIJK
Medewerkers en overige strategische stakeholders



INTELLECTUEEL
Intellectueel eigendom/R&D



NATUURLIJK
Omgang met grondstoffen en algemene milieuwaarden



SOCIAAL & RELATIES
Netwerken en samenwerkingsverbanden

WAARDECREATIE



OUTPUT

FINANCIËEL
Impact investeringen, dividend, belastingen

GEPRODUCEERD
Hoogwaardige technologisch geavanceerde totaalsystemen

MENSELIJK
Gezonde en veilige omgeving, ontwikkelingsmogelijkheden

INTELLECTUEEL
Innovaties, patenten

NATUURLIJK
Duurzaam verbruik van energie en grondstoffen, duurzame omgeving

SOCIAAL & RELATIES
Betrokken en sociale onderneming, keten-initiatieven en stakeholders-bijeenkomsten

OUTCOME

SDG'S

FINANCIEEL

ROS:

10,2%

ROCE:

19,8%

Marktkapitalisatie:

€ 2,2
miljard

Nettowinst per aandeel:

€ 2,08

Debt leverage ratio:

0,9

Dividend pay-out ratio:

57,0%
van de nettowinst



GEPRODUCEERD

Omzet:

€ 1,5
miljard

Energieverbruik in Kwh:

102
miljoen

Energieverbruik in CO₂:

39
miljoen

Certificering

iso14001
alle productiebedrijven



MENSELIJK

Aantal opleidingsuren:

22
per FTE

Gedragscode:

98%
getekend

Medewerkerstevredenheid:

7,2

Ziekteverzuim:

3,35%

Personeelskosten:

€ 353,1
miljoen



INTELLECTUEEL

Innovaties:

22,2%

R&D-uitgaven:

€ 59,9
miljoen

Subsidies en belastingbesparing door R&D:

€ 5,7
miljoen



NATUURLIJK

Energieverbruik:

-3,3%
t.o.v. 2016

CO₂-emissie:

-2,8%
t.o.v. 2016

% Afval

5%
van materiaalconsumptie

Recycling:

71,4%



SOCIAAL & RELATIES

Klanttevredenheid:

7,9

Code of supply:

80%
getekend

Klachtenafhandeling:

12,9%
verbetering t.o.v. 2016

Community investments:

0,4%
van de nettowinst



Trends & ontwikkelingen

Wereldwijde trends bepalen de vraag in de markt en daarmee de behoeften van onze klanten. Het zijn belangrijke drijfveren voor het behalen van groei op middellange en lange termijn aan de hand waarvan waarde wordt gecreëerd voor onze stakeholders.

ECONOMISCH

- Tendens naar meer mondialisering in de waardeketen.
- Het groeiende economische belang van Aziatische landen door een toenemende bevolking en een stijgende welvaart.
- Onduidelijkheid over de omvang van de economische impact van de aanhoudende verdeeldheid in de Europese Unie.

GEPRODUCEERD

- Toenemende vraag naar efficiency en het kunnen aanbieden van geïntegreerde totaaloplossingen.
- De 'product life cycle' wordt steeds korter wat noodzaakt om sneller te innoveren om de concurrentiepositie te behouden of te verbeteren.
- Producten worden steeds meer gepersonaliseerd. De seriegrootte wordt als gevolg daarvan steeds kleiner en in de engineeringfase wordt rekening gehouden om producten modulair op te kunnen bouwen.
- Grondstofprijzen zijn in toenemende mate volatiel - door het circulair maken van grondstoffen- en goederenkringlopen kunnen grondstoffen efficiënter worden gebruikt en afvalstromen worden verminderd.

INTELLECTUEEL

- Blijvende vraag naar zorgvuldig ontworpen en effectief beheerde netwerkverbindingen en snelle draadloze netwerken - noodzaak om privacy zoveel mogelijk te bewaken - toename dreiging cybercrime.
- Opkomst robotisering en 'smart factories' met intelligente, efficiënte 'zero-defect'-processen en nieuwe productietechnologieën.
- Visie technologie voor efficiëntere en nauwkeurige productieprocessen waardoor machines zelflerend en zelfsturend zijn.
- Via digitale technologieën, het op afstand uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan machines en het virtueel opleiden van engineers.

SOCIAAL & MENSELIJK

- De leeftijdsopbouw en de samenstelling van de beroepsbevolking verandert - toename chronische en lifestyle-gerelateerde ziektes.
- Versnelde groei van de stedelijke populatie stelt eisen aan de infrastructuur en zorgt voor een grotere vraag naar dienstverlening in de zorg, energie en veiligheid evenals mobiliteit.

- Door de vergrijzing vloeit belangrijke kennis uit ondernemingen - schaarste aan goedgeschoold technisch personeel.
- Samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen wordt urgenter naast de noodzaak om als bedrijf zelf mensen op te leiden.
- Werk- en privé-leven wordt geïntegreerd in nieuwe levensstijlen en vraagt van bedrijven om hierin mee te gaan.
- Toenemende vraag vanuit de samenleving richting bedrijven om zich meer maatschappelijk in te zetten.

DUURZAAMHEID / NATUURLIJK

- Hulpbronnen raken uitgeput door het hoge verbruik van grondstoffen.
- De wereldwijde vraag naar energie neemt alsmaar toe terwijl voorraden van fossiele energiebronnen schaarser worden - toename duurzame energieopwekking zoals windenergie.
- Internationale roep om terugdringing CO₂-uitstoot.
- Toename ketensamenwerking om aan duurzaamheidsvraagstukken te voldoen.

SWOT-ANALYSE

STERKTE

- Innovatieve kerntechnologieën die met elkaar verbonden kunnen worden tot totaalsystemen, inclusief engineering, service en onderhoud en daarmee onderscheidend vermogen hebben ten opzichte van concurrenten.
- Efficiënte R&D-organisatie en hoog niveau R&D-investeringen in combinatie met bescherming van technologie- en IP-rechten middels patenten.
- Sterke (niche-)posities in gedefinieerde verticale groeiemarkten door onderscheidende technologie en veel innovaties.
- Klantspecifieke oplossingen in combinatie met technologieplatforms die voor meerdere oplossingen ingezet kunnen worden.
- Schaalvoordeel door spreiding technologieën over meerdere product-/marktcombinaties en geografische markten.
- Goede reputatie en financiële slagkracht.
- Hoge flexibiliteit productiecapaciteit door uitbesteding van > 70% van kapitaalintensieve productie.
- Succesvol acquisitiebeleid en goede integratie van geacquireerde bedrijven in de organisatie.
- Organisatiemodel met lokaal ondernemerschap en innovatief vermogen.
- Kwaliteit en betrokkenheid van de medewerkers.

KANSEN

- Vraag naar technologisch hoogwaardige totaalsystemen, gericht op efficiency, comfort en veiligheid.
- Tendens 'outsourcing' technologie bij klanten.
- Opkomst van 'Internet of Things' en 'Industry 4.0' - robotiseringstrend biedt kansen voor visie-technologie.
- Bovengemiddelde groeimogelijkheden in gedefinieerde verticale groeiemarkten, zowel geografisch als in marktaandeel.
- Vergroting software-aandeel in oplossingen en servicecomponent.
- Interessante werkgever door profilering ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Toenemende integratie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de organisatie en activiteiten.

ZWAKTE

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

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.
- Schaarste aan goed gekwalificeerde, technische specialisten.
- Tekort aan grondstoffen en fluctuerende grondstofprijzen en valuta's.
- Gevaar van cybercrime.

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

- 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.
- Positionering, schaalgrootte en innovaties van TKH benutten om te profiteren van marktaandeelgroeimogelijkheden op basis van onderscheidend vermogen van TKH.
- 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.
- Spreiding van activiteiten over meerdere product-/marktcombinaties en focus op verticale groeiemarkten maakt TKH minder afhankelijk van overheidsmaatregelen.
- Goede reputatie als aantrekkelijke werkgever inzetten om talentvolle medewerkers te werven en te behouden.
- Uitbreiding mondiale positie door vergroting aanwezigheid in aantal internationale markten vanuit de gedefinieerde verticale groeiemarkten.
- Opbouwen naamsbekendheid door toename van referentieprojecten in markten waarin naamsbekendheid beperkt is en het nastreven van een intensieve marktpositionering.

Growth drivers

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



FIBRE OPTIC NETWORKS

- Groeiend datagebruik door de invloed van informatie- en communicatietechnologie op ons dagelijkse leven; toenemende behoefte aan bandbreedte.
- Internet is inmiddels een basisvoorziening geworden, net als gas, water en elektriciteit.
- Ontwikkelingen zoals 'Internet of Things', 'Industry 4.0' en 'Internet of Vehicles' zullen een hoge (mobiele) internetsnelheid eisen; opkomst van 5G-netwerken.
- 24-uursbereikbaarheid raakt steeds meer ingevoerd en geaccepteerd.

GROEISCENARIO'S OMZET VERTICALE GROEIMARKTEN

In miljoen euro's	2012	2016	2017	Bandbreedte groeiscenario's	
Fibre Optic Networks	80	109	127	175	200
Care	30	43	52	70	100
Tunnel & Infra	30	43	48	100	150
Parking	20	55	47	75	100
Marine & Offshore	20	53	58	100	125
Machine Vision	95	111	127	250	300
Tire Building Industry	175	259	297	450	550
Totaal	450	674	756	1.220	1.525



CARE

- Levensverwachting wordt steeds hoger en de zorguitgaven stijgen door meer en betere, maar ook duurdere zorg.
- Toenemende vraag technologische zorgoplossingen: domotica, diagnostiek, E-health en zelftesten voor preventie en screening.
- Schaarste goed geschoold personeel. Mantelzorgers en zorgprofessionals zijn gelijkwaardige partners; technologische ondersteuning voor de benodigde informatieuitwisseling.
- Toenemende vraag naar geneesmiddelen (volume) vanwege demografische ontwikkelingen terwijl de kosten voor zorg verlaagd moeten worden.
- Schaalvergroting per apotheek (meer patiënten, receptregels).
- Centraal gereedmaken van geneesmiddelen op een externe locatie - acceptatie van robotisering bij apotheek-groothandel.



PARKING

- Opbrengsten parkeergarages onder druk door te lage toe- en doorstroom - behoefte om operationele kosten te verlagen.
- Vraag naar het beschikbaar stellen van een 'visueel dashboard' met parkeerinformatie - beheerders en parkeerexploitanten kunnen sneller en efficiënter reageren op actuele situaties.
- Verhoging bezettingsgraad en inkomsten door gedifferentieerd parkeertarief.
- Roep om meer comfort voor parkeerders.
- Door technologie is meer data beschikbaar hetgeen ingezet kan worden ter verbetering van efficiency, veiligheid, toegang en betaalbaarheden.
- Opkomst van 'frictionless' parkeren kan gerealiseerd worden met technologische oplossingen.



MACHINE VISION

- Vraag naar visiontechnologie neemt toe dankzij toename industriële automatiserings- en robotiseringstrend ('Industry 4.0').
- Vraag naar hoge productiviteit en hoge kwaliteit van gefabriceerde producten.
- Visiontechnologie is een superieur alternatief voor de inspectie van productiesystemen en voor detectie, inspectie en identificatie die het menselijk oog niet kan waarnemen.
- Sterke toename van het aantal applicaties waar vision-technologie zal 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.



TUNNEL & INFRA

- Hoge prioriteit om vliegvelden veiliger te maken, beschikbaarheid vliegveldinfrastructuur te verhogen en snellere afhandeling van vliegbewegingen mogelijk te maken.
- Veel investeringen de komende jaren in Europa in tunnel-technologie voor nieuwe en bestaande tunnels.
- Door de strikte wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid worden hogere eisen gesteld aan technische installaties.
- Toenemende vraag naar technologieën om aan hoge eisen te kunnen voldoen: evacuatie - communicatie - detectie - identificatie - veiligheid.
- Opdrachtgevers verschuiven verantwoordelijkheden naar de opdrachtnemers.
- Beschikbaarheid infrastructuur -tunnels, vliegvelden en wegen- neemt toe door geavanceerde technologieën.



MARINE & OFFSHORE

- Grote toename wereldwijd opgewekte vermogen door windenergie.
- Vraag naar steeds grotere vrachtschepen en behoefte aan efficiënt extern sitebeheer.
- Toename bouw hoogwaardige schepen, cruiseschepen en luxe jachten.
- Veel aandacht voor veiligheid op platforms middels speciale 'zone'-certificering.
- 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.



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 personen-auto's - vraagt om flexibeler 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.
- Ruim 70% van bestaande bandenbouwsystemen is ouder dan 15 jaar.
- 'Eyes & hands off'-manufacturing: productiesystemen met hogere productiviteit en operatoronafhankelijkheid.

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

DOELSTELLINGEN

INNOVATIES

 > 15 %

ACQUISITIES

 1-3 PER JAAR

NET DEBT / EBITDA

 < 2,0

OMZETGROEI

 300-500 MLN €
in de verticale groeimarkten

ROS

 12-13 %
middellange termijn doelstelling vanaf 2018

ROCE

 21-23 %
middellange termijn doelstelling vanaf 2018

KERNTECHNOLOGIEËN & INNOVATIES

Continue aandacht voor vernieuwing zorgt voor een producten- en dienstenpakket dat technologisch geavanceerde oplossingen waarborgt. Met onze vier kerntechnologieën -*vision & security, mission critical communication, connectivity en smart manufacturing*- 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 groeiemarkten 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 groeiemarkten betreffen. De nadruk bij acquisities ligt op structureel gezonde bedrijven met een sterke positie in segmenten die voor de TKH-groep belangrijk zijn. Wij streven ernaar om op jaarbasis gemiddeld 1 tot 3 acquisities te doen met een omvang per acquisitie tussen € 10 miljoen en € 50 miljoen omzet. Daarbij richten wij ons op acquisitie-mogelijkheden die aansluiten bij onze vier kerntechnologieën en de daarmee samenhangende verticale groeiemarkten. In de komende periode ligt vooral de focus op autonome groei en een optimale integratie van de geacquireerde ondernemingen in de TKH-organisatie, waarbij samenwerking en het bundelen van de kracht van de kerntechnologieën gericht op de verticale groeiemarkten centraal staat.

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%. Voor de ROCE is de middellange termijn doelstelling 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.

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.

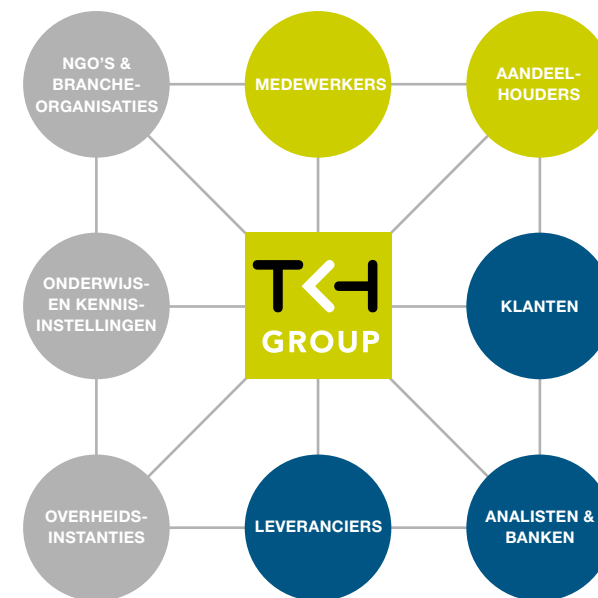
FIBRE OPTIC NETWORKS	CARE	TUNNEL & INFRA	PARKING	MARINE & OFFSHORE	MACHINE VISION	TIRE BUILDING INDUSTRY
MARKTAANDEELGROEI FRANKRIJK / DUITSLAND / NORDICS / POLEN	INTERNATIONALISATIE HOMECARE & COMMUNITY PLATFORM	AIRFIELD GROUND LIGHTINGTECHNOLOGIE OP BASIS VAN CEDD-TECHNOLOGIE	DIFFERENTIATIE VIA SMART-SENSOR / 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. We onderscheiden als strategische stakeholders onze medewerkers, klanten, leveranciers, analisten, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers. Evenals overheidsinstanties, onderwijs- en kennisinstellingen, maatschappelijke en brancheorganisaties (waaronder NGO's).

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

STRATEGISCHE STAKEHOLDERS TKH

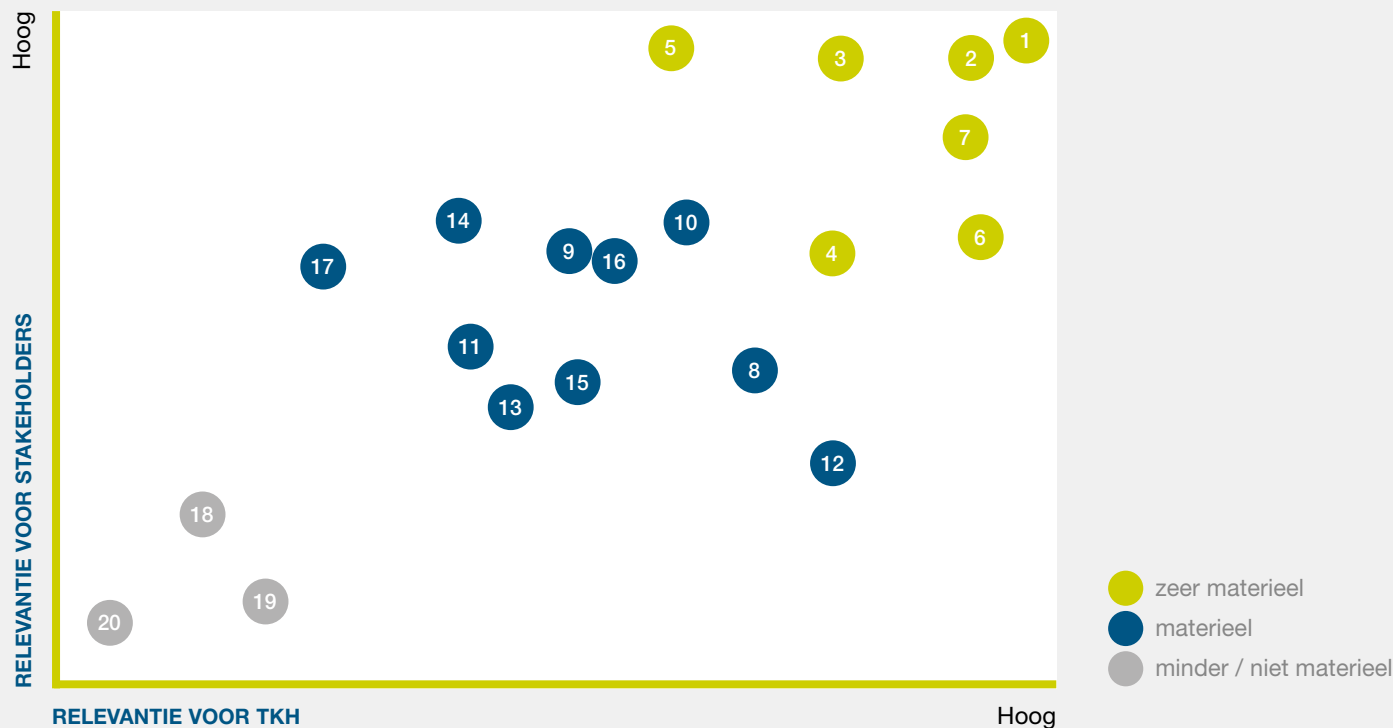


- Interne stakeholders
- Externe stakeholders
- Interface stakeholders

STAKEHOLDERSDIALOOG

	RELEVANTIE VOOR TKH	RELEVANTIE VOOR DE STAKEHOLDER / BELANGRIJKSTE VERWACHTINGEN	BEOOGD RESULTAAT VAN DE DIALOOG	COMMUNICATIEMIDDELEN
MEDEWERKERS	Medewerkers zijn van cruciaal belang voor het succes van TKH. Zij zijn de ambassadeurs van de onderneming en ons belangrijkste maatschappelijk kapitaal.	Goed werkgeverschap. Ontwikkelingsmogelijkheden en een goed pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Een veilige en gezonde werkomgeving.	<ul style="list-style-type: none"> • Binden en boeien van onze medewerkers. • Vergroten van de betrokkenheid. • Ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet/intranet. • Personeelsmagazine. • Medewerkerstevredenheidsonderzoek. • Werkoverleg. • Conferenties en seminars. • Webinars. • Performancegesprekken.
KLANTEN	Nemen producten en diensten af. Via samenwerking een duurzaam producten- en dienstenpakket ontwikkelen.	Producten en diensten aanbieden, tegen de juiste prijs-/kwaliteitverhouding, die de behoefte dekt en waarbij het klantbelang centraal staat. Goede ROI.	<ul style="list-style-type: none"> • Klantenbinding. • Vertalen van klantwensen in producten, systemen en (totaal-)oplossingen. • Ketenbenadering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. • Evenementen, symposia en vakbeurzen. • Klanttevredenheidsonderzoek.
LEVERANCIERS	Levering van diensten en producten ten behoeve van onze bedrijfsvoering.	Eerlijk en goed zakendoen, tegen een marktconforme vergoeding.	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzame productontwikkeling. • Keteninitiatieven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zakelijke contacten. • Onderhandelingen. • Code of supply & site-visits.
AANDEELHOUDERS	Investing via aandelenbelang in TKH waarmee onze kapitaalpositie wordt versterkt.	Goed rendement op de investering middels goed dividendbeleid en waardecreatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatie over (strategische) ontwikkelingen. • Continueren vertrouwen en betrokkenheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. • Financiële berichtgeving, jaarverslag. • AvA. • Beleggersdagen.
ANALISTEN	Aan de hand van analyse en onderzoek, profielen en ratings opstellen, waarmee de belegger een selectie kan maken voor de investeringen.	Eerlijke en transparante communicatie over ontwikkelingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimale beeldvorming van onze onderneming. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. • Financiële berichtgeving, jaarverslag. • IR-bijeenkomsten. • Capital Markets Day. • Rapportages.
BANKEN	Financiële dienstverlener aan de hand waarvan TKH onder meer haar groeiambities kan verwezenlijken.	Kredietwaardige onderneming die op een juiste wijze het risico t.o.v. het rendement afweegt en compliant is met contractuele afspraken.	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatie over (strategische) ontwikkelingen, investeringen en mogelijke bedrijfsrisico's. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. • Financiële berichtgeving, jaarverslag. • Halfjaarlijkse gesprekken.
OVERHEIDINSTANTIES	Optreden als initiator, facilitator van (keten-) projecten en aanjager van duurzame oplossingen.	Versterken economische aantrekkelijkheid in de regio ten aanzien van vestigingslocatie en werkgelegenheid. Keteninitiatieven met een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid.	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale en nationale betrokkenheid met wederzijdse belangen ten aanzien van continuïteit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. • Netwerk- en themabijeenkomsten.
ONDERWIJS- EN KENNISINSTELLINGEN	Instream van nieuwe talenten om daarmee o.a. schaarste aan vaktechnisch personeel op te kunnen vangen.	Het bieden van een uitdagende werkomgeving met ruime ontwikkelingsmogelijkheden. Verschaffen van stageplaatsen - opdoen van werkervaring.	<ul style="list-style-type: none"> • Invulling vacatures. • Ontwikkelingsmogelijkheden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. • Beurzen en seminars. • Social media.
MAATSCHAPPELIJKE EN BRANCHE-ORGANISATIES (WAARONDER NGO'S)	Beschikken over een uitgebreid netwerk en kennis van de posities in de keten. Expertise van specifieke sectoren.	Meedenken over en opstarten van samenwerkingsverbanden.	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisuitwisseling en keteninitiatieven ontplooiën. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. • Berichtgeving en rapportages. • Jaarverslag.

MATERIALITEITSMATRIX



- 1 Financiële doelstellingen
- 2 Gedragscode
- 3 Innovatie/technologieën
- 4 Opleidingen en trainingen
- 5 Maatschappelijk verantwoord inkopen
- 6 Goed werkgeverschap
- 7 Gezondheid en veiligheid
- 8 Klachtenprocedures
- 9 Duurzaam klanten- en productenportfolio
- 10 CO₂- en energiereductie
- 11 Goede doelen
- 12 Grondstoffenverbruik en afvalreductie
- 13 Mensenrechten
- 14 Diversiteit in personeelsbestand
- 15 Keteninitiatieven
- 16 Lokale aanwezigheid
- 17 Privacy
- 18 Plaatselijke politiek
- 19 Water
- 20 Biodiversiteit

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. 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 de classificatie 'minder / niet materieel'. In de identificatie van materiële aspecten en bij de jaarlijkse beoordeling ervan, zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

- TKH-strategie.
- TKH-risicobeheersingsprogramma.
- Uitkomsten stakeholdersdialogen.

- Algemene governance-uitgangspunten (Nederlandse Corporate Governance Code).
- Thema's door maatschappelijke organisaties zoals VBDO, VEB, Eumedion.
- Guidelines Global Reporting Initiative (GRI).
- Duurzaamheidsratingbureaus zoals CDP en Vigeo.
- Internationale richtlijnen zoals OESO en SDG.
- Rapportages 'peers'.
- Media-analyses.

Het aandeel TKH

De aandelen TKH zijn genoteerd aan 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.

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 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.

Per saldo bestond het geplaatste aandelenkapitaal ultimo 2017 uit 42.821.763 gewone aandelen met een nominale waarde van € 0,25 -waarvan 42.664.714 gecertificeerd- en 4.000 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van € 1. Ultimo 2017 had de vennootschap 776.831 (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 2017 uitgekeerde dividend aan houders van (certificaten van) gewone aandelen vond geheel in contanten plaats. In 2016 was sprake van een keuze-dividend.

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

VERLOOP VAN AANTAL (CERTIFICATEN VAN) GEWONE AANDELEN

	2017	2016
Aantal gewone geplaatste aandelen per 1 januari	42.821.763	42.413.514
Stockdividend	-	408.249
Aantal gewone geplaatste aandelen ultimo boekjaar	42.821.763	42.821.763
Aandelen in eigen bezit ultimo boekjaar	776.831	660.575
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar	42.044.932	42.161.188

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

	2017	2016
Jaaromzet in stuks	27.659.880	22.255.564
Hoogste koers	€ 58,68	€ 38,14
Laagste koers	€ 36,45	€ 28,47
Slotkoers	€ 52,93	€ 37,59
Nettoresultaat per aandeel	€ 2,08	€ 2,04
Dividend	€ 1,20	€ 1,10
Koers-winstverhouding ultimo boekjaar	25,5	18,5
Dividendrendement op slotkoers	2,3%	2,9%
Marktkapitalisatie ultimo boekjaar (x € mln)	2.225,7	1.584,8

MELDINGEN INZAKE ZEGGENSCHAP- EN KAPITAALBELANG

In het kader van de meldingen inzake zeggenschap- en kapitaalbelang dienen belangen van 3% of meer in het geplaatste kapitaal te worden gemeld aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Voor zover bij TKH bekend en op basis van het register Wet op het financieel toezicht (Wft) van AFM houden de volgende beleggers een belang van 3% of meer in TKH. Onderstaande tabel gaat uit van meldingen tot en met 5 maart 2018.

MELDINGEN INZAKE ZEGGENSCHAP- EN KAPTIAALBELANG

Meldingsplichtige	Belang	Datum laatste melding
Allianz Global Investors GmbH	10,01%	15-09-2017
ASR Nederland NV	5,11%	06-10-2008
AXA Investment Managers S.A.	3,00%	19-10-2017
BlackRock Inc	3,13%	03-01-2017
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
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 2017 werd deze bevoegdheid verlengd tot 3 november 2018. De aanwijzing geldt voor uitgifte van gewone aandelen en cumulatief preferente financieringsaandelen -waaronder begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten- en geldt tot en met in totaal tien procent (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.

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 2017 werd aan de Raad van Bestuur de bevoegdheid tot verkrijging van eigen aandelen verleend voor een periode van 18 maanden vanaf genoemde datum. De machtiging kan onder meer worden aangewend in het kader van een aandeleninkoop ten behoeve van de aandelen- en optieregelingen.

PERSONEELSOPTIE- EN AANDELENREGELING

Aan het management van TKH en haar 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 Marktmisbruik ((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

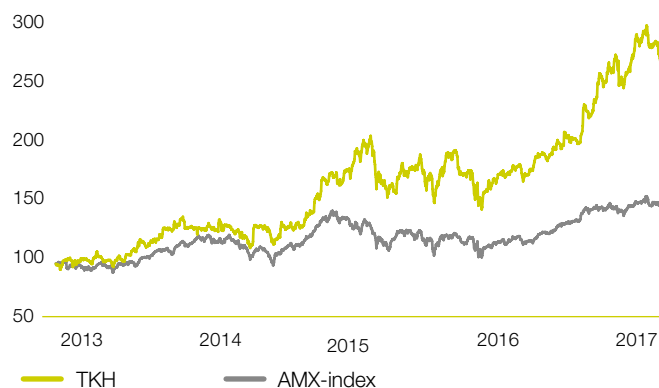
J.M.A. van der Lof MBA, *voorzitter Raad van Bestuur*

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

2 mei 2018	Trading Update Q1 2018
3 mei 2018	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
7 mei 2018	Notering ex-dividend
8 mei 2018	Record date
14 mei 2018	Betaalbaarstelling dividend
14 augustus 2018	Publicatie halfjaarcijfers 2018
1 november 2018	Trading Update Q3 2018

KOERSINDEX TKH / AMX index



TKH en de Sustainable Development Goals

In 2015 hebben 193 landen zich gecommitteerd aan de Duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties, de 'Sustainable Development Goals' (SDG's). Deze doelen vormen een actieplan voor een duurzame wereld zonder armoede. Dit actieplan zal stapsgewijs tot verandering leiden door nieuwe manieren van samenwerken en collectieve acties.



TKH onderkent de relevantie van de SDG's en de rol die het bedrijfsleven dient in te nemen om resultaat te sorteren. We hebben 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. Uitgangspunt was daarbij de materialiteitsmatrix. Tevens hebben we de uitkomsten van de eerste analyse besproken met onze stakeholders.

We zijn uiteindelijk gekomen tot een aantal 'high impact' SDG's, voor TKH.



- **SDG 7:**

- **DUURZAME EN BETAALBARE ENERGIE**

- Bij de dagelijkse bedrijfsvoering neemt TKH continu het reduceren van energie- en CO₂-verbruik 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.

- **SDG 8:**

- **FATSOENLIJKE BANEN EN ECONOMISCHE GROEI**

- TKH streeft ernaar om haar medewerkers te voorzien van een veilige en inspirerende werkomgeving. Wij bieden medewerkers trainingen en opleidingen 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.

- **SDG 9:**

- **INNOVATIE EN DUURZAME INFRASTRUCTUUR**

- Onze technologieën en oplossingen maken het mogelijk om een duurzame infrastructuur op te bouwen die

voldoet aan hoge veiligheidseisen en efficiency. Voorbeelden hiervan zijn technologieën voor tunnel-infrastructuur en vliegvelden, maar ook de digitale infrastructuur via onze innovatieve glasvezelkabelsystemen. TKH heeft innovatie als strategische speerpunt voor verdere groei benoemd. Deze SDG raakt de core-business van TKH.

• **SDG 12:**
DUURZAME CONSUMPTIE EN PRODUCTIE

Het milieubeleid van TKH is gericht op het continu verbeteren van de milieuprestaties, waarbij TKH targets heeft op afvalreductie en recycling. Alle productie-bedrijven 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 geen nadelige effecten op het milieu hebben. TKH bespreekt duurzaamheid via haar 'code of supply' met leveranciers. De technologieën en totaalsystemen van TKH dragen ertoe bij dat onze klanten duurzaam kunnen acteren, zoals via de bandenbouwsystemen en de visie technologie voor inspectie- en kwaliteitscontrole. Daarnaast helpen de technologische oplossingen andere bedrijven om verantwoord en efficiënt te produceren. Hiermee leveren we een bijdrage aan een circulaire economie.

Door het koppelen van de SDG's aan onze materialiteitsmatrix en materiële thema's zijn doelstellingen reeds geformuleerd die ook de SDG's en onderliggende targets raken. Op deze manier borgt TKH structurele aandacht voor de voor haar meest relevante SDG's. In onze communicatie zullen we de koppeling tussen de materiële thema's en de SDG's eveneens benadrukken om hiermee ook de aandacht te vestigen op de SDG's.

RELEVANTE SDG'S TKH

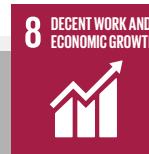
MATERIËLE THEMA'S TKH

- Duurzaam klanten- en productenportfolio
- Innovatie
- Energie- en CO₂-reductie



- Target 7.2. Aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen.
- Target 7.3. Snelheid van verbetering in energie-efficiency verdubbelen.

- Innovatie
- Goed werkgeverschap
- Financiële doelstellingen
- Maatschappelijk verantwoord inkopen
- Duurzaam klanten- en productenportfolio



- Target 8.2. Meer economische productiviteit komen door diversificatie, technologische modernisatie en innovatie.
- Target 8.5. Volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde.

- Innovatie
- Duurzaam klanten- en productenportfolio



- Target 9.1. Ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur.
- Target 9.4. Infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om hen duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen.

- Duurzaam klanten- en productenportfolio
- Innovatie
- CO₂-reductie en energiereductie
- Grondstoffenverbruik en afvalreductie
- Maatschappelijk verantwoord inkopen



- Target 12.2. Het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren.
- Target 12.5. De afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recycling en hergebruik.

KPI'S TKH

- >15% innovaties
- 5% energiereductie in 2020 (tov 2015)
- 2,5% CO₂-reductie in 2020 (tov 2015)
- Leasewagenpark: <95 gram/km in 2020

- >16 uur per jaar per FTE besteden aan opleidingen en trainingen
- 0 bedrijfsongevallen
- Handhaven cq toename aantal medewerkers in dienst met beperking en/of afstand tot arbeidsmarkt

- >15% innovaties
- Duurzaam productportfolio

- >15% innovaties
- 5% energiereductie in 2020 (tov 2015)
- 2,5% CO₂-reductie in 2020 (tov 2015)
- Leasewagenpark: <95 gram/km in 2020
- 5% afvalreductie relevante grondstoffen
- >50% recycling van alle afval

STAKEHOLDERSDIALOOG OVER SDG'S

In het verslagjaar is een stakeholdersdialoog georganiseerd die in het teken stond van de 'Sustainable Development Goals' (SDG's). Aanwezig waren leveranciers, klanten, banken, analisten, NGO's, directieleden en personeels-vertegenwoordigers. De dag werd begeleid door een externe deskundige.

In de dialoog is de analyse van de SDG's ten opzichte van de TKH-situatie toegelicht en zijn de uitkomsten ervan besproken. De SDG's waarop TKH de grootste impact kan uitoefenen zijn toegelicht en stakeholders zijn uitgenodigd hun visie te geven op deze keuze maar ook hun input te geven op de overige SDG's die uit de analyse zijn gekomen als doelen met een lagere impact of als niet materieel.

De uitkomsten zijn weergegeven in de hiernaast opgenomen tabel inclusief de (re)actie van TKH.

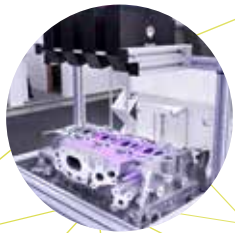
INPUT STAKEHOLDERS	(RE)ACTIE TKH
Stakeholders herkennen dat TKH de grootste impact kan maken op SDG 8, 9 en 12 en kunnen zich vinden in de gekozen onderliggende targets.	Betreffende SDG's zijn benoemd als doelen waarop TKH de grootste impact kan maken.
Stakeholders zien SDG 7 (Duurzame en betaalbare energie) als een SDG waarop TKH ook een grote impact kan maken. Onder meer door de technologische oplossingen die klanten helpen hun processen efficiënter in te richten en energieverbruik te reduceren. Samenwerking in de keten kan hierin een extra bijdrage leveren.	Betreffende SDG is toegevoegd als doel waarop TKH de grootste impact kan maken.
Meerdere stakeholders onderstrepen dat er vanuit klanten in de komende jaren steeds meer om oplossingen gevraagd zal worden die ook bijdragen aan betere prestaties op het gebied van milieu en efficiency.	TKH neemt actief deel aan keteninitiatieven en zal zich oriënteren in hoeverre deze uitgebreid dient te worden richting gestelde SDG-doelen.
Stakeholders stelden de relevantie van SDG 4 (Goed onderwijs) ter discussie, omdat technisch personeel schaars is. Het opleiden hiervan zou daarom een focusgebied kunnen zijn.	Deze SDG ziet toe op het opleiden van mensen als kernactiviteit om daarmee een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij. TKH ontplooit initiatieven ten aanzien van het opleiden en trainen van (toekomstige) medewerkers, veelal via partnerships met opleidingsinstellingen en universiteiten. Wij leveren onze bijdrage aan goed onderwijs maar hebben deze SDG niet benoemd als 'high impact' aangezien het een afgebakend gebied is waarvoor opleidingen worden georganiseerd.
Voor SDG 17 (Partnerships voor de doelen) wordt benadrukt dat deze door TKH gebruikt kan worden om over de verschillende initiatieven ten aanzien van de SDGs te rapporteren.	Door aandacht te besteden aan de SDG's en deze te combineren met bestaande TKH-doelen wordt er vanuit de dagelijkse bedrijfsvoering een bijdrage geleverd aan SDG's. Daarnaast zal in keteninitiatieven het thema aandacht krijgen. Wij onderschrijven deze aanpak, hetgeen aansluit op het bestaande MVO-beleid. Wij hebben daarbij het standpunt dat een dergelijke aanpak de integratie van nieuwe aandachtsgebieden zoals de SDG's in de organisatie ten goede komt.

Verslag Raad van Bestuur

We kunnen terugkijken op een in meerdere opzichten positief jaar voor TKH, met als hoogtepunt vooral de sterke uitgangspositie die gecreëerd is voor groei van omzet en winst in de komende jaren.

In 2017 heeft TKH fors geïnvesteerd in de uitrol van de innovatieprojecten binnen de zeven verticale groeimarkten. Hiermee is een sterk fundament gebouwd voor groei van omzet en winst. De verticale groeimarkten hebben het afgelopen jaar een hoge organische groei van 11,3% gerealiseerd. Doordat een groot deel van de innovatieprojecten binnen deze verticale groeimarkten, waar disruptieve technologie aan verbonden is, zich nog in de uitrolfase bevindt, zijn er hiervoor hoge aanloopkosten aan de orde geweest. Daarnaast zijn veel extra kosten gemaakt voor de opbouw van substantiële additionele productiecapaciteit. De winstgevendheid binnen Building Solutions stond hierdoor onder druk, maar we zijn positief over de potentie van het rendement van dit business-segment.

De keuze voor de verticale groeimarkten en de daaraan verbonden focus binnen TKH ten aanzien van prioriteiten voor investeringen en het beschikbaar stellen van resources heeft haar succes bewezen. Dit is vertaald naar een optimale benutting van kansen in deze marktsegmenten. Tegelijkertijd kunnen we vaststellen dat ook de activiteiten buiten de verticale groeimarkten een mooie groei hebben laten zien van 9,3%, vooral gedragen door de aantrekkelijke markt in de bouw- en constructiesector evenals de industriële sector, maar ook door de innovaties.





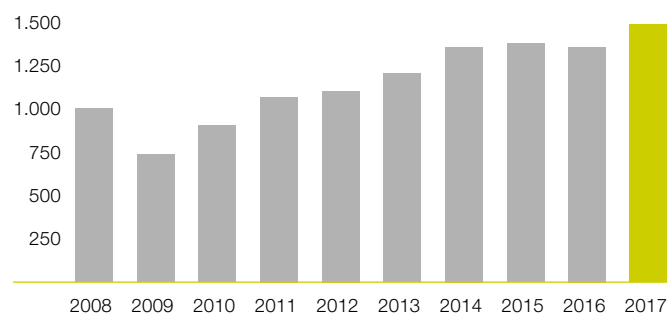
Het afgelopen jaar zijn strategisch gezien enkele belangrijke mijlpalen behaald. Bij de top-5 bandenbouwers werd een verdere toename van het marktaandeel gerealiseerd, het marktaandeel in consumentenelektronica met machine visiontechnologie is verder uitgebouwd, de eerste projecten voor het airfield ground lighting ('AGL')-portfolio op basis van de disruptieve CEDD-technologie zijn uitgerold en de subsea-productiecapaciteit is opgestart. De potentie van deze bouwstenen is groot. Om adequaat op de verwachte marktvraag in te kunnen spelen zijn de R&D, operationele en commerciële organisaties versterkt. De extra kosten verbonden aan additionele productiecapaciteit waren aan de orde binnen manufacturing systems met de bouw van een volledig nieuwe fabriek in Polen voor de productie van bandenbouwsystemen, en binnen security vision met enerzijds de verhuizing naar een nieuw 'state of the art'-pand in Canada voor de uitbouw van onze productiecapaciteit voor 3D-cameratechnologie, inclusief extra kantoorruimte voor de groei van het aantal R&D- en commerciële medewerkers, en anderzijds de uitbouw van onze 2D-cameraproductiecapaciteit in Duitsland. We zullen de komende jaren verder blijven investeren in de organisaties voor met name Machine Vision, Tunnel & Infra en Tire Building Industry op basis van de groeikansen die wij zien. Deze investeringen zullen echter op

een lager niveau liggen dan de afgelopen jaren. Daarnaast werden er wel voorbereidingen getroffen om de productiecapaciteit voor glasvezelnetwerken en hoogwaardige industriële kabelsystemen uit te breiden in 2018, op basis van concrete mogelijkheden die de markt ons biedt. Door aanscherping van de focus op onze kerntechnologieën werden stappen gezet om activiteiten af te bouwen die onvoldoende verbonden zijn aan de kerntechnologieën ofwel een te laag rendement met zich meebrengen omdat zij teveel commodity gerelateerd zijn. Hiervoor werden eenmalige kosten gemaakt. Daarnaast werd veel aandacht besteed aan de waardecreatie van TKH met een grondige analyse van de activiteiten en daarmee samenhangend het waardecreatie-potentieel voor de korte en middellange termijn. Op basis hiervan is besloten om voor een aantal activiteiten te verkennen of het waardecreatie-potentieel van deze activiteiten niet groter zou kunnen zijn buiten de TKH-groep ofwel of een verzelfstandiging een betere optie is voor de waardecreatie van TKH. De conclusie is dat hier stappen gezet kunnen worden en inmiddels is hier een programma aan gekoppeld om tot mogelijke desinvesteringen van enkele activiteiten over te gaan. Dit programma zal een positief effect geven op de waardecreatie van TKH voor de middellange termijn.

Onze posities in de verticale groeimarkten ontwikkelen zich goed, en ook de verwachte marktgroei voor de komende jaren is sterk. Op basis hiervan hebben we de bandbreedte voor de omzetgroei-doelstellingen voor de verticale groeimarkten Machine Vision en Fibre Optic Networks naar boven bijgesteld. Voor Machine Vision is de bandbreedte bijgesteld naar € 250 miljoen tot € 300 miljoen (omzet 2017: € 127 miljoen) en voor Fibre Optic Networks naar € 175 miljoen tot € 200 miljoen (omzet 2017: € 127 miljoen). Binnen Machine Vision hebben we een doorbraak gecreëerd in de markt voor consumentenelektronica met succesvolle marktintroducties van onze innovaties op het gebied van 3D-camera- en sensortechnologie. Ook zijn we positief over de potentie van onze embedded 2D-cameratechnologie op basis van de feedback op de introductie hiervan. Het aantal applicaties waar 2D- en 3D-visie-technologie voor kwaliteitsinspectie en productie-procesmonitoring wordt ingezet neemt nog steeds in hoog tempo toe, waardoor de marktvraag harder stijgt dan oorspronkelijk ingeschat. Voor Fibre Optic Networks zien we dat de wereldwijde marktvraag verder is toegenomen, met een versnelling van de groei in Europa. Door onze succesvolle positionering en sterke marktposities in de Europese markt zullen we de komende jaren profiteren van deze stijging van de vraag.

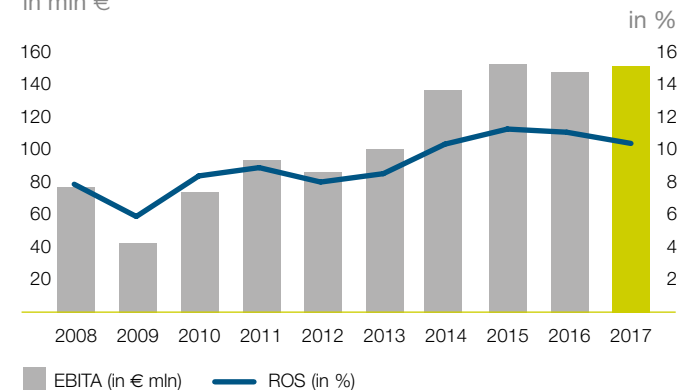
OMZETONTWIKKELING

in mln €



EBITA- EN ROS-ONTWIKKELING*

in mln €



* voor eenmalige baten en lasten

Op basis van de implementatie van onze groeiplannen, gekoppeld aan de gedefinieerde bouwstenen voor groei en de daaraan gerelateerde uitrol van nieuwe technologie, verwachten we dat de groei van omzet en winst zich verder zal materialiseren. Dit geeft ons een stevige basis om te verwachten dat de omzet in de gedefinieerde zeven verticale groeimarkten de komende 3-5 jaar met € 300 tot € 500 miljoen kan groeien.

Binnen de verticale groeimarkten was in zes van de zeven segmenten groei aan de orde. Alleen binnen de verticale groeimarkt Parking daalde de omzet. Dit was vooral het gevolg van de explosieve groei in het jaar ervoor waardoor in het eerste halfjaar 2017 een pas op de plaats gemaakt moest worden in de realisatie van projecten en tegelijkertijd

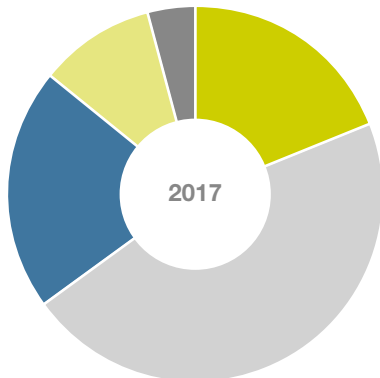
een aantal technische issues uit het verleden moesten worden opgelost die blokkerend werkten voor het binnenhalen van nieuwe opdrachten.

De R&D-uitgaven stegen met € 9,6 miljoen naar € 59,9 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 22,2% opnieuw op een hoog niveau lag, bevestigt de effectiviteit van onze R&D-inspanningen.

daling van de omzet op het gebied van security en parking. Het omzetaandeel van de overige geografische gebieden steeg licht naar 4%.

De voortgang van de strategische ontwikkeling van TKH heeft mede tot gevolg dat het perspectief voor een hogere ROS als bandbreedte voor onze middellange termijn doelstelling aan de orde is. Derhalve is besloten om de doelstelling voor de ROS te verhogen van een bandbreedte van 11-12% naar 12-13%, ondanks dat de realisatie in 2017 uitkwam op 10,2%. Door de verhoging van de bandbreedte voor de ROS en de focus op organische groei is besloten om ook de bandbreedte voor de middellange termijn ROCE-doelstelling naar boven bij te stellen van 20-22% naar 21-23%. De realisatie van de ROCE kwam in 2017 uit op 19,8%.

GEOGRAFISCHE OMZETVERDELING in %



	2017	2016
Nederland	19	19
Europa (overig)	46	45
Azië	21	20
Noord-Amerika	10	13
Overig	4	3

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 kern-technologieën en gebundelde kracht om samen door middel van accountmanagement 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 steeg de omzet in Nederland met 11%, waarmee het aandeel van de omzet in Nederland (19%) gelijk bleef met het voorgaande jaar. Het omzetaandeel in Europa exclusief Nederland nam licht toe naar 46% en het aandeel van de omzet in Azië steeg licht naar 21%. Daartegenover daalde het aandeel in Noord-Amerika naar 10%, voornamelijk als gevolg van de

Financiële gang van zaken

De omzet steeg in 2017 met € 143,5 miljoen (10,7%) naar € 1.484,5 miljoen (2016: € 1.341,0 miljoen). Autonoom steeg de omzet met 8,8%.

De bijdrage van acquisities in de omzet bedroeg 0,6%. Hogere grondstofprijzen hadden een positief effect van 1,7% op de omzet. Gemiddeld lagere buitenlandse valuta ten opzichte van de euro hadden een negatief effect van 0,4% op de omzet.

De omzet binnen Telecom Solutions steeg in 2017 met 14,1% autonoom. Binnen Building Solutions steeg de autonome omzet over 2017 met 7,9%, en binnen Industrial Solutions met 8,3%. Over 2017 daalde het aandeel van Industrial Solutions in de totaalomzet van 44,5% naar 44,3%, terwijl het aandeel Building Solutions daalde van 42,9% naar 42,8%. Telecom Solutions steeg van 12,6% naar 12,9%.

De brutomarge daalde van 47,1% in 2016 naar 45,1% in 2017. Deze daling werd veroorzaakt door hogere grondstofprijzen, wijzigingen in de productmix, materiaalverbruik voor de opstart van de subsea-productiecapaciteit en eenmalige kosten verbonden aan het opwaarderen van technologie voor parkeer guidance-systemen. De bedrijfskosten stegen met 7,0% ten opzichte van 2016. Deze toename is met name het gevolg van een hoger productie-niveau. Daarnaast stegen de kosten door aanloopkosten voor de subsea-productiecapaciteit, inbedrijfname van een nieuwe productielocatie in Polen voor bandenbouw-

systemen, uitbouw productiecapaciteit in Canada en Duitsland voor Machine Vision evenals uitbreiding van de R&D- en commerciële organisaties. Deze investeringen, met name binnen Building Solutions, zijn gedaan ter voorbereiding op de beoogde groei in de verticale groeiemarkten.

De R&D-uitgaven stegen naar € 59,9 miljoen (2016: € 50,3 miljoen), waarvan circa 51% als ontwikkelingskosten geactiveerd werd. Door acquisities stegen de kosten met 1,0%. Als percentage van de omzet daalden de bedrijfskosten van 36,1% in 2016 naar 35,0% in 2017. De afschrijvingen bedroegen € 24,8 miljoen en lagen daarmee € 2,7 miljoen boven het niveau van 2016 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 2,9% van € 146,5 miljoen in 2016 naar € 150,8 miljoen in 2017. De EBITA binnen Telecom Solutions en Industrial Solutions namen respectievelijk met 44,8% en 12,4% toe, terwijl de

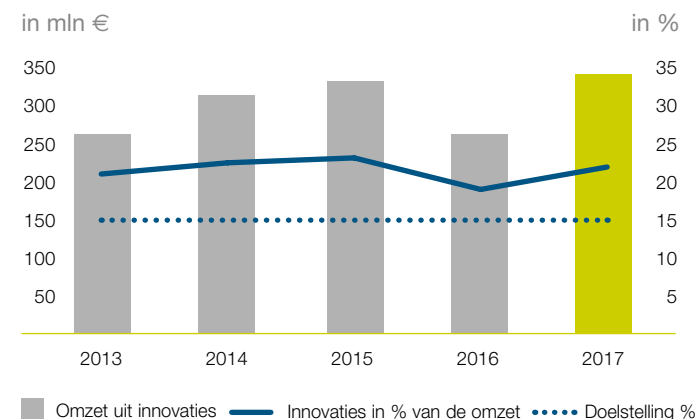
EBITA binnen Building Solutions daalde met 17,6%. De ROS daalde naar 10,2% (2016: 10,9%).

Het programma voor verdere focus op kernactiviteiten en rendementsverbetering heeft voor geheel 2017 geleid tot een totale eenmalige last van € 6,3 miljoen.

De amortisatielast nam met € 3,9 miljoen toe tot € 36,5 miljoen, met name door hogere R&D-investeringen. Daarnaast werden bijzondere waardeverminderingen verantwoord van per saldo € 1,8 miljoen.

De financiële lasten daalden in 2017 met € 0,7 miljoen tot € 6,9 miljoen vanwege verbeterde rentetarieven als gevolg van de herfinanciering in januari 2017. Dit voordeel werd teniet gedaan door negatieve valuta-effecten van € 1,1 miljoen. Het resultaat uit overige deelnemingen verbeterde met € 0,4 miljoen. Daarnaast werd in het derde

OMZET UIT INNOVATIES



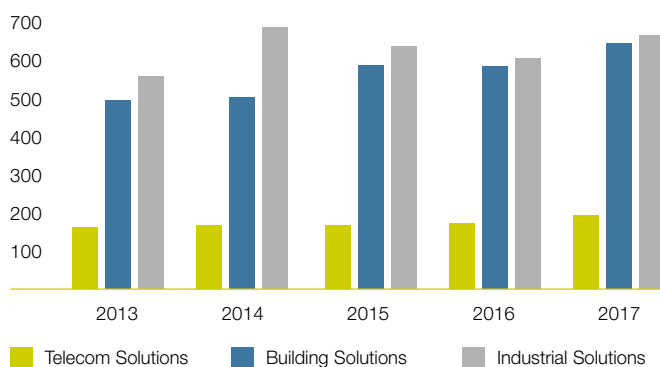
kwartaal een boekwinst van netto € 5,8 miljoen gerealiseerd vanwege de verkoop van het 5,06%-belang in N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek ('Nedap')

Eind juli is een schikking overeengekomen in de 'squeeze-out'-procedure met de voormalige minderheidsaandeelhouders van Augusta Technologie AG. Deze schikking is lager uitgevallen dan voorzien en resulteerde daardoor in een eenmalige onbelaste bate van € 2,2 miljoen door een gedeeltelijke vrijval van de financiële verplichting. Daarnaast heeft een vrijval plaatsgevonden van 'earn-out'-verplichtingen. Per saldo was sprake van een eenmalige bate van € 3,8 miljoen.

De belastingdruk over 2017 bedroeg 19,0% (2016: 18,4%). De vrijval van de 'squeeze-out'- en 'earn-out'-verplichtingen en het resultaat uit de verkoop van het belang in Nedap zijn onbelast en verlaagden daardoor de belastingdruk. Ook fiscale R&D-faciliteiten, zoals de Nederlandse innovatieboxfaciliteit, hadden een verlagend effect op de totale belastingdruk. De Amerikaanse belastinghervorming had daarentegen een belastingverhogend effect van € 1,8 miljoen door lagere waardering van de uitgestelde belastingvordering.

OMZET PER SOLUTIONS-SEGMENT

in mln €



De nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders steeg in 2017 met 2,4% naar € 96,6 miljoen (2016: € 94,4 miljoen). Het nettoresultaat over 2017 bedroeg € 88,6 miljoen (2016: € 87,3 miljoen). De winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten bedroeg € 2,30 (2016: € 2,25). De gewone winst per aandeel bedroeg € 2,08 (2016: € 2,04).

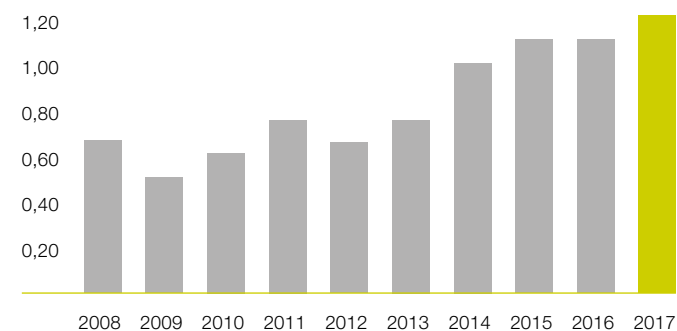
De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg € 159,6 miljoen (2016: € 104,1 miljoen). Deze stijging hangt met name samen met een afname van het werkkapitaal terwijl in 2016 nog sprake was van een toename. Ultimo 2017 daalde het werkkapitaal als percentage van de omzet naar 11,4% (2016: 13,4%). De netto-investeringen in materiële vaste activa bedroegen in 2017 € 40,9 miljoen (2016: € 45,5 miljoen). Een groot deel hiervan is gerelateerd aan investeringen in de productielocaties, waaronder de uitbreiding van capaciteit voor de subsegmenten vision & security systems, building connectivity systems en manufacturing systems. Daarnaast is in 2017 € 35,1 miljoen geïnvesteerd in immateriële vaste activa, voornamelijk R&D, patenten, licenties en software (2016: € 28,9 miljoen).

De solvabiliteit steeg naar 46,9% (2016: 46,7%). De netto-bankschuld, berekend overeenkomstig de bankconvenanten, daalde ten opzichte van ultimo 2016 met € 8,3 miljoen tot € 157,8 miljoen ultimo 2017. De Net debt/EBITDA-ratio kwam uit op 0,9, waarmee TKH ruim binnen de met de banken overeengekomen financiële ratio opereert.

Dividendvoorstel

Aan de op 3 mei 2018 te houden Algemene Vergadering zal worden voorgesteld een dividend van € 1,20 uit te keren per (certificaat van) aandeel (2016: € 1,10). Op basis van de uitstaande aandelen ultimo 2017 bedraagt de pay-out ratio respectievelijk 52,2% van de nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toerekenbaar aan aandeelhouders en 57,0% van de nettowinst. Voorgesteld wordt om het dividend in contanten ten laste van de reserves uit te keren. De betaalbaarstelling van het dividend vindt plaats op 14 mei 2018.

DIVIDEND in € per (certificaat van) aandeel



Ontwikkelingen per Solutions-segment

TELECOM SOLUTIONS

De omzet binnen het segment Telecom Solutions steeg met 13,6% naar € 191,5 miljoen. De omzet steeg autonoom met 14,1%, terwijl valutakoersen een negatief effect op de omzet hadden van 0,5%. De groei werd gerealiseerd in het subsegment fibre network systems.

De EBITA steeg met € 8,0 miljoen dankzij een hogere bezettingsgraad en efficiencyverbeteringen in de productie. Daarnaast was sprake van een verbeterd prijsniveau. De ROS verbeterde van 10,6% naar 13,5%.

FIBRE NETWORK SYSTEMS

De omzet in dit subsegment steeg autonoom met 24,9% door een onveranderd hoog niveau van de vraag naar glasvezel. De omzet glasvezelnetwerksystemen groeide vooral in Duitsland, Polen, Frankrijk en de Nordics. In Frankrijk is de verkooporganisatie versterkt en werden diverse orders geboekt voor een specifiek voor de Franse markt ontwikkeld portfolio. Dit heeft zich vertaald in groei van ons marktaandeel. Mede door een sterke wereldwijde vraag naar glasvezel is de groei gerealiseerd met een verbeterd prijsniveau. De hoge bezettingsgraad en gerealiseerde efficiencyverbeteringen in de productie hadden een positief effect op het resultaat.



INDOOR TELECOM & COPPER NETWORKS

De omzet in dit subsegment daalde autonoom met 1,1%, vooral als gevolg van een verdere afname van investeringen in passieve componenten voor koper-netwerken en een verdere verschuiving in prioriteit voor investeringen richting glasvezelnetwerken. De marge verbeterde door een betere productmix.

FIBRE NETWORK SYSTEMS

glasvezel, glasvezelkabel, connectivity systemen en componenten, actieve randapparatuur

OMZETAANDEEL

8,3%

INDOOR TELECOM & COPPER NETWORKS

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

OMZETAANDEEL

4,6%

KENGETALLEN TELECOM SOLUTIONS

in mln € (tenzij anders vermeld)

	2017	2016	verschil
Omzet	191,5	168,5	+13,6%
EBITA	25,9	17,9	+44,8%
ROS	13,5%	10,6%	

BUILDING SOLUTIONS

De omzet binnen het segment Building Solutions steeg met 10,5% naar € 635,5 miljoen. De autonome groei bedroeg 7,9%. Acquisities hadden een bijdrage van 1,4% in de groei. Valutakoersen hadden een negatief effect op de omzet van 0,9%. Hogere grondstofprijzen hadden een effect van 2,1% op de omzet.

De EBITA voor eenmalige lasten daalde met 17,6% naar € 51,4 miljoen. Het bedrijfsresultaat werd gedrukt door hoge aanloopkosten die samenhangen met de nieuwe subsea-productiecapaciteit in Lochem en de ontwikkeling van de airfield ground lighting-portfolio (CEDD), waar nog maar beperkt omzet tegenover staat. Daarnaast was in Parking sprake van hogere kosten en een achterblijvende omzet-groei. De ROS daalde van 10,9% in 2016 naar 8,1% in 2017.

VISION & SECURITY SYSTEMS

De omzet in dit subsegment steeg autonoom met 0,7%. Een sterke groei werd gerealiseerd in de verticale groei-markt Machine Vision in het eerste halfjaar, waarbij de groei in het tweede halfjaar wat afzwakte. Vooral een doorbraak bij producenten van consumentenelektronica ondersteunde de groei van Machine Vision. Ons marktaandeel binnen deze markt was in 2017 nog beperkt, maar de uitrol van onderscheidende 3D-technologie heeft ertoe geleid dat onze positie in de consumentenelektronica-markt sterk is toegenomen en daarmee een goed groeiperspectief biedt voor de komende jaren. De succesvolle introductie van de embedded 2D-cameratechnologie vond medio 2017 plaats en de grootschalige uitrol van deze nieuwe generatie technologie staat gepland voor het derde kwartaal 2018.

Binnen Parking daalde de EBITA, doordat sprake was van een vertraging in de orderintake en uitlevering van parkeer guidance-systemen, terwijl de organisatie reeds uitgebouwd



was anticiperend op verdere groei. Daarnaast waren er met name in het eerste halfjaar eenmalige kosten voor het opwaarderen van technologie voor geïnstalleerde parkeer guidance-systemen.

CONNECTIVITY SYSTEMS

De omzet in dit subsegment steeg autonoom met 19,2%. Deze groei werd in meerdere segmenten gerealiseerd. In de bouw- en infrasector kon worden geprofiteerd van een gestegen marktvolume. De vraag naar datakabelsystemen groeide eveneens. Binnen de verticale groeiemarkt Tunnel & Infra werd de nieuwe CEDD-technologie voor airfield ground lighting ('AGL') uitgerold en had daarmee een bijdrage in de omzetgroei. Het innovatieve AGL-systeem integreert diverse TKH-technologieën. Vliegvelden tonen grote interesse in deze disruptieve technologie. Om aan de verwachte vraag te kunnen voldoen, is de R&D- en operationele organisatie voor specifiek de airportmarkt versterkt.

In Marine & Offshore werd een groei gerealiseerd door een toenemende vraag naar connectivitysystemen. In deze verticale groeiemarkt was tegelijkertijd sprake van hoge aanloopkosten voor de nieuwe productiefaciliteit voor subsea-kabelsystemen, terwijl hier nog maar beperkt omzet tegenover staat. Doordat een groot deel van de productiemiddelen een sterk innovatief karakter hebben, is er sprake geweest van een duidelijke leercurve die groten-deels in het vierde kwartaal tot afronding is gekomen, en waar een hoog kostenniveau aan verbonden is geweest.

VISION & SECURITY SYSTEMS

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

OMZETAANDEEL

24,1%

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

18,7%

KENGETALLEN BUILDING SOLUTIONS

in mln € (tenzij anders vermeld)

	2017	2016	verschil
Omzet	635,5	574,9	+10,5%
EBITA voor eenmalige baten en lasten ¹	51,4	62,4	- 17,6%
ROS	8,1%	10,9%	

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

INDUSTRIAL SOLUTIONS

De omzet binnen het segment Industrial Solutions steeg met 10,0% naar € 657,5 miljoen. Valutakoersen hadden een negatief effect op de omzet van 0,1%. Door gemiddeld hogere grondstofprijzen steeg de omzet met 1,8%. Autonomoos steeg de omzet met 8,3%. De omzetgroei werd in beide subsegmenten gerealiseerd.

De EBITA steeg over het gehele jaar met 12,4% als gevolg van een hogere omzet en productiebezetting. De ROS verbeterde naar 13,6% (2016: 13,3%).

CONNECTIVITY SYSTEMS

De omzet steeg in dit subsegment autonoom met 3,8%. Deze stijging van de omzet werd met name gerealiseerd binnen de medische industrie en de robotindustrie. Vanwege de stijgende vraag naar robotsystemen is besloten de productiecapaciteit voor hoogwaardige industriële kabelsystemen in 2018 uit te breiden. Er wordt continu geïnvesteerd in R&D, waarmee optimaal ingespeeld kan worden op de trend naar miniaturisering en verlenging van de levensduur van kabelsystemen voor geavanceerde productiesystemen.

MANUFACTURING SYSTEMS

De omzet steeg met 11,4% autonoom. Deze stijging was het gevolg van de hogere orderintake in de afgelopen kwartalen waardoor engineeringactiviteiten en productie op een hoger niveau lagen. Hierdoor verbeterde de EBITA en ROS. Over geheel 2017 bedroeg de orderintake € 346 miljoen (2016: € 281 miljoen). Een aantal verwachte orders werden over het jaareinde getild. De orderintake over 2017 werd gedragen door zowel het aanhoudende herstel van de orderintake vanuit China, als groei van het marktaandeel binnen de top-5 bandenbouwers. Omdat relatief veel nieuw ontwikkelde machines zijn verkocht, waaronder de MILEXX



en klantspecifieke ontwikkelingen voor de top-5 bandenbouwers, is het aandeel engineering fors toegenomen. Dit heeft in 2017 een substantiële impact gehad op de doorlooptijd van de orders, waardoor de hogere orderintake niet direct resulteerde in een hogere productiewaarde en omzet. Door de hoge orderintake in de afgelopen kwartalen is het orderboek ultimo 2017 beter gevuld dan een jaar geleden. Ook de focus en uitbreiding van de serviceorganisatie en diensten heeft bijgedragen aan de omzetgroei.

CONNECTIVITY SYSTEMS

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

OMZETAANDEEL

17,9%

MANUFACTURING SYSTEMS

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

OMZETAANDEEL

26,4%

KENGETALLEN INDUSTRIAL SOLUTIONS

in mln € (tenzij anders vermeld)

	2017	2016	verschil
Omzet	657,5	597,6	+10,0%
EBITA voor eenmalige baten en lasten ¹	89,4	79,5	+12,4%
ROS	13,6%	13,3%	

¹ De eenmalige lasten in 2017 betreffen herstructureringskosten van € 0,2 miljoen.

Acquisities, investeringen en desinvesteringen

Bij acquisities richten we ons op structureel gezonde bedrijven die aansluiting hebben op onze vier kerntechnologieën en de daarmee samenhangende verticale groeiemarkten of die onze geografische footprint versterken.

ACQUISITIES

In april 2017 heeft TKH de aandelen verworven van Redline CNC Manufacturing Inc. ('Redline') uit Canada. Redline is een fabrikant van onder meer camerabeuizingen. De onderneming is geïntegreerd in TKH-werkmaatschappij LMI Technologies ('LMI') uit Canada. Deze acquisitie stelt LMI in staat sneller te kunnen inspelen op de marktvraag en R&D-leadtimes te kunnen verkorten. De activiteiten van Redline maken deel uit van het TKH-subsegment vision & security systems binnen Building Solutions en versterken de verticale groeimarkt Machine Vision. Redline realiseert een jaaromzet van circa € 3 miljoen met 25 medewerkers.

Begin juli 2017 heeft TKH alle aandelen van Jacques Technologies Pty Ltd. ('Jacques') uit Australië verworven. Jacques is een regionale marktleider in Australië en Zuidoost-Azië in mission critical communicatiesystemen, die de onderneming zelf ontwikkelt en produceert. De acquisitie leidt tot synergievoordelen in de TKH-groep, voornamelijk met de Commend-groep. De activiteiten van Jacques maken deel uit van het TKH-subsegment vision & security systems binnen Building Solutions. Jacques realiseert een jaaromzet van circa € 4 miljoen met 38 medewerkers.

In november 2017 heeft TKH overeenstemming bereikt over de verwerving van het resterende minderheidsbelang van 26% in Commend International GmbH ('Commend International') uit Oostenrijk. Na deze transactie houdt TKH 100% van de uitstaande aandelen van Commend International, waardoor er verder gebouwd kan worden aan de toonaangevende marktpositie in mission critical communicatiesystemen. De transactie is geëffectueerd in januari 2018.

DESINVESTERINGEN

Vanwege de focus op de vier kerntechnologieën, is in het kader van een strategische heroriëntatie het afgelopen jaar wederom aandacht besteed aan activiteiten die onvoldoende aansluiting kennen op de TKH-strategie.

In september heeft TKH haar belang in N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek ('Nedap') van 5,06% verkocht. De desinvestering van het belang hangt samen met een verder ingezette focus bij TKH op haar vier kerntechnologieën in samenhang met de zeven verticale groeiemarkten. De transactie heeft geresulteerd in een eenmalige nettobate van € 5,8 miljoen.

In lijn met de ingezette verdere focus is in het vierde kwartaal besloten enkele activiteiten binnen Building Solutions te beëindigen. Dit betreffen voornamelijk distributieactiviteiten van commodity-producten zonder eigen technologieën. Hiervoor is in het vierde kwartaal een eenmalige last genomen.

INVESTERINGEN IN MATERIËLE VASTE ACTIVA

In 2017 bedroegen de netto-investeringen in materiële vaste activa € 40,9 miljoen (2016: € 45,5 miljoen).

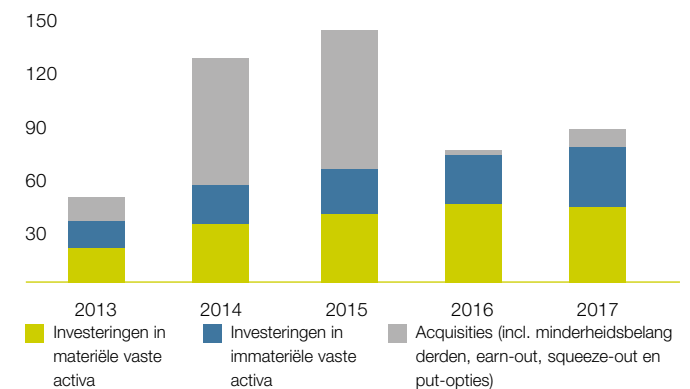
De investeringen werden met name gedaan in de subsegmenten building connectivity systems, vision & security systems en manufacturing systems. Een belangrijk deel van de investeringen had betrekking op uitbreiding van gebouw- en productiecapaciteit. De afschrijvingen op materiële vaste activa bedroegen in 2017 € 24,5 miljoen (2016: € 22,8 miljoen).

INVESTERINGEN IN IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

In 2017 is voor € 35,1 miljoen geïnvesteerd in immateriële vaste activa (2016: € 28,9 miljoen). De belangrijkste investeringen hadden betrekking op de (door)ontwikkeling van onze technologieën, alsmede samenhangende patentkosten, ten behoeve van onze oplossingen voor de verticale

INVESTERINGEN

in mln €





Jacques Technologies Pty Ltd, Australië

groeimarkten. Hiertoe behoren onder meer nieuwe generaties bandenbouwsystemen, subsea-portfolio en productietechnologie, contactloze energie- en datadistributie (CEDD) voor vliegvelden, medicijn-distributiesysteem, een 'new generation'-platform voor communicatiesystemen en 2D- en 3D-visionportfolio.

De uitgaven voor de acquisities bedroegen € 5,8 miljoen (2016: € 0,8 miljoen). Door deze acquisities nam de immateriële vaste activa met € 4,6 miljoen toe vanwege 'purchase price allocations' voor verworven merknamen, klantbestanden, intellectuele eigendom en betaalde goodwill (2016: € 1,4 miljoen).

MANAGEMENT BOARD



MANAGEMENT BOARD TKH GROUP

Op de foto van links naar rechts:

drs. Gertjan Sleeking RA - TKH Group
Renate Dieperink MBA - TKH Group
Alexander van der Lof MBA, *voorzitter* - TKH Group
Arne Dehn - TKH Group
Harm Voortman MSc - VMI Group
Elling de Lange MBA - TKH Group

STAFFFUNCTIONARISSEN TKH GROUP

Financiële zaken

drs. Gertjan Sleeking RA

Internal Audit

mr. drs. Derk Postma RA

Juridische zaken

Maarten Fonkert

Personeel & Organisatie

Elling de Lange MBA
Renate Dieperink MBA

Secretaris van de vennootschap / MVO

Renate Dieperink MBA

Personeel en Organisatie

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

CULTUUR EN INTEGRITEIT

TKH heeft een cultuur waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd evenals een actieve marktbenadering in combinatie met een diepgaande analyse van kansen en risico's met daarbij een terughoudende benadering en acceptatie van risico's. Vanwege de decentrale organisatiestructuur zijn verantwoordelijkheden diep in de organisatie gedelegeerd met een gedegen control- en monitoring-systeem. 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 goede balans 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 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 staan borg 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 die wij nastreven. Onderlinge samenwerking en het gedrag binnen het management van de ondernemingen worden daarnaast nauwlettend gemonitord. Door middel van medewerkers-tevredenheids- 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 clustermanagement vergadert en bezoekt zo frequent mogelijk de locatie van de werkmaatschappij en geeft gelegenheid aan medewerkers om in contact te komen met de Raad van Bestuur door het geven van presentaties, projectbesprekingen of rondleidingen.

RISICOBEBEERSING

Risico's ten aanzien van het ondernemerschap zijn overzichtelijk door een strak en duidelijk kader van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een open, transparante cultuur met voldoende kritisch vermogen van de organisatie vormt daarbij een voorwaarde om op de

juiste wijze met risico's, verantwoordelijkheden en bevoegdheden om te gaan en deze tijdig te onderkennen. Een adequaat risicobeheersingsmodel wordt onder meer ingezet aan de hand waarvan mogelijke risico's worden gesignaleerd zodat hier adequaat op geanticipeerd kan worden. Risicobeheersing is op een geïntegreerde wijze ingebed in ons 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 op het gebied van de implementatie van de afspraken. Het KPI-dashboard is opgedeeld in wekelijkse, maandelijkse en kwartaalinformatie en presenteert op een duidelijke wijze, over langere periodes, een overzicht van de KPI's. Een goed referentiekader zoals budget en historische informatie geeft de mogelijkheid om afwijkingen van afspraken snel en adequaat te kunnen 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 weekbasis, de 'strategic scorecard' aan de hand van 'high-lights' en 'low-lights' per Solutions-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 zodoende mogelijke risico's eveneens vroegtijdig te signaleren en de gewenste organisatorische maatregelen te kunnen nemen. De rapportages geven zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en zijn opgebouwd volgens een door TKH bepaalde structuur. Hierbij wordt gestimuleerd om op een transparante wijze zowel over positieve als negatieve zaken te rapporteren.

ORGANISATIE-AANSTURING

Vanuit haar marktbenadering heeft TKH zeven verticale groeimarkten gedefinieerd waar verwacht wordt dat hier een bovengemiddelde groei gerealiseerd kan worden. Per verticale markt is er een lid van de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. Bij een aantal verticale groeimarkten is er een eindverantwoordelijke manager voor een desbetreffende verticale groeimarkt benoemd, die aan een lid van de Raad van Bestuur rapporteert. In het kader van het organiseren van de samenhang tussen bedrijven zijn er clusters van bedrijven georganiseerd die onder één verantwoordelijke manager zijn gebracht. Dit leidt tot efficiency in de organisatorische aansturing, aangezien binnen de clusters gezamenlijke activiteiten als productontwikkeling (R&D), marketing, communicatie en verkoopondersteunende activiteiten worden georganiseerd. Deze invulling leidt tevens tot consistentie in branding en klantbenadering met een duidelijke positionering richting de verticale groeimarkten.

De Raad van Bestuur wordt bij de operationele uitvoering van haar strategie, ondersteund door de Management Board. Deze Management Board bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur en daarnaast uit de CEO van VMI Group, de directeur Finance & Control van TKH, 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.

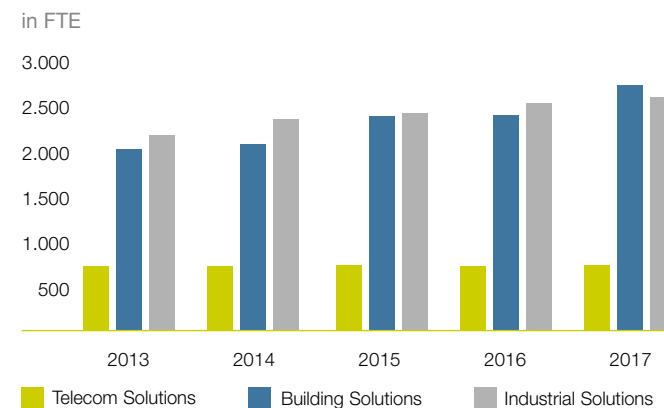
Daarnaast kent TKH een Strategic Sounding Board, bestaande uit eindverantwoordelijke managers van werkmaatschappijen, waarin de TKH-technologieën en verticale groeimarkten vertegenwoordigd zijn. In deze Board wordt de executie van de TKH-strategie besproken en de strategie getoetst. De leden van de Strategic Sounding Board vormen een goed klankbord om samen met de Management Board de strategie, mogelijke dilemma's,

technologie- en portfolio-ontwikkelingen evenals business-development binnen de TKH-groep te bespreken. Dit platform biedt tevens de mogelijkheid om jong talent in een vroeg stadium bij de strategie-ontwikkeling en de executie van de strategie te betrekken en tevens invulling aan management development te geven.

TALENTONTWIKKELING

Talentontwikkeling en management development wordt van steeds grotere strategische waarde. Wij besteden veel aandacht aan het binnenhalen, ontwikkelen, opleiden, en behouden van talent in onze organisatie. Wij beogen een duidelijk beeld te scheppen van de gewenste profielen en competenties van nieuwe medewerkers enerzijds en doorstroming en talentontwikkelingen binnen de organisatie anderzijds. 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

AANTAL MEDEWERKERS PER SOLUTIONS-SEGMENT





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.

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

MEDEZEGGENSCHAP

De belangen van de werknemers worden behartigd op werkmaatschappijniveau door de lokale Ondernemingsraden en op TKH-groepsniveau door de Centrale Ondernemingsraad. Deze Raden zorgen voor doorlopende medezeggenschap in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden. Er is in het verslagjaar goed en intensief overleg geweest tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. Onderwerpen die zijn toegelicht waren de resultaat- en organisatieontwikkelingen, de strategie en het budget, investeringen en het TKH-jaarverslag. Speciale thema's die behandeld

zijn gedurende het verslagjaar waren de acquisities van Redline uit Canada en Jacques uit Australië, de herbenoeming in de Raad van Commissarissen evenals pensioenontwikkelingen. Middels studiedagen heeft de Centrale Ondernemingsraad actuele thema's behandeld die de Centrale Ondernemingsraad raken en is in algemene zin de medezeggenschapstructuur behandeld. Een lid van de Raad van Commissarissen 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.

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 in Lochem met onder meer een rondleiding door de nieuwe fabriek voor de productie van subsea-kabelsystemen. TKH acht het overleg met de Ondernemingsraden en Centrale Ondernemingsraad van groot belang en hecht veel waarde aan een open dialoog. Wij zijn van mening dat een actieve benadering van medezeggenschap de bedrijfsvoering oplettend houdt.

De Centrale Ondernemingsraad bestond ultimo 2017 uit de volgende leden:

CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD TKH GROUP

Pepijn Hofman (EKB), *voorzitter*
Gerard Roolvink (TKF), *secretaris*
Maurice Fliescher (Intronics)
Han ten Have (VMI)
Berry Mennink (VMI)
Har Ritzen (Eldra)
Louis Scholten (TKF)
Onno Verkerk (Siquira)



25-jarig jubileum COR

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.

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

MVO-STRATEGIE

Vanuit strategische prioriteit is MVO sterk verankerd in onze dagelijkse operatie en worden MVO-initiatieven steeds verder geïntegreerd in de organisatie. Ons MVO-beleid is toekomstgericht en geeft invulling aan zowel korte als middellange termijnplannen, daarbij de bedrijfsbelangen niet uit het oog verliezend. Wij rapporteren conform de internationale richtlijnen van de Global Reporting Initiatives (GRI G4.0) 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

lange termijn waardecreatie binnen de TKH-groep. MVO is volledig geïntegreerd in onze bedrijfsvoering zodat bij de implementatie van onze strategie en het bereiken van de doelstellingen we rekening houden met onze maatschappelijke verantwoordelijkheden ten opzichte van alle relevante stakeholders en met de effecten van onze activiteiten en operatie.

We hebben vier gebieden gedefinieerd met gerichte programma's voor duurzaamheidsthema's en -doelen:

- 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 verdere ontwikkeling van de MVO-strategie en initiatieven. Interacties met onze werkmaatschappijen zorgen ervoor dat 'best practices' worden gedeeld zodat we continu onze prestaties kunnen aanscherpen en verbeteren.

TRENDS

Bij onze bedrijfsvoering richten we ons op de externe en interne omgevingsfactoren en analyseren hierbij de trends.

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 hierna volgende tabel is per trend weergegeven wat onze meerwaarde is op het gebied van MVO en hoe we hieraan intern sturing geven via duidelijke doelstellingen.



TRENDS IN MVO

TRENDTHEMA	ONZE MEERWAARDE / KANSEN	DOELEN	MOGELIJKE RISICO'S	MVO-DEELGEBIED	SDG
Positieve groeivoorzichten in de wereldeconomie - toenemend belang Aziatische landen.	Ambitieuze maar realistische financiële doelstellingen met een gedegen risicomanagementsysteem.	Gericht acquisitiebeleid - financiële doelstellingen.	Niet succesvol integreren van geacquireerde ondernemingen.	Profit	
Toename investeringen duurzame technologie en moderne infrastructuur. Toename consumentenbestedingen.	Focus op vier kerntechnologieën en zeven verticale groeimarkten.	Verwachte groei verticale groeimarkten voor de komende 3-5 jaar van € 300 - € 500 miljoen.	Afhankelijkheid overheidsmaatregelen in enkele markten.	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	
Toenemende vraag naar efficiency en het aanbieden van geïntegreerde oplossingen. Steeds korter wordende 'product life cycle'. Toename vraag naar modulaire systemen.	Innovatief vermogen en investeringen in R&D. Kennis van de markt en klantwensen.	Klanttevredenheid en snelle klachtenafhandeling.	Imagoschade doordat wij niet voldoen aan de klantverwachting en daardoor achterblijvende resultaat- en omzetontwikkelingen.	Positioning	
Hulpbronnen raken uitgeput. Fossiele energiebronnen worden schaarser.	Afvalreductie en recycling. Energie- en CO ₂ -reductieprogramma.	Doelstellingen voor reductie van energieverbruik, CO ₂ -emissie en afval. Recycling van afval.	Belangrijke grondstoffen zijn niet of beperkt beschikbaar. Volatiliteit van grondstofprijzen.	Planet	
'Internet of Things / Industry 4.0'. Opkomst visie technologie en robotisering.	Uitgebalanceerd en duurzaam productenportfolio.	Innovatiedoelstelling.	Snelheid technologische ontwikkelingen van concurrenten met meer perspectief. Risico's van cybercrime.	Positioning	
Vraag naar efficiëntere en betrouwbare productieprocessen.	Kerntechnologieën die inspelen op de vraag naar meer efficiency en veiligheid.	Focus op investeringen en acquisities van bedrijven die een directe relatie hebben met de vier kerntechnologieën.	Onvoldoende voldoen aan klantverwachting.	Positioning	
Door vergrijzing vloeit kennis uit de onderneming. Schaarste aan goed geschoold personeel.	Interessante werkgever waar ondernemerschap en ontwikkelmogelijkheden centraal staan evenals goed werkgeverschap, ethiek en integriteit.	Opleidingen en trainingen. Functionerings- en beoordelingsgesprek. Medewerkerstevredenheid. Gedragscode.	Niet kunnen behouden van gekwalificeerd personeel. Ongewenst of onethisch gedrag door medewerkers dat leidt tot imagoschade.	People	
Verandering leeftijdsopbouw en samenstelling van de beroepsbevolking. Werk en privé worden geïntegreerd in nieuwe levensstijlen.	De omvang en aard van de onderneming schept mogelijkheden voor een brede arbeidsgroep.	Gedragscode. 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	

TKH IN DE KETEN

Een duurzame bedrijfsvoering wordt onder meer bereikt door samen te werken met partijen in de keten. Ons doel daarbij is om de kennis in de keten te vergroten en gezamenlijke duurzaamheidsinitiatieven te ontwikkelen.

Input

- Met onze leveranciers van grondstoffen en halffabricaten worden gesprekken gevoerd over het duurzaam winnen van de grondstof en mogelijke alternatieve grondstoffen die onze productieprocessen verduurzamen. Met diezelfde leveranciers en met inzamelbedrijven van afval wordt het recyclen van afval en restmateriaal besproken. Wij verwachten van onze leveranciers dat ook zij duurzaam handelen en om dit te borgen hebben wij onze standpunten opgenomen in de 'code of supply'.

Throughput

- Wij passen operationele sturingsmodellen toe die zijn ondergebracht in een 'operational excellence'-programma. Hiermee streven wij optimale prestaties na van onze operationele processen met beoogde effecten op het gebied van efficiency, kwaliteit en veiligheid. Binnen onze productiebedrijven werken we via het LEAN-principe: een methode om alle verspillingen uit het productieproces te halen waarbij wordt gekeken naar de waardetoevoeging in een productieproces en de daadwerkelijke klantvraag. De processen worden dagelijks besproken binnen de operationele omgeving om deze continu te verbeteren. Inkoopbehoeftes binnen de groep worden waar mogelijk gebundeld om schaalvoordeel te benutten. De kerntechnologieën worden gecombineerd tot innovatieve totaalsystemen om daarmee te kunnen voldoen aan de klantvraag en om marktkansen te vergroten.

Output

- Door onze technologieplatformen en het inbrengen van specifieke product- en marktkennis, kunnen we onze klanten de best mogelijke oplossingen leveren met een gunstige 'Return on Investment' (ROI) en gewenste efficiency-effecten. Grondstofschaarste en energieverpilling zijn thema's die met klanten worden besproken om vervolgens specifieke programma's hiervoor in te richten.

Outcome

- De samenstelling van de producten vormt de basis voor een optimale recycling. Door gebruikte materialen, componenten en producten terug te leiden in de juiste waardeketen, ontstaat een duurzaam businessmodel.

WAARDEKETEN TKH GROUP



STAKEHOLDERSDIALOGEN

TKH houdt jaarlijks met een gevarieerde groep stakeholders gesprekken over actuele en maatschappelijke thema's. De diverse achtergronden en de aanwezige kennis bij de stakeholders over TKH is een goed startpunt om de dialoog te kunnen voeren. Het levert bruikbare inzichten op ten aanzien van interpretaties vanuit de stakeholders richting TKH-thema's. Bovendien leidt een dialoog tot het vergroten van het draagvlak voor specifieke thema's en in bepaalde gevallen tot begrip wanneer een thema minder hoge prioriteit krijgt binnen onze bedrijfsvoering. De uitkomsten van de gesprekken worden tevens meegenomen bij de toetsing van de materialiteitsmatrix. De bereidheid van stakeholders om met ons de dialoog aan te gaan ervaren wij als positief en onderstreept naar onze mening de relevantie van het onderwerp en de betrokkenheid van onze stakeholders.

Gedurende het verslagjaar zijn diverse stakeholderdialogen gehouden.



THEMA	DIALOOG IN 2017
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 recyclaat en circulaire kabeltypes. Wij zetten onze kennis in over de markt, onze technologieën en productsamenstelling.
GOED WERKGEVERSCHAP	<ul style="list-style-type: none">In 2017 besteedde TKH voortdurend aandacht aan sociale kwesties waaronder gezondheid en veiligheid voor medewerkers. Wij vinden het daarbij belangrijk wanneer medewerkers hun zorgen kunnen delen en ideeën omtrent verbeteringen kunnen inbrengen.Tijdens de OR-dag in oktober 2017 zijn actuele thema's met de lokale ondernemingsraden gedeeld. Daarnaast is dit een unieke gelegenheid om onderling kennis uit te wisselen.We hebben deelgenomen aan bedrijfsdagen voor HBO- en universitaire opleidingen om in contact te komen met de studenten als mogelijk toekomstige werknemers. We organiseren rondleidingen en presentaties voor scholieren en studenten om ze kennis te laten maken met onze technologieën en activiteiten.
INVESTOR RELATIONS	<ul style="list-style-type: none">In 2017 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 duurzaamheidsvraagstukken.Tijdens de publicatie van de jaar- en halfjaarcijfers zijn analistenbijeenkomsten georganiseerd.
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 studenten-netwerkgroepen 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.Met strategische leveranciers hebben we gesprekken gevoerd over grondstofwinning, samenstelling van componenten, arbeidsomstandigheden en veiligheid op de locatie evenals de impact van de activiteiten op het milieu om (duurzaamheids)risico's te vermijden.
TOETSING ACTUELE DUURZAAMHEIDSTHEMA'S EN -BELEID	<ul style="list-style-type: none">In het verslagjaar hebben we pro-actief deelgenomen aan maatschappelijke onderzoeken en informatieplatforms waaronder de Transparantiebenchmark, Tax Transparency Benchmark, Carbon Disclosure Project (CDP) en de Vigeo CSR-portal.We hebben stakeholderdialogen gevoerd in het kader van de MVO-prestatieladder.Het centrale thema tijdens de algemene TKH-stakeholderdialoog in december 2017 was de Sustainable Development Goals (zie pagina 35).

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 omdat de duurzaamheidsinitiatieven hierdoor het benodigde draagvlak en daarmee een stevig fundament in onze organisatie krijgen. 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. Het is in dergelijke situaties een uitdaging om de stakeholder te overtuigen van het belang van duurzaamheid die daardoor de prijs-as overstijgt.

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 waarmee vele besparingsplannen succesvol tot uitvoer zijn gebracht. Het wordt daarom een steeds grotere uitdaging om nieuwe reductieplannen te definiëren. Daarnaast hebben de uitbreiding in productiefaciliteiten in 2017 nog een stijgend effect in het energieverbruik terwijl dit verbruik nog zeer beperkt kan worden afgezet tegen het rendement dat deze investeringen gaan opleveren.

Wij ontvangen steeds vaker 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 hierin en maken bewuste keuzes welke informatie wordt geplaatst.



MVO-DOELSTELLINGEN

De materialiteitsmatrix (pagina 29) geeft de meest materiële onderwerpen weer voor een duurzame bedrijfsvoering binnen TKH, aan de hand waarvan vervolgens doelstellingen zijn gedefinieerd. Voor de onderwerpen met een hoge relevantie hebben we doelen gedefinieerd. Voor de definities van KPI's zijn onder meer de richtlijnen van GRI 4.0 gebruikt. Wij monitoren onze doelstellingen aan de hand van een dashboard in ons rapportagesysteem en evalueren de resultaten ieder kwartaal in de besprekingen met onze werkmaatschappijen. MVO is tevens onderdeel van de jaarlijkse budgetronde.

Naast de thema's uit de materialiteitsmatrix zijn ook 'high impact' SDG's gedefinieerd waar TKH zich de komende jaren op zal gaan focussen. Deze 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). Bestaande doelen zijn gekoppeld aan deze SDG's.

In de tabel op de volgende pagina zijn de doelstellingen weergegeven in combinatie met de gehanteerde KPI's, evenals de behaalde resultaten van de afgelopen twee jaar.







ONTWIKKELINGEN MVO IN 2017

Het toepassen van de GRI 4.0-richtlijnen en de daarmee samenhangende communicatie over onze duurzaamheidsprestaties leidt tot meer transparantie. Een mooie bevestiging hiervan is wederom een verbetering op de Transparantiebenchmark waar TKH met 174 punten de 52^e plaats (2016: 60^e plaats) inneemt van in totaaliteit 477 deelnemers. Deze benchmark is een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en richt zich naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij grotere Nederlandse ondernemingen.

In het verslagjaar is uitvoerig aandacht besteed aan de Sustainable Development Goals (SDG's) en de bijdrage die TKH hieraan kan leveren. Een toelichting op de SDG's is opgenomen op pagina's 33 en 34 in dit bestuursverslag.

Tevens zijn er gedurende het jaar voorbereidingen getroffen voor de rapportage conform de nieuwe GRI-standaard, die 1 juli 2018 van kracht wordt. In het jaarverslag over 2018 wordt conform deze nieuwe standaard gerapporteerd.

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.

	THEMA INCL. MATRIX-NR.	KPI'S	DOELSTELLING	2017	T.O.V. DOEL	2016
PEOPLE 	Goed werkgeverschap (6)	% medewerkers met performancegesprek.	Tenminste 90% van personeelsbestand.	83%	●	80%
	Opleidingen en trainingen (4)	Aantal uren besteed aan opleidingen en trainingen per FTE.	Tenminste 16 uur/jaar per FTE.	22	●	21
	Gezondheid en veiligheid (7)	Aantal bedrijfsongevallen met tenminste 1 dag verzuim tot gevolg.	Jaarlijkse afname aantal ongevallen met tenminste 10%.	66 (33,3%)	●	99
		Totaal ziekteverzuim afgezet tegen aantal FTE.	< 4,0%.	3,35%	●	2,98%
	Goed werkgeverschap (6)	Benchmarkonderzoek naar tevredenheid medewerkers.	Tenminste conform benchmark (7,1).	7,2	●	7,2
	Gedragscode (2)	Aantal medewerkers dat de TKH-gedragscode heeft ondertekend.	100%.	98%	●	97%
		Aantal overtredingen van de gedragscode.	0 overtredingen.	0	●	1
Diversiteit in personeelsbestand (14)	Aantal medewerkers met beperking en/of afstand tot arbeidsmarkt.	Tenminste handhaven huidige aantal medewerkers.	105	●	105	
PLANET  	CO ₂ - en energiereductie (10)	Totale energieverbruik afgezet in Kwh/omzet.	5% reductie in 2020 ten opzichte van referentiejaar 2015.*	Δ2016: -3,3% Δ2015: +0,8%	n.a.	Δ2015: +4,1%
		Carbon footprint (CO ₂ -uitstoot).	2,5% reductie in 2020 ten opzichte van referentiejaar 2015.*	Δ2016: -2,8% Δ2015: +0,9%	n.a.	Δ2015: +3,8%
		Wagenpark: CO ₂ -norm, uitgedrukt in gram/km.	Gemiddelde nieuwe lease-auto's: <135 gram/km. In 2020: <95 gram/km.*	Nieuw: 107 Bestaand: 102	●	Nieuw: 90 Bestaand: 102
	Grondstofverbruik en afvalreductie (12)	Totaal afval meest relevante grondstoffen, afgezet tegen totale materiaalconsumptie.	Maximaal 5% van jaarlijks materiaalconsumptie meest relevante grondstoffen.*	5,0%	●	4,7%
		Recycling-% meest relevante grondstoffen.	Tenminste 50%.*	71,4%	●	71,9%
PROFIT 	Financiële doelstellingen (1)	Netto-rentedragende schuld/EBITDA (debt leverage ratio).	<2.0.	0,9	●	1,0
		Return On Sales (ROS).	11-12% middellange termijn / vanaf 2018: 12-13%.	10,2%	n.a.	10,9%
		Return On Capital Employed (ROCE).	20-22% middellange termijn / vanaf 2018: 21-23%.	19,8%	n.a.	20,1%
		Solvabiliteit.	>35%.	46,9%	●	46,7%
POSITIONING  	Duurzaam klanten- en producten-portfolio (9)	Portfolio in een vroeg stadium van de productlevenscyclus.	Tenminste 15% omzet uit innovaties die 2 voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.	22,2%	●	19,0%
		Benchmarkonderzoek naar tevredenheid klanten.	Klanttevredenheidsonderzoek met een gemiddelde score boven benchmark (7,8).	7,9	●	8,0
	Klachtenprocedures (8)	% totaal aantal klachten dat binnen 5 werkdagen wordt afgerond.	> 60%.	80%	●	70%
		Aantal ontvangen klachten dat gerelateerd is aan milieu- en omgevingsseisen.	0 klachten.	4	●	3
	MVI (5)	Percentage ondertekende code of supply door strategische leveranciers (inkoopvolume vanaf € 1 miljoen).	100% in 2017.	80%	●	77%
		% assessments afgenomen bij strategische leveranciers.	Binnen 2 jaar na ondertekening code of supply.	78%	●	75%
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 aard activiteiten ● 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 een veilige en gezonde werkomgeving. De aard van onze onderneming heeft bovendien een grote aantrekkingskracht op potentiële medewerkers zodat TKH steeds beter bekend staat als een interessante onderneming om voor te werken.

MEDEWERKERSBESTAND EN DIVERSITEIT

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.



Ultimo 2017 bedroeg het aantal medewerkers 5.900 FTE (2016: 5.509 FTE). De stijging is voornamelijk het gevolg van investeringen in de R&D- en commerciële organisatie evenals in de productieomgevingen. Ultimo 2017 waren er 522 (FTE) tijdelijke arbeidskrachten werkzaam (2016: 439 FTE). Deze stijging is voornamelijk vanwege de toenemende activiteiten in de productieomgevingen.

Het diversiteitsbeleid is gericht op het beter laten functioneren van de organisatie door een optimale personeelssamenstelling. Het richt zich op een verscheidenheid aan vaardigheden, competenties en nationaliteiten met daarbij een mix van mannen en vrouwen evenals een evenwichtige verdeling van leeftijden. Bij het invullen van posities wordt gekeken naar opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd.

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 2017 bedroeg de uitstroom 14% en de instroom 21% (in 2016 respectievelijk 11% en 15%).

Eind 2017 bestond 26% van het personeelsbestand uit vrouwen. De aard van de werkzaamheden bestaat in toenemende mate uit technische werkzaamheden. Dit is de voornaamste reden van de huidige verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Wij zien een mondiale trend dat vrouwen steeds vaker kiezen voor technische beroepen. Wij zullen in de loop van de tijd van deze tendens kunnen profiteren om daarmee het aandeel vrouwelijke medewerkers te vergroten. Voor eindverantwoordelijke functies zien we de laatste jaren een positieve tendens in toename van het aantal vrouwelijke managers. Wij spannen ons in om de genderdiversiteit binnen de organisatie te vergroten en richten ons daarbij specifiek op de senior leidinggevenden. Deze groep vervult een belangrijke functie in de strategische ontwikkeling van de TKH-groep en heeft een klankbordfunctie richting Raad van Bestuur. We streven naar een evenwichtige verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke kandidaten die deelnemen aan ons Management Development-programma aan de hand waarvan wij doorgroeimogelijkheden van medewerkers naar een leiding-gevende dan wel sleutelpositie binnen onze organisatie stimuleren.

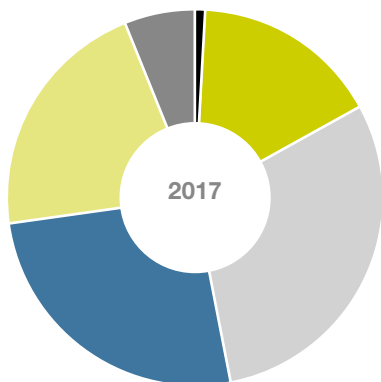
Wij maken geen onderscheid in de verhouding tussen het basissalaris van mannen en vrouwen en volgen voor de Nederlandse medewerkers de sociale arbeidsvoorwaarden zoals vermeld in een voor de branche geldende collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Het percentage medewerkers in Nederland dat onder een CAO valt is 78%. 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

MEDEWERKERSBESTAND VERHOUDING

MAN-VROUW in %

	2017		2016	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Totaal personeelsbestand	74	26	74	26
Nieuw aangesteld	70	30	63	37
Uitstroom	65	35	68	32

LEEFTIJDOPBOUW MEDEWERKERS in %



	2017	2016
■ < 20 jaar	1	1
■ 20 - 29 jaar	16	17
■ 30 - 39 jaar	30	29
■ 40 - 49 jaar	26	27
■ 50 - 59 jaar	21	21
■ 59 >	6	5

opzegtermijnen, concurrentiebedingen en winstdelingsregelingen waarbij de wettelijk gestelde termijnen en regelingen worden gehanteerd.

DUURZAME INZETBAARHEID

Tot goed werknemerschap behoort dat wij zorgen dat onze medewerkers op een gezonde, vitale, competente en productieve wijze werkzaam kunnen zijn. 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 belastbaarheid en vitaliteit. Medewerkers kunnen deelnemen aan gezondheid-checks

die door een onafhankelijk gezondheidsinstituut worden uitgevoerd. De uitkomsten van het onderzoek wordt 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.

Duurzame inzetbaarheid richt zich op alle leeftijdscategorieën binnen onze organisatie. Naast tevreden en gemotiveerde medewerkers, streven wij met duurzame inzetbaarheid ook na dat het ziekteverzuim verder omlaag gaat en kennis langer behouden blijft binnen onze organisatie.

In ons aanstellingsbeleid zetten wij ons in om mensen met een lichamelijke beperking een passende werkomgeving te 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 2017 waren er 105 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam binnen onze organisatie, hetgeen op een gelijk niveau is gebleven als het jaar ervoor. 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.

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 2017 heeft 83% van de medewerkers performancegesprekken gehad (2016: 80%). We hebben daarmee de doelstelling van tenminste

90% gevoerde performancegesprekken niet gehaald. Eén van de voornaamste redenen is het uitstellen van performancegesprekken vanwege het verder actualiseren en afstemmen van functieprofielen op geldende situaties, zodat deze weer een juiste basis vormen voor de gesprekken.

Aan de hand van een Performance- & Talentmanagement-programma wordt inzicht verkregen in de competenties van medewerkers aan de hand van een zogenaamd 'talentprofiel'. Het stelt onze medewerkers in staat hun talenten gericht te ontwikkelen, in aansluiting op onze organisatie-strategie.

OPLEIDINGEN, KENNISONTWIKKELING EN KENNISDELING

Onze medewerkers worden gestimuleerd 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 introductie-programma's waaronder producttrainingen. 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 kennisuitwisselingen georganiseerd over financiële thema's en over actuele thema's zoals cyberrisico's en de internationale privacywetgeving.

Met Nyenrode Business University in Breukelen (Nederland) is sinds enkele 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. Het streven is om managementfuncties zoveel mogelijk intern in te vullen. Ook in het verslagjaar zijn via interne doorstroming of door job rotation enkele senior managementfuncties ingevuld. 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 onderwijsinstituten die vakgerichte of managementopleidingen verzorgen. Wij bieden stageplaatsen aan evenals afstudeeropdrachten en minors om daarmee mogelijke talenten vroegtijdig aan ons te binden. Vanaf augustus 2017 is werkmaatschappij VMI gestart met een tweejarig onderwijsprogramma, speciaal ontworpen door en voor VMI-engineers. Het biedt de deelnemers de mogelijkheid om de technische expertise uit te breiden. Zowel op individuele basis als door middel van groepsessies. Naast persoonlijke ontwikkeling, wordt onder meer kennis vergaard van technologische ontwikkelingen.

Het bedrag dat is besteed aan externe opleidingen in 2017 bedroeg € 2,8 miljoen (2016: € 2,5 miljoen). Uitgedrukt in uren hebben onze medewerkers gemiddeld 22 uur gedurende het jaar besteed aan opleidingen en trainingen (2016: 21 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 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 LMI Technologies ('LMI') deze TKH-award voor de tweede achtereenvolgende keer in de wacht weten te slepen. LMI is trendsetter met haar 3D-laserscantechnologie voor onder meer inspectie- en kwaliteitscontrolesystemen. De R&D-ontwikkelingen die hebben geleid tot succesvolle productontwikkelingen, de financiële resultaten en de succesvolle geografische expansie naar Azië en Europa waren bepalend voor de toekenning van de award.

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 social media, MVO, cybercrime en cyberrisico's.

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Goed werkgeverschap betekent ook het aanbieden van een gezonde en veilige werkomgeving aan onze medewerkers en aan een ieder die te maken heeft met de activiteiten in de TKH-groep. Wij besteden veel aandacht in onze organisatie 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 voorlichting gegeven over veiligheid binnen de organisatie en zijn heldere werk-instructies 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.

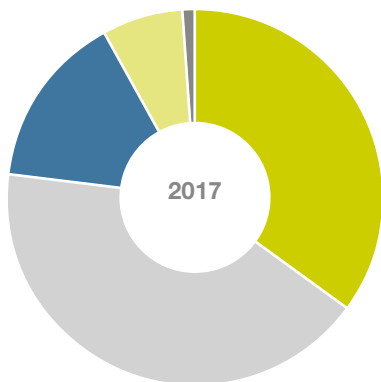
De aandacht voor veiligheid heeft ertoe geleid dat het aantal geregistreerde bedrijfsongevallen is gedaald van 99 ongevallen in 2016 naar 66 ongevallen in 2017, ondanks een toename van het aantal medewerkers in een productieomgeving. Deze verbetering van 33,3% weerspiegelt de volwassenheid van het thema binnen onze organisatie.

Het ziekteverzuimpercentage in 2017 bedroeg 3,35% en ligt daarmee boven het niveau van vorig jaar (2016: 2,98%), maar nog steeds onder het gestelde doel van maximaal 4,0%. Het ziekteverzuim is voornamelijk gestegen vanwege lang verzuim. Om dit verzuim te reduceren hebben we



Genomineerden en winnaar 'Best company award' 2017

GEOGRAFISCHE VERDELING MEDEWERKERS in %



	2017	2016
Nederland	35	35
Europa (overig)	41	42
Azië	16	16
Noord-Amerika	7	6
Overig	1	1

onder andere vitaliteitsprogramma geïntroduceerd. Tevens worden trainingen aangeboden voor medewerkers die willen stoppen met roken. Het anti-rookbeleid wordt bij steeds meer werkmaatschappijen uitgerold, altijd in goed overleg met en ondersteund door de lokale ondernemingsraden of personeelsvertegenwoordigingen.

Bij verzuimbegeleiding zijn de directe leidinggevenden 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 tiltrainingen voor werknemers met een fysieke belasting gedurende de werkzaamheden en waar een risico kan ontstaan op lichamelijke blessures. Voor leidinggevenden worden verzuimtrainingen georganiseerd, met speciale aandacht voor psychische en stressgerelateerde klachten. Het doel hiervan is om signalen vroegtijdig te herkennen. We zien wel dat de nieuwe privacy-wetgeving ertoe leidt dat de bescherming van privacy-informatie de bovenhand krijgt boven de mogelijkheid om de aard van het verzuim en mogelijke ondersteunende acties hierin te kunnen bespreken.

In het verslagjaar is er wederom een TKH-sportdag georganiseerd voor alle medewerkers en hun familieleden. In totaliteit namen er ruim 2.350 deelnemers deel aan de sportdag die 15 verschillende landen vertegenwoordigden. Er kon aan 40 verschillende sporten worden deelgenomen. De TKH-sportdag wordt eens per 3 jaren georganiseerd met als doel sport en beweging te promoten maar ook de contacten tussen de werkmaatschappijen en die met TKH te versterken.



Sportdag 2017

MEDEWERKERSTEVREDENHEID

Om goed werkgeverschap te kunnen meten voeren we medewerkerstevredenheidsonderzoeken ('MTO') uit met een cyclus van circa 3 jaar. De onderzoeken geven belangrijke informatie omtrent 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 iets boven de benchmark (7,1). 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 84% hoog te noemen en ligt daarmee ver boven het sectorgemiddelde van 70%. Voor ons is dit een teken dat onze medewerkers betrokken zijn bij de organisatie en het nut inzien van dergelijke onderzoeken.

PLANET

DE EFFECTEN VAN HET ONDERNEMEN OP HET NATUURLIJKE LEEFMILIEU

Door continu de milieuprestaties te verbeteren trachten we de belasting voor het milieu zo ver mogelijk terug te dringen. Om inzicht te hebben in de milieugerelateerde elementen, zijn al onze productiebedrijven en werkmaatschappijen met connectivity-gerelateerde activiteiten 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. De geleverde producten voldoen aan de Europese richtlijn REACH en RoHS. REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals) is een Europees systeem voor het registreren, evalueren (van risico's voor mens en milieu) en toelaten (autorisatie) van chemische stoffen in Europa. RoHS (Restriction of Hazardous Substances) is een Europese richtlijn die het verbiedt om bepaalde gevaarlijke stoffen te gebruiken in elektrische en elektronische apparatuur.

ENERGIE EN EMISSIES

We hebben al jaren een programma voor reductie van het energieverbruik en monitoren het verbruik van brandstoffen (liters), elektriciteit (KwH) en aardgas (m³). Het elektriciteitsverbruik is met 71% van het totale KwH-verbruik in absolute omvang het grootst vanwege de benutting ervan in het productieproces, voor verlichting, ventilatie-, airco- en afzuigingsystemen. Het gasverbruik is 27% van het totale KwH-verbruik en wordt benut voor ruimteverwarming van gebouwen en in beperkte mate (< 5%) voor procesverwarming. We zien de laatste jaren een tendens van een



verdere afname van het verbruik van diesel en stookolie. Deze bedraagt nog slechts 2% van het totaalverbruik en wordt met name in Azië gebruikt voor verwarmingsinstallaties in gebouwen.

TKH hanteert de Carbon Footprint volgens het GHG-protocol als instrument om de impact van onze activiteiten te meten. Het is een meting van broeikasgassen die wordt vertaald naar een CO₂-equivalent, waarbij een onderverdeling wordt gemaakt in twee hoofdcategorieën: directe en indirecte CO₂-emissies.

- De directe CO₂-emissies zijn de gasvormige en overige fossiele brandstoffen (zoals aardgas, LPG en diesel) evenals -in mindere mate- het autoverkeer van personenvervoer (lease-auto's en het eigen wagenpark).
- De indirecte CO₂-emissie heeft betrekking op de ingekochte elektriciteit.

De indirecte CO₂-emissie omvat met 87% van de totale CO₂-emissie het meest significant deel.

Het energieverbruik (in KwH), gerelateerd aan de omzet, is in 2017 met 3,3% gedaald ten opzichte van vorig jaar en de CO₂-emissie met 2,8%. Zetten we het verbruik af ten opzichte van het referentiejaar 2015 dan ligt het energie-

verbruik in KwH 0,8% en de CO₂-emissie 0,9% hoger. De investeringen in productiefaciliteiten hebben ook in 2017 nog een stijgend effect op het energieverbruik terwijl dit verbruik nog zeer beperkt kan worden afgezet tegen het rendement dat deze investeringen gaan opleveren. Dit geldt onder meer voor de nieuwe fabriek voor subseakabelsystemen in Lochem (Nederland), de nieuwe locatie voor bandenbouwsystemen van VMI in Leszno (Polen) evenals de nieuwe locatie van LMI in Vancouver (Canada). Het is in dat kader positief dat we in het verslagjaar een reductie in het energieverbruik hebben weten te realiseren ten opzichte van het vorige jaar.

Wij hebben ons interne dashboard uitgebreid met scope 3-onderdelen maar hebben een scopeverbreding ten aanzien van CO₂-emissie nog niet doorgevoerd in ons berekeningsmodel. Wij verwachten het komende jaar hierin een stap te kunnen zetten.

In de dialoog met onze stakeholders over de SDG's is de relevantie voor energie- en CO₂-reductie besproken. Onze stakeholders hebben de reductie van CO₂-emissie als een materieel onderwerp gedefinieerd voor het TKH-duurzaamheidsbeleid en hebben aangegeven dat de SDG die betrekking heeft op reductie van het energieverbruik en het stimuleren van hernieuwbare energiebronnen tot onze aandachtsgebieden dient te behoren. Wij hebben dit advies ter harte genomen door SDG 7 toe te voegen als 'high impact' SDG.

WAGENPARK

'Vergroening' van het wagenpark draagt tevens bij tot een reductie van de CO₂-uitstoot. Bij het nieuw aan te schaffen wagenpark beperken we de toegestane gemiddelde CO₂-uitstoot tot maximaal 135 gram/km. In 2020 moet dit volgens Europese richtlijnen teruggebracht zijn naar 95 gram/km hetgeen ook als doel is gesteld binnen de TKH-groep. De gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van het bestaande Nederlandse leasewagenpark in 2017



bedroeg 102 gram/km (2016: 102 gram/km). De in 2017 nieuw ingezette leaseauto's hadden een gemiddelde CO₂-emissie per gram/km van 107 (2016: 90). Deze stijging heeft onder meer te maken met de gewijzigde bijtelling van privégebruik van de leaseauto waar het stimulerings-effect voor hybrideauto's is verdwenen. Ons bedrijfswagenpark bestaat voor 24,1% uit hybride en elektrische auto's (2016: 21,5%).

VERMINDERING GRONDSTOFVERBRUIK EN AFVAL

Duurzaam ondernemen is onder meer het bestendig omgaan met hulpbronnen. Via het 'operational excellence'-programma hebben we voortdurend aandacht voor 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 dat een essentieel onderdeel vormt van het productieproces, evenals het afval dat onvermijdelijk wordt gegenereerd. De belangrijkste grondstoffen voor TKH zijn koper, granulaat en aluminium.

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

Wij hanteren hierbij twee benaderingen:

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

Het totale afval van de meest relevante grondstoffen, afgezet tegen de totale materiaalconsumptie, bedroeg in het verslagjaar 5,0%, daar waar 4,7% afval in 2016 werd gegenereerd. Deze procentuele stijging is voornamelijk veroorzaakt doordat we voor de productie van enkele nieuwe kabeltypes, waaronder die voor subseakabelsystemen, gedurende het verslagjaar in de commissioning-fase zaten met de daarmee gepaard gaande 'learning curve'-effecten. Dit veroorzaakt meer afval dan gebruikelijk is. Laten we dit buiten beschouwing dan hebben we 4,4% afval gegenereerd ten opzichte van de totale materiaalconsumptie, waarmee we ruimschoots binnen onze doelstelling blijven van maximaal 5%.

Van het afval is vervolgens 71,4% gerecycled daar waar wij als doelstelling 50% recycling hebben gesteld. 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.

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.

Werkmaatschappij TKF heeft in het verslagjaar een nieuwe circulaire middenspanningskabel ontwikkeld. Duurzaamheidsuitgangspunten daarbij zijn demontabelheid van de kabel, een lage milieu-impact en een zo hoog mogelijk percentage gerecycled materiaal. Er is gebruik gemaakt van vulelementen uit eigen recyclelaat en van gerecycled koper. Een aluminium geleider is ontwikkeld met toevoeging van aluminium uit andere applicaties. Een uitdaging, aangezien aluminium, in tegenstelling tot koper, geen zuivere grondstof is maar een legering. Om een geleider technisch optimaal te laten functioneren, dient exact de juiste legering te worden samengesteld. De buitenmantel van de kabel is vervaardigd uit polyethyleen van gerecyclede en opgewaardeerde consumentengoederen. Naarmate onderdelen meer technische eigenschappen bevatten en moeten voldoen aan strenge normen om kwaliteit en functionaliteit te waarborgen, wordt het hergebruik van materialen navenant complexer. Uiteindelijk zijn betrouwbaarheid, veiligheid en kwaliteit van de kabel nog steeds de belangrijkste voorwaarden voor een kabelontwerp.

Tevens 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 lange termijn 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 en doelstellingen' en in het 'Verslag Raad van Bestuur'.

BELASTINGEN

In de afgelopen jaren is 'fair share'-belastingbijdrage een belangrijk maatschappelijk thema geworden, mede als gevolg van het OESO-project 'Base Erosion & Profit Shifting' ('BEPS'). Belastingheffing is daarmee een onderdeel geworden van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van TKH.

Wij zijn transparant naar de belastingdiensten in de landen waarin wij actief zijn. Eén van de elementen van het BEPS-project is dat belastingheffing wordt voldaan waar de economische activiteit en waardecreatie zich in belangrijke mate voordoet. TKH's fiscale positie is hiermee in overeenstemming en volgt de normale uitoefening van haar bedrijfsvoering en weerspiegelt de strategie en de geografische spreiding van haar activiteiten. TKH maakt geen gebruik van zogenoemde 'tax havens'. Voorts geldt als uitgangspunt dat TKH compliant is met nationale en internationale wet- en regelgeving.

Vanaf het kalenderjaar 2016 geeft TKH gevolg aan het opstellen van een zogenoemd 'Country-by-Country'-report ('CbC'). Dit CbC-report is bij de Belastingdienst in Nederland ingediend en zal via de daartoe ingerichte kanalen, ter beschikking worden gesteld aan de fiscale autoriteiten van de landen waarin TKH actief is.

In onderstaande tabel is de betaalde belastingheffing in 2017 weergegeven per regio. De betaalde belastingheffing verschilt vaak van de berekende belastinglast, vanwege vooruitbetalingen die afwijken van de uiteindelijke

belastinglast. Dit kan onder andere veroorzaakt worden door tijdelijke verschillen, uitgestelde belastingheffing en onzekere belastingposities.

In 2017 heeft TKH in totaal € 28,7 miljoen aan winstbelasting betaald. Per 31 december 2017 is TKH op basis van voorlopige fiscale berekeningen per saldo nog € 3,0 miljoen winstbelasting verschuldigd. In de jaarrekening is in toelichting 32 een aansluiting van de effectieve belastingdruk opgenomen.

BETAALDE BELASTINGHEFFING IN 2017

In duizenden euro's (tenzij anders vermeld)

	Nederland	Europa (overig)	Noord-Amerika	Azië	Overig	Totaal
Algemene informatie						
Geaggregeerde omzet gerealiseerd door bedrijven in het land zonder eliminatie van intercompany leveringen	778.326	682.843	146.454	242.853	22.346	1.872.822
Materiële vaste activa	127.114	63.376	4.777	33.591	354	229.212
Aantal FTE	2.030	2.423	414	943	90	5.900
Belasting						
Te (betalen)/vorderen vennootschapsbelasting op 1 januari 2017	-5.469	439	-375	-584	52	-5.937
Betaalde vennootschapsbelasting in 2017	-12.525	-10.079	-2.658	-3.155	-268	-28.685
Te (betalen)/vorderen vennootschapsbelasting op 31 december 2017	1.259	-2.121	-461	-1.038	-596	-2.957

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 en labels zoals de ISO-certificering en het FSC-keurmerk. Wij hebben een gedegen risicomangementsysteem aan de hand waarvan we vroegtijdig mogelijke risico's identificeren zodat hier alert op bijgestuurd kan worden.

De MVO-prestatieladder heeft een positief effect op zowel de interne organisatie als richting onze leveranciers en klanten. Intern leidt het tot meer bewustwording voor het thema, ook vanwege het uitvoeren van (pre-)audits. Bij onze klanten speelt het voldoen aan duurzaamheidscriteria 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. Procesinnovaties zoals automatisering en robotisering zijn voor ons interessante ontwikkelingen om met onze technologieën op in te spelen en ons ermee te onderscheiden in de markt.

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 22,2% in 2017

(2016: 19,0%). 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 tevens meegenomen. Alle kabels voor vaste installatie in bouwwerken -zowel bouwkundig als civieltechnische werken- zijn CPR (Construction Products Regulation)-gecertificeerd volgens de NEN8012. Dit heeft onder meer geleid tot productvernieuwing van diverse kabeltypes.

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. Om dit te kunnen meten voeren we klanttevredenheids-onderzoeken (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 2017 uitgekomen op 7,9 hetgeen een fractie onder de score van 2016 ligt (8,0) maar nog steeds boven de benchmark-score van 7,8. Accountmanagement en onze servicegraad scoren met een 8,4 het hoogst. Klachten-afhandeling scoort met 7,0 het laagst. De response op de KTO's is met 30% (2016: 29%) aan de lage kant.

Onze dienstverlening dient van het hoogst mogelijke kwaliteitsniveau te zijn. Desondanks kunnen we niet altijd voorkomen 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 klachten binnen één werkweek is

opgelost. In 2017 was 80% van alle klachten binnen één werkweek opgelost (2016: 70%). 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 vier klachten over geluidsoverlast ingediend die wij naar tevredenheid van de melders ervan hebben kunnen oplossen.

GEDRAGSCODE, INTEGRITEIT EN ANTI-CORRUPTIE

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 conform 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 98% van het totaal aantal medewerkers ondertekend. De gewenste 100% is niet behaald, onder meer in landen waar het juridische kader een gedragscode niet erkent. Wij onderhouden nauw contact met deze werkmaatschappijen en gaan daarbij in gesprek met de lokale ondernemingsraden over het nut en de noodzaak van een gedragscode. De gedragscode is te downloaden via de TKH-website.

Internal Audit ziet in alle geledingen van onze organisatie er op 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 ingezet om omkopings- en corruptierisico's effectief te monitoren en te toetsen. De afgelopen periode zijn als gevolg van uitgevoerde Internal Audits in het kader van het 'zero-tolerance'-beleid agentencontracten herzien en waar nodig aangepast.

Onderdeel van de gedragscode is een klokkenluiders-regeling. 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 wordt hiervan onverwijld melding gedaan aan de compliance officer van TKH Group als centraal aanspreekpunt en meldpunt van integriteitskwesaties. De compliance officer neemt, samen met de Raad van Bestuur, de melding in behandeling en raadpleegt -indien wenselijk- de vertrouwensfunctionaris van de betreffende werkmaatschappij. Nadat de melding nader is onderzocht, neemt de Raad van Bestuur een beslissing, hetgeen in overleg gaat met de directie van de betreffende werkmaatschappij of een representant van de directie. Het afgelopen jaar zijn er geen meldingen conform de klokkenluidersregeling gemeld. De klokkenluiders-regeling is te downloaden via de TKH-website.

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 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 80% 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 onder meer gelegen in de toename van het aantal strategische leveranciers. Nadat een 'code of supply' is ondertekend dient daaropvolgend 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 78% aan assessments uitgevoerd bij leveranciers die onze 'code of supply' maximaal twee jaar geleden hebben ondertekend. Wij hebben tot doel gesteld dat binnen twee jaar na ondertekening van de 'code of supply' een assessment dient te worden afgenomen. Binnen de organisatie is hoge prioriteit gesteld voor het thema door dit als één van de onderwerpen van het werkprogramma van Internal Audit te definiëren. De 'code of supply' is te downloaden via de TKH-website.

MENSENRECHTEN

In zowel onze gedragscode als de 'code of supply' hebben we bepalingen opgenomen in het respecteren en 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 onder meer 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 ze of een beleidsverklaring over mensenrechten, gebaseerd op internationale principes zoals de OESO-richtlijnen, beschikbaar is. Tevens vragen we of een management-systeem voor arbo en veiligheid wordt nageleefd. Wij bespreken mogelijke discriminatierisico's, 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 uitgevoerd 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 privacywetgeving. Privacy is een belangrijk beginsel van de mensenrechten. Mensen moeten in vrijheid kunnen leven, zonder dat iedereen alles van hen weet. De privacy-wet geeft mensen meer rechten en organisaties meer plichten om zorgvuldig met persoonsgegevens om te gaan. In het verslagjaar is geanalyseerd welke privacy-data wordt opgeslagen binnen onze organisaties. Er zijn kennissessies over het onderwerp georganiseerd en richtlijnen opgesteld om onze werkmaatschappijen voor te bereiden op de gewijzigde privacywetgeving.

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. Daarnaast heeft Internal Audit een voortrekkersrol in de controle op een juiste implementatie van de richtlijnen met betrekking tot de gewijzigde privacywetgeving.



Eén van de goede doelen: Duchenne Heroes

CONCURRENTIE BELEMMEREND GEDRAG

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

SANCTIES

In het geval aan ons bedrijf sancties worden opgelegd zullen we toelichten wat de oorzaak was en welke correctieve acties worden genomen. In 2017 hebben wij geen opgelegde sancties gehad.

COMMUNITY INVESTMENTS

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

een religieus of politiek karakter. Middels sponsoring trachten wij onze naamsbekendheid te vergroten en onze oplossingen onder de aandacht brengen. Er is onderscheid tussen sponsoring die op TKH-niveau (holding) wordt ondersteund en sponsoring op werkmaatschappijniveau, die veelal gericht is op specifieke bedrijfsactiviteiten of binnen de regio plaatsvindt. Met sponsoring willen we tevens de betrokkenheid en verbondenheid van onze medewerkers vergroten. Deelname door onze medewerkers aan maatschappelijke sportieve evenementen zijn ook het afgelopen jaar door TKH financieel ondersteund. Daarnaast ondersteunen wij culturele initiatieven en lokaal cultureel erfgoed.

In 2017 is voor € 0,4 miljoen aan sponsoring en goede doelen besteed door de TKH-groep. Dit is 0,4% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten (2016: 0,4%).

VOORUITZICHTEN MVO

In mei 2018 treedt de Europese algemene verordening gegevensbescherming in werking. De verordening is van invloed op de manier waarop ondernemingen omgaan met onder meer persoonsgegevens en stelt beperkingen aan de overdracht van deze persoonsgegevens. In het eerste halfjaar van 2018 zal de implementatie van maatregelen om te voldoen aan deze wetgeving de benodigde aandacht krijgen. Dit zal gebeuren aan de hand van onder meer interne themasessies.

Ter voorbereiding op externe validatie van MVO-gegevens zullen in 2018 pilot-audits door Internal Audit worden uitgevoerd op niet-financiële gegevens waaronder de realisatie van doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het komende jaar zullen we weer onze medewerking verlenen om MVO-informatie op externe informatieplatforms aan te leveren. We hanteren daarbij het standpunt dat we zeer selectief te werk gaan in de toezegging van informatievoorziening op externe platforms.

In het verslagjaar hebben we geïnventariseerd op welke Sustainable Development Goals (SDG's) wij de meeste impact kunnen maken. In het komende jaar zullen we onderzoeken welke acties we aanvullend dienen te ondernemen voor een goede bijdrage aan de SDG's.

In navolging op het succesvolle stakeholdersdialogoog in het verslagjaar, zullen we ook in 2018 een dergelijke bijeenkomst organiseren waarin we wederom actuele thema's zullen behandelen. De stakeholdersdialogoog is voor ons een belangrijk communicatiemoment om ons MVO-beleid te toetsen bij de voor ons belangrijke doelgroepen. Tevens krijgen we hierin de nodige input die ons aanzet tot verbeteringen en vernieuwingen in ons beleid en de aanpak ervan.

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.

Voor onze werknemers 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 dat bij enkele werkmaatschappijen reeds succesvol is geïmplementeerd uitrollen naar andere werkmaatschappijen.

Het komende jaar worden weer mini-master classes voor het strategisch middenkader georganiseerd, in samenwerking met erkende business-schools. Via korte leermodules worden vakinhoudelijke thema's behandeld. Tevens zal het Management Development-programma een vervolg krijgen.

Vooruitzichten

Wij verwachten, onvoorziene omstandigheden voorbehouden, de volgende ontwikkelingen per business-segment voor het jaar 2018.

TELECOM SOLUTIONS

De investeringen in glasvezelnetwerken in Europa en China zullen naar verwachting verder toenemen. Door onze investeringen in marktpenetratie binnen Europa in de afgelopen jaren zal de groeipotentie voor TKH met name gericht zijn op Europa. De ingezette capaciteitsuitbreidingen zullen nog een beperkt effect hebben in 2018 en materialiseren vanaf 2019. Voor 2018 wordt een verdere groei verwacht.

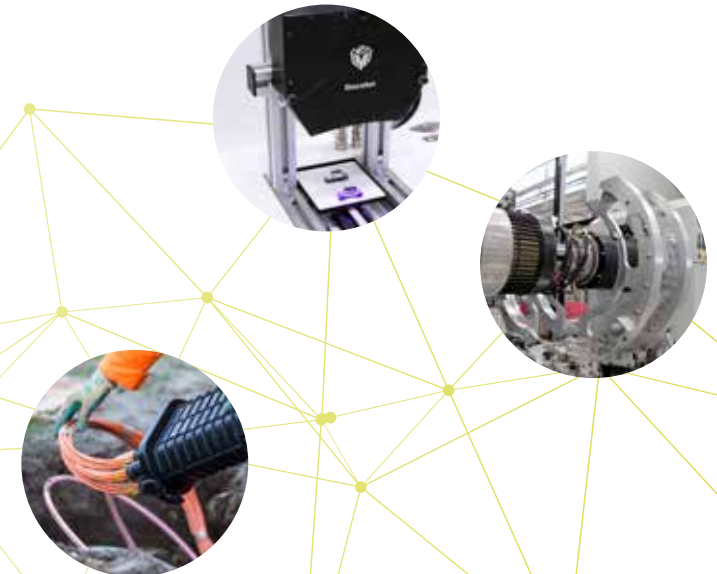
BUILDING SOLUTIONS

Binnen het subsegment connectivity systems zal verdere groei gerealiseerd worden in het marktsegment Marine & Offshore door de bijdrage van de subsea-kabelsysteem-activiteiten. De uitrol van de CEDD-technologie voor airfield ground lighting ligt goed op schema, waarmee verwacht wordt dat ook hier additionele omzet gerealiseerd zal worden. Ondanks dat er ook in 2018 nog sprake zal zijn van aanloopkosten, zullen de kosten zich verder normaliseren. Binnen het subsegment vision & security systems is er in de verticale groeimarkt Machine Vision terughoudendheid ten aanzien van de investeringen door fabrikanten van consumentenelektronica. Desondanks verwacht TKH met de vooruitstrevende technologie haar marktaandeel verder uit te bouwen en groei te realiseren. In het segment Parking verwachten we een verbetering van omzet en resultaat. Ook door de in 2017 doorgevoerde herstructureringen zal een resultaatverbetering worden gerealiseerd.

INDUSTRIAL SOLUTIONS

De investeringen in de industriële sector, gekoppeld aan robotisering en automatisering, laten een stijging zien, waardoor verwacht wordt dat er groei binnen het subsegment industrial connectivity systems gerealiseerd zal kunnen worden. Vanwege beschikbare capaciteit zal deze groei met name in het tweede halfjaar aan de orde zijn. Binnen het subsegment manufacturing systems is het orderboek per ultimo 2017 beter gevuld dan een jaar geleden. De hoge orderintake in 2017 in combinatie met nieuwe machines en de toegenomen penetratie binnen de top-5 bandenbouwers vergen relatief veel engineering-activiteiten, maar bieden perspectief voor verdere groei. De gerealiseerde uitbouw van onze productiecapaciteit in combinatie met een normalisatie van het aandeel engineeringactiviteiten zal leiden tot een hoger productieniveau en daarmee groei van het resultaat.

Zoals gebruikelijk zal TKH bij de presentatie van de halfjaarcijfers in augustus 2018 een concrete verwachting uitspreken voor de winst voor geheel 2018.



Governance

TKH Group NV 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 Corporate Governance Code ('Code').



LEDEN RAAD VAN BESTUUR



J.M.A. (ALEXANDER) VAN DER LOF MBA (1958)
Voorzitter Raad van Bestuur en CEO

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



E.D.H. (ELLING) DE LANGE MBA (1965)
Lid Raad van Bestuur en CFO

Elling de Lange trad in 1998 in dienst bij TKH als directielid van TKH-werkmaatschappij C&C Partners in Polen. 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.



A.E. (ARNE) DEHN (1969)
Lid Raad van Bestuur

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

Treedt terug uit de Raad van Bestuur na afloop van de Algemene Vergadering van 3 mei 2018.

LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN



Dhr. A.J.P. (Antoon) De Proft MSc
(1960), *voorzitter*
Belgische nationaliteit

- 2014 eerste benoeming
- 2018 lopende termijn

- Voorzitter Benoemings- en Selectiecommissie

Huidige functie

CEO & President Septentrio
Satellite Navigation

Nevenfuncties

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



Mw. ir. M.E. (Marianne) van Lier Lels
(1959), *vice-voorzitter*
Nederlandse nationaliteit

- 2006 eerste benoeming
- 2018 lopende termijn

- Voorzitter Remuneratie Commissie
- Lid Benoemings- en Selectiecommissie

Huidige functies

Beroepscommissaris / onafhankelijk bestuurder
Voormalig COO Schiphol Group NV

Nevenfuncties

- Non-executive director RELX
- Lid Raad van Commissarissen Eneco Holding NV
- Lid Raad van Commissarissen NS
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Natuur en Milieu
- Bestuurslid Vereniging Aegon



Mw. drs. C.W. (Carin) Gorter RA
(1963)
Nederlandse nationaliteit

- 2017 eerste benoeming
- 2021 lopende termijn

- Lid Audit Commissie

Huidige 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 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
(1963)
Nederlandse nationaliteit

- 2009 eerste benoeming
- 2021 lopende termijn

- Voorzitter Audit Commissie

Huidige functie

Voormalig voorzitter Raad van Bestuur Wavin NV

Nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Commissarissen NV HVC
- Lid Stichting Prioriteit Antea Participaties



Dhr. ir. R.L. (Rokus) van Iperen
(1953)
Nederlandse nationaliteit

- 2011 eerste benoeming
- 2020 lopende termijn

- Lid Remuneratie Commissie

Huidige functies

President & CEO of Canon Europe Ltd. / Senior Managing Executive Officer Canon Inc.
Voormalig voorzitter Raad van Bestuur OCÉ NV



Dhr. ir. J.M. (Mel) Kroon MBA
(1957)
Nederlandse nationaliteit

- 2017 eerste benoeming
- 2021 lopende termijn

Huidige functies

Voorzitter Raad van Bestuur TenneT Holding B.V. en nevenfuncties qualitate qua:

- Voorzitter Raad van Commissarissen TenneT TSO GmbH
- Voorzitter Raad van Commissarissen NOVEC B.V.
- Lid Raad van Commissarissen EPEX SPOT S.E.

Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen Koole Terminals Holding B.V.
- Bestuurslid Nederlands-Duitse Handelskamer
- Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ

Verlag Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur de strategie voor lange termijn 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 en houdt toezicht op diens verhouding met aandeelhouders. De Raad van Commissarissen kent een reglement waarin regels zijn vastgelegd omtrent 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 de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is 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, hetgeen is uiteengezet in het diversiteitsbeleid voor de Raad van Commissarissen. Deze genoemde elementen zijn meegenomen in de profielschets,

opgemaakt door de Raad van Commissarissen. Vanuit de wet Bestuur en Toezicht (artikel 2:166BW), is er een inspanningsverplichting om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van tenminste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de Raad van Commissarissen te hanteren, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. De Raad van Commissarissen bestaat op dit moment (tijdelijk) uit zes leden, waarvan twee dames, zodat het streefpercentage wordt behaald. Bij komende vacatures -niet zijnde herbenoemingen- zal het streefpercentage één van de aandachtspunten zijn. Van doorslaggevend belang bij het invullen van vacatures is kwaliteit, expertise en ervaring van de kandidaat. 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 onafhankelijk als bedoeld in best practice-bepaling 2.1.7. tot en met 2.1.9. van de Code.

INTRODUCTIEPROGRAMMA

In het verslagjaar zijn twee nieuwe commissarissen toetreden tot de Raad. Voor hen is een introductieprogramma opgesteld, daarbij rekening houdend met de deskundigheden en expertise die de betreffende commissarissen vertegenwoordigen binnen de Raad. Het introductieprogramma richtte zich onder meer op de algemene strategie, de financiële rapportage en op de organisatiestructuur. Tevens zijn de kerntechnologieën en commerciële aspecten aan de hand van onder meer bedrijfsbezoeken toegelicht. Door deze bedrijfsbezoeken heeft het cultuuraspect aandacht gekregen. De commissaris die tevens als financieel expert binnen de Raad is aangesteld heeft in een aparte sessie met de CFO, de Director Finance & Control, de Director Internal Audit en de Senior Tax Manager van TKH, een uitgebreide toelichting gehad op de financiële rapportages en grondslagen, de fiscale positie en het risicobeheersingssysteem. Tevens heeft er een aparte sessie plaatsgevonden met de externe accountant. Door de nieuwe commissarissen is het introductieprogramma als zeer verhelderend en waardevol ervaren.

CULTUUR

TKH heeft een ondernemende cultuur waarin continu aandacht is voor technologieontwikkelingen en een actieve marktbenadering. Vanwege de decentrale organisatiestructuur zijn verantwoordelijkheden diep in de organisatie gedelegeerd. De Raad van Bestuur geeft voorbeeld en sturing aan de juiste waarden en normen in de organisatie. Om toezicht te houden op het cultuuraspect worden door de Raad van Commissarissen onder meer bedrijfsbezoeken afgelegd om via het lokale management inzichten te krijgen

in de gang van zaken en in de organisatie en beheersing van risico's. TKH hanteert verschillende uitgangspunten 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. Ook vormt het overleg met de Centrale Ondernemingsraad een belangrijk toetsingselement op het gebied van cultuur.

VERGADERINGEN GEDURENDE HET VERSLAGJAAR

In het verslagjaar hebben vijf reguliere en twee extra vergaderingen plaatsgevonden, allen in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast zijn er in het verslagjaar twee besloten vergaderingen geweest. Bij één reguliere 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 haar/zijn standpunten omtrent de te behandelen onderwerpen. Na afloop van de vergadering volgt een mondelinge terugkoppeling aan de betreffende commissaris van hetgeen is besproken. In het verslagjaar waren er geen onderwerpen aan de orde waarbij sprake was van een mogelijk tegenstrijdig belang. De bespreking van de 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 agenda-punten bij iedere vergadering als op basis van specifieke onderwerpen die relevant zijn om op een bepaald moment te worden behandeld.

Het verslagjaar 2017 stond in het teken van een verdere aanscherping van de focus op de ontwikkeling en positionering van de TKH-kerntechnologieën. Voor de Raad van Commissarissen was de technologie-ontwikkeling een belangrijk aandachtsgebied in haar vergaderingen. Door middel van 'deep dives' op de verticale groeiemarkten werd een diepgaand inzicht verkregen over de strategie, positionering, technologische ontwikkeling, de lange termijn waardecreatie en mogelijke risico's. In het verslagjaar werden 'deep dives' gegeven van de verticale groeiemarkten Parking, Care, Machine Vision evenals Airport Solutions binnen de verticale groeiemarkten Tunnel & Infra. De Raad van Commissarissen is daarbij geïnformeerd over de algemene marktontwikkelingen in de betreffende groeiemarkten, de waardepropositie van TKH hierin, de uitdagingen die voor TKH gelden en de verdere executie van de strategie.

Voor Parking was gedurende het jaar specifieke aandacht vanwege de keuzes die zijn gemaakt voor het opwaarderen van de technologie voor parkeer guidance-systemen en de organisatieaanpassingen voor een verdere rendementsverbetering.

Gedurende het jaar heeft de Raad van Commissarissen twee extra vergaderingen gewijd aan het beoordelen van de uitvoering van de strategie en de groeiscenario's met bijbehorende strategische (investerings-)programma's.

De focus lag daarbij op Tunnel & Infra en Machine Vision. In mei 2017 werd een bezoek gebracht aan de Machine Vision-bedrijven LMI en Allied Vision in Vancouver (Canada). Het gaf de Raad van Commissarissen een uitgebreide mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in de verschillende technologie-ontwikkelingen, de markten die ermee worden bediend, het concurrentieveld, mogelijke risico's evenals de wijze waarop deze risico's worden beheerst. Het nieuw ontwikkelde innovatieve cameraplatform met 'embedded vision' voor automatisering en inspectie van productieprocessen werd toegelicht evenals de onderscheidende 3D-cameratechnologie voor toepassingen in de industrie en de consumentenelektronica. De Raad vond het enthousiasme en de toewijding van het management en de medewerkers tijdens dit bezoek zeer inspirerend.

De resultaatontwikkeling binnen Building Solutions kreeg gedurende het verslagjaar extra aandacht vanwege de aanloopkosten van enkele projecten in het kader van de voorbereiding voor verdere groei, en met het oog op het hoog innovatieve karakter van de projecten. Ook werd aandacht besteed aan de verdere aanscherping van de focus op de kernactiviteiten en de daaraan verbonden acties voor zowel de korte termijn als de middellange termijn. Geconstateerd is door de Raad van Commissarissen dat de implementatie van de strategie in samenhang met de actieplannen goed is uitgevoerd en op schema ligt.

AANWEZIGHEIDSPERCENTAGE VERGADERINGEN RAAD VAN COMMISSARISSSEN EN ZIJN COMMISSIES

VERGADERING	H. Hazewinkel ¹	M. van Lier Lels	P. Houben	R. van Iperen	A. De Proft	C. Gorter ²	M. Kroon ²
Raad van Commissarissen	2/2	7/7	7/7	6/7	7/7	5/5	5/5
Audit Commissie	2/2		4/4			2/2	
Remuneratie Commissie		1/1		1/1			
Selectie- en Benoemingscommissie	1/1	1/1					

¹ tot en met 3 mei 2017
² vanaf 3 mei 2017

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

De acquisities zijn in het verslagjaar beperkt gebleven tot de overname van Redline uit Canada en Jacques uit Australië. De Raad van Commissarissen heeft ingestemd met deze acquisities aangezien ze de strategische activiteiten van TKH in de verticale groeimarkten versterken. Hoewel Redline een achterwaartse integratie betekent, onderschrijft de Raad van Commissarissen het strategische belang van deze acquisitie in het kader van R&D-ontwikkelingen en het zekerstellen van de toelevering van precisiebehuizingen voor de 3D-technologie. De internationale footprint voor mission critical communicatiesystemen wordt door de acquisitie met Jacques vergroot naar Australië en Zuidoost-Azië waarbij tevens toegang tot andere eindmarkten wordt verkregen.

Tevens is het verwerven van het resterende minderheidsbelang van 26% in Commend International door de Raad positief ontvangen vanwege de strategische relevantie ervan in de verdere technologische ontwikkeling op het gebied van mission critical communicatiesystemen zodat er verder gebouwd kan worden aan de toonaangevende marktpositie binnen diverse verticale groeimarkten.

In het kader van de strategische heroriëntatie, met een verdere focus bij TKH op de vier kerntechnologieën in samenhang met de zeven verticale groeimarkten, is in het verslagjaar het strategische belang van 5,06% in Nedap



gedesinvesteerd. Het belang in Nedap is destijds genomen vanwege de aanwezige technologische kennis. In de tussentijdse zeven jaren heeft TKH zich verder ontwikkeld tot een technologie-onderneming, met een sterke focus op R&D. Hierdoor heeft TKH zelf de gewenste technologische groeisput gerealiseerd. De Raad van Commissarissen onderkent, dat het belang in Nedap aan strategische relevantie heeft ingeboet en heeft daarom ingestemd, zodra een geschikte mogelijkheid zich zou voordoen, het belang van de hand te doen.

In het kader van de strategische focus ten aanzien van het portfolio van TKH is het beëindigen van minder renderende activiteiten die onvoldoende aansluiting kennen met de kerntechnologieën van TKH besproken en zijn 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 eerst inhoudelijk afgestemd met de voorzitter waarna deze zijn voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

BESLOTEN VERGADERINGEN

De Raad heeft drie keer buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. In maart 2017 werd daarbij 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 2017 waarna de Raad van Commissarissen met het voorstel heeft ingestemd. In mei is de uitkomst van een externe toetsing van de remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur aan marktconformiteit toegelicht. In december 2017 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.

DE REGULIERE VERGADERINGEN

In de reguliere vergaderingen zijn de meest prominente vaste agendapunten de financiële ontwikkelingen, Investor Relations, acquisitiemogelijkheden, investeringen en desinvesteringen, technologische, organisatie- en marktontwikkelingen. 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 Solutions-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 van subsea-kabelsystemen, de opstart van de vestigingen voor de productie van bandenbouwsystemen en kabel-assemblagesystemen in Polen en de rendementsverbeteringsprogramma's bij enkele bedrijven voor een versnelling van de toename van de Return on Sales (ROS) op de middellange termijn.

In de vergadering in maart zijn de benoemingen en de herbenoeming in de Raad van Commissarissen besproken en is besloten tot voordracht van de kandidaten aan de Algemene Vergadering. De jaarrekening 2016 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 2018. Verder werd het dividendvoorstel zoals dat aan de Algemene Vergadering ter vaststelling is voorgelegd besproken.

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

De (resultaat-)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 strategische ontwikkelingen binnen de verticale groeiemarkt Parking werden toegelicht. In de vergadering van oktober zijn de (resultaat-)

ontwikkelingen over het derde kwartaal besproken en zijn de strategische ontwikkelingen in de verticale groeiemarkt Care toegelicht. Tevens is de herziene Corporate Governance Code besproken. Vastgesteld werd welke best practice-bepalingen zullen worden nageleefd en op welke worden afgeweken. Een uitgebreide toelichting op de Corporate Governance Code is beschreven in het bestuursverslag op pagina's 78-83. De HR-ontwikkelingen zijn toegelicht met daarbij aandacht voor 'succession planning', Management Development en medewerkers-tevredenheid. Tevens wordt hierbij aandacht besteed aan het cultuuraspect binnen de groep. De organisatiestructuur is toegelicht, onder meer in relatie tot de wijze waarop de Raad van Bestuur de opzet en werking van de interne risicobeheersingssystemen bewaakt.

Het budget 2018 en het investeringsplan 2018 zijn besproken en goedgekeurd in de vergadering van december. De voortgang op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) werd eveneens toegelicht. De Raad heeft zich daarbij laten informeren over de ondernomen stappen gedurende het verslagjaar alsmede over de aandachtsgebieden voor komende jaren. De Raad van Commissarissen onderschrijft de relevantie van MVO en heeft constateert dat MVO goed is ingebed in de TKH-organisatie en dat het een volwaardig thema is op de strategische agenda. Tevens is in deze vergadering de strategie 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. In het selectieproces voor nieuwe commissarissen heeft een delegatie van de COR aan het begin van het verslagjaar gesprekken gevoerd met de

beoogde kandidaten. De betreffende commissarissen hebben dit gesprek als zeer verhelderend en opbouwend ervaren, hetgeen tevens een indruk gaf van de onderlinge verstandhouding met de COR en hun handelwijze. 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, constructief en waardevol.

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, die vanwege de herziene Code zijn vernieuwd, is onder andere geregeld dat voldaan wordt aan de bepalingen zoals gesteld in deze Code. Het is de taak van deze commissies om de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor te bereiden.

SELECTIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE

In het verslagjaar heeft er een wijziging plaatsgevonden in de Selectie- en Benoemingscommissie vanwege het aftreden van de heer H.J. Hazewinkel RA uit de Raad van Commissarissen. De positie is ingevuld door de heer A.J.P. De Proft MSc. De Selectie- en Benoemingscommissie bestaat vanaf 3 mei 2017 uit de heer A.J.P. De Proft MSc. (voorzitter) en mevrouw ir. M.E. van Lier Lels. 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 Selectie- en Benoemingscommissie 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 voordracht van kandidaten in het kader van de ontstane vacatures in de Raad van Commissarissen en heeft hiertoe gesprekken met de beoogde kandidaten gevoerd. Tevens heeft de commissie de evaluatie van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur voorbereid. De Selectie- en Benoemingscommissie is het afgelopen verslagjaar één keer bijegekomen waarin onder andere de voordracht van kandidaten in het kader van ontstane vacatures is besproken en de evaluatie van de Raad van Commissarissen en het Bestuur is voorbereid. De Selectie- en Benoemingscommissie brengt van de belangrijkste bevindingen van iedere vergadering verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

REMUNERATIE COMMISSIE

De Remuneratie Commissie bestaat uit mevrouw ir. M.E. van Lier Lels (voorzitter) en de heer ir. R.L. van Iperen. De commissie adviseert de Raad van Commissarissen over het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en doet hiertoe voorstellen. De Remuneratie Commissie brengt verslag uit van de belangrijkste bevindingen van elke vergadering aan de Raad van Commissarissen. De Remuneratie Commissie is het afgelopen verslagjaar één keer bijegekomen. In de vergadering is het remuneratiebeleid en 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 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 plaatsgevonden in de besloten vergadering van de Raad van Commissarissen van maart 2017.

AUDIT COMMISSIE

In de Audit Commissie is vanwege het aftreden van de heer H.J. Hazewinkel RA, mevrouw drs. C.W. Gorter RA

toegetreden. De Audit Commissie bestaat vanaf 3 mei 2017 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, conform de Europese Audit Richtlijn nr. 2006/43/EG4. 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 audit proces 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 en wat de belangrijkste bevindingen van de Audit Commissie zijn. De Audit Commissie heeft in het verslagjaar drie reguliere vergaderingen gehad. Deze vergaderingen hebben plaatsgevonden in aanwezigheid van de externe accountant EY, de CFO, Director Internal Audit en de Director Finance & Control van TKH. Op initiatief van TKH is bij een vergadering de Senior Tax Manager van TKH uitgenodigd voor een toelichting op algemene fiscale ontwikkelingen evenals op thema's op fiscaal gebied die specifiek voor TKH gelden waaronder het hernieuwde innovatiebox-regime. In april is een extra Audit Commissie-vergadering belegd ter voorbereiding op de Algemene Vergadering.

Het risicobeheersingsstelsel en de control-mechanismen zijn belangrijke vaste aandachtspunten van de Audit Commissie. Onderwerpen die tevens zijn behandeld waren de mogelijke impact van de nieuwe IFRS 15-standaard en de impairmentanalyses. Tevens is gedurende het verslagjaar stilgestaan bij cybersecurity en cyberrisico's en de implementatie van een vernieuwde IT- en Security Policy met specifieke aandacht voor cybercrime en gerelateerde IT-risico's. In 2017 is gestart met een TKH-brede IT-audit. De Director Internal Audit geeft iedere vergadering een terugkoppeling op de voortgang en de uitkomsten van



Bezoek aan Allied Vision in Canada

deze audits, evenals op de opvolging van de bevindingen uit de audits, zodat het toezicht door de Audit Commissie op de van toepassing zijnde informatie- en communicatietechnologie evenals mogelijke risico's goed is ingebed. De Audit Commissie heeft geconcludeerd dat het thema cybercrime en cyberrisico's hoge prioriteit heeft binnen TKH, wat getuigt middels de uitvoering van de IT-audits en de implementatie van een vernieuwde IT- en Security Policy. Tevens is het thema goed ingebed in het risicomanagementsysteem.

De Director 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 werkzaamheden 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.



Bezoek aan LMI Technologies in Canada

De belangrijkste thema's die hierbij aan de orde zijn gekomen zien toe op IT, investeringen in subsea, financiële ontwikkelingen binnen het segment parkeeroplossingen, commissiebetalingen aan agenten en implementatie van IFRS 9 en 15. De Audit Commissie evalueert jaarlijks het functioneren van de externe accountant ten aanzien van de kwaliteit van de controlewerkzaamheden, de toereikendheid en invulling van de controleopdracht, de kwaliteit en diepgang van de rapportages evenals de additionele inbreng. Ze bespreekt haar bevindingen met de externe accountant zelf, de Raad van Commissarissen evenals met de Raad van Bestuur. 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 Director 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 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 voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant.

Vanwege de toenemende controle-activiteiten door Internal Audit heeft TKH in 2017 de Internal Audit-functie uitgebreid middels het aanstellen van een extra Internal Auditor. De voorzitter van de Audit Commissie heeft ook in 2017 een 1-op-1-gesprek 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 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. Hoewel de samenstelling van de Raad het afgelopen jaar is gewijzigd, zo ook de voorzittersrol, is geconcludeerd dat de Raad van Commissarissen zowel als college als individueel lid gedegen heeft 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. Onderstreept werd de interesse om frequent bedrijfsbezoeken op de agenda van de Raad van Commissarissen te plaatsen, om daarmee een goed inzicht te krijgen in de technologie-ontwikkelingen en de markten die ermee worden bediend.

Tijdens deze besloten vergadering zijn 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.

In het kader van de evaluatie van de leden van de Raad van Bestuur heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen gesprekken gevoerd met de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft het afgelopen verslagjaar opnieuw geconcludeerd dat de samenwerking tussen de leden van de Raad van Bestuur onderling goed is en dat er een goede balans is tussen de leden van het Bestuur. De communicatie vanuit de Raad van Bestuur naar de Raad van Commissarissen verloopt op een open, professionele en constructieve wijze waardoor commissarissen een goede aansluiting hebben op strategische en operationele zaken. Er is vastgesteld dat er sprake is van een goede werkrelatie tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur met een evenwichtige tijdsbesteding en met een goede en efficiënte taakverdeling tussen de leden van de Raad van Bestuur onderling. Tevens is geconstateerd dat geen van de leden van de Raad van Bestuur meer dan twee 'veeleisende' toezichthoudende functies zoals vermeld in de wet Bestuur en Toezicht heeft. De Raad van Commissarissen heeft geen indicaties van enige vorm van belangenverstremming tussen de vennootschap en leden van de Raad van Bestuur. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft zijn bevindingen besproken met de Raad van Bestuur

ROOSTER VAN AFTREDEN

Per het einde van de Algemene Vergadering van 3 mei 2018 treden de heer A.J.P. De Proft MSc. en mevrouw ir. M.E. van Lier Lels af op grond van het geldende rooster van aftreden. Volgens het reglement van de Raad van Commissarissen en de statuten van TKH is de heer De Proft voor een volgende periode van vier jaar herbenoembaar. De heer De Proft heeft aangegeven zich voor een volgende periode beschikbaar te stellen, waarbij hij wederom de functie van voorzitter aanvaardt. Voor mevrouw Van Lier Lels geldt dat de statutair gestelde zittingstermijn is verstreken. In de opvolging van mevrouw Van Lier Lels is reeds vorig jaar voorzien. Mevrouw Van Lier Lels heeft gedurende haar

12 jaar als commissaris bij TKH met grote betrokkenheid en toewijding deze rol vervuld evenals die als voorzitter van de Remuneratie Commissie en lid van de Benoemings- en Selectie-commissie. De Raad evenals de onderneming hebben daarbij mogen profiteren van haar ruime kennis als COO in een internationale onderneming, haar expertise op HR- en operationeel gebied evenals ervaring bij beursgenoteerde ondernemingen. De Raad van Commissarissen spreekt zijn oprechte dank hiervoor uit.

De Centrale Ondernemingsraad is omtrent de herbenoeming van de heer De Proft en het bijhorende profiel in kennis gesteld. Voor deze herbenoeming geldt het aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad als bedoeld in artikel 19 lid 8 van de statuten van de vennootschap. De Centrale Ondernemingsraad heeft te kennen gegeven geen gebruik te maken van het hem toekomende aanbevelingsrecht. De Algemene Vergadering 2018 wordt eveneens van de herbenoeming van de heer De Proft op de hoogte gesteld en in de gelegenheid gesteld aan de Raad van Commissarissen personen aan te bevelen, met inachtneming van de geldende profielschets, om als commissaris te worden voorgedragen. De Raad van Commissarissen zal de herbenoeming van de heer De Proft aanbevelen aan de Algemene Vergadering. Indien de Algemene Vergadering besluit tot herbenoeming van de heer De Proft, zal na afloop van de Algemene Vergadering de Raad van Commissarissen weer bestaan uit vijf leden.

WIJZIGINGEN RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Commissarissen draagt de heer H.J. Voortman Msc voor ter benoeming door de Algemene Vergadering op 3 mei 2018 als lid Raad van Bestuur. Op dit moment is de heer Voortman binnen de TKH-groep eindverantwoordelijk voor VMI en is hij lid van de Management Board van TKH. De benoeming is voor een periode van vier jaar vanaf het moment van sluiting van deze Algemene Vergadering tot de sluiting van de jaarlijkse Algemene Vergadering van 2022.

De heer A.E. Dehn, thans lid van de Raad van Bestuur, heeft aangegeven niet voor een volgende termijn vanaf 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 komende Algemene Vergadering zal terug treden uit de Raad van Bestuur. Wij danken de heer Dehn voor de waardevolle bijdrage die hij heeft gehad binnen TKH gedurende de afgelopen zeven jaar, in het bijzonder voor de ontwikkelingen binnen het business-segment Building Solutions.

JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR 2017

Het bestuursverslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening 2017 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 5 maart 2018 goedgekeurd. De Raad van Commissarissen biedt de Algemene Vergadering de jaarrekening over het boekjaar 2017 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

We blikken terug op 2017 als een jaar waarin stevig in de toekomst werd geïnvesteerd en waarbij de verdere ontwikkeling en positionering van de TKH-technologieën in belangrijke groeimarkten centraal stonden. Het was een veeleisend jaar waarin opnieuw belangrijke stappen zijn gezet in de richting van het bereiken van de gestelde groei-doelstellingen in het kader van lange termijn waardecreatie. De aanloopkosten in een aantal segmenten hadden tot gevolg dat de stijging van de omzet niet volledig werd weerspiegeld in het totale TKH-resultaat.

Het is inspirerend om te zien met welke professionaliteit en slagvaardigheid de organisatie en haar mensen richting weten te geven aan deze ambities. De inzet, betrokkenheid en kwaliteit van de medewerkers binnen de TKH-groep zijn van doorslaggevend belang voor de successen bij TKH. Wij spreken dan ook 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, 5 maart 2018

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

Remuneratieverslag

Het remuneratieverslag beschrijft het beloningsbeleid en de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. Het beloningsbeleid wordt opgesteld door de Remuneratie Commissie en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. In de Algemene Vergadering van 2005 is het beloningsbeleid vastgesteld. Toekomstige materiële wijzingen in het beleid zullen aan de Algemene Vergadering ter vaststelling ervan worden voorgelegd. In toelichting 34 van de jaarrekening is een schematische weergave van de remuneratie van de bestuurders opgenomen.

BELONINGSBELEID

Het beleid is gericht op het marktconform belonen ten behoeve van het aantrekken, motiveren en binden van gekwalificeerde leidinggevenden van een beursgenoteerde onderneming, rekening houdend met de omvang en de speciale kenmerken van TKH. Het richt zich op lange termijn waardecreatie van TKH en de met haar verbonden ondernemingen. Het beloningspakket wordt op basis van door externe deskundigen verstrekte gegevens periodiek getoetst op marktconformiteit. De samenstelling van het beloningspakket is zodanig dat zowel de korte als de lange termijn doelstellingen van de onderneming worden ondersteund. De Remuneratie Commissie maakt 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 lange termijn 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 neemt de Remuneratie Commissie 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 aan marktconformiteit. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek was dat het beloningsbeleid ten aanzien van de TVI, STI en LTI goed voldoet aan de gestelde doelstellingen. Vanwege de groei van de onderneming is de peergroup van de benchmark

aangepast met een focus op de AMX-bedrijven van Euronext Amsterdam, waarbij rekening gehouden wordt met de complexiteit en omvang van de benchmarks ten opzichte van de omvang en complexiteit van TKH. De oude peergroup zal worden gebruikt als extra check op ontwikkelingen die specifiek zijn voor de bedrijfstak. Op basis van de externe toetsing werd het TVI voor de leden van de Raad van Bestuur aangepast aan marktconformiteit.

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 grootmetaal sector (FME) als basis dient. Naar aanleiding van de uitkomsten van de externe toetsing is in 2017 een verhoging van het basissalaris (TVI) doorgevoerd.

PRESTATIEBONUS (SHORT-TERM INCENTIVE: STI)

De variabele beloning vormt een belangrijk onderdeel van het beloningspakket voor de Raad van Bestuur. De prestatiebonus is gericht op te realiseren doelstellingen. Jaarlijks worden doelstellingen en criteria geformuleerd op basis waarvan de prestatiebonus kan worden behaald. De mate waarin doelstellingen en criteria worden gerealiseerd bepalen de hoogte van de prestatiebonus. De prestatiebonus is gemaximaliseerd op 60% van het basissalaris (TVI). De Raad van Commissarissen, op voordracht van de Remuneratie Commissie, stelt op basis van de gerealiseerde doelen en criteria de hoogte van de prestatiebonus vast. De realisatie van 50% van de maximum bonus is gebaseerd op EBITA-targets en 30% is gebaseerd op autonome omzetgroei-targets. De overige 20% van de maximale bonus wordt bepaald door de realisatie van persoonlijke doelstellingen. Realisatie 'at target' leidt tot uitkering van een bonus van 40% van het TVI. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid om van de gestelde targets af te wijken indien bijzondere omstandigheden aan de orde zijn. De realisatie van doelstellingen over 2017 heeft geleid tot een STI voor de heren

Van der Lof en De Lange van 55,0% en voor de heer Dehn van 51,4% van het basissalaris (TVI), gebaseerd op een realisatie van voor de heren Van der Lof en De Lange van 91,7% van de maximale prestatiebonus en voor de heer Dehn 85,7% 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. Er is geen 'change of control'-clausule opgenomen in de arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van Bestuur.

AANDELENREGELING (LONG-TERM INCENTIVE: LTI)

In het kader van de meerjarendoelstellingen is een aandelenregeling van kracht die voorziet in een lange termijn incentive. De regeling maakt het mogelijk voor de leden van de Raad van Bestuur om aandelen-om-niet te verkrijgen, op voorwaarde dat de leden van de Raad van Bestuur eenzelfde aantal aandelen voor eigen rekening aanschaffen tegen de dan geldende beurskoers. De ontwikkeling van de ROCE en de ROS evenals de koersontwikkeling van het aandeel TKH ten opzichte van de voor TKH relevante AMX-index leiden ertoe dat tot toekenning van aandelen kan worden overgegaan. De geformuleerde meerjarendoelstellingen voor de Raad van Bestuur hangen samen met de in dit jaarverslag geformuleerde TKH-doelstellingen. De aandelenregeling is gemaximaliseerd op factor 2,7 van het basissalaris (TVI). De betreffende aandelen dienen als lange termijn belegging te worden aangehouden en mogen gedurende een periode van drie jaar niet worden verkocht. Op grond van gerealiseerde doelstellingen over 2017 zijn aan de heer J.M.A. van der Lof (certificaten van) aandelen toegekend met een waarde van € 448.940, aan de heer E.D.H. de Lange (certificaten van) aandelen met een waarde van € 336.696 en aan de heer A.E. Dehn (certificaten van) aandelen met een waarde van € 275.878, 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 key-management' is de waarde van de toekenning gebruteerd voor de af te dragen inkomstenbelasting.

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 2017 is 11,9.

PEER GROUP

De Remuneratie Commissie raadpleegt onafhankelijke beloningsadviseurs om de beloningsgegevens van ondernemingen uit de referentiegroep af te stemmen op de omvang van TKH. De arbeidsmarktreferentiegroep is naar aanleiding van de externe toetsing aangepast en bestaat uit de AMX-bedrijven van Euronext Amsterdam.

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 16 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.

BEZOLDIGINGSBELEID RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Algemene Vergadering heeft in 2015 de bezoldiging van de commissarissen vastgesteld. De bezoldiging van een commissaris is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. De jaarlijkse bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 47.000,- en die van de leden van de Raad van Commissarissen € 36.000,-. De jaarlijkse vergoeding voor het lidmaatschap van de Audit Commissie en Remuneratie Commissie van de Raad van Commissarissen bedraagt € 8.000,- voor de voorzitter en € 6.000,- voor ieder lid. Aan het lidmaatschap van de Selectie- en Benoemingscommissie is voornamelijk geen vergoeding verbonden. Aan de leden van de Raad van Commissarissen worden geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend. Het aandelenbezit van een commissaris is ter belegging op de lange termijn.

Corporate Governance bij TKH

TKH Group NV 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 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. Vanwege de herziene Code en gewijzigde wet- en regelgeving wordt aan de Algemene Vergadering 2018 een wijziging van de statuten voorgesteld.

De hoofdlijnen van de Corporate Governance-structuur van TKH evenals de naleving dan wel afwijking van de principes en bepalingen worden besproken in de Algemene Vergadering 2018. Indien er nadien een materiële wijziging in de structuur en/of in de naleving van de Code plaatsvindt, zal dit als afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd.

HERZIENE CODE

Op 8 december 2016 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code de herziene Code gepubliceerd. Nederlandse beursvennootschappen dienen verantwoording af te leggen over de naleving van de herziene Code in het bestuursverslag over het boekjaar 2017 als bedoeld in artikel 2:391 lid 5 Burgerlijk Wetboek.

Ter voorbereiding hierop is binnen TKH in klein comité gestart met een analyse van de wijzigingen in de Code ten opzichte van de vorige Code, wat deze betekenden voor TKH en hoe de naleving van nieuwe bepalingen kon worden ingericht. Enkele bepalingen dienden diepgaander ter besluitvorming te worden behandeld onder meer daar deze impact hadden op bestaande statutaire bepalingen of omdat dit in de Code nieuwe aandachtsgebieden waren. Tevens heeft er een aantal keren overleg plaatsgevonden met de externe juridisch adviseur van TKH over de Code. Algemene conclusie is dat TKH in algemene zin voldoet aan de principes en bepalingen uit de Code. Ook de in de Code

genoemde nieuwe aandachtsgebieden zoals lange termijn waardecreatie en cultuur zijn al vele jaren sterk verankerd binnen TKH en worden al langere tijd in het bestuursverslag uiteengezet. Er gelden overigens ook in deze Code enkele specifieke bepalingen waarop weloverwogen beslissingen genomen zijn om hiervan af te wijken. In dit bestuursverslag wordt hierover gemotiveerd opgave gedaan.

Actiepunten die nodig waren om een optimale invulling te geven aan de herziene Code zijn ingevuld. Zo zijn alle reglementen voor de Raad van Commissarissen en zijn commissies aangepast alsmede het reglement voor de Raad van Bestuur. Er heeft een review plaatsgevonden op de overige reglementen zoals de gedragscode en klokkenluidersreglement. Tevens is een voorstel tot wijziging van de statuten van de vennootschap uitgewerkt evenals die van Stichting Administratiekantoor TKH Group.

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 LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

De strategie van TKH is uiteengezet in het bestuursverslag. Aan de hand van het IIRC-waardecreatie-model wordt inzichtelijk gemaakt hoe de strategie leidt tot lange termijn 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 personeels-aangelegenheden 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 lange termijn waardecreatie uitvoerig aan bod komen op pagina's 16 t/m 26 van het bestuursverslag, volstaan wij ten aanzien van een toelichting op deze bepalingen met een verwijzing naar de betreffende pagina's van het bestuursverslag.

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 lange termijn 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 personeels-aangelegenheden. De Raad van Bestuur betreft de Raad van Commissarissen tijdig bij het formuleren en eventuele bijstellingen van de strategie ter realisatie van lange termijn 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 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. Er wordt naar gestreefd dat

een goede balans binnen de Raad van Bestuur is vertegenwoordigd in termen van diversiteit van achtergrond, vaardigheden, nationaliteit, werkervaring, leeftijd en geslacht. 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. Momenteel wordt het streefpercentage niet behaald en bestaat de Raad van Bestuur uit drie heren. Bij komende vacatures zal het gender-streefpercentage één van de aandachts-punten zijn waarbij van doorslaggevend belang bij het invullen van vacatures is dat de kwaliteit, expertise en ervaring van de kandidaat optimaal aansluit bij het profiel van de functie. Wij spannen ons in om de gender-diversiteit binnen de organisatie te vergroten en richten ons daarbij specifiek op de senior leidinggevendenden. Deze groep vervult een belangrijke functie in de strategische ontwikkeling van de TKH-groep en heeft een klankbord-functie 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 belangen-verstrengeling, waaronder tegenstrijdig belang, in relatie tot de vennootschap. Om praktische redenen heeft de Raad van Bestuur een interne taakverdeling gemaakt, waarbij de verantwoordelijkheden van de individuele leden voor bepaalde functionele en bedrijfsgebieden is aangegeven.
- De Raad van Bestuur 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 staan hoog in het vaandel bij TKH en 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 goed mogelijk te voorkomen en 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 ten minste 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 hebbende 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 lid van 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 lid van de Raad van Bestuur. Voor beide heren hanteert TKH het standpunt dat aan bestaande contractuele afspraken geen afbreuk gedaan kan worden en dat de bestaande arbeidsovereenkomsten worden gerespecteerd en dat daarbij het limiteren van de aanstelling niet past. Voor nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur wordt een maximale benoemings-termijn van vier jaar gevolgd waarmee de best-practice-bepaling in die gevallen wordt toegepast. Voor het derde lid van de Raad van Bestuur, de heer A.E. Dehn, die per 1 augustus 2011 in dienst is getreden bij TKH, is de best practice-bepaling van toepassing. In de Algemene Vergadering van 7 mei 2015 is de heer Dehn, op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen, voor een aanvullende termijn van vier jaar door de Algemene Vergadering herbenoemd.- 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. Bij de invulling van toekomstige vacatures houdt de vennootschap rekening met het wettelijk bepaalde streefcijfer waarbij achtergrond en ervaring van de kandidaat eveneens meegewogen wordt.

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.

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 lange termijn 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 het bestuur op de verhouding 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 Audit Commissie, de Remuneratie Commissie en de Selectie- en Benoemingscommissie, 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. De Raad van Commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

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. 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 (tijdelijk) uit zes 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 onmiddellijk ontslag van de leden van de Raad van Commissarissen tot gevolg heeft. Voorafgaand daaraan dient de Centrale Ondernemingsraad in staat te worden gesteld daarover een standpunt te bepalen. De Raad van Commissarissen kan een commissaris schorsen.
- 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 (na aanneming door de Algemene Vergadering en implementatie van het voorstel tot wijziging) 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 en een vice-voorzitter die bij gelegenheid de voorzitter vervangt. Tevens is de vice-voorzitter het aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.
- TKH onderschrijft de principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in de

Code en betrekking hebbende 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 2017 en 2018. 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 ten minste 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 hebbende op de externe accountant en past deze toe.

3 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 vastgesteld. 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 onder het hoofdstuk Beloningen, betrekking hebbende op het remuneratiebeleid en het remuneratieverslag van de Code 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 betreffende principes en onderliggende best practice-bepalingen zoals die zijn geformuleerd in de Code en betrekking hebbende 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 en 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.

4 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 hebbende op de aandeelhouders en past deze toe, voor zover hierna niet anders vermeld.

- TKH volgt de bepaling ten aanzien van het inroepen 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 lange termijn 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 ten minste 25% van de certificaten en/of aandelen bezitten, of c) naar het oordeel van Stichting Administratiekantoor het stemrecht van een certificaathouder wezenlijk in strijd is met het belang van de vennootschap. Indien Stichting

Administratiekantoor gebruik maakt van één van deze mogelijkheden, dient zij dit gemotiveerd ter kennis van de certificaathouders te brengen.

- De vennootschap ziet certificering van aandelen als 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 lange termijn 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 registraandelen zijn niet gecertificeerd. Nadere informatie over de kapitaalstructuur van de vennootschap conform bepaling 4.2.6. uit de Code en in de zin van de Overnamerichtlijn artikel 1 lid 1 onderdeel a, is opgenomen in het hoofdstuk 'Het aandeel TKH' en in de toelichting op de jaarrekening.

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 en 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 voor-genomen 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 dit bestuursverslag 2017 worden gevonden en dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd.

- De Corporate Governance Code is van toepassing op TKH en kan worden gevonden op www.commissie-corporategovernance.nl. Naleving principes en best practice-bepalingen 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 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 'Het Aandeel TKH' en 'Corporate Governance';
- De samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en zijn Commissies (artikel 3a sub c Besluit) staan in dit hoofdstuk 'Corporate Governance', het 'Verslag Raad van Commissarissen' en in het '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' en in het 'Verslag Raad van Commissarissen';
- De informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn (artikel 3b Besluit) staat in het hoofdstuk 'Corporate Governance', 'Het Aandeel TKH' en in de toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening.

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

Risicobeheersing

Risicomanagement, onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, is een geïntegreerd onderdeel van de strategische agenda en heeft continu aandacht binnen de Raad van Bestuur, Management Board en de Raad van Commissarissen. Het doel is de belangrijkste risico's waaraan TKH is of kan worden blootgesteld zo goed mogelijk te beheersen, betrouwbare realisatie van operationele, financiële en niet-financiële doelstellingen mogelijk te maken en de naleving van wet- en regelgeving te waarborgen.

Een open, transparante cultuur met voldoende kritisch vermogen van de organisatie vormt daarbij 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 lange termijn waardecreatie te kunnen realiseren.

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 de verschillende gedragsregels, zoals een tekenbevoegdheidsbeleid, 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.

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. 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 controle-strategie worden met de Raad van Bestuur en de Audit Commissie besproken.

ONTWIKKELINGEN 2017

In 2017 hebben er zich geen risico's en onzekerheden voorgedaan die een belangrijke impact op TKH hebben gehad anders dan benoemd in dit bestuursverslag. Er is versterkte aandacht geweest voor de uitbreiding van de productiecapaciteit voor subsea-kabelsystemen. Omdat het een nieuw en innovatief proces betreft voor het ontwikkelen van een onderscheidend subsea-kabelportfolio, was in 2017 nog sprake van een learningcurve. Hierdoor is de mate van managementbetrokkenheid en de onzekerheid in de managementinschattingen beduidend hoger dan bij andere projecten. Daarnaast was sprake van eenmalige kosten voor het opwaarderen van technologie voor parkeer guidance-systemen op selectieve locaties en het oplossen van tekortkomingen in projectmanagement ten aanzien van parkeer guidance-projecten. Als gevolg hiervan zijn de projectcontrols aangescherpt.

Het verslagjaar 2017 stond daarnaast in het teken van een verdere aanscherping van de focus op de ontwikkeling en positionering van de TKH-kerntechnologieën. Het succes van de R&D-ontwikkelingen is van groot belang voor de lange termijn waardecreatie van TKH. De uitdagingen die voor TKH in dat kader gelden en de verdere executie van de strategie zijn onderdeel van de risicomangement-agenda.

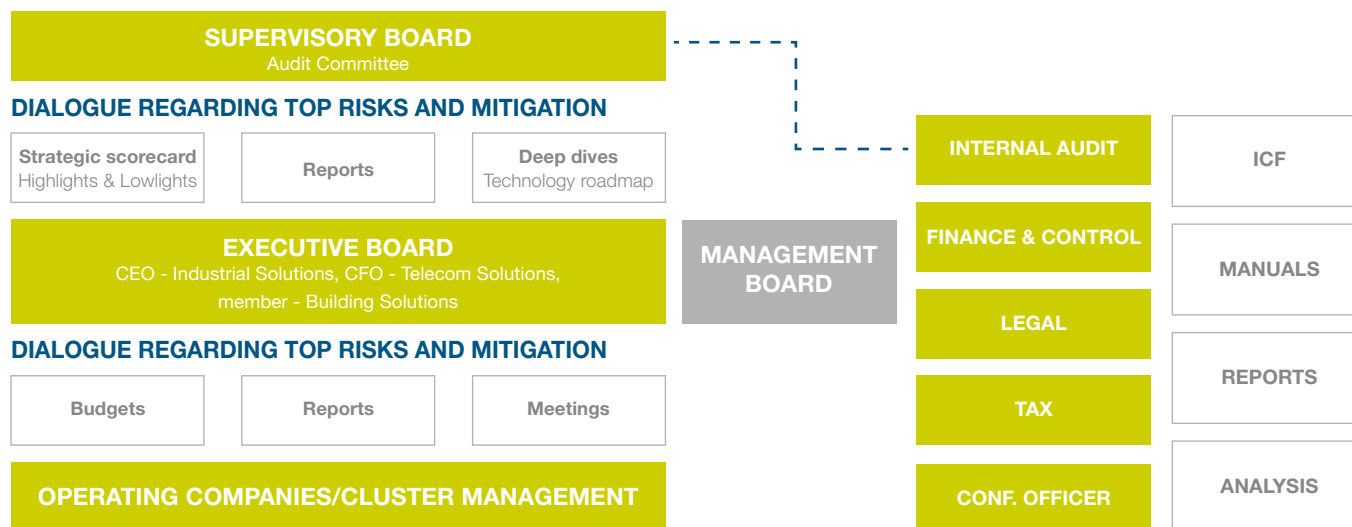
In het verslagjaar is het interne risicomanagementsysteem wederom geëvalueerd en zijn enkele verbeteringen aangebracht. De risicoanalyses zijn geactualiseerd. Continu vindt monitoring plaats om de analyses, indien nodig, aan te passen aan veranderende interne en externe omstandigheden. Daarnaast zijn in 2017 voor de werkmaatschappijen met een hoge impact de meest relevante primaire processen als onderdeel van de financiële rapportage in het Internal Control Framework geïmplementeerd. In 2018 zullen de overige processen en/of werkmaatschappijen in het framework worden geïntegreerd.

Vanwege de groei van de onderneming, en ter waarborging van voldoende controle op het Internal Control Framework en andere risicobeheersingscomponenten is in 2017 de Internal Audit-functie uitgebreid met een extra Internal Auditor. Hiermee wordt tevens de onafhankelijkheid binnen de werkzaamheden van Internal Audit beter gewaarborgd.

In 2017 zijn IT-audits uitgevoerd op basis van een vernieuwde IT en Security Policy waarbij tevens specifiek aandacht is besteed aan cybercrime en gerelateerde IT-risico's. Voor werkmaatschappijen met een hoog risico, 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.

In het verslagjaar is aandacht besteed aan de nieuwe privacy-wetgeving die in het tweede kwartaal 2018 van kracht wordt. Er is in kaart gebracht op welke onderdelen

RISICOMANAGEMENTSTRUCTUUR



mogelijke risico's wordt gelopen en waar nodig zijn aanvullende maatregelen geïdentificeerd. Deze zien overigens vooral toe op bewustwording binnen de organisatie en medewerkers.

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).

RISICOBEREIDHEID

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

TKH RISICOBEREIDHEID 2017

	Averse	Minimal	Cautious	Open	Hungry
Strategisch					
Operationeel					
Financieel					
Compliance					

BELANGRIJKSTE RISICO'S EN MAATREGELEN

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 (risicoclassificatie). Tot de impact behoren financiële en niet-financiële factoren zoals reputatie.

In de hierna opgenomen tabellen zijn per categorie de belangrijkste risico's, met een hoge of gemiddelde impact en waarschijnlijkheid, weergegeven alsmede de belangrijkste maatregelen om het risico te mitigeren. Tevens is de trend van het risico (gestegen, gedaald of gelijk) ten opzichte van het verslagjaar 2016 opgenomen. Ter bepaling van de trends zijn diverse bronnen geraadpleegd zoals markt-, concurrentie- en omgevingsanalyses maar ook stakeholdersbijeenkomsten en -interactie. Het model met risicoclassificatie en trend is een dynamisch model dat kan veranderen door gewijzigde externe omstandigheden of door aanpassingen in de risicobeheersingssystemen.

STRATEGISCHE RISICO'S

Strategische risico's doen zich voor indien niet voldoende wordt ingespeeld op het creëren van onderscheidend vermogen, innovaties en nieuwe technologieën en marktkansen. Over het algemeen hebben strategische risico's een impact op middellange of lange termijn en manifesteren deze zich in de regel geleidelijk in de tijd.

OPERATIONELE RISICO'S

De operationele risico's hebben met name betrekking op projectmanagement, beschikbaarheid van grondstoffen, IT inclusief het gevaar van cybercrime en noodzakelijke kennis en kunde alsook het waarborgen van een adequate bezetting van gekwalificeerd personeel.

Onvoldoende beheersing van operationele risico's kan op korte en lange termijn een grote negatieve impact hebben.

FINANCIËLE EN VERSLAGGEVINGSRISICO'S

Bij financiële risico's gaat het veelal om risico's die direct of indirect de financiële middelen van TKH aangaan. Daarnaast gaat het om risico's op het gebied van verslaggeving en financiële waarderingen inclusief grondstofprijzen en valuta's maar ook om risico's op oninbare vorderingen op klanten. De impact kan groot zijn indien de beheersing hiervan faalt.

COMPLIANCE RISICO'S

Compliance betreft zowel het voldoen aan wet- en regelgeving als het handhaven van reglementen op het gebied van onder andere gedrag, integriteit en mensenrechten. Waarborgen en uitdragen van integriteit en een juiste cultuur hoort onlosmakelijk bij deze risicocategorie. Onvoldoende beheersing kan onder meer tot reputatieschade leiden en heeft onverwijld een belangrijke impact.

OVERIGE RISICO'S

Naast de belangrijkste risico's zoals hiervoor benoemd, zijn andere risico's geïdentificeerd met een lagere combinatie van impact en waarschijnlijkheid. Deze risico's zijn tevens opgenomen in het interne risicobeheersingssysteem van TKH.

LEGENDA RISICOTABELLEN

RISICOCCLASSIFICATIE

(op basis van impact en waarschijnlijkheid)

- Hoog risico
- Gemiddeld risico
- Laag risico

TREND TEN OPZICHTE VAN 2016

- ▲ Gestegen
- ▼ Gedaald
- ▬ Gelijk

BELANGRIJKSTE RISICO'S EN MAATREGELEN

	STRATEGISCHE RISICO'S	RC	TREND	MAATREGELEN
1	Wereldwijde economische en geopolitieke situatie.	●	▲	<ul style="list-style-type: none"> • Spreiden activiteiten over meerdere product-/markt-combinaties. • Interne efficiencyprogramma's en kostenbesparingsprogramma's. • Geografische spreiding over Europa, Noord-Amerika en Azië. • Sterke financiële balans en positie.
2	Technologie en innovatie: <ul style="list-style-type: none"> • Snelheid van technologische ontwikkelingen. • Executie van R&D-roadmap. • Nieuwe technologieën van concurrenten. • Terugverdiencapaciteit. • Harmonisatie van niche-specificaties naar standaard commodity-oplossingen. 	●	▲	<ul style="list-style-type: none"> • 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 4,5% van de omzet wordt besteed aan R&D. • Focus op verticale groeiemarkten.
3	Niet-succesvol integreren van geacquireerde ondernemingen.	●	▬	<ul style="list-style-type: none"> • Procedures en richtlijnen voor de uitvoering van een 'due diligence'-proces. • Integratie in de rapportage- en beheersingssystemen van TKH. • Harmonisatie van bedrijfsprocessen en -systemen waar nodig en gewenst. • Continu aandacht voor het creëren en benutten van synergie effecten.
	OPERATIONELE RISICO'S	RC	TREND	MAATREGELEN
4	Niet-adequaate projectmanagement: <ul style="list-style-type: none"> • Integratie van oplossingen tot een totaaloplossing. • Complexe en omvangrijke projecten. • Nieuwe en innovatieve processen. 	●	▲	<ul style="list-style-type: none"> • Investering in gekwalificeerd personeel. • Training en opleiding van personeel. • Richtlijnen en procedures ten aanzien van projectbeheersing. • 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.
5	Belangrijke grondstoffen zijn niet of beperkt beschikbaar.	●	▬	<ul style="list-style-type: none"> • Grondstoffen bij meerdere, zorgvuldig geselecteerde leveranciers betrekken en het afsluiten van meerjarige raamwerk-overeenkomsten voor de levering van belangrijke grondstoffen. • De leveranciers worden geselecteerd door middel van een leveranciersselectieprocedure waarbij de performance periodiek wordt geanalyseerd. • Belang van 12,5% in de toeleverancier van preforms voor glasvezel.
6	IT en cybercrime: <ul style="list-style-type: none"> • Gedecentraliseerd IT-landschap. • Verschillende ERP- systemen. • Beschikbaarheid, vertrouwelijkheid, integriteit van data (inclusief IP). • Cybercrime-risico's. • Nieuwe privacy-wetgeving. 	●	▲	<ul style="list-style-type: none"> • Vanuit TKH zijn richtlijnen opgesteld met daarin eisen die aan een IT-infrastructuur 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.
7	Schaarste aan goed gekwalificeerd personeel en niet kunnen behouden van gekwalificeerd personeel.	●	▲	<ul style="list-style-type: none"> • Performance/Talent-managementprogramma 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 opleidingsinstellingen.

	FINANCIËLE EN VERSLAGGEVINGSRISICO'S	RC	TREND	MAATREGELEN
8	<p>Verslaggevingrisico's op het gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omzetverantwoording. • Goodwill-waardering en impairment-testing. • Waardering ontwikkelingskosten. • Waardering voorraad. • Waardering onderhanden projecten. 	●	▬	<ul style="list-style-type: none"> • 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 controllersmeetings georganiseerd waarbij belangrijke verslaggevingsthema's worden behandeld. • Training en opleiding van (financieel) personeel. • Het op regelmatige basis uitvoeren van impairment-testing waarin onder meer 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.
9	Volatiliteit van valuta's.	●	▲	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
10	Volatiliteit van rentes.	●	▬	<ul style="list-style-type: none"> • Het renterisicobeleid wordt op TKH-niveau bepaald. • Compensatie van saldi bij kredietinstellingen om de rentekosten te minimaliseren. • Langlopende financiering is aangetrokken tegen variabele rente en wordt eventueel gefixeerd door middel van renteswaps, waarbij TKH er naar streeft om voor 40-70% van haar netto-financieringsbehoefte de rente te fixeren.
11	Volatiliteit van grondstofprijzen.	●	▲	<ul style="list-style-type: none"> • Beperking, voor zover mogelijk, van economische voorraadposities. • Monitoring van koperposities per werkmaatschappij voor de economische voorraadposities, voorraadprijzen, omloop-snelheid 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: <ul style="list-style-type: none"> • een verkoopcontract tegen een gefixeerde prijs is afgesloten; • uitlevering niet binnen een maand plaatsvindt; • een belangrijke hoeveelheid grondstof voor de productie nodig is.
12	Kredietrisico.	●	▬	<ul style="list-style-type: none"> • Het kredietrisico voor liquiditeiten staat uit op grote internationale systeembanken. • Externe financiering wordt door de holding voor de hele TKH-groep gecontracteerd. • De kredietrisico's betreffen met name handelsdebiteuren. Het betreft echter een risico dat verspreid is over een groot aantal klanten dat opereert in diverse landen en in verschillende markten. • Een deel van het risico is verzekerd bij kredietverzekerings-bedrijven. Daarnaast is een deel van het risico overgedragen aan factoringmaatschappijen. De kredietverzekeringen en factoring betreft met name vorderingen aan afnemers in de subsegmenten connectivity systems en manufacturing systems. Deze afnemers zijn voornamelijk gevestigd in Nederland, Frankrijk, Duitsland en Azië. • Voor leveringen aan veelal buitenlandse afnemers wordt gebruik gemaakt van bankgaranties, voorschotbetalingen (tegenover een bankgarantie) of geconfirmeerde onherroepelijke 'Letter Of Credit'.

	COMPLIANCE RISICO'S	RC	TREND	MAATREGELEN
13	<p>Schade (inclusief reputatie) door overtreding van wet- en regelgeving, en reglementen op gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Export en sanctieregelgeving. • Oneerlijke concurrentie. • Fraude, corruptie en omkoping. • Mensenrechten en kinderarbeid. • Milieu. • Het werken via agenten en tussenpersonen. 	●	▬	<ul style="list-style-type: none"> • Interne richtlijnen, onder andere met betrekking tot interne controlemaatregelen, verantwoordelijkheden en autorisatieverplichtingen van het management. • Monitoren van geldstromen door TKH onder andere door: <ul style="list-style-type: none"> • controle op de uitgevoerde transacties via het centrale treasury-systeem evenals de inrichting van bankautorisaties; • de bepaling van kredietlimieten per werkmaatschappij, waarbij in principe 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 controllersmeetingen 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 TKH wordt streng toegezien op naleving van interne richtlijnen met betrekking tot integriteit en gedrag. • Een risicomijdende cultuur is een belangrijke voorwaarde in het kader van risicomanagement en het voorkomen van risico's. • Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in de strategische agenda en verankerd in de dagelijkse operatie.
14	Non-compliance met (fiscale) wet- en regelgeving.	●	▲	<ul style="list-style-type: none"> • Gecentraliseerde monitoring op compliance en ontwikkelingen van (nieuwe) wet- en regelgeving op fiscaal gebied, sanctieregelgeving en algemene juridische ontwikkelingen met daarbij aandacht voor specifieke risico's op het gebied van transfer pricing, vaste inrichting en btw. • Transferpricing documentatie conform OECD-richtlijnen. • In het kader van Horizontaal Toezicht is er een open communicatie met de (Nederlandse) Belastingdienst. • Gebruik maken van externe (fiscale) adviseurs ten aanzien van specialistische onderwerpen. • Uitrol van een Tax Control Framework. • Interne belastingrapportages, waaronder gestandaardiseerde tax reporting packages. • Interne richtlijnen ten aanzien van compliance met sanctieregelgeving, waaronder een procedure ten aanzien van leveringen aan gesanctioneerde landen.

OVERIGE RISICO'S

	SOORT RISICO	OVERIGE RISICO'S	RC	TREND
15	Strategisch	Beperkt marktaandeel en naamsbekendheid in een aantal subsegmenten en geografische markten.	●	▬
16	Strategisch	Afhankelijkheid van overheidsmaatregelen in enkele markten.	●	▬
17	Strategisch	Harmonisatie van niche-specificaties naar standaard commodityoplossingen.	●	▬
18	Strategisch	Afhankelijkheid van klanten en leveranciers in een aantal subsegmenten.	●	▬
19	Operationeel	Calamiteiten binnen productiefaciliteiten.	●	▬
20	Financieel	Inbreuk op IP-rechten van en door derden.	●	▬
21	Financieel	Pensioenrisico's.	●	▼
22	Financieel	Ontoereikende financiering.	●	▼

KWANTIFICERING VAN RISICO'S EN GEVOELIGHEIDSANALYSE

	MUTATIE	IMPACT	OP	AANNAMES (gebaseerd op jaarrekening 2017)	ZIET OP RISICO
Omzet	1%	€ 6,7 miljoen	EBITA	Geen aanpassing in operationele kosten.	1, 2, 3, 5, 9, 11
Grondstofprijs koper	10%	€ 3,6 miljoen	EBITA	Geen derivaten om prijsrisico's af te dekken.	11
Brutomarge	1%	€ 14,8 miljoen	EBITA	Geen aanpassing in operationele kosten.	1, 2, 3, 5, 9, 11
Operationele kosten	1%	€ 5,6 miljoen	EBITA	Geen aanpassing in omzet/brutomarge.	operationele en financiële risico's
Cash conversion cycle	1 dag	€ 2,1 miljoen	Werkkapitaal	Alle andere variabelen blijven constant.	financiële risico's
Valuta - financiële instrumenten	10%	€ 2,5 miljoen	Resultaat voor belastingen	Alle andere variabelen blijven constant.	9
Valuta - financiële instrumenten	10%	€ 17,9 miljoen	Eigen vermogen	Alle andere variabelen blijven constant.	9
Rente	1%	€ 1,3 miljoen	Resultaat voor belastingen	Netto-bankschuld inclusief aftrek van renteswaps, aangehouden tegen variabele rente.	10
Rente - financiële instrumenten	1%	€ 0,3 miljoen	Eigen vermogen	Op basis van afgesloten renteswaps.	10
Rentedragende schulden	10%	€ 0,5 miljoen	Resultaat voor belastingen	Op basis van stabiele rentetarieven en gedeeltelijk toename in USD-schulden.	10

KWANTIFICERING VAN RISICO'S EN GEVOELIGHEIDSANALYSE

Voor de belangrijkste risico's is hierboven 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 20, zijn de doelstellingen en het beleid van TKH vermeld ten aanzien van het gebruik van financiële instrumenten voor risico-beheer, 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.

BEOOGDE AANPASSINGEN RISICOMANAGEMENT-SYSTEEM 2018

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de strategische agenda van TKH en heeft continu aandacht. Naast de benoemde doorlopende punten van aandacht worden voor 2018 enkele specifieke verbeteringen beoogd:

- Integrale actualisatie van de TKH-Manual inclusief de implementatie ervan in de organisatie.
- Inzet van data-analyse bij portfolio-reviews en internal audits.
- Uitvoeren van IT-audits bij de overige werkmaatschappijen.
- Pilot-audits op niet-financiële gegevens waaronder de realisatie van doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Verdere verhoging interne bewustwording ten aanzien van TKH-richtlijnen door het beschikbaar stellen van trainingsmateriaal en tools aan werkmaatschappijen en het faciliteren van trainingen.

- Aandacht voor de implementatie van IFRS 16 Leases. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar toelichting 1 van de jaarrekening.

Bestuursverklaring

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de inrichting en de effectiviteit van de interne systemen voor risico-beheersing 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 concreterdoelstellingen 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 de vennootschap gecontroleerd. 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 tekortkomingen van de administratieve organisatie en interne beheersing geconstateerd. Op basis van de financiële resultaten over het verslagjaar 2017 en de verwachtingen voor het verslagjaar 2018 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 controlesystemen, zoals beschreven in de paragraaf '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 risicobeheer- en controlesystemen worden jaarlijks besproken met de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen. Rekening houdend met de hiervoor beschreven risico's en daarop gerichte beheersingsmaatregelen, en in overeenstemming met de best practice bepaling I.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 materiële tekortkomingen in de werking van de interne risico-

beheersings- en controlesystemen, indien deze zich hebben voorgedaan;

- ii. voornoemde 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 2017, de gang van zaken gedurende 2017 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, 5 maart 2018

J.M.A. van der Lof MBA, *Chief Executive Officer*

E.D.H. de Lange MBA, *Chief Financial Officer*

A.E. Dehn, *lid Raad van Bestuur*

Stichting Administratiekantoor TKH Group

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

- De werkzaamheden in het verslagjaar 2017 die verband hielden met de administratie van aandelen waartegenover certificaten zijn uitgegeven.
- Het nominaal bedrag van de in administratie genomen gewone aandelen van TKH Group NV bedroeg per 31 december 2017 € 10.666.178,50 waartegenover 42.664.714 certificaten van aandelen ¹ 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 NV. 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 is het Hollandsch Administratiekantoor B.V. te Amsterdam.

1 Het aantal certificaten is ten opzichte van 31 december 2016 met 13.639 toegenomen vanwege omzetting registeraandelen in certificaten van aandelen.

VERGADERINGEN VAN HET BESTUUR

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor is in het boekjaar drie maal bijeen geweest.

In de vergadering van 30 maart 2017 zijn de onderwerpen op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('Algemene Vergadering') 2017 besproken en heeft de Raad van Bestuur van de vennootschap een toelichting gegeven op het TKH-jaarverslag 2016. Tevens is in de vergadering de jaarrekening 2016 van Stichting Administratiekantoor besproken, goedgekeurd en vervolgens vastgesteld. De vacature in het bestuur van de Stichting vanwege het aftreden van de heer Den Boogert in verband met het verstrijken van de statutaire zittingstermijn is behandeld. De vacature was aangekondigd op de website van Stichting Administratiekantoor, waarbij certificaathouders in de gelegenheid zijn gesteld namen van mogelijke kandidaten aan te dragen. Er zijn geen reacties op deze aankondiging ontvangen. Het bestuur heeft daarop na een selectie van mogelijke kandidaten de heer mr. G.W.Ch. Visser benoemd als bestuurder van Stichting Administratiekantoor, voor een periode van vier jaar, ingaande 1 juli 2017.

In de vergadering van 3 mei 2017 zijn de agendapunten van de Algemene Vergadering 2017 besproken en heeft het stichtingsbestuur zijn voorgenomen stemgedrag voorlopig bepaald, in afwachting van de beraadslagingen in de Algemene Vergadering.

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

In de Algemene Vergadering 2017 zijn de houders van certificaten van aandelen in het kapitaal van de vennootschap in de gelegenheid gesteld zelfstandig stem uit te brengen op de met de door hen gehouden certificaten corresponderende aandelen, rekening houdende met de wettelijke bepalingen. Ter vergadering was 99,6% van het geplaatste kapitaal van de vennootschap vertegenwoordigd. 62,4% van de certificaathouders heeft aan Stichting Administratiekantoor volmacht gevraagd voor het zelfstandig uitbrengen van stem op de met de door hen gehouden certificaten corresponderende aandelen. Daarvan heeft voorafgaand aan de vergadering 45,5% van de certificaathouders aan Stichting Administratiekantoor steminstructies verleend. Stichting Administratiekantoor heeft tijdens de Algemene Vergadering 2017 stem uitgebracht op de resterende 37,5% van het ter vergadering vertegenwoordigde 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 19 september 2017 heeft de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de gepubliceerde halfjaarcijfers 2017. Tevens zijn de bepalingen uit de herziene Corporate Governance Code ('Code') die Stichting Administratiekantoor aangaan besproken en zijn, waar nodig, standpunten bepaald. Met de vennootschap zijn de bepalingen die de certificering van aandelen raken

besproken. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan 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 wederom vastgesteld dat de wet -in casu artikel 2:118a BW- prevaleert boven de desbetreffende bepalingen van de Code. Stichting Administratiekantoor heeft opnieuw 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. In 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 Stichting Administratiekantoor met terughoudendheid gebruikmaken van de bevoegdheid om de stemvolmacht niet te verlenen dan wel een reeds verstrekte volmacht weer in te trekken. Tevens is in de vergadering de voorgestelde wijziging van de statuten en administratievoorwaarden van de Stichting besproken waarmee deze in lijn worden gebracht met de huidige wet- en regelgeving onder andere voor wat betreft de Wet giraal effectenverkeer (Wge) en Euronext Rulebook II, evenals de standpuntbepalingen door het bestuur ten aanzien van de herziene Code. Stichting Administratiekantoor heeft voor de voorgestelde wijziging van de statuten en administratievoorwaarden advies ingewonnen bij haar externe juridisch adviseur.

ROOSTER VAN AFTREDEN

De heer prof.mr. M.W. den Boogert was in het verslagjaar 2017 aftredend en gezien het verstrijken van de statutaire zittingstermijn niet voor een volgende termijn herbenoembaar. Het bestuur is de heer Den Boogert dank verschuldigd voor zijn zeer grote betrokkenheid en de uitgebreide kennis en ervaring in zowel juridisch opzicht als ook in het kader van corporate governance die hij gedurende zijn zittingsperiode heeft ingebracht. In de ontstane vacature is per 1 juli 2017 de heer

mr. G.W.Ch. Visser benoemd tot bestuurder van Stichting Administratiekantoor voor een periode van vier jaar.

BEZOLDIGING

De bezoldiging voor de onafhankelijke bestuursleden van de Stichting 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 gevergd. De kosten van Stichting Administratiekantoor in 2017 bedroegen € 54.092. (2016: € 60.447).

CONTACTGEGEVENS

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

Haaksbergen, 19 maart 2018
Stichting Administratiekantoor TKH Group
Het bestuur

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

De Raad van Bestuur van TKH Group NV 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 NV onafhankelijke rechtspersoon is in de zin van artikel 5:71 lid 1 sub d Wet op het financieel toezicht.

Haaksbergen, 19 maart 2018
TKH Group
Raad van Bestuur

Haaksbergen, 19 maart 2018
Stichting Administratiekantoor TKH Group
Het Bestuur

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 NV. Momenteel bekleedt hij de volgende functies:

- President-Commissaris Fugro NV.
- President-Commissaris Koninklijke BAM Groep NV.
- 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 NV.
- Lid Raad van Commissarissen Royal HaskoningDHV BV.
- Lid Raad van Commissarissen DKG Holding BV.
- Lid Raad van Toezicht, Stichting Reinier Haga Groep.

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

- 2017 Eerste benoeming
- 2021 Einde lopende termijn

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

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Orkest van het Oosten.

Stichting Continuïteit TKH

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

TKH heeft aan Stichting Continuïteit door middel van een call-optie het recht verleend cumulatief preferente beschermingsaandelen te verwerven in TKH tot maximaal 50% van het bedrag aan ten tijde van de plaatsing van de beschermingsaandelen uitstaande overige aandelen, respectievelijk 100% indien de beperking van de roeyementsmogelijkheid 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 twifelen 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 2017 twee keer vergaderd. Op uitnodiging van het bestuur van Stichting Continuïteit was tevens de Raad van Bestuur aanwezig. In de vergadering die in maart 2017 plaatsvond 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 van Stichting Continuïteit besproken en de werkwijzen en processen bij het uitoefenen van de call-optie.

In mei 2017 werden wij geconfronteerd met het verdrietige bericht van het overlijden van onze bestuurder, de heer drs. L.P.E.M. van den Boom. Wij hebben in de heer Van den Boom een aimabele en kundige bestuurder verloren.

In de vergadering van oktober 2017 is de ontstane vacature vanwege dit overlijden behandeld en is besloten de heer A.J.M. van der Ven te benoemen tot bestuurder van Stichting Continuïteit. Aangezien de heer Van der Ven is benoemd ter voorziening in een tussentijds ontstane vacature, heeft hij zitting voor de tijd die zijn voorganger nog te vervullen had, in dit geval tot 30 juni 2018. In deze vergadering is tevens het besluit genomen om een extra vergoeding aan de

BESTUUR STICHTING CONTINUÏTEIT TKH

Het bestuur van Stichting Continuïteit wordt gevormd door:

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

bestuurders van Stichting Continuïteit toe te kennen in de uitzonderlijke situatie dat er langdurig veel onvoorziene werkzaamheden moeten worden verricht. Na afloop van de vergadering heeft het bestuur aan de hand van een rondleiding een toelichting gekregen op de activiteiten van VMI Holland BV. 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, 19 maart 2018

Stichting Continuïteit TKH

Het Bestuur

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

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

Haaksbergen, 19 maart 2018
TKH Group NV

Raad van Bestuur

Haaksbergen, 19 maart 2018
Stichting Continuïteit TKH

Het Bestuur

Smart Technologies

Technologische ontwikkelingen die bepalend zijn voor de productontwikkeling

Interactive Voice Response (IVR), Vision Technology, Artificial Intelligence (AI), 'Machine en Deep Learning' zijn technologische ontwikkelingen die ook hun weg hebben gevonden binnen de TKH-smart technologies. Het zijn ontwikkelingen die bepalend zijn voor productstrategie en productontwikkeling binnen TKH en worden toegepast in de eigen ontwikkelde intelligente software.

Kenmerkend voor de intelligente software is dat uit omvangrijke databases algoritmen worden gegenereerd die zelfstandig voorspellingen kunnen doen en beslissingen kunnen nemen. TKH speelt een cruciale rol in het samenbrengen van software-kennis en -applicaties uit de verschillende TKH-werkmaatschappijen op praktisch wetenschappelijke basis. Het doel is een continue ontwikkeling van technologische applicaties die onder meer leiden tot een hogere efficiency en betrouwbaarheid van de toepassing voor de eindgebruiker.

INTERACTIEVE VOICE RESPONSE (IVR)

Interactive Voice Response (IVR) is een eigen ontwikkeling van TKH en is een software-applicatie die spraakherkenning toepast op basis van een 'alwetende'-database. IVR wordt onder meer toegepast in de mission critical communicatie-oplossingen van TKH zodat juiste opvolging gegeven kan worden op een willekeurige vraag die via een intercom-systeem wordt gesteld. IVR is voor TKH uiterst relevant omdat aan de hand daarvan communicatie in iedere kritische

situatie gegarandeerd is, ook zonder directe tussenkomst van een operator. IVR-toepassingen worden in 'stand-alone'-situaties toegepast of binnen bestaande netwerken en worden ingezet bij onder meer de veiligheid en beveiliging van gebouwen, parkings, stadscentra, ziekenhuizen en vliegvelden, maar ook in universiteiten en de industrie. Veiligheid en communicatie via geïntegreerde spraak-, beeld- en data-applicaties.

VISION TECHNOLOGY

Vision-technology wordt ingezet voor onder meer een grotere efficiency en betrouwbaarheid van systeemprocessen. Om de efficiency te garanderen is preventief en voorspellend onderhoud aan het machinepark die de processen uitvoeren belangrijk. Noodzakelijke gebruiksdata van machines wordt verzameld in databases op basis waarvan analyses en inspecties mogelijk worden en onderhoud vooraf kan worden gepland. De data wordt gegenereerd via de software die in de hoogwaardige

visioncamera's is ingebouwd. Aan de hand daarvan worden algoritmen en modellen gebouwd die weer inzicht geven in het te verwachten onderhoud. Dit alles is het domein van 'Deep Learning' en 'Data Mining' waarin op een geautomatiseerde manier patronen en relaties worden gezocht in grote hoeveelheden data.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)

De ontwikkelingen op het gebied van Artificial Intelligence wordt ook binnen TKH met meer dan gewone interesse gevolgd. Artificial Intelligence is een verzameling technologieën die samen de menselijke intelligentie nabootsen, of zelfs overstijgen. Denk aan vaardigheden als voorspellen, leren en redeneren. Maar dan met de schaalvoordelen van een computer. Bijvoorbeeld computers die spraak en tekst begrijpen of objecten en gezichten op foto's herkennen. Tel daar 'Machine Learning' bij op ofwel zelflerende machines, en je hebt alle middelen waarmee je iets zou kunnen creëren wat onze intelligentie te boven gaat. Het is op dat gebied meer onderzoek dan ontwikkeling en wordt steeds wetenschappelijker. Voor 'Machine en Deep Learning' heb je, afgezien van analyse en inspectie, enorme databases nodig voor dataprocessing voor onder meer verdere ontwikkeling van toegangscontrole via biometrie. Dit is een identificatiemethoden op basis van unieke lichaamskenmerken. Hiermee kunnen vervolgens aanzienlijke kosten worden bespaard. Toegang verlenen op basis van hartfrequentie als identificatie van personen is klaar voor productie binnen TKH en geeft met 99,9% de hoogste zekerheid over 'wie is wie'. Op afdelingen en in gebouwen is dan nog alleen een eenmalige identificatie vereist en niet meer opnieuw voor afzonderlijke ruimten of vertrekken via scanners op deur-posten.

AI met al revolutionaire ontwikkelingen binnen TKH waarbij de zelflerende algoritmen de automatisering automatiseren.

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.

Smart technology applications

Interactive Voice Response (IVR)

Emergency response management systemen

Site management systemen

Security management systemen



De communicatie-oplossingen van TKH zijn altijd ‘mission critical’

Voor TKH is alle communicatie ‘mission critical’; kritisch in zowel betrouwbaarheid, (operationele) efficiency als in veiligheid. Het zijn ingenieuze intercom-oplossingen, vanwege de toepassing van smart technology.

Een serverplatform voorziet in geïntegreerde oplossingen voor spraak, video en data. Niet alleen lokaal maar ook over ‘wide area’-netwerken zoals internet. Overal waar veiligheid kritisch is en noodgevallen om directe actie vragen door hulpdiensten. Wij zijn in staat om robuuste IT-omgevingen te bouwen met intelligente software voor veilige communicatie onder de meest veel-eisende en uitdagende omstandigheden.

ONZICHTBAAR AANWEZIG

Intercomsystemen van TKH zijn overal waar ‘mission critical’-communicatie essentieel is. En dat is divers: in kantoren, ziekenhuizen en zorginstellingen, in parkeergarages, treinstations, gevangenissen, winkelcentra, op olieboorplatformen, in tunnels en op bruggen. In veel gevallen is het een intercomoplossing op de ‘achtergrond’, zonder dat iemand zich het direct realiseert.

TKH’s geavanceerde audio-analyses waarborgen de hoogste kwaliteit in het verwerken van audio met altijd heldere weergave van spraak, ook in de meest rumoerige omgevingssituaties en barre weersomstandigheden. Immers, communicatie zonder begrepen te worden is zinloos: zo wordt vanuit een centrale controlekamer in Nederland een oproep uit een parkeergarage in Engeland in het Engels

beantwoord en in Duitsland volgt het antwoord op een oproep in het Duits. Het systeem zelf kan bepalen in welke taal de oproep wordt gedaan en verzekert dat het antwoord in dezelfde taal wordt gegeven.

NOODROEP-SYSTEMEN

In sommige noodgevallen of bij calamiteiten is het niet altijd mogelijk dat de noodoproep wordt gedaan door een betrokkene, bijvoorbeeld in het geval van een grote brand of een explosie. Dankzij het intelligente Emergency Response Management System (EMR) van TKH kan een alarmering volledig automatisch worden beheerd en verwerkt. Operators in de centrale controlekamers zijn niet fysiek aan deze ruimte gebonden bij de beantwoording van een noodgeval. Ze kunnen hun Control Desk ook via een app op een smartphone of tablet ‘meenemen’ naar de plaats van het ongeval. Hiervan wordt steeds vaker gebruik gemaakt om in contact te blijven met medewerkers van de veiligheidsdiensten. Het EMR-systeem van TKH zorgt ervoor dat als de hulpdiensten ter plaatse arriveren, alle functies van ‘mission critical’-communicatie via intercom beschikbaar zijn, zoals evacuatiecontrole, openbare bekendmaking en oproepen, mobiele radiocommunicatie, toegangscontrole en andere complexe security-applicaties.



‘SPIN IN WEB’

In meer dan één opzicht is iedere technologische toepassing van TKH eigenlijk een ‘spin in het web’, het best geïllustreerd door de manier waarop alle noodzakelijke functies voor een totaaloplossing op een intelligente wijze zijn samengebracht door smart technology in software. Integratie via ‘high-level’-interfaces met andere producten en systemen binnen TKH zorgt voor een optimale synergie.

“We zien een toenemende ontwikkeling naar meer geavanceerde hardware- en intelligente software-oplossingen. Snel, duurzaam, ‘mission critical’ en 24/7-beschikbaarheid zijn allemaal zaken die we bij TKH graag horen. Onze communicatietechnologie wordt door onze opdrachtgevers uitgekozen dankzij onze technologische voorsprong”.



**TUNNEL &
INFRA**

TKH maakt
communicatie
mogelijk op Miami
International Airport

Om een veilige omgeving aan te bieden aan haar passagiers, zocht Miami International Airport (MIA) een communicatieoplossing voor haar Satellite E Automatic People Mover (APM), een spoorwegsysteem dat de centrale terminal verbindt met de gates. Om aan alle projectuitdagingen te voldoen, werd TKH benaderd op basis van haar kennis en kunde op het gebied van omgevings- en projectspecifieke vereisten die Miami International Airport had en natuurlijk vanwege de technologische communicatiemogelijkheden.

VEREISTEN

De ruimte binnen elke treinwagon was beperkt, dus moest het intercomsysteem in deze architectuur passen. Bovendien moest het geluid van hoge kwaliteit zijn en gesprekken in een luide omgeving verstaanbaar blijven. Ook was er de wens voor een betrouwbaar alarm- en nood-oproepsysteem. Om MIA in staat te stellen snel een hulpvraag te kunnen oproepen, was er de wens om visuele indicaties te kunnen weergeven aan de operators in de centrale controlekamer, om zodoende vlekkeloos te kunnen communiceren binnen de APM en met de passagiers. Het intercomsysteem moest bovendien kunnen communiceren via een bestaand draadloos radionetwerk.

DE OPLOSSING

TKH kon aan alle vereisten voldoen en leverde naast alle 'mission critical'-communicatiesystemen ook de besturingssoftware voor deze systemen inclusief grafische gebruikersinterfaces in het communicatiesysteem van de centrale controlekamer. De operators hebben daardoor de mogelijkheid om live videobeelden te bekijken door simpelweg op de camerapictogrammen van de grafische gebruikersomgeving te drukken. Wanneer op een intercomknop in de trein wordt gedrukt, wordt een live videoverbinding tot stand gebracht en is een tweezijdige audiocommunicatie mogelijk. De IP-intercom-modules werden verbonden met de bestaande infrastructuur. De intercom-frontzulen werden op maat gemaakt voor het smalle verticale ontwerp van de trein. De installatie is voltooid zonder de installatie van extra



bekabeling waarmee de architecturale integriteit van de bestaande treinen werd behouden. Dit resulteerde bovendien in een enorme tijds- en geldbesparing.



Bewaking van onbemande kritische infrastructuren via smart software van Apollo

TKH kent geen stilstand in de ontwikkeling van nieuwe technologie. Bewijs daarvan is ook de Apollo Site Management-oplossing, een vernuftig staaltje van smart technology als brug tussen security en IT-netwerk.

Apollo is speciaal ontwikkeld in combinatie met het iProtect Security Management Systeem. Deze combinatie biedt een complete intelligente softwareoplossing voor de bewaking van onbemande technische locaties in kritische infrastructuur, waarbij alle locaties worden beheerd vanuit één platform. Onder kritische infrastructuur worden processen verstaan die essentieel zijn voor het functioneren van onze samenleving, bijvoorbeeld Telecommunicatie.

SNELLE SIGNALERING

Het is zaak om onbemande locaties voortdurend te bewaken, temeer daar onze moderne techniek meer dan vroeger afhankelijk is van omgevingsfactoren. Hoe eerder afwijkingen hierin worden gesignaleerd, hoe geringer de kans op storing en/of uitval. Snelle signalering kan rampen voorkomen. Apollo is vooral ook ontwikkeld om niet alleen uiteenlopende calamiteiten te detecteren, maar de opvolging ervan ook volledig automatisch op gang te brengen. Daarbij kunnen zowel de operator als de noodzakelijke hulpdiensten ter plaatse worden gealarmeerd. Het systeem genereert veel

data die doorlopend wordt vernieuwd. Deze data dient als basis voor tal van analyses die onder meer kunnen zorgen voor verbetering van processen, het inzichtelijk maken van storingen, het bevorderen van kostenefficiëntie, beheer van certificaten en het bewaken van omgevingsfactoren en -variabelen. Zo worden temperatuur, luchtvochtigheid, rook en/of brand en lekkage gemeten om vervolgens een alarm te genereren indien dat nodig is.

ALL-IN-ONE

Apollo Site Management biedt ook de mogelijkheid om alle vormen van beveiliging te combineren: toegangscontrole, camerabewaking, inbraakbeveiliging, regelen optreden maar ook registratie en rapportage. Via Apollo wordt de identiteit gecontroleerd aan de hand waarvan uitsluitend toegang kan worden verleend aan personen die daartoe gerechtigd en gecontroleerd zijn. Inmiddels is er ook een app in ontwikkeling voor gebruik op smartphones.

FLEXIBEL

Bovendien is Apollo volkomen flexibel aanpasbaar aan eisen en wensen van de klant. Dat maakt Apollo tot een unieke smart technology. De afzonderlijke bouwstenen bestaan altijd uit unieke software, ingebouwde firmware en noodzakelijke hardware. Bij elkaar vormen zij 'power house' Apollo, die -eenmaal ingeschakeld- 'hands-off & eyes-off' opereert. "Met aanvullende software-modules kan via Apollo van tevoren worden voorspeld wanneer onderhoud nodig is van een systeem of assets in de te beheren ruimten. Bijkomend en geen onbelangrijk gevolg: een lagere 'total cost of ownership'. Minder kosten maar meer controle. En dat alles via dat ene unieke concept dat volledige controle biedt over alle technische installaties in kritische infrastructuur."





CARE

Ziekenhuis in Baden
communiceert
volgens de laatste
technologie



Na vele jaren dienst, diende het bestaande communicatiesysteem in het ziekenhuis in het Zwitserse Baden vervangen te worden. Besloten werd om de moderne, op IP-gebaseerde mission critical communicatietechnologie van TKH te installeren, dat aan alle vereisten op het gebied van veiligheid, functionaliteit en ontwerp voldeed.

De communicatieoplossing richtte zich op:

- Communicatie op betaalpunten evenals bij toegangsen uitgangspoorten in de parkeergarages.
- Communicatieverbinding voor acht operatiekamers, de uitrustkamers, de ziekenhuiskamers en speciale behandelkamers.
- Communicatieverbindingen tussen verschillende wachruimtes en lounges.
- Het opzetten van groepsgesprekken.

Het eenvoudig kunnen uitbreiden van het systeem was ook een bepalende factor. Naast de extra grote volumecapaciteit bieden de intercomstations van TKH de mogelijkheid om vooraf opgenomen audioboodschappen voor verschillende doeleinden in te zetten zoals een akoestische melding in het geval van een oproeffout, of om een geruststellend bericht te geven wanneer een oproep wordt gedaan. Het configureerbaar onderdrukken van achtergrondruis zorgt voor de ultieme spraakwaliteit bij uitdagende omgevingsomstandigheden.

De acht operatiekamers van het ziekenhuis werden uitgerust met medische en cleanroom-intercomstations met een kiemdodende membraanoppervlakte. Dankzij de VirtuoSIS Software Intercom Server kunnen de intercomstations eenvoudig opnieuw worden gepatcht mocht dat nodig zijn, zonder hinderlijke storingen of -nog erger- uitval van de systemen.



Slimme zorgoplossingen ondersteunen bij het zorgproces

Geen smart technology zonder 'smart people'. Daarom investeert TKH binnen de groep ook volop in software-engineers om de zorgvuldig opgebouwde technologische voorsprong vast te houden en verder uit te bouwen. Het betekent tegelijk dat door de hoogwaardige technologische kennis in intelligente softwareontwikkeling, de 'Time to Market' wordt verkort om vervolgens de kansen ten volle te benutten.

KENNISRESERVOIR

Voor een belangrijk deel is de softwareontwikkeling binnen TKH geconcentreerd bij werkmaatschappij C&C Technology in Polen. Hier worden projectafhankelijke samenwerkingen aangegaan met tot nu toe zeker 12 TKH-werkmaatschappijen. C&C Technology is een belangrijk kennisreservoir met een sterke reputatie in het ontwikkelen van smart technology. De TKH-werkmaatschappijen en hun klanten kunnen daarmee vertrouwen op het intelligent ontwerpen van oplossingsafhankelijke hardware, firmware, software en specifieke elektronica met inbegrip van chips en PCBs (computer boards). Voorbeelden zijn onder meer de software-ontwikkelingen voor het Apollo Site Managementsysteem, de volledig geautomatiseerde robotaansturing in 'Point of Presence' binnen glasvezelnetwerken en de slimme sensoren in de zorgoplossingen.

SLIMME ZORGOPLOSSINGEN

TKH biedt via een digitaal zorg-platform ondersteuning bij het zorgproces, zowel bij de cliënt thuis als in een zorginstelling. Op maat en gericht op een optimale en efficiënte communicatie met mantelzorg of professionele zorgverlener. Voor de

zorgverlener leidt het gebruik van de slimme alarmscenario's van TKH's zorgoplossingen -onder de merknaam VieDome- tot een sterke reductie van het aantal loze meldingen. Het gaat op korte termijn leiden tot een nog meer doelgerichte en nauwgezette monitoring van de cliënt, zonder inbreuk op de privacy. De integratie van een nieuwe slimme levensstijlsensor zal hiervoor zorgen. Het unieke van deze levensstijlsensor is dat alle detectoren in één sensor zijn samengebracht. Hiermee is een uiterst innovatief concept voor de Nederlandse zorgmarkt tot uitvoer gebracht.

Het VieDome-platform is uitgegroeid tot een innovatief systeem voor persoonsbeveiliging. Het is eenvoudig en draadloos te koppelen aan internet waardoor de zorgoplossingen permanent of tijdelijk in een gebouw aangebracht kan worden. Aan de hand van een gezamenlijk ontwikkelde app kunnen medewerkers snel en overal hulp invoeren. De in de sensoren ingebouwde software geeft hulpverleners tevens alle mogelijkheden om het gedrag van hulpbehoevende ouderen en mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking te observeren, te analyseren en in kaart te brengen via audio- en videocommunicatie. Op basis van zo



verkreten data kan niet alleen onmiddellijk alarm worden geslagen, maar kan er ook een behandelplan op worden afgestemd.

“We kunnen het hele ontwikkelingsproces managen, van idee en design tot eindproduct, inclusief het testen van de oplossing. Dataveiligheid en levensduur van de oplossing staan bij ons altijd voorop. Voor ons zijn het mooie en sprekende voorbeelden van onze visie op en creativiteit in software-ontwikkeling, waarbij we er altijd op letten zo gestructureerd mogelijk te werk te gaan. De zorgoplossing is bovendien een mooi voorbeeld van kennisbundeling binnen de TKH-groep, wat leidt tot mooie innovatieve projecten”.



CARE

‘Planningloze zorg’ via smart technology van VieDome



De tendens dat mensen langer zelfstandig thuis willen blijven wonen, vraagt onder meer flexibiliteit in de zorgverlening. TKH onderzocht bestaande zorgmodellen en concludeerde dat met een andere manier van organiseren én verdergaande ondersteuning van technologie, de zorgverlening efficiënter en meer op maat zou kunnen worden ingericht. Meer regie bij de cliënt en ondersteuning op het moment dat het voor de cliënt nodig is. Een innovatief zorgmodel, waarin niet de planning van de zorgorganisatie maar de zorgvraag van de cliënt centraal staat. Inmiddels is het idee van het nieuwe zorgproces volledig uitgewerkt en gelanceerd.

BEELD-BEL-SYSTEEM

Als zorgtechnologie is het innovatief beeld-bel-systeem van VieDome ingezet: een open ECO-systeem voor zorg. Door de open technologie kunnen producten van verschillende leveranciers gekoppeld worden aan VieDome. Met de meer dan 100 verschillende functies in het VieDome-platform kan men een grote verscheidenheid aan toepassingen generen. Of het nu gaat om beeldzorg thuis, sociale of persoonsalarmering, akoestische bewaking, leefstijl-monitoring, een zorgcentrale, zusterroep, E-health, videobewaking, mobiele alarmering met locatie bepaling, telemonitoring, dwaal-detectie, dienstenplatformen of smart-sensoring, met VieDome kan het gerealiseerd worden.

PLANNINGLOZE ZORG

De optimale keuzevrijheid voor bewoners staat centraal, naast efficiëntere zorg en extra aandacht voor cliënten. Nadat cliënten hun zorgvraag via het beeld-bel-systeem hebben doorgegeven, komen ze terecht bij een zorgmeldpunt van Centrale24. Hier zitten dag in dag uit verpleegkundigen klaar om bij een ondersteuningsaanvraag te bepalen wie er het beste bij de melder thuis langs kan gaan. Dat kan een ‘eigen’ mantelzorger zijn maar ook een zogenaamde ‘langer-thuis’-ondersteuner of een professionele hulpverlener. Een bijkomend voordeel is tevens minder werkbelasting bij mantelzorgers evenals snelle en kwalitatief op maat gesneden zorg.



Connectivity

Met onze connectivitytechnologie richten wij ons op energiedistributie en elektrotechnische toepassingen in de bouw- en infrasector, evenals data- en communicatietransmissie. Wij kunnen klantspecifieke speciaalkabels, connectoren en connectivitysystemen ontwikkelen voor de meest uiteenlopende toepassingen in hightech-omgevingen zoals de industriële, marine- & offshore- en medische sector. Wij hebben geavanceerde connectivitytechnologie voor contactloze energie- en datadistributie.

Smart technology applications

Subsea-connectivitysystemen

Connectivitysystemen voor marine & offshore

Glasvezelconnectivitysystemen voor data- en communicatietransmissie

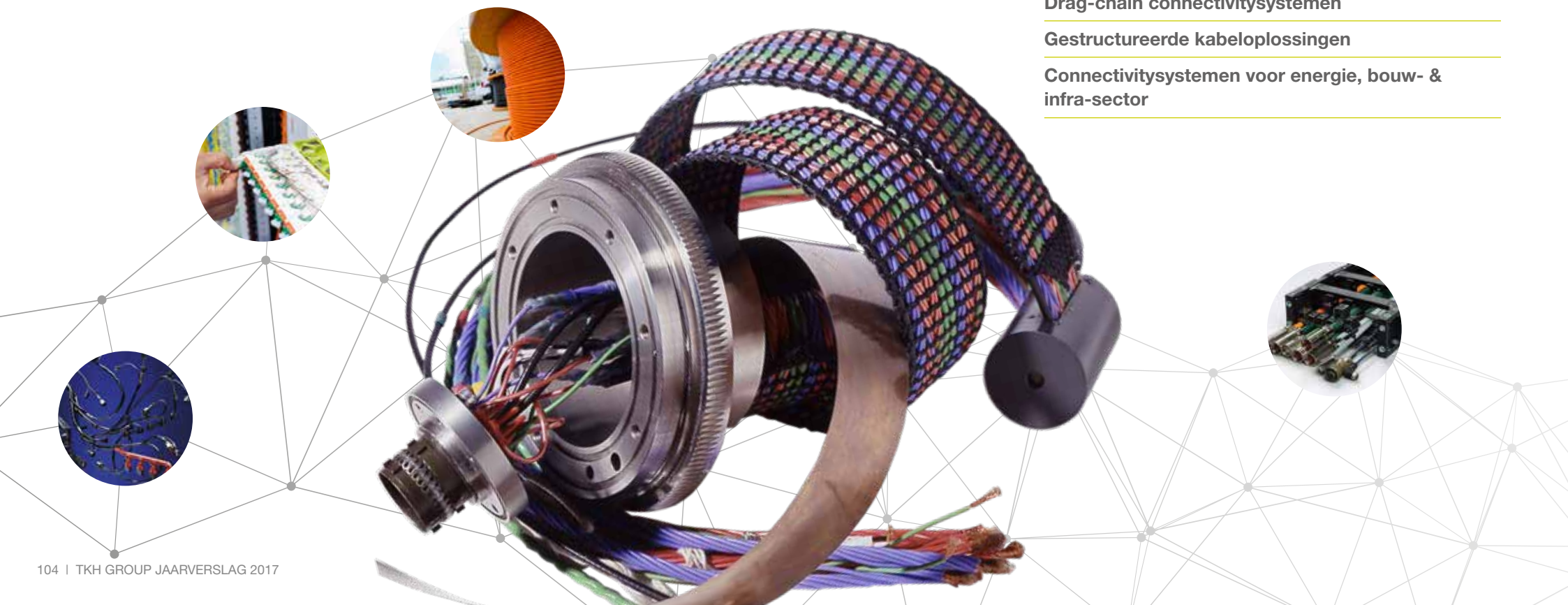
Contactloze energie- en datadistributie

Speciaal (miniatur) connectivitysystemen voor robot, medische en machinebouwindustrie

Drag-chain connectivitysystemen

Gestructureerde kabeloplossingen

Connectivitysystemen voor energie, bouw- & infra-sector



Microscopische connectivity-technologie voor zeer hoogwaardige toepassingen



De connectivity-technologie van TKH is microscopisch gezien dusdanig uniek dat ze meer dan ooit gewild zijn in diverse markten zoals de medische en industriële, machinebouw, meet- en regeltechniek en in de automatisering.

Omdat het uiterst nauwkeurige en vakkundige werkzaamheden zijn, gebeurt de fabricage van de miniaturkabels in een afgesloten cleanroom door daarvoor speciaal opgeleide medewerkers. Hier worden miniaturkabels met een doorsnede van maximaal 16 micrometer gefabriceerd. 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 connectivity-technologie van TKH kan daardoor onmiddellijk worden ingezet voor de gekozen toepassing zonder dat verdere controle nodig is op de kwaliteit en eigenschappen. Daarmee biedt TKH haar klanten het gemak en het kostenvoordeel van een one-stop-shop.

MATERIAALKEUZE

De keuze voor het juiste materiaal bepaalt in hoge mate ook de algehele functionaliteit en de levensduur van de speciaal-kabel. Thermische, elektrische of chemisch mechanische eigenschappen spelen hierin een rol. Zo is er geen 'elektrische lekkage' in de kabel of worden ook maar de geringste gassen

of geuren afgegeven. 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. Als de dikte van de kabel allesbepalend is voor het systeem waarin zij wordt toegepast gebruikt TKH speciaal gewikkelde PTFE-folie van extreem hoge kwaliteit die de elektrische en mechanische eigenschappen van de kabel garanderen.

AANSTURING VAN ENDOSCOPIE-CAMERASYSTEMEN

Ook worden de miniaturkabels ingezet in moderne via camera- en lasertechnologie aangestuurde inspectie-systemen. Een voorbeeld ervan is moderne endoscopie-camerasystemen in bijvoorbeeld vliegtuigmotoren. Zo kan sneller en eenvoudiger worden gespeurd naar onder meer roestvorming in turbines of de betrouwbaarheid van lasnaden. Zo nodig kunnen deze inspectiesystemen worden voorzien van grijpers om ook reparatie of onderhoud uit te voeren. Moderne robotisering mede dankzij ultra-dunne-speciaalkabels van TKH.



CEDD®AGL-technologie bewaakt de veiligheid op start- en landingsbanen van luchthavens

Meer dan ooit geldt dat innovatie en ontwikkeling van nieuwe eigen technologie evenals synergie en onderlinge samenwerking binnen TKH niet meer weg te denken is. Vrucht daarvan is onder meer het uitgekende technologisch concept voor Airfield Ground Lighting (AGL).

De geavanceerde in eigen huis ontwikkelde softwarebundel UWISE® Operational Intelligence, (USE Web Information System and Equipment) zorgt er onder meer voor dat de verlichting op landings- en taxibanen van vliegvelden altijd brandt en in hoge mate bijdraagt aan de veiligheid en efficiëntie op luchthavens.

SAMENWERKING

Voor die verlichting van start-, landings- en taxibanen op luchthavens ontwikkelde TKH al eerder het unieke CEDD®-concept: het contactloze systeem voor de gecombineerde distributie van energie en data, kortweg CEDD®AGL. Met de intelligente software van UWISE®OI gaan we echter een stap verder. UWISE®OI zorgt voor een razendsnelle verwerking van data die via de CEDD®AGL-oplossing wordt gegenereerd en zet deze om in informatie en kennis over alles wat het systeem in het veld monitort, inspecteert, controleert en analyseert. UWISE®OI is een modulair systeem en inmiddels gebleken als de ideale combinatie van enerzijds de toegepaste software in de oorspronkelijke

CEDD-oplossing en anderzijds het software-‘power house’ Apollo van TKH. Apollo is een gebundelde softwaretool aan de hand waarvan alles kan worden geregistreerd wat de klant of gebruiker gemeten wil hebben. Ook en vooral onder zware en ruige weersomstandigheden en uiteenlopende omgevingsfactoren, zoals op vliegvelden.

CONSTANTE MONITORING

UWISE®OI binnen CEDD®AGL zorgt voor een constante monitoring van onder meer de technische staat van de verlichting op de luchthaven. Het opstijgen en landen van vliegtuigen betekenen een enorme belasting van de baanverlichting. Maar zelfs een losgetrild boutje in een lamp ontgaat UWISE®OI niet.

Het systeem kan een indicatie geven van de levensduur van iedere lamp en weet correctief onderhoud te minimaliseren door de constante analyse van de gegenereerde data. Dankzij de kennis van UWISE®OI kan onderhoud daarom pro-actief worden gepland op afstand en zal een



onderhoudsmonteur alleen de baan op hoeven als het CEDD®AGL-systeem daarvan melding maakt. Daardoor kunnen de dagelijkse controles van alle lampen worden geminimaliseerd hetgeen een forse besparing betekent voor de luchthavenbeheerders. Met de vergaarde kennis, onafhankelijk van welke omgevingsfactoren of weercondities dan ook, doet UWISE®OI wat het moet doen: ultiem asset-management op afstand voor luchthavens. Met adaptieve maintenance zijn we elk mogelijk technisch probleem voor. Via deze smart technology wordt per definitie een positieve bijdrage geleverd aan de ‘total cost of ownership’ waarmee de oplossing zich duidelijk onderscheidt in de markt.



TUNNEL & INFRA

Een veilige landing op Vancouver Airport met TKH-smart technologies



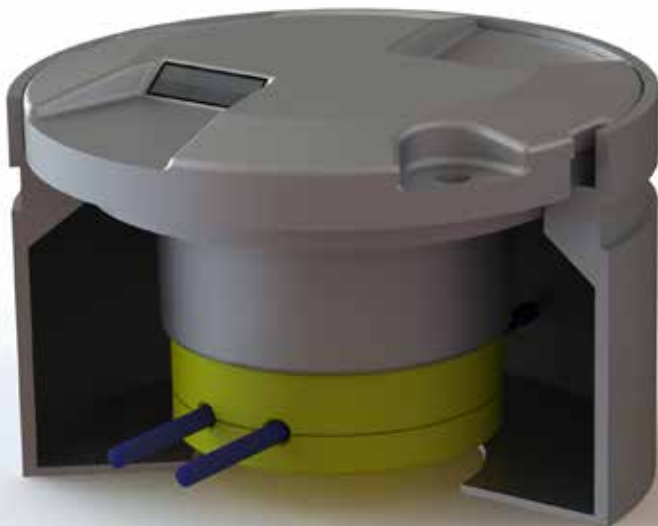
Na toepassingen op Nederlandse luchthavens, is TKH ook in het buitenland succesvol van start gegaan met de uitrol van het CEDD®AGL(Airfield Ground Lighting)-systeem. De “safety critical lead-in / lead-out stopbar”-toepassing op Vancouver Airport (Canada) is inmiddels voorzien van het CEDD®AGL-systeem.

CEDD®AGL is een unieke connectivity-technologie voor de distributie van energie en data, dat Vancouver Airport voorziet van een ‘taxi way’-verlichtingssysteem. In een recordtijd werd het CEDD®-systeem geïnstalleerd dankzij de eenvoud en eenduidigheid van het systeem. Het toepassen van het CEDD®-systeem resulteert in een hogere betrouwbaarheidsgraad, efficiënter energieverbruik en minder correctief onderhoud. De ‘total cost of ownership’ van het systeem daalt hierdoor aanzienlijk.

SYNERGIE IN SMART TECHNOLOGY

Het beheerssysteem dat CEDD®AGL aanstuurt is gekoppeld aan verschillende base-stations die vervolgens weer aangesloten is op de Apollo Site Management-oplossing van TKH die de beschikbaarheid van het systeem continu registreert.

Uitval van systemen kan gevaarlijke situaties of vertraging veroorzaken en kan de veiligheid van landen en opstijgen in gevaar brengen. Doordat het base-station continu wordt gecontroleerd en gemonitord via Apollo, wordt dit ondervangen. Het site management-systeem zorgt namelijk voor een continue registratie van de toegangscontrole, zodat de beheerder altijd weet wie er wanneer de kast heeft geopend. De monitoring wordt geregeld aan de hand van sensoren waarmee temperatuur, luchtvochtigheid en brand wordt gedetecteerd en bij afwijking wordt een alarm gegenereerd. Een mooi voorbeeld waar de smart technologies van TKH samenkomen in een totaaloplossing en zorgen voor een betrouwbare en veilige infrastructuur.





FIBRE OPTIC NETWORKS

Beheer glasvezelnetwerken revolutionair geautomatiseerd door smart technology



Slimme technologie van TKH betekent een revolutionair andere benadering van het complete beheer van glasvezelnetwerken. De oplossing voor het beheer van glasvezelnetwerken is in de eerste plaats minder mensafhankelijk en bovendien 'inbraakbestendig'.

Geen monteurs meer die naar de PoP's (Point of Presence) moeten om netwerkconnecties te maken, of deze juist te verwijderen. Daar voor in de plaats wordt 'smart access' geboden via een robot die zijn instructies krijgt vanuit een centrale database van en door de operator of provider. In deze database zijn alle gegevens opgeslagen voor het beheer, het onderhoud en de bijsturing van het netwerk zelf en alle aansluitingen, in grote en kleine wijkcentrales.

UITSLUITING FOUTEN

Ook zijn fouten uitgesloten, vanaf de operator op de netwerkbeheerlocatie tot in de PoP in het veld waar de netwerkconnecties naar individuele gebruikers worden gemaakt. Slimme sensoren in het netwerk voeren continue controles uit op de goede werking van alle componenten in het glasvezelnetwerk. Zo wordt bijvoorbeeld het beheer en onderhoud vereenvoudigd. Dit komt weer in hoge mate tegemoet aan de steeds snellere wisselingen in aantallen gebruikers bij onder andere de serviceproviders. De handmatige verwerking van die wisselingen brengen te hoge kosten met zich mee en betekenen bovendien onaanvaardbare wachttijden voor de consument-eindgebruiker.

EFFICIËNT MONITOREN EN BEVEILIGEN

In het efficiënt monitoren en beveiligen van de PoP's binnen glasvezelnetwerken wordt Apollo Site Management gebruikt. Deze onbemande technische ruimtes zijn voor de beheerders een punt van grote aandacht. Zij dienen te zorgen voor het hoogste niveau van continuïteit en daarom is permanente bewaking nodig. Niet alleen tegen indringers en vandalen, ook brand, extreme temperaturen, vocht en stroomstoringen kunnen zorgen voor uitval van cruciale functies. Doordat menselijke bewaking hoge, steeds terugkerende kosten met



zich meebrengt, kiezen steeds meer bedrijven voor Apollo. Naast beveiliging en monitoring biedt het nog andere voordelen: deuren van PoP's kunnen op afstand worden geopend en er wordt geregistreerd wie er wanneer en hoe lang in een PoP is geweest. De duur van het bezoek is bijvoorbeeld interessant wanneer er onderaannemers worden ingezet.

Vision & Security

Visionstechnologie bestaat uit camerasensor- 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.

Smart technology applications

Camerabewaking en -beveiliging

Videomanagement en -analyse

Guiding & verlichting

Toegangscontrole & -registratie

Industriële inspectie & automatisering

Robot control en diagnostiek

Kwaliteitscontrole



Superieure video-management-technologie voor optimale veiligheid van kritische infrastructuur



Uiterste betrouwbaarheid en accuratesse in videobewaking is van het grootste belang in kritische infrastructuur. Denk daarbij aan 24/7-videobewaking van tunnels, bruggen, sluizen, autosnelwegen, complexe verkeersknooppunten en viaducten. VDG Sense biedt hiervoor onbegrensde mogelijkheden, maar ook als security-oplossingen in onder andere openbare gebouwen, ziekenhuizen en parkeergarages.

VDG Sense is een intelligente software-oplossing van TKH en maakt het onder meer mogelijk dat alle live-beelden en opgeslagen videogegevens, in een gebruikersvriendelijke interface, direct beschikbaar zijn voor de eindgebruiker. Integratie in elke (video-) beveiligingsomgeving en met elk beveiligingsapparaat, is eenvoudig vanwege het open platform van VDG Sense. Daardoor is VDG Sense schaalbaar vanaf slechts enkele camera's tot aan duizenden camera's en andere aangesloten systemen.

INNOVATIEF

Maar VDG Sense is meer dan alleen videobewakingssoftware. De krachtige macro-engine stelt de eindgebruiker in staat om te definiëren hoe het systeem op bepaalde gebeurtenissen moet reageren. 'Event-driven'-macro's, ofwel vooraf gedefinieerde regels of acties, die het 'gedrag' van het systeem bepalen, geactiveerd door één of meer gebeurtenissen. Simpel gezegd: een "als dit ... dan dat ..."-regel.

Wij combineren deze intelligente eigenschappen in uiteenlopende infrastructurele projecten, overal ter wereld. Ze bieden dan ook de meest innovatieve, geïntegreerde oplossingen voor superieur video-management. De software detecteert onmiddellijk iedere afwijking ten opzichte van standaard situaties, aan de hand waarvan zelfstandig en interactief bijvoorbeeld automatisch rijbanen worden afgesloten en gelijktijdig een omleiding via bestaande matrixborden boven autosnelwegen wordt aangegeven.

FLEXIBILITEIT

Het spreekt voor zich dat de software volledig op maat gemaakte toepassingen mogelijk maakt. Een video-opname kan selectief plaatsvinden op basis van bewegingsdetectie, kenteken-, object- en/of gezichtsherkenning. En als in het onvoorziene geval de server waarop alle data dat door VDG Sense wordt gegenereerd uitvalt, dan neemt automatisch binnen enkele seconden een andere server deze

video-opname en -registratie over. VDG Sense monitort namelijk ook zichzelf.

Het unieke aan VDG Sense is bovendien dat in geval van calamiteiten, beelden hiervan ter plekke kunnen worden teruggezien, dus ook wat er aan vooraf ging. Dat gebeurt met speciale 'viewer'-schermen ter plekke, waarnaar gewenste beelden vanuit de controlekamer door de operator worden gezonden. Zowel de operator als hulpdienstmedewerkers hebben zo gelijktijdig en direct toegang tot de videobeelden van het betreffende voorval, wat snelle en efficiënte afhandeling bevordert.



TUNNEL & INFRA

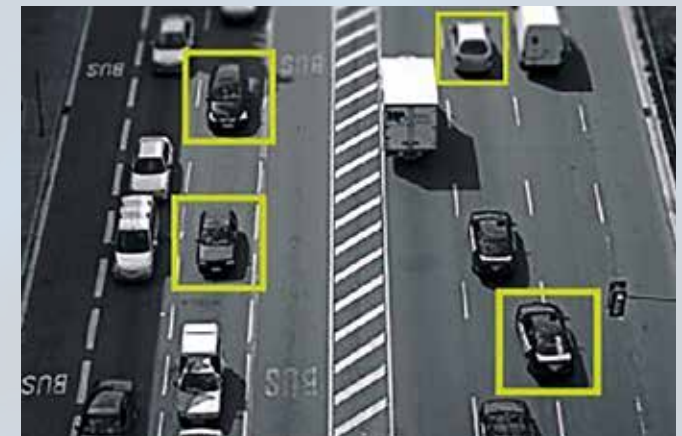
VDG Sense registreert en beschermt de Yavuz Sultan Selim-brug in Istanbul



De Bosporus is een smalle, natuurlijke zeestraat en een internationaal belangrijke waterweg in noordwestelijk Turkije. Hij is onderdeel van de grens tussen Europa en Azië, en scheidt het Aziatische deel van Turkije van het Europese deel. De Yavuz Sultan Selim-brug is een auto- en spoorwegbrug over de Bosporus in Istanbul, ten noorden van twee oudere hangbruggen. De brug is met 322 meter de hoogste hangbrug ter wereld.

Toezicht op de brug, die deel uitmaakt van de nieuwe ringweg rond de stad met ook twee tunnels, is essentieel. De brug bestaat uit een vierbaansnelweg in twee richtingen en twee hogesnelheidsspoorlijnen, en wordt in elke richting door ongeveer 135.000 voertuigen per dag gebruikt. VDG Sense registreert gebeurtenissen via AID (Automatic Incident Detection)-videoregistratie. Van afwijkende gebeurtenissen, zoals een voetganger op de weg of een auto die tegen het verkeer inrijdt, wordt een 'macro' gegenereerd. Deze gebeurtenissen worden in de controlekamer via de

VDG Sense-applicatie gesignaleerd en de operator wordt met behulp van een geluidsalarm en camera pop-ups pro-actief geïnformeerd, zodat hij snel kan reageren en waar nodig hulpdiensten kan inschakelen. VDG Sense wordt ook gebruikt voor het ophalen en terugkijken van video's van incidenten.



De smart technology van TKH zorgt voor probleemloos parkeren

TKH heeft een verschillende visie op parkeren dan andere spelers in deze markt. We waren ook niet voor niets de eerste onderneming die een op camera-gebaseerd begeleidings-systeem voor parkeren introduceerden.

De smart-sensortechnologie in de camera's biedt vele mogelijkheden voor de parkeerbeheerder. Naast het begeleiden van het verkeer, wordt data verzameld en vindt video-streaming van verkeersstromen plaats. Aan de hand daarvan kunnen activiteiten worden gedetecteerd en geanalyseerd en kan actie worden ondernomen. Dit leidt tot een hogere veiligheid en beveiliging van de parkeergarages. Bovendien bespaart de parkeerbeheerder kosten door de operationele efficiëntie die met de parkeersystemen worden bereikt.

PARK ALERTS™

De laatste jaren is smart technology in de vorm van software-ontwikkeling een steeds belangrijker onderdeel gaan uitmaken in de parkeeroplossingen van TKH. Zo maakt Park Alerts™-software van TKH gebruik van de geïntegreerde LPL-technologie (License Plate Recognition) die in het smart sensorsysteem is ingebouwd. Het stelt de beheerder in staat om ongewenste situaties vooraf te definiëren zodat, zodra deze zich voordoen, ze worden

gedetecteerd door de camera's en een alarm wordt gegenereerd in de centrale controlekamer van de parkeer-beheerder. Park Alerts™ kan ook worden gebruikt om terugkerende bezoekers in de parkeergarage te herkennen via hun kenteken. De beheerder kan deze parkeerders een speciale behandelingen en/of promoties aanbieden om hun loyaliteit te belonen.

PARK INSIGHTS

De Park Insights-portaal bevat een Graphical User Interface die gedetailleerde gegevens over parkeertrends en -gedrag in een parkeergarage analyseert en deze op een overzichtelijke manier omzet in heldere grafieken en diagrammen. Dit levert voor de parkeerbeheerder uiterst bruikbare informatie op aan de hand waarvan hij weer acties kan ondernemen. Het geeft bijvoorbeeld inzage in piekuren qua bezetting, de favoriete plaatsen in een garage en het biedt de mogelijkheid om trends in bezoekersgedrag te volgen. Aan de hand hiervan kan de beheerder verbeteringen doorvoeren in het parkeerproces of in de klantenservices. Tevens kan hij de

personeelsbezetting afstemmen op de piekuren en kan hij identificeren welke parkeerplaatsen het meest geschikt kunnen zijn als 'short stay' of 'premium-zones'.

Onze smart technology geeft onze klanten een voorsprong op het gebied van klantenservice, en zorgt voor vlotter parkeren en meer veiligheid. Bovendien leveren we ze een gunstig verdienmodel.



PARKING

Smart sensor-
parkeertechnologie
in Polen voor ultieme
klantervaring



In het winkel- en entertainmentcentrum 'Galeria Jurajska' in Czestochowa (Polen) hebben bezoekers een moeiteloze parkeerervaring door de slimme sensor-technologie van het gepatenteerde M4 camera-parkeerleidingsysteem (PGS) van TKH. Het winkelcentrum biedt plaats aan 2.000 auto's en dankzij het PGS-systeem hebben bezoekers een real-time digitale begeleiding naar beschikbare plaatsen.

Via de Park Finder™-app en de exclusieve Find Your Car™-functie zullen bezoekers van Galeria Jurajska het probleem dat ze hun auto niet terug kunnen vinden ook niet meer ervaren. De applicatie stelt de parkeerder in staat om de exacte locatie van zijn voertuig te vinden door eenvoudigweg het kenteken in te voeren in de app of bij het plaatsen van de parkeerticket in een Park Finder™-betaalautomaat. De M4-smartsensoren met dubbele camera's bevinden zich boven de rijbaan in een garage om zodoende een paar parkeerplaatsen gelijktijdig te kunnen bewaken. Parkeerders

worden op een eenvoudige wijze begeleidt naar de dichtstbijzijnde beschikbare parkeerplaats. Met de parkeerguidancetechnologie van TKH wordt uitmuntendheid in klantervaring geboden.



Camerasensor-technologie van TKH ziet meer dan het zichtbare



Vandaag de dag is vision-technologie niet meer weg te denken in alledaagse activiteiten: onderweg, in de auto, in winkels, op luchthavens en in intelligente productiesystemen, om er maar een paar te noemen.

Geïntegreerde vision-sensoren maken het mogelijk dat apparaten slimmer worden en daardoor de omgeving kunnen waarnemen en op een flexibele manier kunnen reageren - bijna zoals mensen dat doen. Smart vision-technologieën helpen mensen zelfs om meer te zien dan met het menselijk oog mogelijk is.

TKH levert hoogwaardige camera's voor Machine Vision en Embedded Vision. Camera's met geavanceerde beeldverwerking en een grote verscheidenheid aan functies en toepassingen, die voor elke toepassing het juiste beeld levert - van het zichtbare tot het infrarode spectrum. De camera-oplossingen van TKH stellen mensen in staat om hun doelen te bereiken, om effectiever en succesvoller te zijn in wat ze doen, van het verhogen van productienormen tot het sneller detecteren van ziekten of het zien van meer dan het zichtbare.

TOEKOMSTBESTENDIG

Innovatieve technologie en toekomstbestendige oplossingen vormen de basis van TKH's succesvolle vision-technologie. De camera's combineren de nieuwste krachtige sensoren die de beste beeldkwaliteit en hoge resolutie bieden, met

intelligente, toepassingsgerichte beeldverwerking en camera-bediening, zoals automatische versterking, belichting, witbalans, lensregeling en precisie-meting van tijd.

Het groeiende netwerk aan systemen en oplossingen vereist dat individuele componenten eenvoudig in systemen kunnen worden geïntegreerd om zodoende informatie te kunnen uitwisselen. De software-ontwikkelingskit VIMBA van TKH maakt het mogelijk om camera's eenvoudig in een systeem te integreren, ongeacht bijvoorbeeld de camera-interface of het besturingssysteem. De ontwerper van een systeem kan direct starten door instellingen zelf aan te passen en op te slaan via een gebruikersvriendelijke interface. De overdracht, het gebruik en de beoordeling van de beeldgegevens zijn daarom uiterst eenvoudig. De keuze uit verschillende behuizingsvarianten, van hoek-kop-varianten tot board-level-versies, vergemakkelijkt ook de integratie van de camera's aan de hardwarezijde, waardoor het eenvoudig wordt om 'vision-enabled'-technologie te ontwikkelen.

'SYSTEEM-OP-CHIP'

Bij TKH wordt het toenemend belang van geïntegreerde systemen als de hoogste vorm van integratie beschouwd

waarmee ze de camera-architectuur opnieuw heeft uitgevonden. Zo combineert de eigen ontwikkelde 'systeem-op-chip'-oplossing de prestaties van een machine vision-camera met de voordelen van een ingebouwde camera.

Het hart van het systeem is de unieke ALVIUM®-technologie. Deze eigen ontwikkelde innovatieve technologie stelt TKH in staat een uitgebreid assortiment camera's te ontwikkelen die een schat aan ingebouwde functies voor beeldoptimalisatie biedt. Tegelijkertijd zijn ze klein en beschikken ze over een intelligent energiebeheer. En ze doen geen concessies aan de beeldkwaliteit, prestaties en duurzaamheid van de camera's. Door beeldcorrectie- en optimalisatietaken over te dragen van de host naar de camera, kunnen systeem-engineers de computerkracht van de hostprocessor gebruiken voor meer veeleisende taken.



MACHINE VISION

TKH-camera's inspecteren autodeurpanelen met grote finesse



De opties waaruit een klant kan kiezen bij het kopen van een auto lijken onbeperkt. Vanwege deze verschillende opties, kan de productie van auto-onderdelen niet worden gestandaardiseerd en moet elk onderdeel afzonderlijk worden ingesteld. Visiotechnologie van TKH speelt een belangrijke rol in de 'end-of-line'-systemen voor inspectie-automatisering en kwaliteitscontrole van deurpanelen van auto's.

Voordat de deurpanelen naar de fabriek worden gestuurd voor de eindmontage, moeten de functionaliteit en juistheid ervan worden geverifieerd zoals controle van de kleur van de stoffen, leer of naden, de decorafwerking, het geluidssysteem en de functieknoppen. Visuele inspectie speelt hierbij een belangrijke rol. Maximaal 17 smart sensorcamera's van TKH worden geïntegreerd in een 'end-of-line'-systeem om deze controles uit te voeren.

SPECIFIEKE CAMERA'S VOOR GEVARIEERDE INSPECTIETAKEN

5 Megapixel Manta-camera's van TKH voltooien de kleurherkenninginspectie, bijvoorbeeld de kleur van het leer, de naad en de naadcontour. In complexe en compacte systemen worden ultracompacte Mako-camera's (Mako G-125) ingezet vanwege zijn minimalistische behuizing zo groot als een suikerklontje. Verschillende hoge resolutie 29 Megapixel Prosilica GT6600-camera's vervullen de taak om het verloop en de intensiteit van de lijnverlichting te controleren, naast de inspectie van de oppervlakten. Terwijl ze een groot zichtveld bestrijken, leveren de camera's een resolutie van 0,1 mm/pixel die de autofabrikant nodig heeft. Snelle gegevensoverdracht en efficiënte stuurprogramma's voor Windows-applicaties laten een korte inspectietijd toe. De complete inspectie van alle onderdelen duurt slechts 23 seconden. De camera's maken beelden van de deurpanelen vanuit verschillende perspectieven. Als gevolg hiervan zijn inspectiebeelden voor vele interessegebieden geschikt.

Optimale efficiency in productie dankzij 'FactorySmart[®]-technology' van TKH

TKH speelt slim in op de toenemende vraag naar 'Industry 4.0'-toepassingen door haar smart-sensor_ technologie, niet alleen in te zetten op het 3D-laser-scannen van objecten of processen, maar ook door dataverwerking hier onderdeel van uit te laten maken aan de hand waarvan kritische controlebeslissingen genomen worden.

'EDGE COMPUTING'

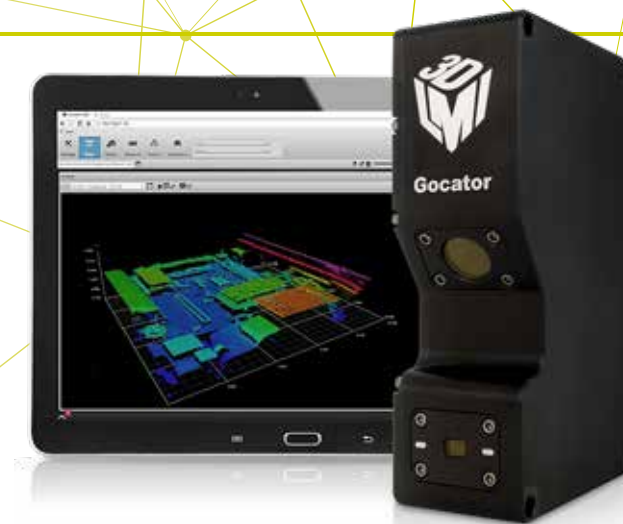
Bij TKH zien ze de ontwikkeling van smart technology als centrale factor in een vision-oplossing aan de hand waarvan automatiserings-, inspectie- en optimalisatieprocessen in de hedendaagse fabrieken uitgevoerd kunnen worden. Om dat te bereiken bouwt TKH haar sensoren op het concept van 'edge computing' wat betekent dat gegevens niet langer 'stroomafwaarts' naar een pc of in de cloud worden verzonden maar in plaats daarvan verwerken de slimme sensoren direct de gegevens bij 'the edge' ofwel de plek waar het scannen van producten of processen wordt uitgevoerd. Om deze visie te ondersteunen, heeft TKH het Gocator[®]-Ecosysteem ontworpen, een geïntegreerd platform dat de gewenste software-architectuur biedt die vereist is voor 'edge computing'-systemen.

Als machine vision-bedrijf erkent TKH tevens het belang van het samensmelten van 2D- en 3D-gegevens om realistische

situaties nauwkeurig te kunnen nabootsen om vervolgens deze 'situaties' weer toe te passen bij het detecteren van objecten en kenmerken. Deze objecten en hun kenmerken worden als één geheel gezien bij het bepalen of een product is vervaardigd en geassembleerd conform de specificatie. We blijven investeren in het ontwikkelen en uitbreiden van deze mogelijkheden binnen onze sensoren.

WEBTECHNOLOGIEËN

Onze visie op smart technology omvat ook industriële automatiseringstoepassingen, waarbij 3D-sensoren de robots voorzien van de 'ogen' die nodig zijn om dynamische oplossingen te creëren op veranderingen in de fabrieks-omgeving. Door het toepassen van webtechnologieën, kunnen we gebruikers bijvoorbeeld een eenvoudige gebruikersinterface voor webbrowsers aanbieden, om verbinding te maken met de TKH-sensoren die 3D-scans van onderdelen visualiseren, die meetinstrumenten bij



het slepen of neerzetten van objecten aanstuurt of die besturingsapplicaties met andere fabrieksapparatuur met elkaar verbindt. En omdat de machine vision-industrie zo'n breed scala aan meetbare toepassingen heeft, is de Gocator zo ontworpen dat het mogelijk is dat de klanten hun specifieke meetalgoritmen in de Gocator-sensoren kunnen integreren om daarmee hun eigen unieke oplossingen te creëren.

In toepassingen waarbij cyclustijden ofwel aantal onderdelen per minuut, een hogere snelheid vereisen, maakt het spreidingsgebied dat wordt bereikt met de Gocator voor de gebruikers mogelijk om 'off-load'-processen vanaf de sensor naar een PC of speciale hardwareversnellers over te brengen om zodoende aan de snelheden van de fabriek te kunnen voldoen. Hiermee wordt optimale efficiency in de productie-omgeving gerealiseerd dankzij de FactorySmart[®]-technologie van TKH.



MACHINE VISION

HDI 3D-scanners
bieden uitkomst in
robotinspectiesystemen



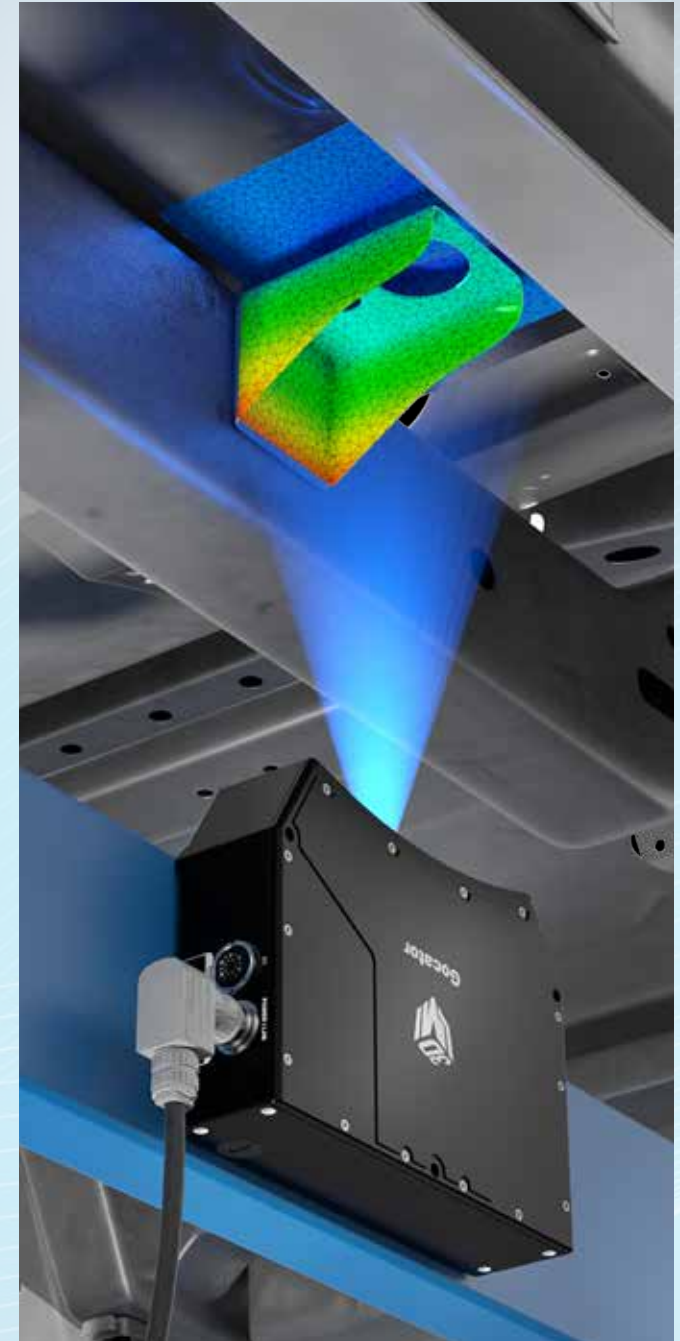
Traditionele Contact Measurement Machines (CMM's) kunnen zeer precieze metingen uitvoeren, maar bieden ook verschillende uitdagingen voor effectieve meet-inspecties in het productieproces waaronder traagheid bij gegevensverzameling en het gebrek aan geautomatiseerde oplossingen voor de afhandeling van de meetgegevens.

Bovendien is het vereist dat de meetapparatuur in een thermisch stabiele omgeving en onder extreme temperaturen moet kunnen functioneren om daarmee de nauwkeurigheid van de gegevens te garanderen. Met het oog op deze uitdagingen werden mogelijkheden onderzocht voor het ontwerpen van een snellere, flexibelere 3D-metrologieoplossing en die op de markt te brengen als alternatief voor CMM's.

HDI 3D-SNAPSHOT-SENSOR

Het antwoord hierop is een geautomatiseerd robotinspectiesysteem dat bestaat uit een 'meetcel' waarin de robot componenten presenteert aan 3D-scanners op een vaste locatie. Een HDI 3D-snapshot-sensor wordt in het robotinspectiesysteem geïntegreerd. De keuze voor deze sensor is vanwege de compacte constructie en de zeer nauwkeurige blauwe LED-projectie-scanttechnologie. Hoewel HDI-scanners normaal gesproken worden gebruikt voor 3D-modellering en 'reverse engineering', blijken ze ook zeer effectief in het scannen en inspecteren van middelgrote componenten met grote precisie en onder hoge snelheden. De HDI-sensor scant een volledig 3D-zichtveld in 0,3 seconden, met een nauwkeurigheid van 60 micron. De scanners zijn ontworpen voor een snelle en eenvoudige integratie in de meetapparatuur van de klant. Tevens kan de HDI-software development kit (SDK) door de klant worden gebruikt om de meetgegevens van het 3D-meetproces zelf te optimaliseren.

Hiermee is een geautomatiseerd robotinspectiesysteem ontwikkeld dat klaar is voor de toekomst!



Smart Manufacturing

Smart technology applications

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, blikverwerkende industrie en farmacie. Engineering en assemblage van systemen, besturings- en analysesoftware evenals vision-technologie 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.

Medicijndistributie

Bandenassemblage-systemen

Bandencomponenten-systemen

Auto- & truckbandensystemen

Visioninspectie

Producthandlingsystemen

Productie-automatisering

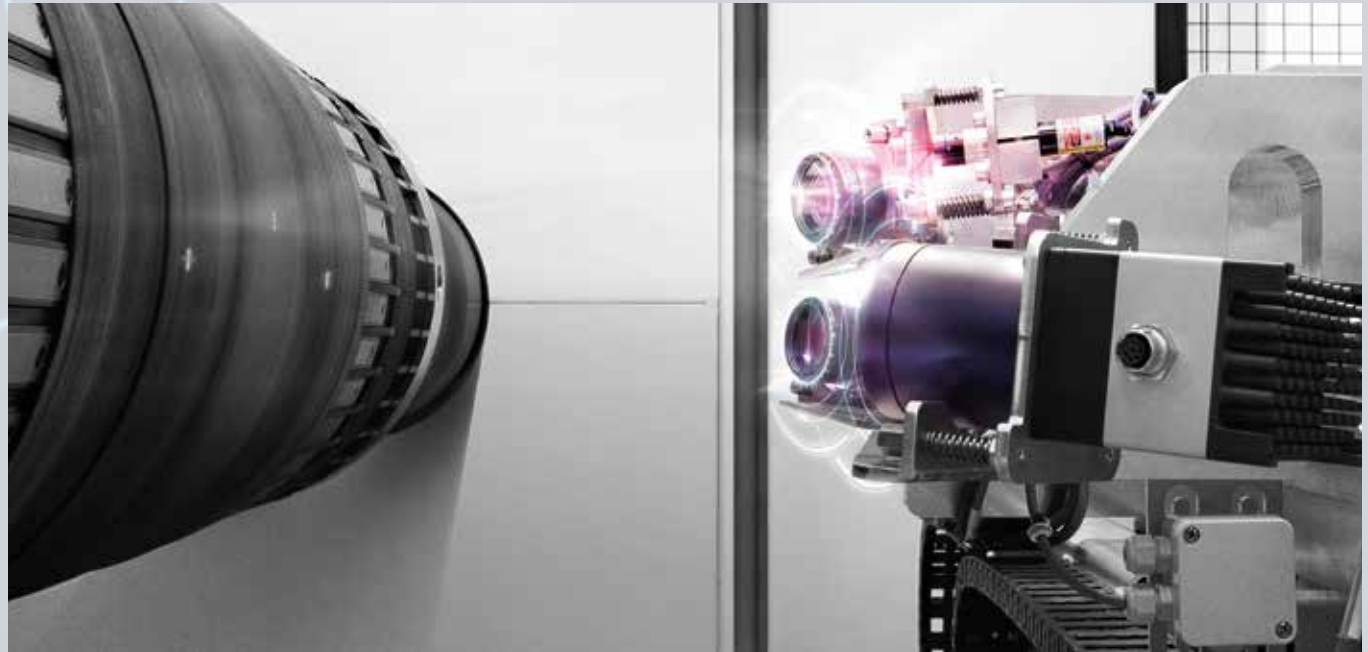
Scada-systemen





TIRE BUILDING INDUSTRY

VMI PIXXEL: vision- en monitoringsysteem levert optimale machine-performance



TKH heeft een sterke reputatie als innovator in de bandenbouwindustrie waar ook software een belangrijk onderdeel uitmaakt in haar smart manufacturing systems.

De VMI PIXXEL bijvoorbeeld is een ontwikkeling met de focus op 'Industrie 4.0'. Jaren geleden introduceerde TKH al camera's in de geautomatiseerde bandenbouwsystemen. Via haar vision- en monitoring-systemen onder de naam VMI PIXXEL wordt hieraan een extra dimensie toegevoegd. Hierbij draait het niet alleen meer om speciaal ontwikkelde, extreem betrouwbare camera's die een betere machine-performance opleveren.

Het is een compleet platform met de mogelijkheid tot online-verbinding. Het is een geïntegreerd systeem dat een aparte PC overbodig maakt, want vanwege slimme software is het systeem in staat fouten op te sporen en te corrigeren tijdens het proces. Daarnaast maakt de software veel gebruik van visualisatie, wat operators helpt om het proces eenvoudiger te volgen.

Het levert op twee manieren concurrentievoordeel op. Door de online-verbinding kunnen gegevens op afstand worden uitgelezen, wat bijvoorbeeld service en onderhoud op afstand mogelijk maakt. Kwaliteitsborgingsprocessen worden eenvoudiger en verbeteren door de beschikbaarheid aan output-gegevens. Dit speelt in op de behoefte van global bandenbouwers om aan te kunnen tonen dat zij kwaliteitsbanden maken.



Technologische voorsprong in bandenbouwmachines dankzij smart technology



De status van succesvol marktleider die TKH zich in de afgelopen jaren wereldwijd heeft verworven met technologisch toonaangevende bandenbouwsystemen is geen vanzelfsprekendheid. Het succes vloeit vooral ook voort uit constante Research & Development (R&D), voorspellende markt-ontwikkeling en doorlopende investeringen in technologische voorsprong. De toepassing van vision-technologie en vergaande robotisering bepalen het hoge niveau van de bandenbouwsystemen.

UITERSTE NAUWKEURIGHEID

12 tot 26 inspectiecamera's met specifiek eigen ontwikkelde software zijn per bandenbouwsysteem verantwoordelijk voor uiterst intelligente imageprocessing en dataverwerking. Hierdoor is het zelfs mogelijk het onderscheid vast te stellen tussen het zwart op zwart van gelaagd rubber. Veel nauwkeuriger dan met handmatig nameten mogelijk is. Het oog ziet zo'n rubberverbinding uiteraard, maar het is niet mogelijk objectief en met vergelijkbare nauwkeurigheid dit te meten. Die ongekende smart technology is ook verantwoordelijk voor de laagste kosten per geproduceerde band, een hoge kwaliteit van de band, uitzonderlijk hoge productiviteit tot 2.000 banden per dag en een spreekwoordelijke flexibiliteit. Dat laatste betekent onder meer ook dat een bandenbouwsysteem in zeer korte tijd kan worden 'omgebouwd' voor de productie van een ander type band. Daarmee komt TKH in de markt ook tegemoet aan de groeiende productievraag van de

meest uiteenlopende types en soorten banden die op personenauto's worden gemonteerd.

'HANDS OFF & EYES OFF'

'Smart Vision Technology' binnen de bandenbouwsystemen van TKH betekent in de praktijk 'hands off & eyes off' bij de fabricage van autobanden. Een enkele operator is in staat om meer bandenbouwmachines tegelijk te beheren. Visiontechnologie bewaakt het volledige productieproces van bandenbouw met nauwkeurige controle en inspectie. Die nauwkeurigheid in controle en inspectie van de processen die we met de vision-technologie bereiken is 5 tot 10 keer beter dan de toleranties op het bandenbouwproces. Door deze hoge nauwkeurigheid voldoet het systeem aan de hoge kwaliteitseisen die de auto-industrie van zijn leveranciers vraagt. Zeker omdat het gehele meetsysteem volledig geïntegreerd is in het productieproces, met een

minimale impact op de cyclustijd en met geautomatiseerde calibratie en validatie. Op verschillende plekken in het proces van bandenbouw maakt onze smart technology het mogelijk om actief te sturen en zonder menselijke tussenkomst de kwaliteit te verhogen. Het zijn de camera's van TKH die voor de processturing en -controle zorgen.

COMPLEET NIEUW: UNIXX

TKH is de laatste fase van ontwikkeling ingegaan van de UNIXX: een revolutionaire ontwikkeling op het gebied van bandenbouwsystemen. Vergeleken met de huidige stand van de technologie in de industrie, biedt de UNIXX vooral in economisch opzicht een ongekende oplossing. De ontwikkeling is gebaseerd op 'Industrie 4.0' en het principe van 'Smart Factory'. Door dit te combineren met een zeer hoog niveau aan automatisering, datageneratie en dataverwerking ontstaat een uiterst flexibele en betrouwbare nieuwe generatie bandenbouwmachine. Dankzij de 'advanced building technology' kan gesproken worden van een baanbrekende ontwikkeling voor de sector.



TIRE BUILDING INDUSTRY

VMI Remote Guidance biedt ondersteuning op afstand



Om 24/7-service te kunnen bieden is de 'VMI Remote Guidance' geïntroduceerd.

VMI Remote Guidance biedt ondersteuning op afstand en zorgt dat het productieproces bij de klant draaiend wordt gehouden. Dit gebeurt door middel van een videoverbinding tussen de klant en de helpdesk. Remote Guidance stelt de Remote Support Engineer in staat om live met de klant mee te kijken bij zijn machine. Door middel van Augmented Reality kan de engineer onder andere handgebaren toevoegen aan het beeld bij de klant om aan te wijzen waar het probleem zit, of om de klant te vragen een specifiek onderdeel in beeld te laten brengen. Op deze manier wordt het probleem sneller duidelijk en kan de engineer de klant direct naar de oplossing leiden. Het enige wat de klant hiervoor nodig heeft, is een smartphone of tablet. Dit real time-advies bespaart bovendien aanzienlijk op responstijd, waardoor de uitvaltijd wordt verminderd en een snelle voortzetting van het productieproces wordt verzekerd.

VMI Remote Guidance is nieuw in de branche en maakt het mogelijk dat via het inzetten van de laatste technologie professionele service op afstand mogelijk is.



Samengevatte jaarrekening



GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

In duizenden euro's

	2017	2016
Netto-omzet	1.479.648	1.338.516
Overige bedrijfsopbrengsten	4.808	2.468
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.484.456	1.340.984
Wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking	-13.686	-2.094
Grond-, hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	828.466	711.822
Personeelskosten	353.791	331.426
Overige bedrijfskosten	146.637	131.213
Afschrijvingen	24.774	22.109
Amortisatie	36.466	32.568
Bijzondere waardeverminderingen ¹	1.754	822
Totaal bedrijfslasten	1.378.202	1.227.866
Bedrijfsresultaat	106.254	113.118
Financiële baten	1.459	1.814
Financiële lasten	-8.326	-9.344
Koers- en omrekeningsverschillen	-1.190	-125
Resultaat overige deelnemingen	941	500
Resultaat uit voor verkoop beschikbare financiële activa	6.311	433
Waardeverandering financiële verplichting voor squeeze-out, earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders ¹	3.847	613
Resultaat voor belastingen	109.296	107.009
Belastingen over resultaat	20.744	19.702
Nettoresultaat	88.552	87.307
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	87.324	85.707
Minderheidsbelang derden in het resultaat	1.228	1.600
	88.552	87.307
Winst per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders		
Gewone winst per aandeel (in €)	2,08	2,04
Verwaterde winst per aandeel (in €)	2,06	2,03
Gewone winst per aandeel voor amortisatie en eenmalige baten en lasten (in €) ²	2,30	2,25
Gewone winst per aandeel voor amortisatie (in €) ²	2,34	2,31

¹ De waardeverandering in de financiële verplichtingen voor earn-out, squeeze-out en put-opties minderheidsaandeelhouders stond in de jaarrekening 2016 gepresenteerd onder bijzondere waardeverminderingen.

Deze post is geherrubriceerd en nu separaat gepresenteerd, waarbij de vergelijkende cijfers zijn aangepast.

² Niet IFRS-verplichte toelichting.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

In duizenden euro's

	2017	2016
Nettoresultaat	88.552	87.307
Posten die mogelijk in de toekomst naar winst of verlies zullen worden overgeboekt (na belasting)		
Valuta-omrekeningsverschillen	-11.897	835
Valuta-omrekeningsverschillen in overige deelnemingen	-491	-159
Effectief deel van veranderingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen (na belastingen)	5.034	1.044
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa	795	880
Reclassificatie van voor verkoop beschikbare financiële activa vanwege verkoop	-5.837	
	-12.396	2.600
Posten die in de toekomst niet naar winst of verlies zullen worden overgeboekt (na belasting)		
Actuariële winsten/(verliezen)	22	-560
	22	-560
Totaal van niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	-12.374	2.040
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode (na belasting)	76.178	89.347
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	74.988	87.754
Minderheidsbelang derden	1.190	1.593
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over periode (na belasting)	76.178	89.347

GECONSOLIDEERDE BALANS

In duizenden euro's	31-12-2017	31-12-2016
Activa		
Vaste Activa		
Immateriële vaste activa	392.152	395.521
Materiële vaste activa	229.212	213.103
Vastgoedbeleggingen	251	1.491
Financiële vaste activa	13.526	25.170
Uitgestelde belastingvordering	21.838	20.768
Totaal van de vaste activa	656.979	656.053
Vlottende activa		
Vorraden	233.626	206.949
Vorderingen	217.377	192.967
Onderhanden projecten in opdracht van derden	86.803	100.568
Te ontvangen vennootschapsbelasting	2.805	1.433
Liquide middelen ¹	87.719	88.496
Totaal van de vlottende activa	628.330	590.413
Totaal activa	1.285.309	1.246.466

In duizenden euro's	31-12-2017	31-12-2016
Passiva		
Groepsvermogen		
Eigen vermogen	594.072	574.000
Minderheidsbelang derden	8.440	8.520
Totaal van het groepsvermogen	602.512	582.520
Langlopende verplichtingen		
Langlopende schulden	187.335	213.913
Uitgestelde belastingverplichting	50.481	52.660
Voorzieningen voor pensioenen	8.172	7.957
Financiële verplichtingen	2.890	9.655
Overige voorzieningen	4.955	5.914
Totaal van de langlopende verplichtingen	253.833	290.099
Kortlopende verplichtingen		
Schulden aan kredietinstellingen ¹	57.350	51.992
Handelsschulden en overige te betalen posten	286.348	248.172
Onderhanden projecten in opdracht van derden	60.267	45.794
Te betalen vennootschapsbelasting	5.762	7.370
Financiële verplichtingen	11.781	13.217
Overige voorzieningen	7.456	7.302
Totaal van de kortlopende verplichtingen	428.964	373.847
Totaal passiva	1.285.309	1.246.466

¹ Inclusief € 42,0 miljoen (2016: € 29,8 miljoen) liquide middelen die onderdeel zijn van een saldo- en rentecompensatiestelsel.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN MUTATIES IN HET GROEPSVERMOGEN

In duizenden euro's	Geplaatst aandelenkapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Herwaarderingsreserve	Herwaarderingsreserve voor verkoop beschikbare financiële activa	Reserve omrekenings verschillen	Hedgingreserve	Algemene reserve	Onverdeelde winst	Totaal eigen vermogen	Minderheidsbelang	Totaal groepsvermogen
Stand per 31 december 2015	10.607	85.123	34.917	874	4.162	20.920	-3.637	281.727	86.154	520.847	8.570	529.417
Nettoresultaat									85.707	85.707	1.600	87.307
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten					880	683	1.044	-560		2.047	-7	2.040
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	0	880	683	1.044	-560	85.707	87.754	1.593	89.347
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar								86.154	-86.154	0		0
Kapitaalstorting										0	20	20
Dividenduitkeringen	102	-102						-32.038		-32.038		-32.038
Dividenduitkeringen aan minderheidsaandeelhouders								-491		-491	-1.616	-2.107
Verworven minderheidsbelang								-95		-95	-47	-142
Terugname herwaardering					-459			6		-453		-453
Aandelen- en optieregelingen (IFRS 2)								1.989		1.989		1.989
Ingekochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								-8.277		-8.277		-8.277
Verkochte aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen								4.764		4.764		4.764
Mutatie wettelijke reserve deelnemingen			-1.058					1.058		0		0
Geactiveerde ontwikkelingskosten			9.354					-9.354		0		0
Stand per 31 december 2016	10.709	85.021	43.213	415	5.042	21.603	-2.593	324.883	85.707	574.000	8.520	582.520
Nettoresultaat									87.324	87.324	1.228	88.552
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	-12.350	5.034	22		-6.499	-38	-6.537
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0	0	0	0	-5.042	-12.350	5.034	22	87.324	74.988	1.190	76.178
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 (IFRS 2)								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	9.253	2.441	344.003	87.324	594.072	8.440	602.512

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

In duizenden euro's	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat ¹	106.254	113.118
Badwill niet resulterend in een operationele kasstroom		-645
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	62.087	56.729
Aandelen- en optieregelingen niet resulterend in een kasstroom	2.315	1.989
Resultaat desinvesteringen	292	-710
Mutatie in voorzieningen	543	-2.141
Mutatie in werkkapitaal	24.769	-27.864
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	196.260	140.476
Ontvangen interest	1.461	1.814
Betaalde interest	-8.091	-8.607
Betaalde vennootschapsbelasting	-30.044	-29.595
Netto-kasstroom uit operationele activiteiten (A)	159.586	104.088
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Kapitaalstorting		20
Dividend ontvangen van niet-geconsolideerde deelnemingen	634	578
Verstrekke leningen	-483	-585
Investerings in materiële vaste activa	-44.118	-47.393
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1.000	2.066
Saldo van investeringen en desinvesteringen in vastgoedbeleggingen	1.240	
Verkoop van dochterondernemingen		2.663
Verkoop van overige deelnemingen		411
Verkoop van voor verkoop beschikbare financiële activa	12.097	
Verwerving van dochterondernemingen onder aftrek van verkregen liquide middelen	-5.821	-761
Verwerving van overige deelnemingen	-50	
Investerings in immateriële vaste activa	-35.064	-28.926
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	226	141
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten (B)	-70.339	-71.786

In duizenden euro's	2017	2016
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Betaald dividend	-48.048	-34.145
Afwikkeling van financiële verplichtingen inzake put-opties minderheidsaandeelhouders, earn-out en squeeze-out	-4.664	-745
Verwerving van minderheidsbelangen	316	-142
Inkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen	-17.496	-8.277
Verkoop eigen aandelen t.b.v. aandelen- en optieregelingen	7.041	4.764
Aflossingen van langlopende schulden	-27.158	-12.042
Opgenomen overige langlopende schulden	380	2.205
Mutatie kortlopend bancair krediet ²	-11.537	10.437
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten (C)	-101.166	-37.945
Netto-afname in liquide middelen (A+B+C)	-11.919	-5.643
Omrekeningsverschillen ²	-1.072	-354
Mutatie liquide middelen	-12.991	-5.997
Saldo liquide middelen per 1 januari	58.704	64.701
Saldo liquide middelen per 31 december	45.713	58.704

¹ De waardeverandering in de financiële verplichtingen voor earn-out, squeeze-out en put-opties minderheidsaandeelhouders is in 2016 geherrubriceerd in de winst-en verliesrekening, waardoor het bedrijfsresultaat is aangepast. Dit heeft geen effect op de kasstroom uit bedrijfsoperaties.

² De omrekeningsverschillen op de kortlopende schulden die onderdeel uitmaken van de liquide middelen zijn onder de omrekeningsverschillen opgenomen. Alhoewel het effect niet materieel is zijn de vergelijkende cijfers hiervoor aangepast.

Toelichting op de samengevatte jaarrekening

SAMENGEVATTE JAARREKENING

Dit verkorte jaarverslag 2017 is een samengevatte versie van het volledige jaarverslag 2017 van TKH. Het volledige jaarverslag 2017 is het officiële verslagleggingsdocument voor Nederlandse statutaire doeleinden. De in het verkorte jaarverslag opgenomen financiële overzichten zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2017 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 2017 te worden aangehouden. Het volledige jaarverslag 2017 (inclusief jaarrekening) kan worden gedownload via de website van TKH Group NV: 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 2017. 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 prestatie maatstaven, worden deze nader toegelicht in de begrippenlijst die onder de overige gegevens is opgenomen.

OVERZICHT VAN NETTOWINST-DEFINITIES

In duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	2017	2016
Nettoresultaat	88.552	87.307
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-1.228	-1.600
Winst toekomend aan de aandeelhouder	87.324	85.707
Nettoresultaat	88.552	87.307
Amortisatie van aan acquisitie gerelateerde immateriële vaste activa	15.246	15.723
Belastingen over de amortisatie	-4.130	-4.267
Winst voor amortisatie	99.668	98.763
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-1.228	-1.600
Winst voor amortisatie toekomend aan de aandeelhouders	98.440	97.163
Winst voor amortisatie	99.668	98.763
Herstructureringskosten	6.304	
Eenmalige bate door verkoop van aandelen Nedap	-5.837	
Bijzondere waardeverminderingen	1.754	822
Waardeverandering financiële verplichting voor squeeze-out, earn-out en put-opties minderheidsaandeelhouders	-3.847	-613
Belastingeffect over eenmalige baten en lasten	-2.015	-367
Eenmalige belastinglast/(bate)	1.817	-2.650
Winst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten	97.844	95.955
Af: Minderheidsbelang derden in het resultaat	-1.228	-1.600
Nettowinst voor amortisatie en eenmalige baten en lasten toekomend aan de aandeelhouders	96.616	94.355

GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Operationele segmenten

In duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	Telecom Solutions		Building Solutions		Industrial Solutions		Overige en eliminaties		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten										
Externe bedrijfsopbrengsten	191.472	168.531	635.525	574.903	657.459	597.550			1.484.456	1.340.984
Totaal bedrijfsopbrengsten	191.472	168.531	635.525	574.903	657.459	597.550	0	0	1.484.456	1.340.984
Resultaat										
EBITA	25.888	17.877	51.411	62.406	89.437	79.543	-15.958	-13.318	150.778	146.508
ROS	13,5%	10,6%	8,1%	10,9%	13,6%	13,3%			10,2%	10,9%
Eenmalige lasten			-6.124		-180				-6.304	0
Bijzondere waardeverminderingen	111	139	-1.412	-1.971	-453	-623		1.633	-1.754	-822
Amortisatie	-1.179	-828	-27.099	-24.622	-8.158	-7.091	-30	-27	-36.466	-32.568
Segment bedrijfsresultaat	24.820	17.188	16.776	35.813	80.646	71.829	-15.988	-11.712	106.254	113.118
Overige informatie										
Investerings in immateriële en materiële vaste activa	8.155	12.214	48.042	44.891	27.176	20.386	447	560	83.820	78.051
Afschrijvingen en amortisatie	4.784	3.370	37.519	33.763	18.627	17.198	310	346	61.240	54.677
Medewerkers (FTE)	702	691	2.655	2.335	2.517	2.460	26	23	5.900	5.509
Balans										
Activa	160.111	149.072	657.779	644.565	435.499	419.285	21.355	23.319	1.274.744	1.236.241
Overige deelnemingen	9.953	7.375	579	2.847	33			3	10.565	10.225
Geconsolideerde totale activa									1.285.309	1.246.466
Verplichtingen	43.857	36.626	166.964	155.844	202.877	189.812	269.099	281.664	682.797	663.946

In duizenden euro's (tenzij anders vermeld)	Vaste activa ¹		Bedrijfsopbrengsten		Medewerkers (FTE)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Geografische gebieden						
Nederland	231.212	228.804	279.174	251.290	35%	35%
Europa (overig)	269.585	277.507	699.097	611.567	41%	42%
Azië	71.732	75.793	292.879	264.099	16%	16%
Noord-Amerika	54.925	47.638	152.244	168.626	7%	6%
Overige	7.687	5.543	61.062	45.402	1%	1%
Totaal	635.141	635.285	1.484.456	1.340.984	100%	100%

¹ Vaste activa exclusief uitgestelde belastingvorderingvorderingen.

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. In het 'Bestuursverslag' is een nader overzicht van de activiteiten per business-segment weergegeven. Op basis van deze segmenten rapporteert TKH haar business-segmentinformatie.

Voorstel winstbestemming

In duizenden euro's

Nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders € 87.324.

Met inachtneming van artikel 33 van de statuten stellen wij voor aan de houders van (certificaten van) aandelen een dividend uit te keren van € 1,20 per (certificaat van) aandeel.

De betaalbaarstelling van het dividend vindt plaats op 14 mei 2018.

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

Verklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Commissarissen van TKH Group N.V.

ONS OORDEEL

De samengevatte jaarrekening 2017 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van TKH Group N.V. te Haaksbergen is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2017 van TKH Group N.V.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2017 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 2017;
- de volgende overzichten over 2017:
 - 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 kennismaken van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken 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 5 maart 2018.

DE GECONTROLEERDE JAARREKENING EN ONZE CONTROLEVERKLARING DAARBIJ

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2017 van TKH Group N.V. in onze controleverklaring van 5 maart 2018.

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 uitvoeren 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, 21 maart 2018

Ernst & Young Accountants LLP
w.g. A.E. Wijnsma RA

Werkmaatschappijen

Alphatronics BV

J. Herrebrugh
Watergoorweg 71
3861 MA Nijkerk
T +31 33 245 99 44
E info@alphatronics.nl
I alphatronics.nl

Aasset France

R. Scetbon, M. Monard
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)

F. Grube
Taschenweg 2a
07646 Stadtroda
Duitsland
T +49 364286770
E info@alliedvision.com
I alliedvision.com

Tevens vestigingen in:
Canada, China, Duitsland
(Osnabrück en Ahrensburg),
Singapore en USA (Exton en
Newburyport)

BB Lightpipe BV

F. Bobbaerts
Fabriekstraat 16-04
7005 AR Doetinchem
T +31 314 39 23 48
E info@bblightpipe.com
I bblightpipe.com

C&C Partners Sp. z.o.o.

A. Hejdysz,
R. Wojciechowski, W. Stroinski
ul. 17 Stycznia 119-121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 525 55 00
E info@ccpartners.pl
I ccpartners.pl

C&C Technology Sp. z.o.o.

P. Niemczyk
ul. 17 Stycznia 119-121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 525 55 00
E info@cctechnology.pl
I cctechnology.pl

Capable BV

M.W.C. van Tilburg
Weidehek 109
4824 AT Breda
T +31 76 541 64 56
E info@capable.nl
I capable.nl

Tevens vestiging in:
België

Commend Group (HQ)

R. Dance
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

W. Hulst, A.Fial
Rivium Boulevard 101
2909 LK Capelle a/d IJssel
T +31 10 285 52 85
E info@cruxin.nl
I cruxin.nl

Dewetron GmbH

K. Quint
Parkring 4
8074 Graz-Grambach
Oostenrijk
T +43 316 3070
E info@dewetron.com
I dewetron.com

Tevens vestigingen in:
China, Duitsland, Frankrijk en
USA

EFB Elektronik GmbH (HQ)

R. Ohle
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

M.N.A. van Leuven,
M. de Lange
Wijkermeerweg 31
1948 NT Beverwijk
T +31 251 26 19 20
E info@ekb.nl
I ekbgroep.nl

Tevens vestigingen in:
Nederland (Drachten,
Haaksbergen, Houten en
Someren)

Eldra BV

P. Kempkens
Branskamp 7
6014 CB Ittervoort
T +31 475 56 67 67
E info@eldra.nl
I eldra.nl

bv Elspec

M.J. van Doorn
Bedrijvenweg 14
1424 PX De Kwakel
T +31 297 33 03 00
E welkom@elspec.nl
I elspec.nl

Ernst & Engbring GmbH

S. Scharfen
Industriestraße 9
45739 Oer-Erkenschwick
Duitsland
T +49 2368 69 010
E info@eue-kabel.de
I eue-kabel.de

Tevens vestigingen in:
Duitsland (Forst), Oekraïne

Flexposure BV

G. Uljee, M. Moerkerk
Industrieweg 22
4153 BW Beesd
T +31 88 500 87 00
E info@flexposure.nl
I flexposure.nl

HE System Electronic GmbH & Co. Kg

A. Radtke, A. Weber
Reitweg 1
90587 Veitsbronn
Duitsland
T +49 911 975 810
E info@he-system.com
I he-system.com

Intronics Groep

M. Swolfs
Koolhovenstraat 1E
3772 MT Barneveld
T +31 342 40 70 40
E info@intronics.nl
I intronics.nl

Tevens vestigingen in:
België, Nederland (Elsloo) en
Spanje

Isolectra BV

W. Hulst, A. Fial
Rivium Boulevard 101
2909 LK Capelle a/d IJssel
T +31 10 285 52 85
E info@isolectra.nl
I isolectra.nl

Jacques Technologies Pty Ltd

E. Jansson
268 Montague Road
West End 4101, Brisbane
Australia
T +61 7 3846 8400
E sales@jacques.com.au
I jacques.com.au

Jobarco BV

J. Overes
Verbreeppark 15
2731 BR Benthuizen
T +31 79 331 93 13
E info@jobarco.com
I jobarco.com

KC Industrie Srl

G. Amadei
Via Dante Alighieri 33
29010 Villanova sull'Arda
Italië
T +39 0523 83 78 99
E info@kcindustrie.it
I kcindustrie.it

Keyprocessor BV

G. van den Hoek
Paasheuvelweg 20
1105 BJ Amsterdam Z.O.
T +31 20 462 07 00
E info@keyprocessor.com
I keyprocessor.com

LMI Technologies Inc. (HQ)

T. Arden
9200 Glenlyon Parkway
Burnaby, BC V5J 5J8
Canada
T +1 60 463 610 11
I lmi3D.com

Tevens vestigingen in:

China (Shanghai, Suzhou en Shenzhen), Duitsland, Nederland en USA (Detroit en Cupertino)

Mextal BV

E.P.J. Kruijswijk, F. Stravers
De Tienden 48
5674 TB Nuenen
T +31 40 290 75 10
E info@mextal.com
I mextal.com

NET GmbH (HQ)

U. Post, T. Däubler
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

Pantaflex BV

A.H.M. Ruigrok
Verbreepark 15
2731 BR Benthuisen
T +31 79 331 0007
E info@pantaflex.nl
I pantaflex.nl

Park Assist (HQ)

G. Neff
57 W 38th Street, 11th Floor
New York, NY 10018
USA
T +1 877 899 7275
E usa@parkassist.com
I parkassist.com

Tevens vestigingen in:

Australië, Dubai en Latijns Amerika, Nederland en UK

Schrade Kabel und Elektrotechnik GmbH

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

Siqura BV (HQ)

T. Grijpink
Zuidelijk Halfrond 4
2801 DD Gouda
T +31 182 592 333
E sales.nl@tkhsecurity.com
I siqura.com

Tevens vestigingen in:

Dubai, Singapore, Spanje, UK en USA

Speeq BV

W. Hulst, A. Fial
Rivium Boulevard 101
2909 LK Capelle a/d IJssel
T +31 10 285 52 85
E info@speeq.nl
I speeq.nl

Techno Specials NV

F. Bobbaerts
Ottergemsesteenweg Zuid 731a
9000 Gent
België
T +32 9 325 82 12
E info@technospecials.be
I technospecials.be

Texim Europe BV

A. Koens
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T +31 53 57 33 333
E info@texim-europe.com
I texim-europe.com

Tevens vestigingen in:

België, Denemarken, Duitsland, Oostenrijk en UK

TKD Kabel GmbH (HQ)

J. Rettenmeier
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

Induperm A/S

Københavnsvej 1
DK-4800 Nykøbing / Falster
Denemarken
T +45 54 86 02 00
E induperm@induperm.com
I www.induperm.dk

Tevens vestiging in:

Duitsland

Isolectra Far East Pte Ltd

A. Varma
29 Tai Seng Avenue
#05-06 Natural Cool Life Style Hub
Singapore 534119
Singapore
T + 65 6272 23 71
E enquiry@isolectra.com.sg
I isolectra.com.sg

Isolectra Communications Technology Sdn Bhd

Abdul Malek Abu Bakar
Suite 2.02, Mercu Picorp
Lot 10, Jalan Astaka U8/84
Seksyen U8, Bukit Jelutong
40150 Shah Alam
Selangor Darul Eshan
Maleisië
T + 60 3 7846 99 88
E ism@isolectra.com.my

TKH Building Solutions Shanghai Ltd.

V. Sung
1104-1105, 11th floor
No. 509 Wuning Road
Putuo District
Shanghai 200063
T +86 21 3133 57 63
P.R. China
E info@tkhchina.com
I tkhchina.com

TKH France SAS / CAE Groupe (HQ)

P. Vincent
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

P. Koscianski
ul. 17 Stycznia 121
64-100 Leszno
Polen
T +48 65 528 52 00
E info@tkhkabeltechniek.pl
I tkhkabeltechniek.pl

TKH Logistics BV

F. Teesselink
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T +31 53 85 05 000
E info@tkhlogistics.nl
I tkhlogistics.nl

Twentsche (Nanjing) Fibre Optics Ltd (TFO)

Xia Li
No.2 Xinke 4 Road
Pukou Nanjing 210061
P.R. China
T +86 25 5884 48 88
E marketing@tfo.com.cn
I tfo.com.cn

BV Twentsche Kabelfabriek (HQ)

J.M.A. van der Lof MBA, W. Bank
Spinnerstraat 15
7481 KJ Haaksbergen
T +31 53 57 32 255
E info@tkf.nl
I tkf.nl

Tevens vestigingen in:

Duitsland, Nederland (Lochem), Frankrijk en Nordics

USE System Engineering BV

J.H.M. van der Kuil
Elektrostraat 17
7483 PG Haaksbergen
T +31 53 574 14 56
E ease@usetechology.nl
I usetechology.nl

VDG Security BV

T. Grijpink
Platinastraat 65
2718 SZ Zoetermeer
T +31 79 36 38 111
E info@vdgsecurity.com
I vdgsecurity.com

VMI Holland BV (HQ)

H.J. Voortman, A.H.H. Buter,
E.G.M. Holweg
Gelriaweg 16
8161 RK Epe
T +31 578 67 91 11
E info@www.vmi-group.com
I vmi-group.com

Tevens vestigingen in:

China, Brazilië, Duitsland, Maleisië, Polen, Rusland en USA

Zhangjiagang Twentsche Cable Co. Ltd

V. Sung
ChuangYe Road, Jinfeng Town
Zhanjiagang. Jiangsu, 215625
P.R. China
T + 86 512 5857 11 88
E sales.list@twentshecable.com
I twentshecable.com

Tien jaren-overzicht

In miljoenen euro's

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Geconsolideerde winst- en verliesrekening										
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.484	1.341	1.375	1.346	1.198	1.102	1.061	894	726	997
Wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking ¹	-14	-2	10	-5						
Grond- en hulpstoffen, handelsproducten en uitbesteed werk	828	712	733	775	699	652	649	545	430	628
Personeelskosten	347	331	326	296	277	234	210	174	158	186
Afschrijvingen ²	25	22	22	20	19	17	15	14	16	17
Overige bedrijfskosten	147	131	133	124	103	113	95	88	81	90
Totaal bedrijfslasten	1.333	1.194	1.224	1.210	1.098	1.016	969	821	685	921
EBITA voor eenmalige baten en lasten	151	147	151	136	100	86	92	73	41	76
Eenmalige baten en lasten	6			9	-7	-12	-2		-12	
EBITA	145	147	151	145	93	74	90	73	29	76
Bijzondere waardeverminderingen	2	1	1	1					4	-3
Amortisatie	37	33	32	26	26	21	13	11	9	6
Bedrijfsresultaat	106	113	118	118	67	53	77	62	16	73
Financieel resultaat		-7	-7	-10	-13	-12	-7	-7	-11	-8
Waardeverandering verplichting voor squeeze-out, earn-out en putopties minderheidsaandeelhouders	4	1								
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	110	107	111	108	54	41	70	55	5	65
Belastingen	21	20	23	22	12	10	16	14	2	15
Nettoresultaat	89	87	88	86	42	31	54	41	3	50
Minderheidsbelang derden in het resultaat	2	1	2	3	5	3	1	1		
Toerekenbaar aan aandeelhouders	87	86	86	83	37	28	53	40	3	50

Kengetallen (in %, tenzij anders vermeld)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
EBITA/totaal van de bedrijfsopbrengsten (ROS) ³	10,2	10,9	11,0	10,0	8,3	7,8	8,7	8,2	5,6	7,6
Nettoresultaat/Eigen vermogen ^{2 3}	16,2	16,5	19,3	17,8	13,7	11,7	16,5	13,9	6,4	16,3
EBITA/gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROCE)	19,8	20,1	22,1	21,2	15,9	15,9	21,5	20,0	9,8	16,5
Nettoschuld/EBITDA ratio ^{2 3}	0,9	1,0	0,9	1,0	1,5	1,6	0,9	0,7	1,2	1,7
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie/totaal van de bedrijfsopbrengsten ^{2 3}	6,6	7,2	7,4	6,6	5,0	4,5	5,6	5,0	2,5	5,0

¹ Tot en met 2013 is de 'wijziging voorraad gereed product en goederen in bewerking' gerubriceerd onder bedrijfsopbrengsten.

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 2008 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 herstructureringen en bijzondere waardeverminderingen van respectievelijk € 7,2 miljoen en € 0,2 miljoen verantwoord. De eenmalige baten en lasten in 2012 betreffen herstructurerings- en acquisitiekosten van € 12,2 miljoen, vrijval van financiële verplichtingen voor earn-out en put-opties van € 3,0 miljoen alsmede de belastingbate hierover van € 2,8 miljoen. In 2011 bedroegen de acquisitiekosten € 2,0 miljoen.

In miljoenen euro's	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Geconsolideerde balans										
Immateriële vaste activa	392	395	400	352	349	343	204	168	167	169
Materiële vaste activa ¹	229	215	196	176	199	195	171	157	151	165
Financiële vaste activa	36	46	34	28	30	31	23	19	10	9
Totaal van de vaste activa	657	656	630	556	578	569	398	344	328	343
Vorraden	234	207	194	202	185	197	165	138	115	140
Vorderingen	306	295	248	288	234	201	187	165	146	225
Effecten en Liquide middelen	88	88	179	145	80	66	29	23	44	10
Totaal van de vlottende activa	628	590	621	635	499	464	381	326	305	375
Voor verkoop aangehouden activa				3		7	7	7	9	3
Totaal activa	1.285	1.246	1.251	1.194	1.077	1.040	786	677	642	721
Eigen vermogen ¹	594	574	521	483	378	364	356	317	281	292
Minderheidsbelang derden	9	9	9	17	61	60	2	2	1	1
Groepsvermogen	603	583	530	500	439	424	358	319	282	293
Voorzieningen ¹	71	74	71	68	112	105	75	54	64	60
Langlopende schulden	187	214	223	259	259	202	124	55	72	126
Schulden aan kredietinstellingen	57	52	126	59	15	60	4	32	41	71
Financiële verplichtingen	15	23	27							
Overige kortlopende schulden	352	300	274	294	252	249	225	217	183	171
Totaal passiva	1.285	1.246	1.251	1.194	1.077	1.040	786	677	642	721

Overige gegevens In euro's (tenzij anders vermeld)	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Solvabiliteit (in%)	47	47	42	42	41	41	46	47	44	41
Investeringen materiële vaste activa	41	46	38	34	19	25	22	21	11	32
Afschrijvingen op materiële vaste activa	24	23	23	20	19	17	15	14	17	17
Kasstroom uit operationele activiteiten	160	103	182	95	79	75	47	55	152	53
Aantal bij derden uitstaande aandelen ultimo boekjaar (x 1.000)	42.045	42.161	41.724	41.400	37.985	37.658	37.284	36.885	36.293	35.290
Nettoresultaat per aandeel van € 0,25	2,08	2,04	2,07	2,14	0,98	0,76	1,44	1,10	0,07	1,43
Nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten en amortisatie per aandeel	2,30	2,25	2,40	2,23	1,48	1,27	1,63	1,21	0,49	1,34
Dividend per aandeel	1,20	1,10	1,10	1,00	0,75	0,65	0,75	0,61	0,50	0,66
Hoogste koers	56,68	38,14	40,50	27,18	26,40	20,86	23,80	19,61	13,95	17,41
Laagste koers	36,45	28,47	25,35	22,13	18,55	15,41	13,24	12,52	6,35	7,04
Koers ultimo	52,93	37,59	37,44	26,36	25,40	19,50	16,95	19,61	13,95	8,00

¹ 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 2008 t/m 2013 zijn niet aangepast.

Verlaggevingssystematiek MVO

AANPAK, NORMEN EN RICHTLIJNEN

In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over onze (MVO-)prestaties over het verslagjaar 2017, lopend vanaf 1 januari 2017 en eindigend op 31 december 2017. De wettelijke publicatiedatum van het verslag is 22 maart 2018. In het MVO-verslag richten wij ons op onderwerpen die al meerdere jaren deel uitmaken van ons MVO-beleid en rapporteren conform de Global Reporting Initiative (GRI) 4.0. De inhoud en afbakening van het verslag zijn daarbij gebaseerd op de materialiteitsanalyse waarbij TKH zich in de keuzes ten aanzien van de diepgang en de afbakening van de MVO-rapportage heeft laten leiden door de voor ons meest materiële onderwerpen. Voor de definities en bepaling van KPI's zijn de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) gebruikt. In de GRI 4.0-richtlijnen is het van belang dat een onderneming een inschatting maakt van onderwerpen die van voldoende belang zijn om over te rapporteren. De significantie (materialiteit) van de te kiezen onderwerpen wordt bepaald door middel van een analyse van de impact van de kerngegevens op mens, milieu en maatschappij en onze positionering, afgezet tegen het belang dat stakeholders aan onderwerpen hechten. Zie hiervoor de materialiteitsmatrix en de GRI-tabel.

Het principe van Integrated Reporting is in het bestuursverslag van het Jaarverslag 2017 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 toegevoegd 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 CO₂-Prestatieladder, de MVO-Prestatieladder en de Nederlandse Corporate Governance Code. Daarnaast is gebruik gemaakt van de uitkomsten en aanbevelingen naar aanleiding van onze informatieverstrekking op het CDP-platform. Emissiefactoren zijn de waarden die worden gebruikt bij het omrekenen van gebruikte energiehoeveelheden, zoals liters benzine of kubieke meters aardgas, naar de hoeveelheid CO₂-uitstoot, die dit

gebruik veroorzaakt. TKH hanteert bij de berekening van de CO₂-impact van haar bedrijfsvoering, waar mogelijk, de lijst van emissiefactoren die 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.

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, ook omdat deze scopes direct door onze bedrijfsvoering worden beïnvloed en het merendeel van onze 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 het komende jaar hierin een stap te kunnen zetten, ook om de informatievoorziening op platforms zoals de CDP te kunnen aanvullen.

De lijst sluit verder aan bij de laatste inzichten over het meewegen van ketenemissies bij de productie van energiedragers. Daarnaast volgen wij voor de berekening van de Carbon Footprint de reporting standaard 'The Greenhouse Gas Protocol' van World Resources Institute and the World Business Council for Sustainable Development (www.ghgprotocol.org) en richten wij ons naar het MJA3-convenant. De keuze voor het MJA3-convenant is voor ons een logisch vervolg op de medio 2015 ingevoerde Europese regelgeving EED, gebaseerd op de Europese richtlijn 2012/27/EU. Vanwege de implementatie van deze richtlijn hebben TKH-werkmaatschappijen die binnen een gedefinieerde scope vielen een verplichte energie-audit moeten uitvoeren. Deze energie-audit is een systematische vierjaarlijkse procedure met als doel informatie te verzamelen over het actuele energieverbruik met als doel de mogelijkheden voor kosteneffectieve energiebesparing te signaleren en te kwantificeren.

De geleverde producten van TKH voldoen aan de Europese richtlijn REACH en ROHS. REACH is een Europees systeem voor het registreren, evalueren (van risico's voor mens en milieu) en toelaten (autorisatie) van chemische stoffen in Europa. ROHS is een Europese richtlijn die het verbiedt om bepaalde gevaarlijke stoffen te gebruiken in elektrische en elektronische apparatuur.

In het kader van mensenrechten 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.

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 benchmarkgegevens 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™'.

REIKWIJDTE EN WIJZIGINGEN TEN OPZICHTE VAN VORIG VERSLAGJAAR

Het MVO-beleid is in 2017 niet aangepast. Indien beleidswijzigingen van toepassing zijn, worden deze in het verslag toegelicht bij het specifieke onderwerp. Er hebben zich ten opzichte van eerdere rapportering geen wijzigingen voorgedaan in de systematiek van meten. De doelstelling voor afvalreductie is aangepast naar maximaal 5% van de jaarlijks materiaalconsumptie voor de meest relevante grondstoffen. Indien niet anders vermeld, zijn de gegevens gebaseerd op al onze werkmaatschappijen in binnen- en buitenland. Daar waar van deze grondslag wordt afgeweken, is expliciet melding gemaakt. De werkmaatschappijen die zijn geacquireerd zullen in het jaar volgend op het acquisitiejaar rapporteren conform de TKH-rapportagestructuur in het kader van MVO. Deelnemingen 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.

In de materialiteitsmatrix zijn enkele verschuivingen van thema's doorgevoerd ten aanzien van de relevantie ervan binnen onze organisatie of vanuit de stakeholders waaronder 'privacy' naar materieel. Evenals vorig verslagjaar rapporteren we niet op die thema's die minder materieel zijn.

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 en verloop. Daartoe wordt gebruikgemaakt van het financiële rapportagemodel in Cognos. De verificatie van de gegevens gebeurt door de financiële afdeling binnen TKH, waarbij PWC optreedt als externe adviseur. Alle gerapporteerde afwijkingen groter dan 10% ten opzichte van het vorig jaar zijn expliciet onderzocht.

TKH laat het MVO-verslag niet extern verifiëren. De prioriteit ligt op dit moment op het investeren van tijd en inzet bij het implementeren van duurzaamheid binnen de organisatie. Wel hebben wij door een extern adviseur het MVO-hoofdstuk laten toetsen aan de GRI 4.0-richtlijnen. Tevens hebben wij verdere stappen gezet ten aanzien van integrated reporting. Internal audit besteedt tijdens zijn controlewerkzaamheden aandacht aan MVO-thema's waaronder mensenrechten, 'code of supply' en thema's uit de TKH-gedragscode.

DE VOLGENDE GROEPEN HEBBEN INPUT GELEVERD OP DE INHOUD VAN HET MVO-VERSLAG VAN TKH

Aandeelhouders

- MVO is bij de behandeling van het jaarverslag 2016 op de Algemene Vergadering (AvA) op 3 mei 2017 besproken.
- 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. Ook vormt MVO een apart hoofdstuk in de template voor budget- en strategische plannen van de werkmaatschappijen. Daarin wordt het management onder meer gevraagd actie- en verbetervoorstellen aan te dragen.
- MVO is een terugkerend thema tijdens de internationale managementconferentie en tijdens bijeenkomsten met financiële controllers.

Medewerkers

- De Centrale Ondernemingsraad heeft het MVO-beleid besproken als onderdeel van het jaarverslag.
- Via de inrichting van diverse stuurgroepen voor MVO-thema's wordt sturing gegeven op deelonderwerpen.
- Via medewerkerstevredenheidsonderzoeken.
- Via opleidingen en trainingen, waaronder die voor vertrouwensfunctionarissen.

Klanten en leveranciers

- Input via ketenoverleg en bij de bespreking over thema's die de 'code of supply' aangaan.
- Via klanttevredenheidsonderzoeken.

Ministerie van Economische Zaken

- TKH is opgenomen in de Transparantiebenchmark. De jaarlijkse vragenlijst en aanbestedingsbrief geven een indicatie voor welke onderwerpen de overheid meer aandacht wenst.

Stakeholdersdialoog

- Via de stakeholdersdialoog op 19 december 2017, zijn de SDG's besproken.

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 Internal Audit van TKH wordt nauw samengewerkt in het kader van zijn controlewerkzaamheden op MVO-thema's tijdens de audit reviews. De contacten met de vertrouwensfunctionarissen baseren zich op de werking van de TKH-gedragscode en de daarbij behorende klokkenluidersregeling.

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 altijd bijgewoond door de commercieel verantwoordelijke om hiermee een pragmatische aanpak te garanderen.

Bij het voeren van de stakeholderdialogen werken wij samen met directieleden van onze werkmaatschappijen, business line managers, accountmanagers en HR. De Raad van Bestuur en de Management Board is frequent betrokken bij deze gesprekken.

De Raad van Bestuur bespreekt de gang van zaken op MVO-gebied per kwartaal met de (clusters van) werkmaatschappijen. Dit gebeurt aan de hand van de financiële en operationele rapportages, waarvan MVO onderdeel uitmaakt. Wij hebben MVO ingebed in ons financiële rapportagesysteem Cognos zodat het een integraal onderdeel vormt van ons informatiesysteem.

Voor meer informatie over het duurzaamheidsprogramma van TKH, kunt u contact opnemen met Renate Dieperink MBA (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 prestatie maatstaven

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 2017 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 van het Jaarverslag 2017, genaamd 'Begrippenlijst en alternatieve prestatie maatstaven'. De alternatieve prestatie maatstaven zijn gemarkeerd met * en voorzien van een definitie zoals vereist volgens de ESMA-richtlijn.

Bandbreedte overdrachtscapaciteit van een medium uitgedrukt in het aantal bits per seconde. De beschikbare transmissiecapaciteit is voor koper maximaal 1 gigabit per seconde en voor glasvezel maximaal 600 gigabit per seconde.

BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) het negatieve effect van het ontwijken van belasting. De OESO werkte 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).

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

Building Solutions oplossingen op het gebied van efficiënte elektrotechniek voor toepassing binnen gebouwen tot aan technische systemen die, gekoppeld aan software, efficiency-oplossingen aanbieden voor onder meer de zorg-, parkeer-, infra- en de securitysector.

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.*

Closed-circuit television (CCTV) is een benaming voor een beeldverbinding over een gesloten circuit of netwerk of anders gezegd, televisie over een gesloten verbinding. Er is sprake van een absolute controle of afgrenzing van de ontvangspunten 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) x100.*

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, elektronenbuizen en andere halfgeleiders). In elektrische netwerken worden actieve componenten met weerstanden, condensatoren, spoelen, samengevoegd tot schakelingen.

Extramurale zorg een vorm van intensieve thuiszorg voor mensen met een verzorgingshuisindicatie die niet zijn opgenomen in een instelling. Het doel is om zelfstandig wonende ouderen met een verzorgingshuisindicatie zodanig zorg te bieden zodat verhuizing naar een intramurale omgeving kan worden uitgesteld of worden voorkomen.

Fibre-To-The-Home het laatste stuk van het netwerk naar de gebruiker wordt voorzien van glasvezelkabel.

Glasvezelkabel kabel met een of meer gecoate geleiders van zeer zuiver glas voor de overdracht van signalen op een draadgolf van licht; toegepast in de data- en telecommunicatie.

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

ICT (Informatie- en Communicatietechnologie)

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

Indoor telecom telecommunicatiefaciliteiten binnenshuis.

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

Industry 4.0 het efficiënter maken van productieproces door de integratie van machines met het internet. Productieprocessen worden zo aangepast dat er meer geproduceerd wordt, er minder fouten worden gemaakt, en meer servicegericht produceren mogelijk is.

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.

Schuld leverage ratio (Nettoschuld/EBITDA) langlopende schulden plus kortlopende schulden aan kredietinstellingen minus liquide middelen gedeeld door de EBITDA.*

Marktkapitalisatie Het aantal uitstaande gewone aandelen x de slotkoers.*

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.

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 geëngement aan 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.

Sustainable Development Goals (SDG's) In 2015 hebben 193 landen zich geëngement aan de Duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDGs). Deze doelen vormen een actieplan voor een duurzame wereld zonder armoede.

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 van dit jaarverslag.

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-stopshop'-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 Networks, Care, Tunnel & Infra, Parking, Marine & Offshore, Machine Vision en Tire Building Industry, staat vermeld in het bestuursverslag van dit jaarverslag.

Dit is een samenvatting van het jaarverslag 2017.
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 2017 te worden aangehouden.

Redactie en tekst

TKH Group NV, Haaksbergen
Leo Faber (pag. 96, 98, 100, 102, 106, 110 en 120)

Vormgeving

Monter, Amsterdam

Fotografie

Gregor Servais (pag. 4)
Alexander Fianke (pag. 45)

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.

21 maart 2018



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.

