



J A A R V E R S L A G 2 0 0 6
F O C U S E D A C C E L E R A T I O N



Exemplaren van de Nederlandstalige en de in het Engels
vertaalde versie van dit jaarverslag kunt u aanvragen bij:
Kendrion N.V.

Utrechtseweg 33

3704 HA Zeist

Postbus 931

3700 AX Zeist

Telefoon (030) 699 72 50

Fax (030) 695 11 65

E-mail info@kendrion.com

www.kendrion.com

Statutaire zetel: Zeist

Ook op de corporate website (www.kendrion.com)
is dit verslag te raadplegen naast andere publicaties
als persberichten en presentaties.

Kendrion N.V.

Euronext-code 0000383511

Fondscode 38351

ISIN-code 0000383511

Inhoud

2	Profiel
2	Visie en strategie
3	Voorwoord
4	Kendrion in een oogopslag
4	Kerngegevens
6	Missie, financiële doelstellingen en strategie
8	Het aandeel Kendrion
11	Bericht van de Raad van Commissarissen
13	Personalia Raad van Commissarissen
14	Verslag van de Directie
14	Personalia Executive Committee
15	Focused acceleration
17	Organisatiestructuur
17	Risicobeheer
18	Corporate governance
18	Human resources
18	Aandelenregeling
18	Duurzaam ondernemen
19	Financiële gang van zaken
22	Vooruitzichten
24	Kendrion Electromagnetic
30	Kendrion Automotive Metals
36	Kendrion Distribution Services
41	Corporate governance
45	Risicomanagement
51	Jaarrekening
96	Overige gegevens
96	Accountantsverklaring
97	Statutaire bepalingen inzake winstverdeling
98	Belangrijkste deelnemingen

Profiel

Kendrion N.V. is een industrieel toeleverancier van hoogwaardige elektromagnetische en metalen componenten en kunststof halffabrikaten. De handels- en productieactiviteiten richten zich op geselecteerde niches in business-to-businessmarkten, met name in Europa.

Kendrion produceert, ontwikkelt en verkoopt hoogwaardige elektromagnetische en metalen componenten en distribueert en bewerkt kunststof halffabrikaten. De activiteiten zijn ondergebracht in twee divisies: *Kendrion Industrial Components* en *Kendrion Distribution Services*. Kendrion beschikt over leidende posities in de door haar geselecteerde nichemarkten, die verder uitgebouwd kunnen worden. Met bijna 2.800 medewerkers in 16 Europese landen, China en de Verenigde Staten wordt een omzet van EUR 569 miljoen gerealiseerd. Kendrion beschikt over een kleine managementholding in Zeist (Nederland). De aandelen staan genoteerd aan de effectenbeurs van Euronext Amsterdam N.V.

Visie en strategie

Het beleid is gericht op het realiseren van een duurzame meerwaarde voor de onderneming als geheel door winstgevende groei, zowel autonoom als door acquisities. Daarbij streeft Kendrion een steeds verdere focus in haar activiteiten na. Met bestaande knowhow, innovatief vermogen en commerciële slagkracht worden oplossingen geboden aan een breed scala aan afnemers. Karakteristiek voor Kendrion zijn transparantie, flexibiliteit en lokaal ondernemerschap, waarbij uitdagende doch realistische doelstellingen leidend zijn. Kendrion wil daarbij aantrekkelijk zijn en blijven voor medewerkers, klanten en aandeelhouders.

Kendrion is zich bewust van het belang van haar maatschappelijke verantwoordelijkheden. Daarom worden in alle processen standaarden op sociaal en milieugebied continu aangescherpt.



Voorwoord

Geachte aandeelhouder en belangstellende,

Verbetering van resultaten, herfinanciering, groei, beheersing van kosten en werkkapitaal, risicomangement en innovatief ondernemen stonden in 2006 centraal. In dit verslag over 2006 worden deze thema's nader belicht.

Verbetering van resultaten gestuwd door *autonome groei* van onze drie business areas voerde de prioriteitenlijst aan. Alhoewel Kendrion over 2006 een stijging van haar genormaliseerd bedrijfsresultaat heeft gerealiseerd van 12%, bleef het resultaat enigszins achter bij de verwachtingen. Hiervoor zijn enkele specifieke oorzaken aan te wijzen. Kendrion Electromagnetic heeft een goede ontwikkeling doorgemaakt en wist haar bedrijfsresultaat verder te verbeteren, alhoewel de sterk gestegen koperprijs remmend werkte op deze verbetering. Ook Kendrion Distribution Services zag haar bedrijfsresultaat toenemen, waarbij de geacquireerde Essåplast Group een groot deel van de stijging voor haar rekening nam. De meeste landen waar Kendrion Distribution Services actief is, hadden een goed jaar, echter in Duitsland en Frankrijk zijn stappen genomen tot verbetering, waar de kosten duidelijk voor de baten uit gaan. Bij Kendrion Automotive Metals stonden de resultaten onder druk door een noodzakelijke reorganisatie, die inmiddels is afgerond, maar die het perspectief van deze activiteit weer vergroot heeft. Kendrion SKA droeg goed bij aan het bedrijfsresultaat.

In maart werd een proces van *herfinanciering* afgerond met de ondertekening van een nieuwe kredietovereenkomst. Met een viertal Nederlandse banken werd een beduidend gunstiger pakket aan financieringsvoorwaarden afgesproken in vergelijking met de voorwaarden die nog uit de financiële herstructureringsperiode van enkele jaren geleden dateerden. Mede door de nieuwe faciliteit was Kendrion in de gelegenheid een tweetal strategische acquisities met succes af te ronden en konden Kendrion SKA in Duitsland (Kendrion Automotive Metals) en Essåplast Group in Zweden (Kendrion Distribution Services) worden verwelkomd. In februari 2007 is het kredietarrangement opnieuw aangepast waardoor meer ruimte beschikbaar is voor acquisities.

Extra aandacht is besteed aan de ontwikkeling van de *kosten* en het *werkkapitaal* in relatie tot omzetgroei. Ook in 2007 zullen zowel de ontwikkeling van kosten als adequate beheersing van het werkkapitaal centrale thema's zijn. In 2006 werd Kendrion geconfronteerd met een onverwachte en uitzonderlijk sterk gestegen koperprijs, hetgeen ertoe heeft geleid dat acties om de ontwikkeling

van de grondstoffenprijzen op te vangen hoge prioriteit hadden en zullen houden. Met name druk van afnemers om betalingstermijnen te verlengen hebben tot een extra stijging van debiteuren geleid.

Voortbouwend op de in 2005 uitgevoerde inventarisatie zijn grote vorderingen gemaakt met het verder gestalte geven aan de *risicomangementstructuur*. Een structuur van interne controle- en beheersingssysteem met betrekking tot de financiële rapportage werd ingevoerd. Deze controlestructuur dekt nagenoeg de hele onderneming en is naar verwachting over geheel 2007 volledig operationeel.

Mede door de effecten van globalisering en technische ontwikkelingen is de concurrentiedruk toegenomen. Kendrion realiseert zich dat zonder permanente verbetering van haar activiteiten en kennis van markt en klanten, de beoogde groei en interessante marktposities niet kunnen worden bereikt of behouden. Onderscheidend vermogen en innovatie zijn daarbij kernbeginselen. Het *innovatief opereren* van alle medewerkers en samenwerking binnen de onderneming wordt uitgedaagd en gestimuleerd: en met resultaat. Met trots worden enkele succesverhalen uit de drie business areas in dit verslag toegelicht.

In het verslagjaar heeft Kendrion – evenals voorgaande jaren – een Mid-term Plan opgesteld. Het Mid-term Plan 2007–2009 met de titel '*Focused acceleration*' is gebaseerd op de speerpunten van Kendrion's strategie zoals nichemarktleiderschap, autonome groei, het benutten van synergie in de business areas en verdere focusering van de activiteiten van Kendrion in de periode die het plan bestrijkt. Om onze leidinggevende marktposities verder te versterken, zoekt Kendrion actief naar geschikte overnamekandidaten in de business areas Kendrion Electromagnetic en Vink.

Dankzij de inzet van onze medewerkers hebben wij in het verslagjaar de resultaten en orderportefeuilles zien toenemen en zijn structurele verbeteringen in de business doorgevoerd. Ik spreek hierbij aan onze medewerkers, het management en andere stakeholders van Kendrion mijn erkentelijkheid uit voor de bijdrage aan de positieve ontwikkeling van Kendrion in 2006.



Piet Veenema, CEO

Kendrion in een oogopslag

Kerngegevens

>> Belangrijke ontwikkelingen 2006

- > Autonome omzetgroei 5,6%
- > Bedrijfsresultaat 2006 EUR 25,1 miljoen
- > Nettowinst voortgezette activiteiten gegroeid met 14%
- > Investerings in materiële en immateriële vaste activa bedroegen EUR 12,3 miljoen
- > Beperkte vrije kasstroom (vóór acquisities) door met name toegenomen debiteuren

>> Kerncijfers

	EUR miljoen, tenzij anders vermeld	2006	2005	2004
¹ Voortgezette activiteiten conform het begrip wat in de jaarrekening gehanteerd wordt.	Autonome groei voortgezette activiteiten ¹	5,6%	7,3%	5,2%
	Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) voortgezette activiteiten ¹	38,6	32,8	13,8
	Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	38,6	35,0	20,1
	Nettowinst voortgezette activiteiten ^{1, 2}	14,3	12,5	8,9
	Nettoresultaat totaal	14,3	17,5	(11,9)
² Geschoond voor incidentele boekwinsten en -verliezen, incidentele baten en lasten en de resultaten van verkochte onderdelen.	Netto-investeringen – voortgezette activiteiten ¹	12,3	13,0	11,7
	Afschrijvingen – voortgezette activiteiten ¹	13,5	13,7	12,6
	Totale activa	291,5	255,7	298,7
	Geïnvesteed vermogen ³	167,2	146,2	163,0
	Werkkapitaal	75,8	65,2	73,2
³ Geïnvesteed vermogen is materiële- en immateriële vaste activa en vlot-tende activa min actuele belasting-verplichtingen en handelsschulden en overige te betalen posten.	Eigen vermogen	83,6	68,9	52,6
	Netto rentedragende schuldpositie	87,5	75,5	118,3
	Belangrijkste kengetallen per aandeel			
	Nettoresultaat	0,14	0,17	(0,63)
	Verwaterd nettoresultaat	0,14	0,17	(0,63)
	Aantal uitstaande aandelen jaareinde (x 1.000)	102.876	102.876	102.876
	Belangrijkste kengetallen			
⁴ 'Rolling' (12-maands voortschrijdend).	Bedrijfsresultaat voortgezette activiteiten/opbrengsten (ROS%) ^{1, 2, 4}	4,4%	4,2%	4,4%
	Bedrijfsresultaat voortgezette activiteiten/geïnvesteed vermogen (ROI%) ^{1, 2, 4}	15,4%	13,6%	13,4%
	Nettowinst voortgezette activiteiten/gemiddeld eigen vermogen ^{1, 2}	18,8%	20,6%	31,2%
	Solvabiliteit (eigen vermogen/balanstotaal)	28,7%	26,9%	17,6%
	Netto rentedragende schuldpositie/bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) voortgezette activiteiten (debt cover) ¹	2,3	2,3	8,6
	Netto rentedragende schuldpositie/eigen vermogen (gearing)	1,0	1,1	2,2
	Bedrijfsresultaat voortgezette activiteiten/netto financieringslasten (rentedekking) ¹	4,1	3,0	0,1

>> Belangrijke gebeurtenissen 2006

31 maart 2006

Herfinanciering gerealiseerd voor EUR 120 miljoen en bankgarantie van EUR 40 miljoen ten behoeve van Europese Commissie met ABN AMRO Bank, Fortis Bank, ING Bank en Rabobank

24 mei 2006

Overname resterende 50% belang in Kendrion SKA te Attendorn, Duitsland met een jaaromzet van EUR 15 miljoen en 60 werknemers ('high volume stamping' business area Kendrion Automotive Metals)

6 juli 2006

Overname alle aandelen van Essåplast Group in Zweden met vestigingen in Gothenburg, Stockholm en Malmö met een jaaromzet van EUR 15 miljoen en 80 werknemers (business area Vink)

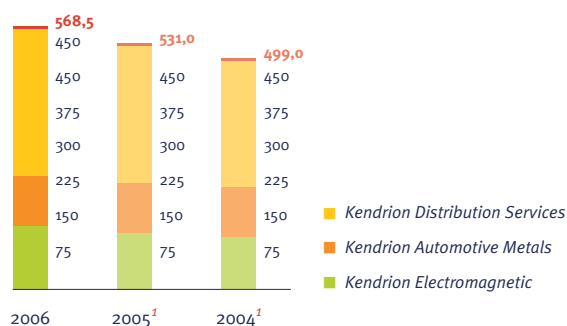
EUR miljoen

¹ Betreft slechts de voortgezette activiteiten.

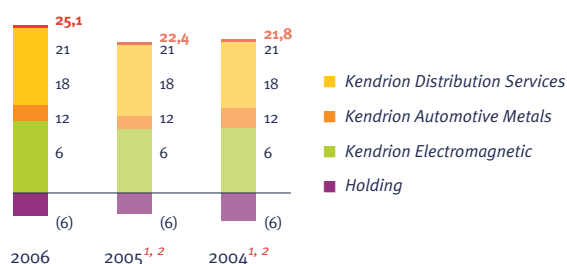
² Voor bijzondere/incidentele lasten exclusief Spring Systems.

³ Voor uitgaande kasstroom acquisities.

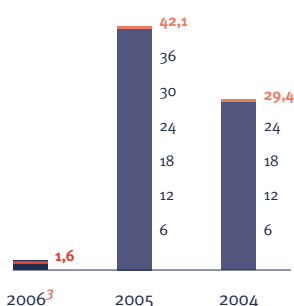
Opbrengsten per business area



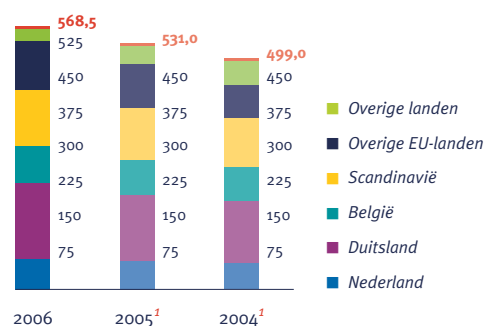
Bedrijfsresultaat per business area (vóór management fee en na allocatie direct gerelateerde holdingkosten)



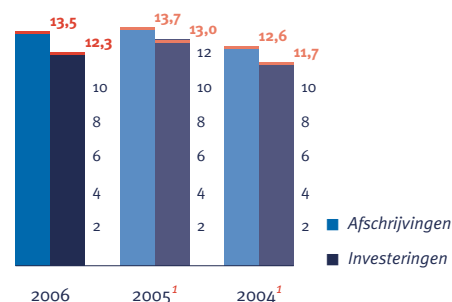
Vrije kasstroom



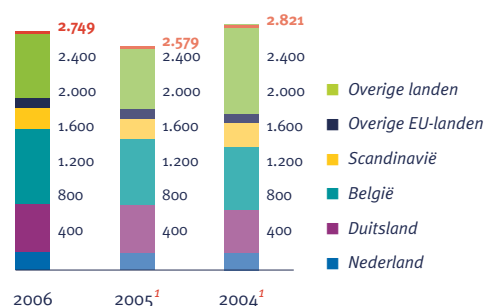
Opbrengsten naar regio



Afschrijvingen/investeringen



Aantal vaste werknemers per jaareinde naar regio



Kendrion in een oogopslag

Missie, financiële doelstellingen en strategie

» Missie

De missie van Kendrion is het zijn van een toonaangevende internationale onderneming die met bestaande know-how, innovatief vermogen en commerciële slagkracht oplossingen biedt voor haar industriële afnemers. Daarbij wil de onderneming een transparant, flexibel en betrouwbaar bedrijf blijven waar plezier in ondernemen gekoppeld is aan resultaatdoelstellingen.

» Financiële doelstellingen

- Jaarlijks een autonome omzetgroei van ten minste 5%;
- Een rendement op geïnvesteerd vermogen (ROI) van ten minste 20%;
- Uitgebalanceerde betalingsvoorwaarden en voorraad-niveaus;
- Vrije kasstroom per business area moet in beginsel minimaal gelijk zijn aan het nettoresultaat, gemeten over drie jaar;
- Solvabiliteit van ten minste circa 25-30%;
- Rentedragende schulden / EBITDA lager dan 3,00;
- Tenzij investeringen en/of acquisities voor de lange termijn en/of bijzondere omstandigheden anders vereisen, een dividenduitkering van ten minste 30%.

» Strategie

Kern van de strategie is het creëren van een strategisch logisch verband van activiteiten die elkaar onderling versterken. Daarbij zal steeds meer focus in de activiteiten worden aangebracht, eventueel ook door het verkopen van belangrijke gedeelten van de huidige activiteiten. Kendrion wil leidende Europese marktposities in de geselecteerde nichemarkten op- en uitbouwen, met het doel marktleider te worden in termen van omzet en toegevoegde waarde. Voorts ziet Kendrion ook mogelijkheden voor groei buiten Europa.

De activiteiten richten zich op het realiseren van toegevoegde waarde voor de onderneming als geheel, gebaseerd op een helder geformuleerde strategie voor de individuele business areas. Kendrion's doelstelling is het realiseren van een substantiële stijging van de omzet en toegevoegde waarde per jaar door autonome groei, strategische acquisities en het realiseren van een aantrekkelijk rendement op geïnvesteerd vermogen.

Speerpunten zijn groei door:

- Nichemarktleiderschap in geselecteerde business-to-businessmarkten;
- Autonome groei van de huidige activiteiten;
- Benutten van synergie;
- Evenwichtige geografische spreiding van activiteiten;
- Gerichte acquisities;
- Toename van focus in activiteiten.

» Nichemarktleiderschap in geselecteerde business-to-businessmarkten

Kendrion streeft naar nichemarktleiderschap in geselecteerde business-to-businessmarkten. Onder een nichemarkt wordt een kleine markt verstaan, niet zozeer in termen van omzet of volume, maar omdat er een beperkt aantal aanbieders is in termen van marktaandeel of in de zin van kwaliteit (technologie en innovatie). Kendrion wil een leidende positie in die nichemarkten bereiken waar aantrekkelijke marges gerealiseerd kunnen worden en waar relatief hoge toetredingsdrempels (knowhow, investeringen) gelden. De producten en diensten die Kendrion levert, hebben de volgende kenmerken:

- Producten en diensten zijn innovatief en technisch van aard;
- Het is maatwerk, 'dedicated to supplier or customer';
- De bijdrage is 'klein' maar essentieel voor het eindproduct van de afnemer;
- Het aantal klanten (of leveranciers) is beperkt en er is sprake van een langetermijnrelatie;
- De markt voor een specifiek product of dienst biedt gelegenheid om een marktleidende positie te bekleden.

» Autonome groei van de huidige activiteiten

Kendrion streeft naar autonome groei van de activiteiten in termen van omzet, volume en resultaat. Dit kan worden bereikt door het bezetten van sterke marktposities, het verder uitbouwen van hoogwaardige engineering- en testfaciliteiten en het bieden van excellente logistieke concepten. Het aanbieden van topkwaliteit service heeft de hoogste prioriteit.

» Benutten van synergie

De business areas van Kendrion verschillen van elkaar en zijn actief in onderscheidende markten. Kendrion streeft naar het bereiken van een optimale synergie in de strategische business areas door het bundelen van krachten in marketing en sales, het bereiken van ‘economies of scale’ in productie en inkoop en het verbeteren van ICT-systemen.

» Evenwichtige geografische spreiding van activiteiten

Om stabiele resultaten te waarborgen wil Kendrion niet afhankelijk zijn van één markt. Kendrion streeft naar een evenwichtige geografische spreiding van de activiteiten, waarbij Europese dekking van de meest relevante markten prioriteit heeft. Het belang van Oost-Europese landen zal evenwel verder toenemen. De verwachting is dat Oost-Europa nieuwe mogelijkheden zal bieden op het vlak van productielocaties en marktmogelijkheden. Het Verre Oosten neemt in belang toe, zij het – voor wat Kendrion betreft – vooralsnog bescheiden en op de middellange termijn.

» Gerichte acquisities

Ter versterking van haar leidende posities streeft Kendrion acquisities na voor de business area Kendrion Electromagnetic (zowel markttechnisch als geografisch). Daarnaast wordt voor de Vink-groep versterking gezocht in met name Duitsland en Frankrijk.

» Toename van focus in activiteiten

De mate waarin Kendrion zal slagen in het succesvol uitbouwen van de bestaande business areas door autonome groei en gerichte acquisities zal bepalend zijn voor een verdere focus in activiteiten. De strategie is erop gericht dat Kendrion op kortere termijn de diversiteit van haar activiteiten zal terugbrengen.

Kendrion in een oogopslag

Het aandeel Kendrion

>> Aandelenkapitaal

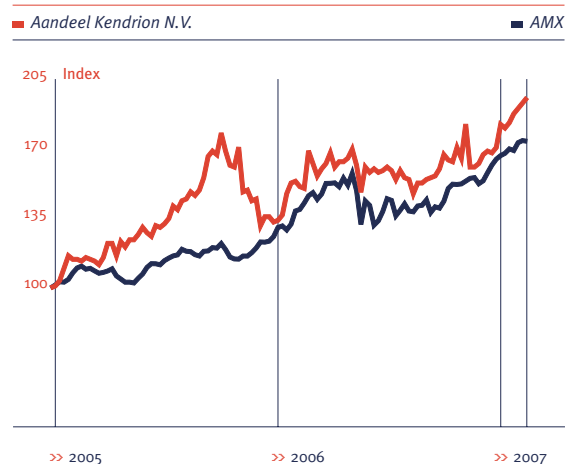
In het boekjaar 2006 is het geplaatste aandelenkapitaal van Kendrion niet gewijzigd.

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 80.000.000 bestaande uit 400.000.000 gewone aandelen met een nominale waarde van EUR 0,20.

Per 31 december 2006 waren 102.876.247 gewone aandelen van EUR 0,20 geplaatst. Per balansdatum waren 118.279 gewone aandelen in het bezit van de vennootschap.

De gewone aandelen van Kendrion zijn genoteerd aan de effectenbeurs van Euronext Amsterdam N.V.

Koersontwikkeling (van 31 december 2004 tot en met 2 februari 2007)



Ontwikkeling in het aantal uitstaande aandelen

	Gewone winstgerechtigde aandelen	Totaal aantal geplaatste aandelen
Stand per 1 januari 2006	102.814.631	102.876.247
Opties	0	0
Mutatie ingekochte aandelen	(56.663)	0
Stand per 31 december 2006	102.757.968	102.876.247
Mogelijke uitgifte van nieuwe aandelen wegens volledige uitoefening van uitstaande voorwaardelijke opties op aandelen	31.250	31.250
Maximum aantal aandelen bij volledige uitoefening opties	102.789.218	102.907.497

Overige gegevens

In EUR, tenzij anders aangegeven	2006	2005	2004
Aantal aandelen x 1.000 per 31 december	102.876	102.876	102.876
Beurswaarde in miljoenen euro's per 31 december	196,5	153,3	115,2
Hoogste koers in het boekjaar	2,05	2,01	4,50
Laagste koers in het boekjaar	1,49	1,11	0,92
Koers per 31 december	1,91	1,49	1,12
Gemiddelde dagomzet gewone aandelen	240.643	623.704	
Winst per aandeel	0,14	0,17	(0,63)
Winst per aandeel na volledige verwatering	0,14	0,17	(0,63)
Koerswinstverhouding (ultimo 2006)	13,64	8,76	n.v.t.

» Grootaandeelhouders

In het kader van de Wet Melding Zeggenschap in ter beurse genoteerde vennootschappen 2006 is Kendrion bekend dat per 31 december 2006 de volgende aandeelhouders over een belang beschikken van meer dan 5%:

Aandeelhouder		Datum melding
Aviva Plc	7,58%	per 1 november 2006
Darlin N.V.	5,09%	per 1 november 2006
Driessen Beleggingen B.V.	5,38%	per 1 november 2006
ING Groep N.V.	12,72%	per 1 november 2006
Janivo Participaties II B.V.	5,09%	per 1 november 2006
New NIB Partners LP	13,76%	per 18 december 2006
Dr. T. Tettamanti	8,48%	per 1 november 2006
Navitas B.V.	5,01%	per 28 november 2006
Totaal	63,11%	

» Dividend

In haar dividendbeleid houdt Kendrion rekening met zowel de belangen van aandeelhouders als met de verwachte verdere ontwikkeling van de onderneming. Uitgangspunt is, onder de premisse dat de solvabiliteit ten minste circa 25-30% blijft, dat ten minste 30% van het resultaat aan aandeelhouders wordt uitgekeerd, tenzij investeringen en/of acquisities en/of bijzondere omstandigheden voor de lange termijn anders vereisen. Voor de middellange en lange termijn is het reserverings- en dividendbeleid er ook op gericht Kendrion in staat te stellen, mede in het kader van de huidige strategie, te groeien onder handhaving van een solide solvabiliteit.

Als bijzondere omstandigheid voor de komende jaren geldt de lopende procedure inzake de boete die door de Europese Commissie aan Kendrion is opgelegd uit hoofde van de gestelde betrokkenheid van een voormalige dochteronderneming van Kendrion bij ongeoorloofde markt-afspraken en de bankgarantie van EUR 40 miljoen die door Kendrion in dit kader aan de Europese Commissie is verstrekt. In de huidige kredietovereenkomst met de banken wordt bij de berekening van convenanten rekening gehouden met een oplopend gedeelte van deze bankgarantie, teneinde een goede financiële positie over te houden, indien het Gerecht van Eerste Aanleg onverhoopt een voor Kendrion negatieve uitspraak zou doen. De uitspraak wordt pas in 2009 verwacht. Ingevolge de amendering van de kredietovereenkomst van februari 2007 is het in 2007 niet toegestaan dividend uit te keren.

Kendrion stelt haar aandeelhouders voor om over het boekjaar 2006 geen dividend uit te keren, ter versterking van de financiële positie van de onderneming.

» Stemmen bij volmacht

De statuten van Kendrion voorzien er in dat aandeelhouders bij volmacht vertegenwoordigd kunnen zijn op aandeelhoudersvergaderingen. Voor die aandeelhouders die niet in de gelegenheid zijn om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, zijn volmachten – kosteloos – verkrijgbaar bij de vennootschap.

» Financiële kalender

Dinsdag 27 februari 2007	Publicatie jaarcijfers 2006
Maandag 2 april 2007	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Dinsdag 8 mei 2007	Publicatie eerste kwartaalcijfers 2007
Dinsdag 28 augustus 2007	Publicatie halfjaarcijfers 2007
Dinsdag 6 november 2007	Publicatie derde kwartaalcijfers 2007
Dinsdag 26 februari 2008	Publicatie jaarcijfers 2007
Maandag 7 april 2008	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

» Optieregeling en participatie

Voor de Directie, Group Managing Directors, directeuren van werkmaatschappijen en bepaalde functionarissen is een optieregeling van toepassing. In het kader van deze optieregeling zijn aan negentien personen voorwaardelijke optierechten op 31.250 aandelen in het kapitaal van de vennootschap toegekend. Deze regeling is in 2005 afgeschaft.

Met ingang van 2005 geldt voor directeuren van werkmaatschappijen, ter vervanging van het toekennen van voorwaardelijke opties, een aandelenregeling. De regeling voorziet in levering van Kendrion-aandelen als loon in natura. Het aantal aandelen dat aan individuele directeuren van werkmaatschappijen wordt toegekend wordt jaarlijks na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voordracht van de Directie, door de Raad van Commissarissen bepaald. In 2006 werden in het kader van deze regeling 12.000 aandelen geleverd. Deze regeling geldt niet voor de statutaire Directie en de overige leden van het Executive Committee.

Voor de statutaire Directie en de overige leden van het Executive Committee wordt met ingang van 2005 een Long Term Incentive ('LTI') gehanteerd. Deze leidt ertoe dat Kendrion, afhankelijk van de mate waarin een aantal vooraf vastgestelde doelstellingen is gerealiseerd, in 2008 en 2009 bij 'at-target performance' maximaal respectievelijk 46.076 en 47.837 aandelen moet leveren als loon in natura. Voor een uitvoerige beschrijving van de LTI wordt verwezen naar het remuneratiebeleid op pagina 43 e.v.

Een overzicht van het aandelenbezit van bestuurders is opgenomen op pagina 95 van dit verslag.

» Inkoop eigen aandelen

In 2006 heeft Kendrion 104.500 eigen aandelen ingekocht ter dekking van voorwaardelijk toegekende aandelen aan de Directie, alsmede ten behoeve van de aandelenregeling voor directeuren.

» Reglement voorkoming gebruik voorwetenschap

Binnen Kendrion is een interne regeling van toepassing ter voorkoming van het gebruik van voorwetenschap. Deze regeling is van kracht voor de Raad van Commissarissen, Directie, Group Managing Directors, een aantal directeuren van werkmaatschappijen en voor medewerkers van het hoofdkantoor. Voor Directie en Raad van Commissarissen zijn tevens handelsbeperkingen van toepassing betreffende een aantal overige aan effectenbeurzen genoteerde ondernemingen. Ter gelegenheid van de inwerkingtreding van de Wet Marktmissbruik per 1 oktober 2005 zijn enkele aan Kendrion verbonden adviseurs aangewezen als insiders. Kendrion heeft een 'Compliance Officer' die is belast met het toezicht op de naleving van het reglement.

» Investor relations

Kendrion hecht veel belang aan een goede communicatie met financieel belanghebbenden en andere geïnteresseerden zoals investeerders, vermogensverschaffers en analisten, teneinde een goed inzicht te verschaffen in de ontwikkelingen van Kendrion. Koersgevoelige informatie wordt via algemene publicaties bekendgemaakt.

Transparantie moet leiden tot een gezonde koersvorming en moet voldoende liquiditeit ondersteunen.

» Analisten

De volgende beursanalisten volgen het aandeel Kendrion actief:

Fortis Bank (Nederland) N.V.	René Verhoef
ING Bank N.V.	Frederike Kamphuis
Rabo Securities N.V.	Frank Claassen
SNS Securities N.V.	Frank van Wijk

Kendrion N.V.

Telefoon: +31 (0)30 699 72 50

Fax: +31 (0)30 695 11 65

E-mail: info@kendrion.com

Meer informatie over het aandeel Kendrion is te vinden op de internetsite van Kendrion: www.kendrion.com.

Bericht van de Raad van Commissarissen

» Jaarverslag

Overeenkomstig artikel 31 van de statuten van Kendrion N.V. bieden wij u hierbij het door de Directie opgemaakte jaarverslag over 2006 aan. Het jaarverslag bevat onder meer de jaarrekening die door KPMG Accountants N.V. is gecontroleerd. De goedkeurende verklaring van de accountant is opgenomen op pagina 96 van dit verslag.

Het jaarverslag over 2006 en de totstandkoming daarvan is uitvoerig met de Directie, in aanwezigheid van de accountant, besproken. Deze gesprekken hebben ons ervan overtuigd dat het jaarverslag voldoet aan de eisen van transparantie. Het vormt naar onze mening een goede basis voor de verantwoording die de Raad van Commissarissen aflegt over het gehouden toezicht in het verslagjaar.

De Raad van Commissarissen beveelt aan deze jaarrekening en de voorgestelde resultaatbestemming tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 2 april 2007 vast te stellen en de Directie en de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor respectievelijk het gevoerde beleid en het uitgeoefende toezicht.

» Samenstelling van de Raad van Commissarissen en Directie

De Raad van Commissarissen dient ingevolge de statuten uit ten minste drie leden te bestaan. De huidige Raad van Commissarissen is samengesteld uit drie leden die voldoen aan de bestpracticebepaling III.3.4 van de Nederlandse Corporate Governance Code (maximaal aantal commissariaten).

Het profiel van de Raad van Commissarissen is geplaatst op de internetsite van Kendrion.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen en de statutaire Directie is in het verslagjaar niet gewijzigd.

» Toezicht

De Raad van Commissarissen kwam zesmaal in vergadering bijeen. In de vergaderingen kwam een aantal vaste onderwerpen aan de orde waaronder de strategie van de onderneming, de resultaten van en de ontwikkelingen binnen de divisies en de groep als geheel, corporate governance, de onafhankelijkheid en (her-)benoeming van de

accountant, bevindingen en aanbevelingen van de accountant, beleids- en bedrijfsplannen van de business areas, financiering, fiscale positie, risk management, acquisities en substantiële investeringsvoorstellen alsmede management development.

De Directie was bij alle vergaderingen aanwezig. Daarnaast waren er een tweetal bijeenkomsten die gewijd waren aan het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn leden, het functioneren van de Directie en een evaluatie van het remuneratiebeleid ten aanzien van de Directie. Ook heeft, deels buiten aanwezigheid van de Directie, overleg met de externe accountant plaatsgevonden. Naar het oordeel van de Raad wordt voldaan aan de onafhankelijkheidsvereisten die de Nederlandse Corporate Governance Code stelt. Naast de formele bijeenkomsten is met regelmaat informeel overleg gevoerd tussen de voorzitter van de Raad en de voorzitter van de Directie. Tevens hebben de Commissarissen een werkbezoek gebracht aan een werkmaatschappij in Oostenrijk.

De vergaderingen werden door alle leden van de Raad van Commissarissen bijgewoond.

De strategie van Kendrion is gericht op marktleiderschap in geselecteerde business-to-businessnichemarkten, autonome groei van de strategische business areas, het benutten van synergie en het aanbrengen van een verdere focus in de activiteiten.

Kendrion beoogt een strategisch logisch verband van activiteiten die elkaar onderling versterken, te creëren en uit te bouwen. In dit kader zijn gedurende het verslagjaar met externe strategieconsultants (Deloitte en Roland Berger Strategy Consultants) projecten uitgevoerd. De Raad van Commissarissen heeft zich over de uitkomsten van deze onderzoeken laten informeren.

De financiële resultaten en ontwikkelingen (inclusief de bijbehorende persberichten) werden uitvoerig besproken tijdens de vergaderingen voorafgaand aan de publicatie van de kwartaal, halfjaar- en jaarcijfers. In verband met de effecten van de volatiliteit op de grondstoffenmarkten zijn de daaruit voortvloeiende risico's aan de orde geweest. Bij bespreking van de halfjaar- en jaarcijfers was ook de externe accountant van de vennootschap aanwezig.

De interne risicobeheersings- en controlesystemen alsmede het financiële verslaggevingsproces kregen veel aandacht. Op basis van een in 2005 uitgevoerde inventarisatie is in 2006 een raamwerk voor een intern controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportage geïmplementeerd. Een systeem dat in 2007 volledig operationeel zal zijn. In dat kader verwijzen wij naar het hoofdstuk risicomanagement op pagina 45 e.v.

De Raad van Commissarissen heeft de ontwikkelingen betreffende de boete zoals opgelegd door de Europese Commissie voor een vermeende overtreding van artikel 81 lid 1 van het EG-Verdrag door een voormalige dochteronderneming van Kendrion nauwgezet gevolgd. Naar verwachting zal over de uitkomst van de beroepsprocedure die aanhangig is bij het Europese Hof van Justitie eerst in 2009 meer informatie beschikbaar zijn. De in dit kader in 2005 getroffen voorziening is ongewijzigd gebleven.

Eind maart 2006 is met een nieuw consortium van een viertal banken, door de ondertekening van de nieuwe krediet- en garantieovereenkomst, overeenstemming bereikt over de herfinanciering van de onderneming tegen verbeterde kredietvoorwaarden.

» Commissies

Gezien de omvang van de onderneming en de samenstelling van de Raad van Commissarissen acht de Raad van Commissarissen het niet opportuun specifieke commissies zoals een audit en remuneration committee in het leven te roepen. De werkzaamheden worden door de leden van de Raad van Commissarissen gezamenlijk vervuld, met verdeling van verantwoordelijkheden op basis van individuele expertise. In dit kader wordt vermeld dat de heer De Bakker de financieel expert is in de zin van de Corporate Governance Code.

De regels uit de Corporate Governance Code omtrent tegenstrijdige belangen worden zowel door de Raad van Commissarissen als de Directie nageleefd. Wat betreft het bezit van en transacties in effecten in de 'eigen' vennootschap biedt het geldende reglement voldoende waarborgen en is er een aanvullende regeling terzake transacties in ondernemingen zoals bedoeld in het addendum bij het insider trading reglement voor bestuurders en commissarissen.

» Remuneratie

De Raad van Commissarissen stelt het remuneratiebeleid op voor de Directie van Kendrion. Binnen het in 2005 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde remuneratiebeleid stelt de Raad van Commissarissen de remuneratie van de individuele leden van de Directie vast.

Voor een specificatie van de remuneratie van de Directie en de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening (pagina 94 en 95).

» Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid is gericht op het bieden van een dusdanige beloning dat het mogelijk is om gekwalificeerde bestuurders voor een internationaal opererende onderneming aan te trekken, rekening houdend met de aard en het karakter van Kendrion. Het beleid is daarbij zodanig uitdagend dat het tevens bestuurders motiveert en bij goede prestaties voor de langere termijn kan behouden. De hoogte, vormgeving en samenstelling van het remuneratiepakket is zo samengesteld dat de korte- en langetermijndoelstellingen van Kendrion worden ondersteund.

Het remuneratiepakket wordt op basis van door externe deskundigen verstrekte gegevens periodiek door de Raad van Commissarissen getoetst op marktconformiteit.

De opbouw van dit pakket is zodanig dat sprake is van een 'performance oriented' pakket. Dit betekent dat resultaten middels variabel inkomen worden vastgesteld in die mate dat er sprake is van een uitdagend niveau, zonder dat gesproken kan worden van excessiviteit. Het beleid is niet gewijzigd. Verwezen wordt naar het remuneratiebeleid zoals is opgenomen op pagina 43 e.v.

» Bestemming van het resultaat

De nettowinst bedraagt EUR 14,3 miljoen. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 2 april aanstaande zal worden voorgesteld dat over 2006, ter versterking van de financiële positie van de onderneming, geen dividend zal worden uitgekeerd. In dit kader verwijzen wij ook naar de paragraaf 'dividend' op pagina 9.

De Raad van Commissarissen wil graag de Directie en alle Kendrion-medewerkers danken voor hun bijdrage en inzet in 2006.

Raad van Commissarissen

S.J. van Kesteren, voorzitter

M.E.P. Sanders

R.L. de Bakker

Zeist, 26 februari 2007

Bericht van de Raad van Commissarissen

Personalia Raad van Commissarissen

① **S.J. van Kesteren** (65)

De heer Van Kesteren is voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005 benoemd voor een termijn van vier jaar, tot 2009. De heer Van Kesteren is lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke Nedschroef Holding N.V., lid van de Board van YOFC in Wuhan, China. Voorheen was hij voorzitter van de Raad van Bestuur van Draka Holding N.V.

Aandelenbezit: o

② **M.E.P. Sanders** (53)

Mevrouw Sanders is tot lid van de Raad van Commissarissen benoemd in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005 voor een termijn van drie jaar, tot 2008. Mevrouw Sanders is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Gelderblom CNC Machines B.V. en lid van de Raad van Toezicht van Altrecht N.V., de Hoge Dennen Capital B.V. en van ROC Leiden. Mevrouw Sanders is voorts directeur van de investeringsmaatschappij Matchem B.V.

Aandelenbezit: o

③ **R.L. de Bakker** (56)

De heer De Bakker is tot lid van de Raad van Commissarissen benoemd in de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders in juni 2005 voor een termijn van twee jaar, tot 2007. De heer De Bakker is lid van de Raad van Commissarissen van AMEC SPIE Benelux S.A., beoogd lid van de Raad van Commissarissen van Versatel Telecom International N.V. en vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Laurens en lid van de Raad van Toezicht van Stichting Raamwerk. De heer De Bakker is tevens bestuurslid van de Stichting Continuïteit TomTom. Voorheen was hij lid van de Raad van Bestuur en Chief Financial Officer van ASM International N.V.

Aandelenbezit: o



Verslag van de Directie

Personalia Executive Committee

Kendrion N.V. is de houdstermaatschappij van 37 operationele werkmaatschappijen in Europa, China en de Verenigde Staten. Het management van de individuele ondernemingen rapporteert aan leden van het Executive Committee.

» Statutaire Directie

③ P. Veenema (51)

Functie: Chief Executive Officer
Nationaliteit: Nederlandse
Werkzaam bij Kendrion: sinds 1993
Benoeming huidige functie: 2003
Nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Helvoet Holding B.V.

④ E. Ris (48)

Functie: Chief Financial Officer
Nationaliteit: Nederlandse
Werkzaam bij Kendrion: sinds 2001
Benoeming huidige functie: 2004
Lopende termijn: tot april 2008

» Overige leden

② H. Freitag (57)

Functie: CEO / Group Managing Director
Kendrion Electromagnetic
Nationaliteit: Duitse
Werkzaam bij Kendrion: sinds 1978
Benoeming huidige functie: 1999

⑤ J. Ahlqvist (60)

Functie: CEO / Group Managing Director
Kendrion Automotive Metals
Nationaliteit: Zweedse
Werkzaam bij Kendrion: sinds 2001
Benoeming huidige functie: 2001

① J.H. Pieterse (55)

Functie: CEO / Group Managing Director Vink-groep
Nationaliteit: Nederlandse
Werkzaam bij Kendrion: sinds 2006
Benoeming huidige functie: sinds 2006



Verslag van de Directie

Focused acceleration

» Doelen Kendrion in 2006

- groei en verbetering van de resultaten bij Kendrion Electromagnetic en Kendrion Distribution Services;
- herstructurering Kendrion Automotive Metals;
- afronding van de herfinanciering teneinde de kredietvoorwaarden te verbeteren;
- het realiseren van strategische acquisities;
- innovatiemanagement;
- overall verbetering cashmanagement in combinatie met gerichte investeringen;
- implementatie raamwerk intern controlesysteem;
- aanscherping corporate governance.

De hierboven geschetste doelen had Kendrion zich voor 2006 gesteld en in algemene zin kan worden geconstateerd dat de beoogde doelen konden worden gerealiseerd, dan wel dat aanzienlijke vorderingen in de gewenste richting zijn gemaakt.

Groei en verbetering van de resultaten bij Kendrion Electromagnetic en Kendrion Distribution Services

Groei en verbetering van de resultaten door autonome groei werd gerealiseerd bij Kendrion Electromagnetic en Kendrion Distribution Services.

Kendrion Electromagnetic heeft een goed jaar achter de rug met veel nieuwe projecten en is klaar voor verdere groei in de nichemarkten waarin zij thans al een succesvolle speler is. Sterk stijgende koperprijzen hebben de resultaten met circa EUR 1 miljoen gedrukt. In 2006 is het beleid omtrent de inkoop van koper en eventuele afwenteling van koperprijsfluctuaties aan afnemers verder aanscherpt en voor 2007 is het risico van een verdere prijsstijging afgedekt. Door Roland Berger Strategy Consultants is in 2006 een uitvoerige analyse van de bestaande organisatie van Kendrion Electromagnetic, haar markten en haar competitieve voordelen uitgevoerd, waarbij ook mogelijke acquisitiekandidaten verder in kaart zijn gebracht.

De business area beschikt over het management en de organisatie die de ambitieuze groei doelstellingen kan realiseren.

Resultaten in kleinere landen waar Vink actief en marktleider is, vertoonden een verbetering ten opzichte van het vorige boekjaar. Door achterblijvende resultaten bij Vink in Frankrijk en Duitsland, bleef het totale resultaat achter bij onze verwachtingen. Doel is de Vink-groep, die het overgrote deel van de divisie Kendrion Distribution Services vormt, verder uit te bouwen, met name in grote landen als Frankrijk en Duitsland. Daartoe worden ook acquisitiemogelijkheden onderzocht. In 2006 kon een strategische acquisitie in Zweden (Essåplast Group) worden afgerond ter vergroting van het marktaandeel. Over de afgelopen jaren heeft Vink haar productieactiviteiten zien toenemen. Een hogere toegevoegde waarde in productie maakt die activiteiten interessant en verdere uitbreiding wordt onderzocht.

Herstructurering Kendrion Automotive Metals

De ontwikkelingen bij Kendrion Automotive Metals baarden eind 2005 de nodige zorgen. De trend van druk op rendementen door de gestegen metaalprijzen moest worden doorbroken. Ondanks dat het effect van staalprijzen niet volledig kon worden weggewerkt, is het rendement verbeterd. Eenmalig is een aantal reorganisatielasten genomen waarvan de effecten reeds in het vierde kwartaal zichtbaar waren. De positie van Kendrion Automotive Metals in de Safety Systems-activiteiten (circa 20% van de omzet) is nog steeds kwetsbaar door de omvang en afhankelijkheid van enkele klanten. Daarom zal de business area zich steeds verder focussen op 'high volume

stamping'-activiteiten. In dat kader werd in het voorjaar van 2006 besloten tot de acquisitie van het resterende belang van 50% in Kendrion SKA. De ontwikkelingen van het resultaat en de autonome groei bij het merendeel van de activiteiten zijn positief.

Afronding van de herfinanciering teneinde de kredietvoorwaarden te verbeteren

In maart werd een proces van herfinanciering afgerond door de ondertekening van een nieuwe kredietovereenkomst. Met een viertal Nederlandse banken werd een beduidend gunstiger pakket aan financieringsvoorwaarden overeengekomen dan het bestaande dat nog uit de financiële herstructureringsperiode van enkele jaren geleden dateerde.

Het realiseren van strategische acquisities

Na een periode van herstructurering en de daarmee gepaard gaande desinvesteringen was Kendrion in 2006 – na afronding van de herfinanciering – weer in staat een tweetal strategische acquisities te doen. Met succes kon in respectievelijk mei en juli van het verslagjaar de verwerving van de resterende 50% van Kendrion SKA GmbH & Co. KG in Attendorn, Duitsland (Kendrion Automotive Metals) en Essåplast Group AB met vestigingen in Malmö, Gothenburg en Stockholm, Zweden (Vink-groep) worden afgerond.

Innovatiemanagement

Mede door de effecten van globalisering en technische ontwikkelingen is de concurrentiedruk toegenomen. Kendrion realiseert zich dat zonder permanente verbetering van haar activiteiten en kennis van markt en klanten, de beoogde groei en interessante marktposities niet kunnen worden bereikt of behouden. Onderscheidend vermogen en innovatie zijn daarbij kernbeginselen. Het innovatief vermogen van alle medewerkers en samenwerking binnen de onderneming worden uitgedaagd en gestimuleerd, en met resultaat. Met trots worden enkele succesverhalen uit de drie business areas in dit verslag toegelicht.

Overall verbetering cashmanagement in combinatie met gerichte investeringen

Als gevolg van de mogelijkheden in de nieuwe kredietfaciliteit van eind maart 2006 heeft Kendrion effectieve 'cross border cash pools' opgezet. Daarnaast wordt de ontwikkeling van de vrije kasstroom per business area en werkmaatschappij nauwgezet gevolgd en wordt waar nodig actief beleid gevoerd teneinde voldoende vrije kasstroom te genereren. In 2006 is een duidelijke trend bij onze bedrijven waarneembaar dat enerzijds afnemers druk uitoefenen om langere betalingstermijnen te realiseren, als ook dat grote afnemers bewust grote betalingen enkele dagen langer ophouden. Als gevolg daarvan is de post debiteuren in 2006 opgelopen. Kendrion is in samenspraak met haar bedrijven actief om de debiteurenposities te verlagen. Kendrion tracht de omvang van de investeringen per jaar te sturen waarbij projectinvesteringen altijd prioriteit hebben.

Implementatie raamwerk intern controlesysteem

Voortbouwend op de in 2005 uitgevoerde inventarisatie zijn grote vorderingen gemaakt met het verder gestalte geven van de risicomanagementstructuur. Een structuur van interne controle- en beheersingssystemen met betrekking tot de financiële rapportage werd ingevoerd. Deze controlestructuur dekt nagenoeg de hele onderneming en is vanaf 2007 volledig operationeel.

Aanscherping corporate governance

Kendrion past het overgrote deel van de principes en bepalingen – voorzover op haar van toepassing – toe. Daar waar Kendrion dat opportuun acht, behoudt zij zich het recht voor om in incidentele gevallen van best-practicebepalingen – gemotiveerd – af te wijken of op ingenomen standpunten terug te komen. Tijdens het verslagjaar hebben zich geen omstandigheden voorgedaan als gevolg waarvan Kendrion haar standpunten heeft moeten wijzigen. In 2006 is de corporate-governancestructuur wederom onderwerp van aandacht geweest. Kendrion heeft haar gedragscode ('Code of Conduct') op een aantal punten aangescherpt en nogmaals in de organisatie onder de aandacht gebracht. Verder is Kendrion een project gestart met als doel een verdere verbetering van haar risicobeheersings- en controlesysteem. Voor meer informatie over de corporategovernancestructuur en risicomanagement verwijzen wij u naar de pagina's 41 en 45 e.v.

» Organisatiestructuur

Kendrion is een houdstermaatschappij van een groot aantal werkmaatschappijen die zijn ondergebracht in een tweetal divisies: Kendrion Industrial Components en Kendrion Distribution Services. De activiteiten variëren per divisie en om de slagvaardigheid te bevorderen kent de organisatie een decentrale structuur met een daarbij behorende kleine holdingstaf.

Divisie Industrial Components

Deze divisie legt zich toe op de productie van componenten voor de business-to-businessindustrie, waarvan het innovatief gehalte en de toegevoegde waarde voor de klant hoog is. Het aantal aanbieders in de specifieke nichemarkten is beperkt. Door aanwezigheid van toetredingsdrempels is er sprake van 'pricing power'. De divisie bestaat uit twee business areas: Kendrion Electromagnetic en Kendrion Automotive Metals.

Divisie Distribution Services

Deze divisie streeft ernaar een innovatieve en flexibele distributieorganisatie te zijn. Ze biedt een breed en hoogwaardig assortiment producten inclusief technische en logistieke dienstverlening en klantspecifieke bewerking. De klant krijgt een totaaloplossing aangeboden, vaak op basis van maatwerk. De divisie bestaat uit de Vink-groep en het bedrijf Servico N.V.

Binnen de business areas wordt gestuurd op samenwerking door het management en de directies van de individuele werkmaatschappijen.

De synergie spitst zich toe op de volgende terreinen:

- Operationeel: uitwisselen van technologie, productiemethoden en -middelen, knowhow en kwaliteitssystemen;
- Commercieel: verkoop en wederzijdse accountintroductions of presentatie als geheel als dat zinvol is;
- Inkoop: professionele gemeenschappelijke inkoop bij de belangrijkste leveranciers;
- Marketing: gezamenlijke marketing en 'market intelligence'-inspanningen;
- IT: keuze en integratie van informatiesystemen;
- Human Resources Management.

In dit jaarverslag vindt u meer informatie over de drie business areas in de desbetreffende hoofdstukken. Het profiel, de doelstellingen en de strategie, de marktontwikkelingen en vooruitzichten komen daar meer uitgebreid aan de orde.

Kendrion is een gedecentraliseerde organisatie.

Gemotiveerd lokaal ondernemerschap wordt gestimuleerd. Korte communicatielijnen stellen managers in staat snel en adequaat te reageren op nieuwe ontwikkelingen bij hun klanten of in lokale markten. De holding heeft een coördinerende rol in de strategie-ontwikkeling en is verantwoordelijk voor management, reporting & controlling, juridische zaken, corporate- en management development, verzekeringen, corporate communicatie en investor relations.

» Risicobeheer

Een decentrale structuur impliceert vrijheden en ondernemerschap aan de basis. Goed ondernemerschap kenmerkt zich door het nemen van overwogen risico's en het tegelijkertijd – voor zover mogelijk – optimaal beheersen van risico's. Er dient derhalve een gezonde balans te bestaan tussen ondernemingsgeest en de mate waarin risico's bij de bedrijfsvoering worden geaccepteerd.

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van een goede bedrijfsvoering binnen Kendrion. Door het identificeren van deze risico's kunnen in het dagelijks bestuur door de managers van Kendrion adequate maatregelen genomen worden. Met risicomanagement beoogt Kendrion derhalve niet dat alle risico's geëlimineerd dienen te worden. Kendrion stelt zich ten doel bewust om te gaan met aanwezige risico's om zodoende verrassingen te minimaliseren. Het is Kendrion's verantwoordelijkheid dat interne maatregelen en procedures worden ingesteld en op adequaat functioneren wordt getoetst. Van het lokale management wordt verwacht dat zij zich terdege bewust is van de bedrijfsrisico's en van de noodzakelijke interne controleprocedures.

Kendrion heeft inmiddels een compleet risicomanagementsysteem met verschillende aandachtsgebieden, dat vanaf 2007 volledig operationeel is. Verwezen wordt naar het hoofdstuk 'Risicomanagement' op pagina 45 e.v. voor meer details.

» Corporate governance

Kendrion past het overgrote deel van de principes en bepalingen – voorzover op haar van toepassing – van de Corporate Governance Code toe. De vennootschap behoudt zich thans en in de toekomst het recht voor om in incidentele gevallen van bestpracticebepalingen – gemotiveerd – af te wijken of om op de nu ingenomen standpunten terug te komen. Zo zal de vennootschap niet zonder meer inbreuk kunnen maken op bestaande afspraken. De website van Kendrion bevat zowel de profielschets als het reglement voor de Raad van Commissarissen. Voorts zijn diverse andere intern geldende regelingen op de website te vinden. In dit kader verwijzen wij ook naar pagina 41 e.v., ‘Corporate governance’.

» Human resources

Kendrion heeft circa 2.800 medewerkers in zestien Europese landen, China en de Verenigde Staten. Het zijn de mensen die Kendrion maken, daarom investeert Kendrion volop in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers. Inspirerende uitwisseling van ervaring tussen verschillende werkmaatschappijen wordt gestimuleerd. Het idee van ‘power of partnership’ brengt Kendrion zo in de praktijk.

Een professionele organisatie als Kendrion moet zich vanuit het oogpunt van continuïteit voortdurend bezighouden met de vraag wie wanneer door wie opgevolgd moet en kan worden. En wat er voor nodig is om die opvolging tot een succes te maken. Dat werkt natuurlijk ook de andere kant op: Kendrion wil mensen stimuleren hun ambities te realiseren. Dat past in het streven naar (autonome) groei. Mensen zijn daarin de belangrijkste factor en Kendrion wil investeren in hún toekomst. Nu en in de toekomst heeft Kendrion een groep managers met een goed ontwikkelde visie op strategie en internationalisatie nodig. Kendrion moet ‘high potential’ managers behouden en interesseren om vacante posities op te vullen.

Management development heeft hoge prioriteit binnen Kendrion. Het corporate managementdevelopmentprogramma wordt ondersteund door het Kendrion Executive Program; een op maat gemaakt internationaal, modulair lesprogramma in samenwerking met de Rotterdam School of Management. Het programma heeft als onderdelen de onderwerpen communicatie & leiderschap, sales & marketing, strategie, productie & logistiek, HR en project management. Het programma vormt tevens een belangrijk platform om ervaringen uit te wisselen en de samenwerking tussen de verschillende werkmaatschappijen uit te bouwen. Daarnaast bestaan er ook binnen de verschillende business areas onderwijsprogramma's op alle niveaus in de organisatie. Kendrion probeert daarbij een goed evenwicht te vinden in de overdracht van interne kennis en het aantrekken van externe kennis.

De ontwikkeling van managers wordt onder andere gevolgd door jaarlijkse performance appraisal gesprekken. Doelen en taken komen aan de orde en de medewerker krijgt terugkoppeling over zijn functioneren.

Gedurende 2006 is er ook speciale aandacht geweest voor de top van Kendrion, middels een Advanced Management Program. Daarnaast zijn verdere stappen gezet om aanwezige kennis uit te wisselen tussen de business areas op het gebied van strategische inkoop. Een projectgroep zet deze uitwisseling voort. In 2007 staat een dergelijk uitwisselingproject op de agenda op het gebied van business-to-business sales.

» Aandelenregeling

Met ingang van 2005 geldt voor directeuren van werkmaatschappijen een aandelenregeling. De regeling voorziet in levering van Kendrion-aandelen als loon in natura. Het aantal aandelen dat aan individuele directeuren van werkmaatschappijen wordt toegekend wordt jaarlijks na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voordracht van de Directie, door de Raad van Commissarissen bepaald. In 2006 werden in het kader van deze regeling 12.000 aandelen geleverd.

Deze regeling geldt niet voor de statutaire Directie en leden van het Executive Committee.

» Duurzaam ondernemen

Mid-term Plan

Kendrion is met haar kernactiviteiten goed gepositioneerd om de omzet en winstgevendheid te verhogen. Om deze ontwikkeling op korte termijn te ondersteunen ligt het accent op operationele excellentie en de kracht om te accelereren. Om op langere termijn haar doelstellingen te realiseren hanteert Kendrion een middellangetermijnplanning. Deze ‘mid-term planning’ wordt jaarlijks geactualiseerd waardoor de richting van de onderneming op middellange termijn inzichtelijk wordt. De individuele werkmaatschappijen stellen ieder een eigen Mid-term Plan op, mede aan de hand waarvan het management van de business areas een totaalplan voor de business area maakt. De resultaten worden vervolgens door de Directie verwerkt in het Mid-term Plan van Kendrion en getoetst aan de door de Directie gedefinieerde doelstellingen. Het Mid-term Plan biedt een toetssteen voor de gevolgde strategie en de verantwoordelijkheden van het management op lokaal en business area niveau. In een vroeg stadium kan worden vastgesteld of de ondernemingen aan de doelstellingen voldoen, en belangrijker nog, blijven voldoen.

Code of Conduct

Kendrion heeft in haar organisatie een gedragscode die geldt voor iedere medewerker bij Kendrion. De in deze code vastgelegde ‘principles’ en ‘best practices’ weerspie-

gelen op hoofdlijnen de waarden waardoor Kendrion zich dient te laten leiden en hoe zij dient te handelen in uiteenlopende omstandigheden en situaties. De kernthema's betreffen onder meer marktpositie, bevoegdheden, verantwoord zakendoen en verantwoording in het algemeen, zorgplicht voor veiligheid en gezondheid, milieu en gemeenschapsbelangen.

Milieu en kwaliteit

Kendrion streeft naar het terugdringen van afvalstromen en efficiënt gebruik van energie. Kendrion stimuleert haar medewerkers voortdurend om milieuprocedures te verbeteren in zowel organisatorisch als technisch opzicht. In de ontwerpfase en bij de technische planning houdt Kendrion rekening met de gevolgen voor het milieu en de leefomgeving. Het gaat niet alleen om het verminderen van de schadelijke uitstoot en het bereiken van een lagere milieubelasting, maar ook om het behoud van een goede reputatie. Als onderneming heeft Kendrion een maatschappelijke verantwoordelijkheid die het noodzakelijk maakt milieuaspecten mee te wegen in de beoordeling van processen. Betrokkenheid nu en in de toekomst is van groot belang voor de individuele bedrijven van Kendrion en voor de onderneming als geheel. Kwaliteits-, milieuzorg- en veiligheidssystemen worden veelal samengevat in één systeem dat de basis vormt voor de uitvoering van veel projecten. De meeste werkmatschappijen van Kendrion voldoen aan de hoogste kwaliteits- en veiligheidseisen. Kendrion's milieuzorgsystemen voldoen aan de ISO 14001-norm.

>> Financiële gang van zaken

In 2006 is de nettowinst gegroeid van EUR 12,5 miljoen (genormaliseerd) naar EUR 14,3 miljoen. De Return on Investment (ROI), de belangrijkste graadmeter van de kwaliteit van de winst, bedroeg 15,4% ten opzichte van 13,6% over 2005 (rolling 12 maanden). Hierna volgt een toelichting op de verschillende ontwikkelingen.

Winst- en verliesrekening

Normalisatie

- ② In een aantal gevallen wordt gebruik gemaakt van genormaliseerde cijfers voor 2005. Dit betreft cijfers exclusief het in 2005 verkochte bedrijf Spring Systems, alsmede

na eliminatie van per saldo bijzondere lasten. Verwezen wordt naar pagina 20.

Bedrijfsresultaat business areas

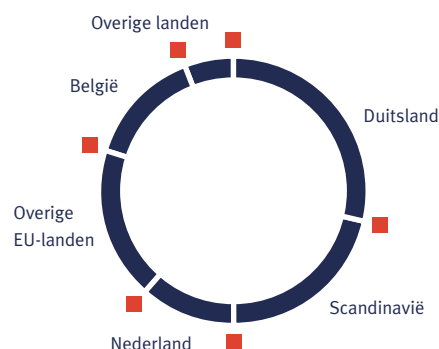
Als gevolg van gemaakte afspraken met de Nederlandse fiscus worden sinds medio 2006 meer holdingkosten in de vorm van management fees doorbelast aan de buitenlandse dochters dan in het verleden. Teneinde een duidelijk inzicht in de activiteiten te geven, wordt als het bedrijfsresultaat van de activiteiten voortaan vermeld het bedrijfsresultaat vóór aftrek van management fee, maar inclusief direct gerelateerde holdingkosten.

Opbrengsten

- ① De opbrengsten over 2006 bedroegen EUR 568,5 miljoen ten opzichte van EUR 520,1 miljoen (exclusief EUR 10,9 miljoen overige opbrengsten inzake afgestoten onderdelen) over 2005, een groei van 9,3%, waarvan 5,6% autonoom. Per business area gespecificeerd, zoals in onderstaande tabel ① aangegeven.

De sterke groei bij Kendrion Electromagnetic is met name gerealiseerd in het Automotive-segment. Kendrion Automotive Metals zag haar omzet autonoom (exclusief Kendrion SKA) dalen als gevolg van een lager activiteiten-niveau in de safety-activiteiten. Vink realiseerde een autonome omzetgroei conform doelstellingen. De overige bedrijfsopbrengsten behelsen onder andere boekwinst op verkochte machines en een pand.

De geografische spreiding van de opbrengsten in 2006 zag er als volgt uit:



① Opbrengsten

EUR miljoen	2006	2005	Autonome groei
Kendrion Electromagnetic	136,3	121,2	12,6%
Kendrion Automotive Metals	107,1	97,3	(1,8%)
Kendrion Distribution Services	325,1	301,1	5,3%
Overige	–	11,4	
Opbrengsten	568,5	531,0	
Overige bedrijfsopbrengsten	3,2	6,5	
	571,7	537,5	

Toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde steeg met ruim EUR 15 miljoen als gevolg van enerzijds autonome groei en anderzijds door acquisities (effect EUR 9,9 miljoen). De toegevoegde waarde ten opzichte van de omzet daalde van 39,5% naar 38,8% en werd met name veroorzaakt door verlies van omzet in de safety-activiteiten van Kendrion Automotive Metals. De andere business areas wisten het percentage toegevoegde waarde ten opzichte van de omzet te handhaven.

Personeels- en overige bedrijfskosten

De personeelskosten zijn gestegen van een genormaliseerd niveau van EUR 110,1 miljoen naar EUR 114,6 miljoen. Hiervan is EUR 2,1 miljoen, oftewel 2%, autonoom (exclusief acquisities en een eenmalige bate uit hoofde van een vrijval van een pensioenvoorziening). De stijging deed zich met name voor bij Kendrion Electromagnetic en Vink, beide ook door groei van het personeelsbestand. Kendrion Automotive Metals zag haar personeelskosten dalen door reorganisaties. De overige bedrijfskosten zijn gestegen van een genormaliseerd niveau van EUR 59,2 miljoen naar EUR 67,6 miljoen. Hiervan is EUR 5,5 miljoen, oftewel 9%, autonoom (exclusief acquisities). Kendrion Electromagnetic heeft de overige bedrijfskosten zien toenemen met EUR 2,9 miljoen, enerzijds door de groei in activiteiten (omzetgroei ruim 12%), anderzijds door onder andere hogere advies-c.q. projectkosten en het gebruik van externe testfaciliteiten. Bij Kendrion Automotive Metals zijn de overige bedrijfskosten slechts marginaal gestegen. Zonder externe advieskosten rond de reorganisaties, zouden de kosten gedaald zijn. Bij Kendrion Distribution Services

stegen de overige bedrijfskosten met EUR 2,8 miljoen. Dit werd met name veroorzaakt door hogere transportkosten (variabel, groeit mee met de omzet), implementatiekosten van het ERP-systeem Vink Core Axapta, alsmede hogere advieskosten.

Bedrijfsresultaat

- ② In 2005 heeft Kendrion haar resultaten ook genormaliseerd weergegeven. In onderstaande tabel ② wordt de aansluiting weergegeven voor het bedrijfsresultaat en de nettowinst.

Het bedrijfsresultaat is gestegen van EUR 19,1 miljoen in 2005 (voortgezette bedrijfsactiviteiten) naar EUR 25,1 miljoen over 2006. Deze cijfers zijn niet volledig vergelijkbaar, omdat in 2005 nog tot en met augustus 2005 het bedrijf Spring Systems was opgenomen en bovendien 2005 beïnvloed werd door per saldo eenmalige lasten. Genormaliseerd hiervoor bedroeg het bedrijfsresultaat 2005 EUR 22,4 miljoen, derhalve is er sprake van een stijging van EUR 2,7 miljoen. Naast de winstbijdrage van de twee overgenomen bedrijven, droegen Kendrion Electromagnetic (ondanks het effect van de gestegen koperprijzen van ongeveer EUR 1 miljoen) en Kendrion Distribution Services goed bij aan deze stijging. Daartegenover stond een lager bedrijfsresultaat bij Kendrion Automotive Metals als gevolg van met name de reorganisaties en hogere holdingkosten door onder andere advieskosten op het gebied van marktonderzoek en risicomanagement.

② Verklaring normalisatie 2005

		Bedrijfsresultaat
Voortgezette activiteiten jaarrekening		19,1
bij: Verlies Spring Systems inclusief impairment		0,2
bij: Incidentele baten en lasten		
Holding companies		3,1 ¹
Genormaliseerd bedrijfsresultaat		22,4
		Nettowinst
Voortgezette activiteiten jaarrekening		8,8
bij: Correcties bedrijfsresultaat (3,1 + 0,2)		3,3
Normalisatie rente en belastingen		0,4
Genormaliseerde nettowinst		12,5

¹ Dit betreft onder andere de voorziening voor de boete van de Europese Commissie inclusief juridische kosten en overige kosten minus de opbrengst van verkoop van niet bedrijfsgebonden onroerend goed.

Netto financieringslasten

De rentelasten zijn ten opzichte van 2005 gedaald met EUR 0,2 miljoen, genormaliseerd zijn de netto financieringslasten met EUR 0,4 miljoen gestegen. In 2006 is hierin in het eerste kwartaal EUR 0,6 miljoen aan bankkosten uit hoofde van de herfinanciering 2004 afgeboekt, nadat eind maart Kendrion herfinancierde tegen betere voorwaarden. In 2006 zijn de voor Kendrion belangrijkste rentetarieven (Euribor 3-maands, Stibor 3-maands) gestegen met gemiddeld 0,9%, waarbij de rentekosten over gemiddeld EUR 17,5 miljoen minder bankschulden werden berekend, per saldo is dat effect nagenoeg nihil. Daarnaast heeft Kendrion ten opzichte van 2005 meer lasten van ongeveer EUR 0,6 miljoen als gevolg van de bankgarantie ten behoeve van de Europese Commissie² en hogere gerealiseerde koersverliezen ten opzichte van 2005. De rentekosten exclusief de eerdergenoemde eenmalig in het eerste kwartaal 2006 afgeboekte bankkosten zijn uiteindelijk EUR 0,2 miljoen lager uitgekomen in 2006 door de te betalen lagere marge op de financiering.

Belastingen

De belastingdruk over 2006 bedraagt 27%. De belasting in de winst- en verliesrekening over 2006 is beïnvloed door enerzijds een verhoging van de uitgestelde belastingvorderingen met EUR 3,6 miljoen door een schattingswijziging en anderzijds door afboekingen voor totaal EUR 3,4 miljoen. Deze afboekingen houden onder andere verband met de verlaging van het Nederlandse vennootschapsbelastingtarief vanaf 1 januari 2007 (EUR 0,7 miljoen), met de achterblijvende resultaten in Frankrijk (EUR 1,2 miljoen) en in Duitsland (EUR 1,1 miljoen) als gevolg van bijgestelde fiscale winstvooruitzichten.

Balansontwikkeling

Het balanstotaal is ten opzichte van eind 2005 gegroeid met EUR 36 miljoen, met name als gevolg van de acquisities in 2006 (effect EUR 26,5 miljoen) en de autonome groei in voorraden en debiteuren ten bedrage van ruim EUR 16 miljoen. Met name de groei aan debiteurenvorderingen krijgt veel aandacht en doet zich met name voor bij Kendrion Automotive Metals en in een aantal landen bij Vink, waar afnemers druk uitoefenen betalingstermijnen te verlengen. Kendrion verwacht in 2007 de betalings-termijnen weer te kunnen verlagen.

Netto rentedragende schulden

De netto rentedragende schuldenpositie is ten opzichte van eind 2005 gestegen met EUR 12,0 miljoen als gevolg van de overnamekoopsommen inclusief overgenomen bankschulden van totaal EUR 12,6 miljoen, verminderd met de vrije kasstroom (vóór acquisities) van EUR 1,6 miljoen over 2006 en aangroei van EUR 1 miljoen door valuta-omrekening.

Overzicht ontwikkeling prestatie-indicatoren

- ③ Kendrion heeft voor enkele financiële prestatie-indicatoren doelstellingen gedefinieerd, zoals ook blijkt uit het onderdeel 'missie, financiële doelstellingen en strategie' van dit jaarverslag alsmede de afzonderlijke verslagen van de business areas. Naast de hieronder ③ geschetste financiële indicatoren vormen niet-financiële doelstellingen tevens onderdeel van het dagelijks management van Kendrion.

² De bankgarantie ten behoeve van de Europese Commissie uit hoofde van de eind 2005 uitgedeelde boete in verband met vermeende prijsafspraken door een voormalige dochteronderneming.

* Vóór management fee na allocatie van direct gerelateerde holdingkosten.

¹ Op basis van genormaliseerde EBITDA.

③ Rolling ROI*

	2006	2005	Doelstelling
Kendrion Electromagnetic	24,3%	22,4%	> 25%
Kendrion Automotive Metals	6,2%	5,1%	> 15%
Kendrion Distribution Services	23,4%	22,3%	> 20%

	2006	2005	Doelstelling
Autonome groei kernactiviteiten	5,6%	7,6%	> 5%
Rolling ROI kernactiviteiten	15,4%	13,6%	> 20%
Solvabiliteit	28,7%	26,9%	> 25% – 30%
Rentedragende schulden/EBITDA	2,27	2,09 ¹	< 3,00

Financiële positie

Kendrion's financiële positie is stabiel en goed. De solvabiliteit per 31 december 2006 bedroeg 28,7% ten opzichte van 26,9% eind 2005. De leverage ratio (netto rente dragende schulden ten opzichte van EBITDA) bedroeg 2,27 bij 2,09 eind 2005.

Investeringsen

Het investeringsniveau bedroeg in 2006 EUR 12,3 miljoen bij een afschrijvingsniveau van EUR 13,5 miljoen, waarbij het accent lag in het vierde kwartaal. Kendrion Electromagnetic investeerde voor EUR 7 miljoen, met name ten behoeve van nieuwe projecten.

Kasstroom en financiering

Recentelijk is een aantal wijzigingen op het financieringsarrangement met het bankconsortium overeengekomen, waardoor Kendrion EUR 10 miljoen meer beschikbare middelen heeft en meer ruimte in de convenanten. Kendrion voldeed aan de convenanten van het bankconsortium per 31 december 2006.

De vrije kasstroom bedroeg EUR 1,6 miljoen (vóór aftrek van de uitgaande kasstroom voor acquisities). Het werkkapitaal is in 2006 autonoom met EUR 7,2 miljoen toegenomen, onder andere ter financiering van de autonome groei.

NHO B.V. (voorheen NMB-Heller)

Begin februari 2006 heeft Kendrion overeenstemming bereikt met NHO B.V. om het geschil inzake een in 2002 verstrekte garantie ad EUR 20 miljoen te schikken. De in 2004 voor dit geschil getroffen voorziening was voor deze schikking vrijwel toereikend. Met deze schikking is het risicoprofiel van Kendrion verder verbeterd.

» Vooruitzichten

De activiteiten van Kendrion worden beïnvloed door marktontwikkelingen, zoals economische omstandigheden en het investeringsklimaat. Kendrion is daarbij primair afhankelijk van de economische ontwikkelingen in Europa. De economische vooruitzichten in de voor Kendrion belangrijkste thuismarkten zijn daarbij over het algemeen positief te noemen.

De activiteiten van Kendrion zijn veelal gebaseerd op langdurige relaties met afnemers en/of leveranciers. Kendrion Electromagnetic verwacht op basis van de bestaande orderportefeuille ook in 2007 een verdere groei in omzet en resultaat te realiseren. Kendrion Automotive Metals heeft in 2006 ingrijpende reorganisaties doorgevoerd, die tot een resultaatsverbetering in 2007 moeten leiden. De Vink-groep tenslotte heeft met name in de grotere landen geïnvesteerd in verhoogde verkoopinspanningen, die in 2007 tot een resultaatsverbetering moeten leiden.

De investeringen zullen zich in 2007 ruim boven het afschrijvingsniveau bewegen, met name als gevolg van nieuwe projecten bij Kendrion Electromagnetic. Werkkapitaal krijgt zoals binnen Kendrion gebruikelijk wederom veel aandacht, waarbij het accent ligt op de verbetering van de betalingscondities bij afnemers.

De basis voor een verdere versterking van de kernactiviteiten en voor een verdere focus is in 2006 gelegd. Prioriteit ligt in 2007 dan ook op 'Focused acceleration': autonome groei en groei door middel van gerichte acquisities bij een deel van onze activiteiten.

Hoewel we positief gestemd zijn, zijn de onzekerheden over marktontwikkelingen en de prijsontwikkelingen van grondstoffen te groot om concrete uitspraken te doen over de resultaatontwikkeling van Kendrion in 2007.

Een belangrijke stap voorwaarts in lifttechnologie

Binder ONE-Safe >>

Stück (3x) nach Montage entfernt /
MOUNTING LOCK PARTS (3x) MUST BE REMOVED

(Ø278)



Bij Kendrion Binder Magnete, onderdeel van de business area Kendrion Electromagnetic, zit innovatief denken en handelen als het ware in de genen.

Het segment Industrial, gevestigd in Villingen, Duitsland, ontwikkelt onder meer aandrijfsystemen voor liften.

» **Veiligheid en efficiency zijn van levensbelang**

“Op het gebied van betrouwbaarheid en efficiency stellen onze belangrijke Europese klanten steeds hogere eisen”: zegt Sven Weber, verantwoordelijk voor de realisatie van een geheel nieuwe ontwikkeling op het gebied van aandrijftechniek.

“Wij denken met een geheel nieuw product hoge ogen te kunnen gooien op de markt van traploos aangedreven liften”, aldus Weber.

Veiligheid, comfort en efficiency zijn belangrijk. Een lift moet niet alleen snel zijn, maar ook comfortabel en vooral veilig.

» **Een volledig nieuw remsysteem voor liften**

Kendrion Binder Magnete ontwikkelde een geheel nieuw remsysteem, de Binder ONE-Safe. Deze op veerkracht gebaseerde, enkele schijfrem (‘spring applied single disc brake’) wordt toegepast bij kabelliften zonder machinekamers.

“Met dit systeem voldoen we aan de EN81-1 standaard, zonder dat de bewegende onderdelen dubbel moeten worden uitgevoerd, zoals dat tot op heden noodzakelijk is.” Volgens Weber is de ONE-Safe absoluut veilig en voldoet deze aan alle eisen op het gebied van comfort en efficiency.

» **Concurrerend op alle onderdelen**

De ONE-Safe is ontwikkeld door de Research & Development afdeling van het segment Industrial. Het certificeringsproces bij het instituut TÜV Rheinland is momenteel in volle gang.

De verwachting is dat dit innovatieve remsysteem binnenkort op de markt zal komen.

De gunstige prijs en de hoogwaardige techniek maken dit ontwikkelde product sterk concurrerend in een markt die steeds hogere eisen stelt.

SVEN WEBER

PRODUCT MANAGER BINDER

«



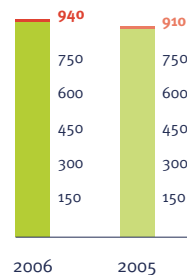
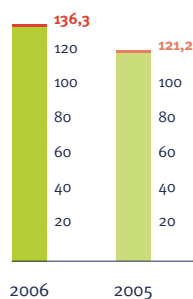
Verslag van de Directie Kendrion Electromagnetic

¹ Vóór management
fee, na allocatie van
direct gerelateerde
holdingkosten.

In EUR miljoen, tenzij anders aangegeven	Kerncijfers Kendrion Electromagnetic	
	2006	2005
Toegevoegde waarde	54,5%	54,8%
Bedrijfsresultaat ¹	12,4	10,9
ROS (12-maands voortschrijdend)	9,0%	9,0%
Geïnvesteed vermogen	47,2	46,6
Werkkapitaal	22,9	21,8
ROI (12-maands voortschrijdend)	24,3%	22,4%
Netto-investeringen	7,0	6,8
Afschrijvingen	6,1	6,0

Opbrengsten
(in EUR miljoen)

Vaste medewerkers



» Profiel

Kendrion Electromagnetic ontwikkelt en produceert elektromagnetische componenten. Het betreft hier specifieke industriële toepassingen in bijvoorbeeld liften, deuren, industriële robots, dialyseapparatuur en de machinebouw. In de automobiellindustrie gaat het bijvoorbeeld om toepassingen in de dieselmotor, de automatische versnellingsbak en centrale deurvergrendelingssystemen. Er is sprake van een grote verscheidenheid aan afnemers en een grote diversiteit aan gebruiksfuncties. Het gaat om een zeer hoogwaardige techniek, waaraan hoge eisen worden gesteld op het gebied van betrouwbaarheid en accuratesse. De activiteiten zijn ondergebracht in twee segmenten: *Industrial* en *Automotive Systems*. De productiebedrijven van Kendrion Electromagnetic zijn gevestigd in Duitsland, Oostenrijk, Spanje, Tsjechië en China. Verder beschikt de groep over verkooporganisaties in Engeland, Oostenrijk, Zwitserland en de Verenigde Staten.

» Doelstellingen en strategie

Kendrion Electromagnetic wil haar positie uitbreiden van speler op de Europese markt tot wereldspeler op specifieke deelmarkten. Daarbij streeft de groep naar een autonome omzetgroei van ten minste 10% per jaar. De ROS dient minimaal 10% te bedragen. Een ROI van meer dan 25% wordt nagestreefd.

Kendrion Electromagnetic streeft naar verdere vergroting van haar onderscheidend en innovatief vermogen. De technologische positie en knowhow worden voortdurend verder versterkt. De knowhow die aanwezig is, wordt aangewend om nieuwe activiteiten in aanpalende markten te ontwikkelen. De commerciële slagkracht wordt voortdurend versterkt en aangepast aan het opereren met wereldspelers als klanten. De productie-efficiency moet optimaal zijn. Het marktleiderschap van Kendrion Electromagnetic biedt mogelijkheden om haar positie te versterken door het groeipotentieel op de Europese markt en daarbuiten te benutten.



NICHE PLAYER

De uitbouw van de activiteiten van Kendrion Electromagnetic maakt duidelijk dat we een echte niche player zijn.

Heinz Freitag, Group Managing Director
Kendrion Electromagnetic

De groei richt zich op nichemarktleiderschap in specifieke industriële markten, zoals productieautomatisering en de medische industrie. Ook voor de automobiellindustrie worden leidende posities in specifieke niches nagestreefd. Een gerichte marktbenadering gecombineerd met een sterke productontwikkeling vormt daarbij de basis. Kendrion wil haar positie uitbouwen door groei van binnenuit en gerichte acquisities.

» Gang van zaken in 2006

In 2006 kon Kendrion Electromagnetic haar marktpositie verder uitbouwen. De omzet steeg van EUR 121 miljoen tot EUR 136 miljoen, waardoor de autonome omzetgroei uitkwam op 12,6%. Het bedrijfsresultaat kwam uit op EUR 12,4 miljoen ten opzichte van EUR 10,9 miljoen in 2005. Deze stijging deed zich in beide segmenten voor.

In het segment Industrial konden belangrijke stappen gezet worden. Mede gedreven door een verbeterde economische situatie in Duitsland werd een goede groei gerealiseerd. Daarnaast werden belangrijke nieuwe projecten geacquireerd, waaronder voor Siemens Laagspanning en Middenspanning. De omzet gaat hiermee steeds meer bestaan uit klantspecifieke toepassingen. In China werden in 2006 verdere – zij het nog bescheiden – stappen gezet in de uitbouw van de organisatie hetgeen moet resulteren in een sterke omzetgroei in 2007. Een project in Duitsland om de flexibiliteit in de productie verder te vergroten, teneinde sneller op vragen van afnemers te kunnen inspelen, leverde de eerste resultaten op.

Het segment Automotive Systems groeide nog sterker in omzet als gevolg van in 2006 opgestarte projecten. De organisatie was in 2006 wederom succesvol in het verkrijgen van nieuwe projecten, waaronder met name een groot dieselmotorproject voor Siemens VDO. De in 2005 opgestarte Amerikaanse verkooporganisatie wist in 2006 ook enkele projecten te acquireren. Het Tsjechische bedrijf dat zich met name richt op hydraulische systemen groeide in

het verslagjaar dusdanig, dat het bedrijf in 2007 verder uitgebreid zal worden. Hoewel op automotive-gebied het aantal toepassingen voor elektromagneten nog steeds toeneemt, is de prijsdruk in deze branche groot. Het segment Automotive Systems weet tot op heden deze prijsdruk echter redelijk te pareren.

Kendrion Electromagnetic had in 2006 wel te maken met de in het begin van het jaar sterk gestegen koperprijzen. Deze konden in 2006 slechts beperkt aan de afnemers worden doorberekend, hetgeen een resultaatdrukkend effect heeft gehad van circa EUR 1 miljoen. Voor 2007 zijn maatregelen genomen, waardoor het effect van eventuele verdere koperprijsstijgingen gering zal zijn.

» Markt en marktpositie

De wereldmarkt voor elektromagnetische componenten kenmerkt zich door een regionale verdeling tussen Europa (met als grootste markt Duitsland), de Verenigde Staten en Azië. Redenen daarvoor zijn onder meer lokaal geënte technische specificaties, het belang van snelle toelevering en terughoudendheid van Europese afnemers om over te stappen naar goedkope leveranciers zeker waar het veiligheidstoepassingen betreft.

De Europese markt voor elektromagnetische componenten kenmerkt zich als groeimarkt door het grote aantal nieuwe toepassingen. Voorts kent de markt relatief hoge toetredingsdrempels omdat een onderneming moet beschikken over specifieke knowhow, ontwikkelings-, test- en productiefaciliteiten. De belangrijkste thuismarkt voor Kendrion Electromagnetic is Duitsland.

Het segment Automotive Systems is kapitaal intensief door de noodzaak om te werken met moderne, geautomatiseerde productielijnen. De activiteiten zijn sterk gespecialiseerd en richten zich op specifieke productmarktcombinaties, waarin toegevoegde waarde, technologische kennis en een uitstekende dienstverlening van doorslaggevende betekenis zijn. Deze hoogwaardige industrie levert aan de Original Equipment Manufacturers (OEM's) en toeleveranciers van de OEM's.

Het jaar 2006 liet voor Kendrion Electromagnetic een verbetering van de marktomstandigheden zien. Ondanks de nog verre van ideale economische situatie was de business area in staat een goede autonome omzetgroei te realiseren. De sleutel tot succes is de capaciteit van deze



BRANDSTOFVERBRUIK

Elektromagnetische producttoepassingen van Kendrion worden ook gebruikt om het brandstofverbruik van benzine- en dieselmotoren te verlagen en de veiligheid te vergroten.



REMSYSTEMEN TOEGEPAST IN HAVEN

Robuuste en stevige elektromagnetische remsystemen worden gebruikt voor toepassingen zoals kranen, fabrieks- en machinetechniek.

groep om producten te ontwerpen en te produceren met een uitstekend kwaliteitsniveau. En dat voor klanten die wereldmarktleider zijn met hun eigen kernactiviteit, zoals Siemens AG, Robert Bosch GmbH en DaimlerChrysler AG. Afnemers stellen dan ook veel vertrouwen in Kendrion Electromagnetic als ontwikkelingspartner.

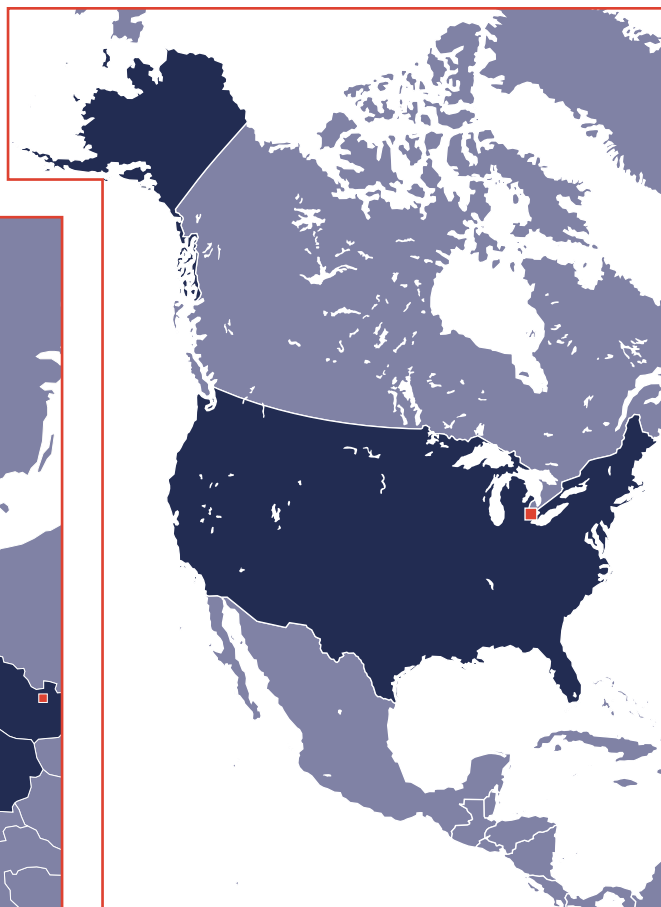
De versterkte projectorganisatie heeft haar vruchten afgeworpen. Het voortdurend investeren in een uiterst moderne productiecapaciteit in Duitsland, alsook het benutten van productiecapaciteiten in lagelonenlanden is eveneens een vereiste voor succes. De groep beschikt al vijf jaar over de wereldwijd hoogste certificering ISO-TS16949. De in de afgelopen jaren en tijdens het verslagjaar verkregen projecten zullen ook in de komende jaren tot omzetgroei leiden.

In Europa is van oudsher een groot aantal kleinere partijen, veelal 'private owned', actief op de markt voor elektromagnetische componenten. Met marktaandelen variërend van 10–15% in specifieke deelmarkten beschikt Kendrion Electromagnetic over een leidende positie in Europa en is de concurrentiepositie sterk in de geselecteerde niches. Met de productievestiging in China beoogt Kendrion Electromagnetic groei te realiseren in een nieuwe kansrijke markt. De mogelijkheden in de Verenigde Staten worden sinds 2005 vanuit een, hoewel bescheiden, verkooporganisatie in Detroit, Michigan onderzocht.

» Verwachtingen

De business area Kendrion Electromagnetic verwacht in 2007 in beide segmenten een verdere omzet- en resultaatgroei te realiseren. Het jaar 2007 zal tevens gekenmerkt worden door verdere voorbereiding en opstart van een aantal belangrijke nieuwe opdrachten, hetgeen met forse investeringen gepaard zal gaan. Daarbij verwacht Kendrion Electromagnetic in 2007 haar marktpositie in beide segmenten verder te kunnen uitbouwen.

Geografische verdeling Kendrion Electromagnetic





Bij innovatie wordt vaak gedacht aan het ontwikkelen van nieuwe of vernieuwde producten.

Bij Kendrion Mefa, toeleverancier van de auto-industrie, draait innovatie echter vooral om het verbeteren en efficiënter maken van processen.

» **Efficiënt produceren is van levensbelang**

Kendrion Mefa maakt een breed scala van onderdelen, die vooral te vinden zijn in de diverse modellen van Volvo.

De markt waarin Kendrion Mefa opereert kenmerkt zich door een heftige prijsconcurrentie. Het draait volgens projectmanager Magnus Stagh in deze markt, behalve om hoge kwaliteit vooral om kostenefficiënt produceren.

» **Voorsprong nemen op de concurrentie is noodzakelijk**

Stagh en zijn collega salesmanager Anders Sixtensson, legden onlangs een plan op tafel om de enkele jaren geleden aangeschafte projectie las-apparatuur, onontbeerlijk voor de productie, grondig te moderniseren. Deze apparatuur, weliswaar voorzien van de nieuwste technische snufjes werd nog steeds handmatig bediend.

Volgens Stagh en Sixtensson is een zo hoog mogelijke graad van automatisering noodzakelijk om voorsprong te nemen op de concurrentie.

Bij Kendrion Mefa heeft men de voorstellen voortvarend opgepakt en als belangrijk onderdeel in het businessplan opgenomen. Doelstelling was om binnen drie jaar 75% procent van alle lasactiviteiten volledig geautomatiseerd te hebben.

» **Implementatie vereist innovatief denken**

Omdat de gevolgen van een dergelijke beslissing niet gering zijn, werd voor de realisatie een complete projectorganisatie gebouwd rondom Magnus Stagh. Hij weet zich nog goed te herinneren, dat het opstarten van het project nogal wat hoofdbrekens heeft gekost, omdat er veel meer aan een dergelijk project vast zit dan alleen maar de aanschaf van nieuwe apparatuur. De organisatie en logistiek van het proces moeten grondig onder de loep genomen worden en daar waar noodzakelijk moeten soms grondige aanpassingen worden doorgevoerd.

Het project startte drie jaar geleden en nu zijn dertien robots, een aanzienlijk deel van het productieapparaat, in vol bedrijf.

De aanpak van Kendrion Mefa heeft de aandacht getrokken van diverse potentiële klanten. Scania, de moedermaatschappij van Volvo, gaf onlangs de eerste opdrachten waarbij deze nieuwe apparatuur volledig kan worden ingeschakeld.

MAGNUS STAGH

PROJECTMANAGER KENDRION MEFA

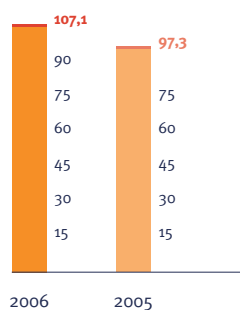


Verslag van de Directie

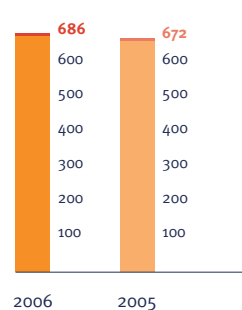
Kendrion Automotive Metals

In EUR miljoen, tenzij anders aangegeven		Kendrion Automotive Metals	
		2006	2005
	Toegevoegde waarde	41,4%	42,4% ²
¹ Vóór management fee, na allocatie van direct gerelateerde holdingkosten.	Bedrijfsresultaat ¹	2,7	1,9
	ROS (12-maands voortschrijdend)	2,5%	2,0%
	Geïnvesteed vermogen	46,6	37,2
	Werkkapitaal	23,5	17,9
² Exclusief Spring Systems	ROI (12-maands voortschrijdend)	6,2%	5,1%
	Nettoinvesteringen	2,0	3,7
	Afschrijvingen	3,7	3,6

Opbrengsten
(in EUR miljoen)



Vaste medewerkers



» Profiel

Kendrion Automotive Metals is toeleverancier van componenten en systemen aan de automobiel- en vrachtwagen-industrie met metaal als basismateriaal. Daarbij richt de business area zich met name op de engineering en productie van metalen componenten ('high volume stamping'). Een kleiner deel van de omzet betreft de productie van veiligheidssystemen, zoals onderdelen voor veiligheidsgordels en airbags. Met een groot deel van haar omzet is deze groep eerstelijnsleverancier. Kendrion Automotive Metals bestaat uit acht bedrijven in Zweden, Duitsland, Slowakije en Hong Kong.

» Doelstellingen en strategie

Kendrion Automotive Metals streeft naar nichemarktleiderschap in specifieke marktsegmenten binnen de automobielindustrie, de grootste industriële markt wereldwijd. Daarbij wil zij een autonome groei van minimaal 5% per jaar bereiken. De financiële doelstellingen zijn een ROS van 6% en een ROI van minimaal 15%.

Kendrion Automotive Metals streeft naar specialisatie en verdere schaalvergroting in het productieproces. De marktpositie binnen de Europese automobiemarkt kan verder worden versterkt. De groep tracht meer en



NIEUW PERSPECTIEF

Na enerverend jaar weer verbeterd perspectief voor Kendrion Automotive Metals.

Jan Ahlqvist, Group Managing Director Kendrion Automotive Metals



AUTOMATISERING PERSEN

Grote metaalpersen bij Kendrion MEFA zorgen voor een aanzienlijke vergroting van de productiecapaciteit.

meer synergie door samenwerking op het gebied van ontwikkeling, inkoop, commercie en management te realiseren. Efficiency wordt versterkt door een verdere schaalvergroting in de productie, een proces dat ook in de toekomst zal doorgaan. De langetermijnstrategie is erop gericht te komen tot een verdere concentratie binnen de producten en productiemethoden waarbij specifiek aandacht gaat naar 'high volume stamping'. Het ligt in de lijn der verwachting dat de productieactiviteiten steeds meer gaan plaatsvinden buiten de thuismarkten Zweden en Duitsland, omdat in deze bedrijfstak het beschikken over productielocaties in lagelonenlanden van vitaal belang is. Immers, een aantal OEM's en zogenaamde eerstelijnsleveranciers, waaronder afnemers van Kendrion Automotive Metals, verplaatsen hun productie meer en meer naar lagelonenlanden. Lokale geografische aanwezigheid biedt daarbij een concurrentievoordeel.

» Gang van zaken in 2006

De business area Kendrion Automotive Metals rekent Volvo Car, Volvo Truck, Scania en Autoliv tot haar belangrijkste klanten. Het afgelopen jaar slaagde de business area erin haar positie op 'high volume stamping'-gebied (80% van de omzet) te versterken, onder andere door nieuwe klanten aan te trekken (waaronder Takata) en door nieuwe projecten te genereren bij bestaande klanten. Dit slaagde mede omdat in het verslagjaar het volledige eigendom werd verkregen van Kendrion SKA te Duitsland, waardoor de Europese positie van Kendrion Automotive Metals versterkt werd. Ook de in 2004 opgestarte activiteit in Slowakije (Kendrion Ferrex) blijkt een goede stap, getuige de verdere omzetgroei in dit bedrijf. In het verslagjaar werden ook de eerste stappen gezet om te komen tot een verdere uitbouw van een Europese sales- en engineeringorganisatie. In 2006 was het gezien de in de afgelopen jaren sterk gestegen metaalprijzen wederom noodzakelijk goede afspraken met de belangrijkste afnemers te maken over prijscompensaties.

Verdere reorganisatiemaatregelen werden doorgevoerd in het 'safety-segment'. Twee productievestigingen in Zweden werden geïntegreerd en er werd een aantal projecten beëindigd, dan wel overgebracht naar lagelonenlanden. De reorganisatiekosten in de business area Kendrion Automotive Metals bedroegen als gevolg hiervan in 2006 ruim EUR 1 miljoen. In de tweede helft van 2006 zag Kendrion Automotive Metals haar resultaten onder invloed van de genomen maatregelen stap voor stap verbeteren en ook het perspectief voor 2007 is weer beter.

Als gevolg van de genomen reorganisatiemaatregelen en het afstoten van een aantal projecten was de omzetgroei in 2006 bescheiden. De omzet steeg van EUR 97 miljoen tot EUR 107 miljoen (effect Kendrion SKA EUR 13,4 miljoen). Het bedrijfsresultaat kwam na reorganisatiekosten uit op EUR 2,7 miljoen, hetgeen een stijging van 42% betekent ten opzichte van 2005.

De stijging zonder reorganisatiekosten van EUR 1 miljoen bedraagt EUR 1,8 miljoen. Hier is Kendrion SKA grotendeels voor verantwoordelijk. De 'high volume stamping'-bedrijven hadden een goed jaar, waarbij de operatie in Slowakije uit het aanloopverlies is en de lagere volumes voor Volvo Car als gevolg van modelwisselingen een resultaat drukkend effect hadden.

» Markt en marktpositie

In de meeste gevallen heeft Kendrion Automotive Metals met haar klanten overeenkomsten voor een langere termijn met langetermijnorderportefeuilles. Op de Europese markt zijn circa tien grotere ondernemingen te vinden die zich volledig richten op en gespecialiseerd zijn in 'high volume stamping'. De reden daarvoor is gelegen in het feit dat een bepaalde schaalgrootte van activiteiten (investeringen/knowhow) moet bestaan.



EFFICIËNTE LASMACHINES

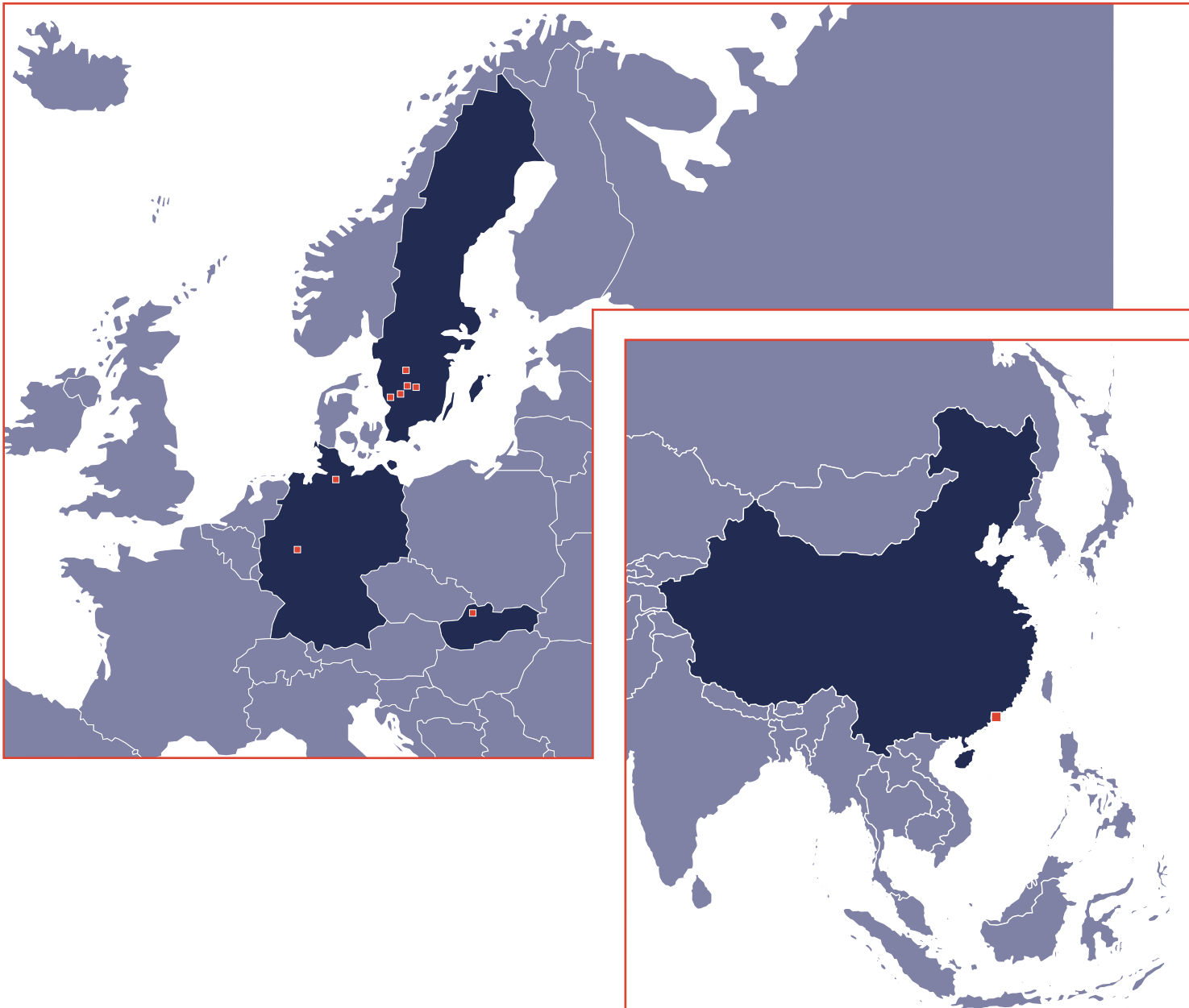
Dankzij het door Kendrion MEFA zelf ontwikkelde lassyteem is de efficiency ten opzichte van andere systemen sterk toegenomen.

De Europese automobiellindustrie beweegt zich al enige jaren in de richting van verdere concentratie op kern-activiteiten (productontwikkeling, marketing en verkoop) en specialisatie. Alleen ontwikkeling en assemblage geschiedt in feite nog door de automobiefabrikanten zelf. De markten waarop Kendrion Automotive Metals actief is, karakteriseren zich door goede onderhandelingsposities van afnemers. De voor de productie noodzakelijke gereedschappen blijven eigendom van de klant, die zich daarmee een sterke positie verschaft. Daartegenover staat dat als contracten eenmaal zijn getekend, productie vrijwel altijd verzekerd is voor de duur van de productie-cyclus van een model (vijf tot zeven jaar voor personen-auto's en tien tot twaalf jaar voor vrachtwagens). De laatste jaren is een ontwikkeling gaande waarbij de afnemers rechtstreeks samenwerken met toeleveranciers die over een technisch hoogwaardig onderscheidend product-pakket beschikken. Er worden strenge eisen gesteld aan veiligheid, comfort en milieu. Kendrion Automotive Metals speelt daarop in met haar belangrijkste productgroep 'high volume stamping'. De groep is een nichespeler waar complexe producten met behulp van zelf ontwikkelde gereedschappen kwalitatief hoogstaand worden geproduceerd en just-in-time aan de afnemer worden geleverd. Het marktaandeel is beperkt in Europa, maar groot in Zweden.

» Verwachtingen

Kendrion Automotive Metals heeft in 2006 ingrijpende reorganisaties doorgevoerd die tot een verdere resultaatsverbetering in 2007 moeten leiden. Daarbij is ook bepalend in hoeverre bijvoorbeeld Volvo Car succesvol is bij de introductie van een aantal nieuwe modellen en hoe de vrachtwagenmarkt zich ontwikkelt. Een verdere stijging van de omzet op basis van de lopende projecten wordt daarbij verwacht, zowel in de thuislanden Zweden en Duitsland alsook in de nieuwe vestiging in Slowakije. Voor het resultaat is het uiteraard ook bepalend, hoe de metaalprijsen zich verder ontwikkelen gedurende het jaar 2007.

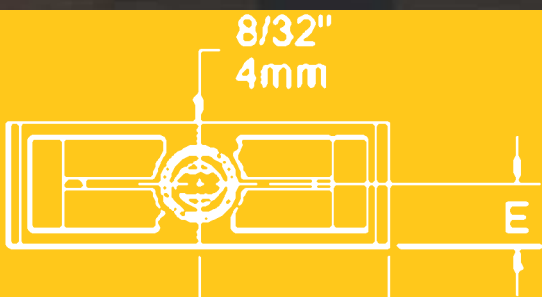
Geografische verdeling Kendrion Automotive Metals



Twee markten, twee vragen: één vernieuwende oplossing



Addscreen >>



‘Signs & graphics’ en ‘bouw & constructie’ behoren tot de belangrijkste marktgebieden van Vink. In de bouw- en constructiemarkt neemt de vraag naar meer veiligheid toe, terwijl in de reclamesector de behoefte aan meer mogelijkheden tot ‘exposure’ toeneemt. Behoeften van markten vragen om oplossingen. Het resultaat is vaak even logisch als vernieuwend.

Voor de beveiliging van winkels ontwikkelden Vink, GE Plastics en Euroll Service samen een doorzichtig rolluik dat tegelijkertijd gebruikt kan worden als projectiescherm voor reclameboodschappen of commercials. De verantwoordelijke projectmanager, Frans Keultjes, geeft hoog op van de mogelijkheden van ‘Addscreen’, zoals dit innovatieve product heet. Addscreen combineert veiligheid met ongekennde advertentiemogelijkheden: een win-win situatie dus.

DE VRAAG VAN TWEE VERSCHILLENDE MARKTEN

» De Building & Construction markt

De overdag uitnodigende moderne winkelcentra, veranderen na sluitingstijd vaak in sombere opforten lijkende plekken. Winkels zijn verstopt achter tralies of ijzeren rolluiken. Enkele jaren geleden heeft Vink, in samenwerking met veiligheidsspecialisten, doorzichtige rolluiken ontwikkeld, gemaakt van Lexan polycarbonaat, een transparante, nauwelijks kapot te krijgen kunststof. Keultjes: “Het transparante uiterlijk, gecombineerd met de stevigheid van het materiaal is dé oplossing om winkelcentra er een stuk vriendelijker uit te laten zien, zonder dat de veiligheidseisen in het geding komen.”

» ‘Signs & graphics’, meer mogelijkheden tot adverteren

Eigenaars van winkels willen graag meer doen met rolluiken en het adverterend bedrijfsleven zoekt altijd mogelijkheden om een boodschap kwijt te kunnen op

plaatsen waar grote aantallen passanten aanwezig zijn. De nieuw ontwikkelde rolluiken geven de winkelcentra niet alleen een vriendelijker uitstraling, maar bieden ook mogelijkheden om een boodschap of reclame uiting te verspreiden. Door het transparante veiligheidsscherm te gebruiken als projectiescherm, kunnen reclames gewisseld worden en ontstaat na sluitingstijd een levendig beeld in de winkelstraat.

» De ontwikkeling van een nieuw product

Volgens Keultjes zijn Vink, de leverancier van het materiaal GE Plastics en de bedenker van de benodigde software Euroll Service niet over één nacht ijs gegaan. “Tijdens de ontwikkeling liepen we toch nog wel tegen een aantal problemen aan. Met name het aanpassen van de lamellen tot een echt projectiescherm kostte nogal wat tijd. Een juiste balans tussen het doorlaten en het weerkaatsen van licht is nodig om een goed contrast in de geprojecteerde beelden te verkrijgen.”

Dankzij een onlangs geïntroduceerde vernieuwde versie van het basismateriaal Lexan polycarbonaat en de geavanceerde software van Euroll, zijn alle problemen nu opgelost en heeft Vink een uniek product in handen, dat al diverse Nederlandse winkelstraten opvrolijkt.

FRANS KEULTJES
PROJECTMANAGER VINK

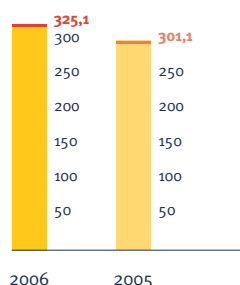


Verslag van de Directie

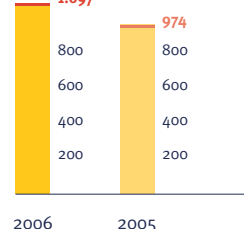
Kendrion Distribution Services

In EUR miljoen, tenzij anders aangegeven		Kerncijfers Kendrion Distribution Services	
		2006	2005
¹ Vóór management fee, na allocatie van direct gerelateerde holdingkosten.	Toegevoegde waarde	31,3%	31,5%
	Bedrijfsresultaat ¹	13,9	12,7
	ROS (12-maands voortschrijdend)	4,2%	4,2%
	Geïnvesteed vermogen	57,5	54,5
	Werkkapitaal	45,4	40,4
	ROI (12-maands voortschrijdend)	23,4%	22,3%
	Nettoinvesteringen	2,9	2,2
	Afschrijvingen	3,1	3,3

Opbrengsten
(in EUR miljoen)



Medewerkers



» Profiel

De Vink-groep heeft een uitstekende reputatie in Europa op het gebied van handel in en distributie en bewerking van kunststof halffabrikaten. Het assortiment bestaat uit meer dan 20.000 artikelen en wordt door heel Europa geleverd. Vink levert uit voorraad onder meer plaatmaterialen, hoogwaardige folies en tapes, buizen en stafmateriaal. Verder beschikt Vink over productiefaciliteiten in België, Denemarken, Finland, Nederland en Zweden. Hier maakt zij klantspecifieke onderdelen van kunststof. Vink is met name actief in de sectoren bouw, signs & graphics en industrie. Vink is een innovatieve, efficiënte en flexibele distributieorganisatie met vestigingen in Nederland, België, Denemarken, Duitsland, Engeland, Finland, Frankrijk, Hongarije, Ierland, Noorwegen, Tsjechië, Zweden en Zwitserland. Met deze pan-Europese dekking is Vink uniek. Met meer dan vijftig jaar ervaring is Vink een waardevolle en betrouwbare partner op het gebied van advies, toepassing, bewerking en levering van kunststof.

Servico is importeur en dienstverlener op het gebied van verwarmingsapparatuur in België.

ACCENT OP VERDERE VERSTERKING

Ter ondersteuning van de groeistrategie ligt het accent op verdere versterking van de supply chain en verkooporganisatie van de Vink-groep.

Janhein Pieterse, Group Managing Director Vink-groep

» Doelstellingen en strategie

De Vink-groep stelt zich tot doel de winstgevendheid verder te verbeteren en het marktaandeel te vergroten. Daarbij streeft zij naar een autonome omzetgroei per jaar van 5%. De ROS dient voor de hele groep circa 5% te bedragen, hetgeen nu al in de meeste kleine landen gerealiseerd wordt. De Vink-groep streeft een ROI van minimaal 20% na.

Voor Vink zijn logistiek, marktverbreding, uitbreiding van het bestaande productenpakket en productiviteitsverbetering, alsmede samenwerking op bijvoorbeeld het gebied van marketing en centrale inkoop speerpunten in de strategie. Teneinde de toegevoegde waarde te vergroten, legt de Vink-groep veel accent op de uitbouw van haar productieactiviteiten.

Vink streeft in de gekozen sectoren naar leidende marktposities in de (Europese) landen waar zij vestigingen heeft. In algemene termen kan worden gezegd dat marktleiderschap een marktaandeel van meer dan 25% vertegenwoordigt.

Het is de taak van het lokale management de mogelijkheden in hun markten te onderzoeken. Lokale aanwezigheid is essentieel voor marktwerking en distributie. Het marktaandeel in de grotere landen Frankrijk en Duitsland is nog te gering, reden waarom in deze landen sterk accent wordt gelegd op het realiseren van autonome groei en op groei door acquisities. Op termijn wil Vink daarnaast witte vlekken op de Europese landkaart invullen door gerichte acquisities of het opbouwen van eigen posities.

Servico beoogt haar aandeel op de Belgische markt voor verwarmings- en warmwaterapparatuur verder te versterken.

» Gang van zaken in 2006

Het beeld van de Vink-groep in het verslagjaar is niet eenduidig. Zo kon Vink in de kleinere landen als Nederland, België en in Scandinavië goed profiteren van haar sterke marktpositie en de verbeterde marktomstandigheden. Ook de strategie om te komen tot meer toegevoegde waarde middels projecten en productieomzet wierp vruchten af. Een belangrijke mijlpaal in de ontwikkeling van de Vink-groep was in 2006 de acquisitie van de Essåplast Group in Zweden, die ervoor zorgde dat een reeds vele jaren bestaande zwakke marktpositie in dat land werd omgebogen naar een leidende positie. In vrijwel alle kleinere landen werd een sterke omzetgroei gerealiseerd, resulterend in betere resultaten.

Anders was het beeld in de grotere landen Frankrijk en Duitsland. Hier is de (regionale) marktpositie vaak nog te zwak, hetgeen onder andere leidt tot margedruk.

Dit heeft er in 2006 toe geleid dat de Vink-groep zowel in Duitsland en in Frankrijk een vestiging heeft gesloten en in de overige vestigingen haar verkoopapparaat sterk heeft uitgebouwd. Door deze investering wordt een structurele versterking van de Vink-groep op de langere termijn beoogd. In Duitsland resulteerde deze actie in de tweede helft van het verslagjaar al in omzetgroei en verbetering van het resultaat, verdere verbeteringen in Frankrijk worden in 2007 verwacht.

De ontwikkeling van de grondstofprijzen was in 2006 stabiel dan in de voorgaande jaren. Ondanks de volatiliteit van de petrochemische markt zijn de grondstofprijzen over geheel 2006 slechts licht gestegen.

In 2006 gingen de investeringen in één nieuw software-systeem door, waarbij het accent met name lag op de invoering van het Axapta business systeem in Nederland. In 2007 en 2008 verwacht de Vink-groep de implementatie in de resterende landen België en Frankrijk af te ronden, waarna aanzienlijke logistieke voordelen behaald kunnen worden. De groep heeft daarnaast verdere verbeteringsmogelijkheden in de logistiek onderzocht, hetgeen in de komende jaren moet leiden tot lagere distributiekosten. Tot slot zijn met behulp van externe adviseurs de mogelijkheden tot verdere omzetsuitbreiding in de bestaande Vink-landen onderzocht. De activiteiten van de Vink-groep op het gebied van centrale inkoop werden in het verslagjaar verder – en met succes – geïntensiveerd.

Servico zag ook in 2006 haar omzet en resultaat verder toenemen, gebaseerd op een uitstekende marktperformance en serviceverlening.

Per saldo nam de omzet van Kendrion Distribution Services (inclusief Servico) toe van EUR 301 miljoen tot EUR 325 miljoen. Het bedrijfsresultaat steeg van EUR 12,7 miljoen tot EUR 13,9 miljoen.

De Essåplast Group droeg goed bij aan de stijging van het bedrijfsresultaat. Het resultaat werd nadelig beïnvloed door een aantal incidentele posten (onder andere reorganisatiekosten in Duitsland en Frankrijk). Daarnaast was er een eenmalige positieve bijdrage in het resultaat door een vrijval pensioenvoorziening van EUR 1,1 miljoen. De autonome stijging werd gerealiseerd in de landen met een groot marktaandeel. De gemaakte verkoopkosten in Duitsland en Frankrijk drukten de resultaatstijging.



COMMUNICEREN VIA KUNSTSTOFFEN

Kunststoffen spelen een hoofdrol in de visuele communicatie. Vaak zijn communicatietoepassingen zeer speciaal. De groene raamomlijsting in huiskleur van dit bedrijfspand kon worden gerealiseerd door speciale acrylaat (PMMA) platen van Vink, geschikt voor lichtreclames met LED verlichting.



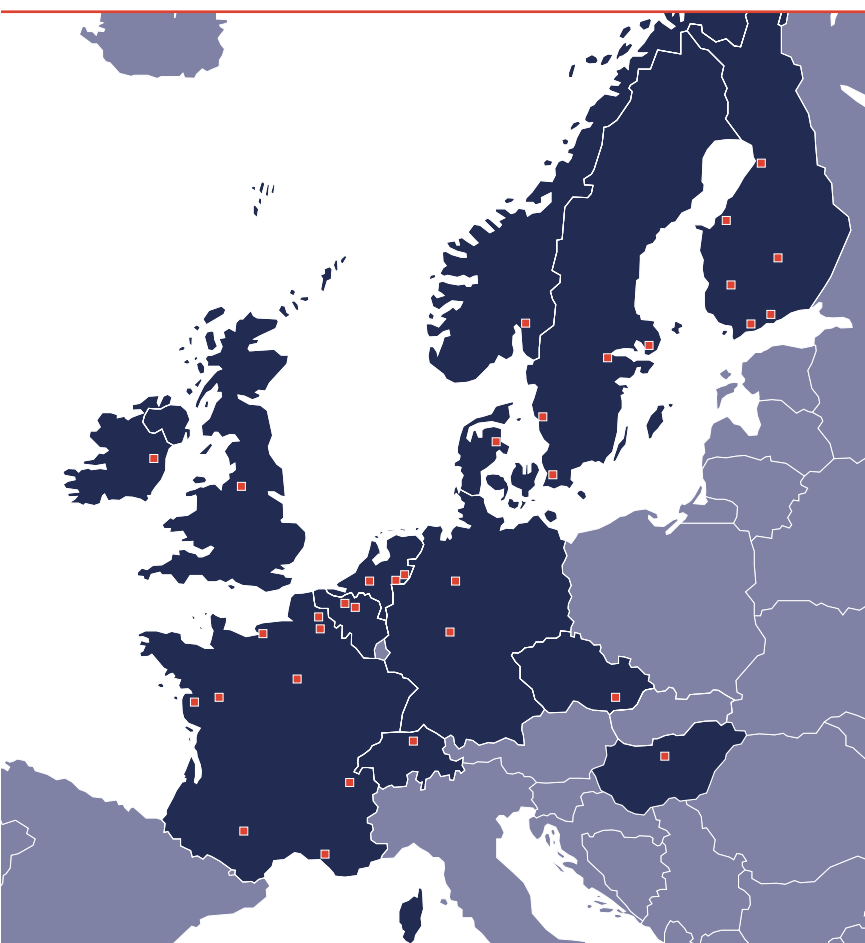
ENERGIEZUINIGE VERWARMINGSSYSTEMEN

De door Servico geleverde CerasmartModul Solar is een condensatieketel voor centrale verwarming en voor warmwaterbereiding. Deze kan perfect gecombineerd worden met gamma zonnepanelen.

» Markt en marktpositie

De toepassingen van kunststof breiden zich voortdurend uit. Kunststof wordt gebruikt in nieuwe vormen of als vervanging van traditionele materialen als staal, hout, glas en beton. Er komen steeds meer kunststoffen op de markt die over zeer bijzondere eigenschappen beschikken. Vink participeert in de ontwikkeling van nieuwe toepassingen en producten, met als uitgangspunt dat elke ontwikkeling nieuwe commerciële groeiperspectieven biedt. Kunststof is door gewicht en toepasbaarheid bijna altijd interessanter dan traditionele materialen. Lage prijzen en bijzondere producteigenschappen bieden tal van mogelijkheden in de sectoren waar Vink sterk vertegenwoordigd is: bouw, reclame en industrie.

Geografische verdeling Vink-groep en Servico



Een groot aantal van de halffabrikaten uit het Vink-assortiment zijn geregistreerd als Vink-producten, een kwaliteitsstempel met een uitstekende reputatie in de markt.

De markt vraagt meer en meer de mogelijkheid om online te kunnen bestellen en het bieden van totaaloplossingen neemt in belang toe. Omdat de traditionele klant/toeleverancierverhoudingen vervagen is een pro-actieve en agressieve marktwerking van vitaal belang. Door versterking van haar productie kan Vink in samenwerking met haar leveranciers nieuwe producten en applicaties introduceren. De productie- en bewerkingsfaciliteiten in Europa beschikken over de modernste apparatuur om de markt optimaal te kunnen bedienen. Vink heeft een corporate website (www.vink.com) met alle mogelijkheden voor online transacties voor het brede assortiment. Met de afronding van de invoering van Axapta software in 2008 zal Vink haar commerciële, operationele en administratieve bedrijfsvoering verder versterken. De onderlinge samenwerking tussen de Vink-bedrijven alsmede de operationele contacten met klanten en leveranciers worden hiermee verder geoptimaliseerd. Met de pan-Europese aanwezigheid en marktaandeel tussen de 10–35% in de landen waar Vink actief is, is de marktpositie stevig en leidend. De concurrentiepositie verschilt per land. In kleinere landen is de concurrentiepositie sterk. Vink kent slechts een enkele concurrent van gelijke omvang en een groot aantal kleine regionale marktspeelers. Dat maakt Vink ook tot een strategisch belangrijke partner voor haar toeleveranciers, voor wie zij toegang tot markten kan verschaffen.

Servico ziet een toename van aanbieders en daardoor druk op prijzen. Ondanks een sterke marktpositie blijven extra verkoopinspanningen vereist voor het behoud van haar positie. Dit betreft zowel de introductie van nieuwe producten in de markt als een toename in bijvoorbeeld scholingsactiviteiten voor installateurs.

» Verwachtingen

Vink heeft zich ook in het verslagjaar verder in de goede richting ontwikkeld. Goede stappen werden gezet in de uitbouw van de groep in de grotere landen, hetgeen in 2007 tot een verdere omzet- en resultaatverbetering van de groep in haar totaliteit moet leiden. De onzekerheid over de voor de Vink-groep belangrijkste grondstoffen-prijzen maakt het niet mogelijk concretere uitspraken te doen. Ook op de langere termijn is nog een groot verbeterpotentieel bij de Vink-groep aanwezig, onder andere op het gebied van IT, logistiek, centrale marketing en inkoop. Het vertrouwen bestaat dan ook dat Vink goede mogelijkheden heeft tot verdere groei. Servico verwacht eveneens nog een verdere verbetering in de komende jaren te kunnen realiseren.

Verslag van de Directie

Corporate governance

De Raad van Commissarissen en de Directie hebben de invoering van de nieuwe corporategovernance-structuur in 2005 afgerond. De aanbevelingen die door de Commissie Tabaksblat zijn gedaan op het gebied van corporate governance blijven onderschreven en maken inmiddels deel uit van Kendrion's corporategovernance-structuur. In 2006 werd het thema corporate governance in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wederom besproken. Kendrion past het overgrote deel van de 'principles' en bestpracticebepalingen toe. Een aantal uitzonderingen zijn verderop in dit hoofdstuk toegelicht. Kendrion zal jaarlijks de hoofdlijnen van haar corporategovernancestructuur in het jaarverslag uiteenzetten en elke substantiële verandering daarin ter bespreking voorleggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Verder is in dit hoofdstuk de informatie zoals bedoeld in artikel 10 van de EU Overnamerichtlijn verwerkt, behoudens over de deelnemingen in de Vennootschap waarvoor meldingsplicht op grond van de WMZ bestaat. Deze staan vermeld op pagina 9. De overeenkomsten als bedoeld in artikel 10 lid 1 onder j. en k. staan afzonderlijk in de laatste alinea beschreven. Informatie over corporate governance, reglementen en regelingen is te vinden op Kendrion's website (www.kendrion.com) onder Investor relations.

» Corporategovernancestructuur

Kendrion N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, statutair gevestigd te Zeist. Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld in 400.000.000 gewone aandelen met een nominale waarde van EUR 0,20. Ultimo 2006 zijn 102.876.247 gewone aandelen geplaatst, waarvan 118.279 aandelen in het bezit zijn van de vennootschap. Deze 'eigen' aandelen zijn in het verleden ingekocht met het oog op het bij de vennootschap bestaande optieprogramma en het Long Term Incentive ('LTI') programma. De gewone aandelen zijn genoteerd aan de effectenbeurs van Euronext Amsterdam.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan op gewone aandelen stem worden uitgebracht in persoon of krachtens volmacht. Ter zake deze volmachten bestaan geen beperkingen. Elk aandeel geeft recht op één stem. De statuten van de vennootschap bevatten een zogenaamde 'creeping control'-bepaling. Ingeval een aandeelhouder de beschikking krijgt over 20% van de aandelen of stemmen, dient zij dit onverwijld aan de vennootschap kenbaar te maken.

Een meldingsplichtige kan in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders ten hoogste het aantal stemmen uitbrengen dat aan de vennootschap is kenbaar gemaakt door middel van een melding, welke is gedaan vóór de dag van de oproeping van de betreffende vergadering. Bij gebreke van een melding zal het aantal uit te brengen stemmen zijn beperkt tot ten hoogste de meldingsgrens. De Directie kan ontheffing van deze stemrechtbeperking verlenen.

Ingeval een aandeelhouder de beschikking krijgt over meer dan 30% van de aandelen of stemmen, is zij verplicht onverwijld een bod uit te brengen op de overige geplaatste aandelen. Het bod zal moeten worden uitgebracht overeenkomstig de op dat moment geldende wettelijke voorschriften. Vanaf het moment dat een partij verplicht is een bod uit te brengen tot het moment dat deze partij het bod gestand heeft gedaan (of niet hoeft te doen vanwege een aanmelding lager dan 66 2/3% van de stemrechten) kunnen de vergader- en stemrechten door een daartoe strekkende kennisgeving door de Directie worden opgeschort.

De Directie heeft de bevoegdheid om, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten te nemen tot het uitgeven van nieuwe aandelen tot 2 december 2007. Deze bevoegdheid betreft maximaal 10% van het geplaatste kapitaal zoals dat ten tijde van de uitgifte luidt. Verder heeft de Directie een machtiging om de Vennootschap aandelen in haar eigen kapitaal te laten verkrijgen. Deze bevoegdheid betreft maximaal 10% van het geplaatste kapitaal en loopt tot 2 december 2007. De Directie plaatst een verzoek tot verlenging van de hierboven beschreven bevoegdheden tot uitgifte en inkoop van aandelen ieder jaar op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

» Algemene Vergadering van Aandeelhouders

In het verslagjaar werd de reguliere Algemene Vergadering van Aandeelhouders bezocht door 47 aandeelhouders en bedroeg het opkomstpercentage 53% van het totale geplaatste kapitaal.

» Bestuur

Kendrion wordt bestuurd door een statutaire Directie bestaande uit twee personen onder toezicht van een Raad van Commissarissen. De directeuren worden, uit een voordracht op te maken door de Raad van Commissarissen, door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd. Daarnaast is sprake van een niet-statutaire Executive Committee waarvan behalve de Directie ook de Group Managing Directors deel uitmaken. Het Executive Committee is een overlegorgaan en in alle gevallen heeft de statutaire Directie een doorslaggevende stem. Vergaderingen van de Raad van Commissarissen worden doorgaans bijgewoond door de Directie.

De vennootschap heeft een Raad van Commissarissen die bestaat uit drie leden. De Commissarissen worden, uit een voordracht op te maken door de Raad van Commissarissen, door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd. De Raad van Commissarissen heeft een reglement en een profielschets vastgesteld. De Raad kiest uit zijn midden een voorzitter. De Commissarissen treden periodiek af volgens een door de Raad vast te stellen rooster. Een aftredende Commissaris kan worden herbenoemd. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop de kandidaat zijn taak als Commissaris heeft vervuld.

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Directie en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en adviseert voorts de Directie. Aangezien de Raad van Commissarissen uit minder dan vier leden bestaat heeft hij geen aparte commissies ingesteld.

» Gedragscode en klokkenluiderregeling

De gedragscode en de klokkenluiderregeling zijn beschikbaar voor inzage via de website. Kendrion heeft haar gedragscode met ingang van 2006 verder aangescherpt op het gebied van concurrentievervalsing. De klokkenluiderregeling biedt de mogelijkheid aan werknemers van Kendrion-ondernemingen om (vermoedens van) misstanden aan het management kenbaar te maken zonder in zijn of haar (rechts)positie geschaad te kunnen worden.

Corporategovernancestructuur in het licht van de Nederlandse Code Corporate Governance

De vennootschap behoudt zich thans en in de toekomst het recht voor om in incidentele gevallen van best-practicebepalingen af te wijken, waarbij steeds het ook in de Code geformuleerde uitgangspunt zal zijn dat van afwijkingen gemotiveerd melding wordt gemaakt. Zo zal de vennootschap niet zonder meer inbreuk kunnen maken op bestaande afspraken. Indien bestpracticebepalingen

nog niet geheel of gedeeltelijk kunnen worden opgevolgd in afwachting van door de wetgever te nemen maatregelen, is het uitgangspunt dat deze bepalingen pas zullen worden opgevolgd zodra de bestaande wettelijke belemmeringen zijn weggenomen of noodzakelijke wetgeving tot stand is gebracht. In de Code zelf wordt overigens ook aangeduid dat dergelijke afspraken geëerbiedigd dienen te worden. Onderstaand wordt toegelicht waar wordt afgeweken van de Corporate Governance Code.

II.1.1 *Benoemingsperiode van maximaal vier jaar voor bestuurders.* Deze regeling is niet in overeenstemming met de contractuele situatie van de thans in functie zijnde CEO. Kendrion respecteert deze contractuele situatie.

II.2.7 *Maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag bedraagt maximaal één jaarsalaris.* Deze regeling is niet in overeenstemming met de contractuele situatie van de thans in functie zijnde CEO. Kendrion respecteert deze contractuele situatie.

II.2.14 *Waarde van aan personeel toegekende opties.* Opties zijn voor het laatst in april 2004 aan bepaalde directeuren toegekend. De huidige koers van het aandeel Kendrion N.V. ligt op het moment van publicatie van dit verslag ver onder de geldende uitoefenprijzen van alle uitstaande optieseries. De Directie is van mening dat de huidige waarde van de opties zodanig betrekkelijk is, dat het vanuit kostenoverwegingen niet gerechtvaardigd is om een (financieel) expert aan te wijzen die een waardetaxatie ten behoeve van dit verslag opstelt.

IV.1.7 *Registratiedatum voor de uitoefening van stem- en vergaderrechten.* De statuten van Kendrion voorzien er in dat aandeelhouders bij volmacht vertegenwoordigd kunnen zijn op aandeelhoudersvergaderingen. Kendrion blijft de ontwikkelingen terzake stemmen op afstand met belangstelling volgen.

IV.3.1 *Aankondiging vooraf van alle Investor Relations-bijeenkomsten met mogelijkheid voor alle aandeelhouders deze tegelijkertijd te volgen.* Kendrion kondigt alle pers- en analistenbijeenkomsten vooraf middels persberichten aan. Kendrion is van mening dat de kosten van webcasting voor Kendrion te hoog zijn. Onaangekondigde bijeenkomsten met individuele analisten vinden ook plaats. Daarbij wordt geen koersgevoelige informatie verstrekt.

Overeenkomsten in de zin van artikel 10 lid 1 onder j. en k. van de EU Overnamerichtlijn

Change of control

Kendrion heeft een kredietfaciliteit tot haar beschikking die is afgesloten met een Nederlands consortium van

banken. De faciliteit staat beschreven op pagina 74 en 75 van de jaarrekening. In de kredietovereenkomst is een zogenaamde 'change of control'-bepaling opgenomen. Op het moment dat een partij meer dan de helft van het geplaatste aandelenkapitaal of stemrechten in de vennootschap verkrijgt, treedt er voor de vennootschap een aflossingsverplichting in werking.

In de regel sluit de vennootschap zelf verder geen overeenkomsten af, maar worden deze aangegaan door de werkmaatschappijen. Overeenkomsten met bijvoorbeeld afnemers of leaseovereenkomsten, kunnen ook 'change of control'-bepalingen bevatten.

» Beëindigingsvergoeding

De arbeidsovereenkomst met de thans in functie zijnde CEO bevat ingeval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst na een 'change of control', een recht op een beëindigingsvergoeding gelijk aan de vergoeding bij onvrijwillig ontslag.

» Remuneratiebeleid

Het bestaande beloningsbeleid van Kendrion werd besproken op en vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2005. De Raad van Commissarissen van Kendrion bestaat uit minder dan vier leden en daarom is geen separate remuneratiecommissie ingesteld. Hij zal dit in de thans voorziene toekomst ook niet doen. Dit rapport geeft het beleid voor de vergoeding van de Directie en de Raad van Commissarissen weer. Voor de weergave van de betaalde vergoedingen aan de individuele leden van de Directie en Raad van Commissarissen wordt verwezen naar de jaarrekening (pagina 94 en 95).

Het beleid inzake de remuneratie van de leden van de Directie is erop gericht aan bestuurders een beloning voor hun werkzaamheden toe te kennen die wat betreft hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden. Het beleid is daarbij voldoende uitdagend dat het tevens de bestuurders motiveert en bij goede prestaties kan behouden. De Raad van Commissarissen stelt de vergoeding van de individuele bestuurders vast op basis van functioneren en resultaten en in relatie tot de overeengekomen prestatiecriteria. Naast een vaste vergoeding is gekozen voor een variabele vergoeding, om een waardecreatie op de middellange en lange termijn te bevorderen. De Raad van Commissarissen heeft een discretionaire bevoegdheid om de totale beloning aan te passen indien de variabele beloningssystematiek leidt tot een onredelijke en onbillijke beloning. Voor de variabele vergoeding geldt tevens, dat deze zal worden terugbetaald, indien mocht blijken dat deze ten onrechte zou zijn toegekend op basis van onjuiste financiële informatie.

Verder wordt het pakket op basis van door externe deskundigen verstrekte gegevens periodiek door de Raad van Commissarissen getoetst op marktconformiteit. De Raad van Commissarissen heeft geen aanleiding gezien het sinds 2005 vastgestelde beloningsbeleid op hoofdlijnen aan te passen, wel is een aantal details verder aangescherpt.

De beloning kent een vaste component en een tweetal variabele componenten. Verder geldt een pensioenregeling en een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden. Voor de vaste beloning geldt dat deze in lijn is met het beleid zoals hiervoor omschreven en het vaste deel van de bezoldiging is in het verslagjaar uitsluitend gewijzigd als gevolg van de indexering die deel uitmaakt van het beloningsbeleid. Van de twee variabele beloningen is één gerelateerd aan de korte termijn en één aan de lange termijn. Uitgangspunt voor beide is te bevorderen dat de leden van de Directie aandacht geven aan de groei van de onderneming en aan de waarde van het aandeel.

De variabele beloning gerelateerd aan de korte termijn bestaat uit een bonus waarvan de hoogte afhankelijk is van de mate waarin prestatiecriteria zijn gehaald. Deze doelstellingen zijn deels kwantitatief (waaronder nettowinst en kasstroom) en deels kwalitatief van aard en worden voor de aanvang van een boekjaar voor het volledige jaar vastgesteld. De exacte doelstellingen worden niet openbaargemaakt, omdat de onderneming de mening is toegedaan dat het openbaar maken van (relevante) prestatiecriteria vanuit het oogpunt van concurrentie en marktpositie van de onderneming ongewenst is. Daarnaast staat het publiceren van prestatiecriteria op gespannen voet met het extern managen van de verwachtingen, overigens in de wetenschap dat er intern tegelijkertijd de behoefte bestaat om bestuurders te prikkelen met uitdagende doelen. Jaarlijks wordt door de Raad van Commissarissen vastgesteld in hoeverre aan de gestelde prestatiecriteria voor het betreffende jaar is voldaan. De gerealiseerde bonus wordt opgesplitst in een 'uitkeerbare bonus' en een 'participatiebonus' van ten minste 50% van de totale bonus. Deze laatste is dan gerelateerd aan de hierna beschreven Long Term Incentive (LTI).

Naast de kortetermijnbonus, geldt sinds 2005 een lange-termijn-incentive. Aangezien het een sinds 2005 bestaande regeling betreft, zijn ook in dit verslagjaar geen wijzigingen aangebracht in de voorwaarden waaronder een lid van de Directie rechten op aandelen kan verwerven. De regeling bestaat uit de mogelijkheid om voor het eerst na 2007, jaarlijks een hoeveelheid aandelen toe te kennen door de Raad van Commissarissen aan leden van de Directie, indien een aantal voor hen persoonlijk geformuleerde deels kwalitatieve en deels kwantitatieve

(waaronder rendements)doelstellingen is gerealiseerd. Bij 'at target performance' wordt het aantal aandelen uit de 'participatiebonus' gematcht. De doelstellingen staan naar de mening van de Raad van Commissarissen in directe relatie tot het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn. De omvang is afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen na drie jaar zijn behaald en de mate waarin, middels bonusuitkering in voorgaande jaren, is geparticipeerd in de onderneming. Gedurende deze drie jaren kunnen de verworven aandelen niet worden vervreemd. De aandelen worden definitief toegekend indien het desbetreffende lid van de Directie nog in dezelfde, dan wel in een vergelijkbare functie in dienst is. De toekenning vindt plaats door gebruikmaking van door de vennootschap ingekochte aandelen. Het streven van de LTI is mede dat de betreffende bestuurder binnen enkele jaren na zijn benoeming een substantieel aantal aandelen houdt, waardoor zijn belangen en die van de vennootschap in elkaars verlengde liggen. Hij houdt de aandelen gedurende de rest van zijn benoemingstermijn.

Voorts houdt het beleid in dat de vennootschap de pensioenpremie voor leden van de Directie voor haar rekening neemt tot een maximum van 20% van de pensioengrondslag. De pensioengerechtigde leeftijd is 65 jaar. Er zijn geen regelingen overeengekomen voor vervroegd (vrijwillig) uittreden van bestuurders. De vennootschap verstrekt geen leningen, voorschotten of garanties aan leden van de Directie.

Ten aanzien van het beloningsbeleid zoals dat in 2005 gestalte heeft gekregen, kan nog worden opgemerkt dat de jaarlijkse kortetermijnbonus bij een 'at target performance' 40% (CEO) en 35% (CFO) van het vaste inkomen bedraagt. De kortetermijnbonus kent een maximum van 50% van het bruto jaarsalaris. Voor 2007 heeft de Directie daarnaast nog de mogelijkheid een extra kortetermijnbonus van maximaal 30% van het vaste inkomen te realiseren, indien zij er op basis van meetbare criteria in slaagt een verdere focus in de activiteiten aan te brengen. De LTI kent bij een 'at target performance', zowel voor de CEO als de CFO, een maximum van 30% van het vaste inkomen. In het verslagjaar zijn aan bestuurders of voormalig bestuurders geen bijzondere vergoedingen betaald.

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen bestaat uit een vaste – niet resultaat afhankelijke – beloning waarbij geldt dat een onderscheid gemaakt wordt tussen de bezoldiging van de voorzitter en die van de overige leden van de Raad van Commissarissen.

Uitgangspunt is dat de beloning van de voorzitter ongeveer een derde hoger is dan die van de overige leden. De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2005 en is sindsdien niet gewijzigd.

Verslag van de Directie

Risicomanagement

Een onderneming ziet zich in de uitoefening van haar bedrijfsactiviteiten geconfronteerd met bedrijfsrisico's. Het beleid van Kendrion is derhalve gericht op het mitigeren of, waar mogelijk, zinvol afdekken van deze risico's. Hiertoe is vanaf 2005 gestart met het gestructureerd identificeren, analyseren en managen van risico's. Ook in 2006 was het verder verbeteren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen een belangrijk aspect van de bedrijfsvoering.

De Directie wil benadrukken dat adequate en effectieve risicobeheersings- en controlesystemen niet kunnen voorzien in een absolute garantie voor het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen, noch kunnen zij wezenlijke fouten, verliezen, fraude of de overtreding van wetten en regelgeving volledig voorkomen.

De hieronder genoemde risico's zijn geen uitputtende opsomming, maar een selectie van de belangrijkste risicofactoren.

» Strategische risico's

Conjunctuurgevoeligheid

De business area Kendrion Electromagnetic is licht conjunctuurgevoelig wat betreft de afzet van elektromagnetische componenten aan industriële afnemers en het automotive-segment en merkt conjunctuurwijzigingen met een vertraging van enkele maanden. Een conjunctuurdaling zal slechts beperkt doorwerken omdat deze business area in een nichemarkt opereert. Bij een conjunctuurdaling zullen volumes mogelijk dalen. Daartegenover staat dat de contracten met afnemers voor meerdere jaren worden afgesloten.

De business area Kendrion Automotive Metals is conjunctuurgevoelig. Er wordt op basis van langetermijncontracten geleverd aan de personenauto- en vrachtwagenindustrie. De vraag hangt af van populariteit van 'merk en type' en tevens van de conjunctuur. Doordat indirect diverse geografische afzetgebieden worden beleverd, heeft dit een enigszins remmend effect op conjunctuurschommelingen. Kendrion Automotive Metals tracht bij een conjunctuurdaling sneller in te grijpen in haar kosten door een gedeelte van de productie uit te besteden aan derden.

Vink is sterk conjunctuurgevoelig, een dalende vraag als gevolg van een mindere conjunctuur heeft binnen enkele maanden een negatieve invloed op het activiteitsniveau,

een stijgende conjunctuur betekent overigens binnen enkele maanden een impuls op omzet en resultaat. Een flexibele organisatie moet er aan bijdragen dat kan worden ingespeeld op neergaande trends.

Servico is conjunctuurgevoelig, aangezien haar activiteiten gelinkt zijn aan het activiteitsniveau in de bouw.

Markontwikkeling/concurrentie

Kendrion Electromagnetic is een technisch gedreven business area met een leidende marktpositie in Europa. De toetredingsbarrières in specifieke niches zijn hoog als gevolg van hoge technologische kennis en omvangrijke investeringen. De concurrenten zijn vaak kleinere familiebedrijven, met een focus op een specifiek deelgebied. Circa 40% van de omzet van Kendrion Electromagnetic is afkomstig uit de automotive-markt. De automotive-markt wordt gekenmerkt door concurrentie en daardoor prijsdruk, als gevolg waarvan – ondanks de goede marktpositie van de tot deze business area behorende ondernemingen – afnemers deze prijsdruk neerwaarts proberen door te schuiven in de bedrijfskolom.

Kendrion Automotive Metals heeft een goede marktpositie. Kendrion Automotive Metals is afhankelijk van enkele grote automotive-afnemers. Deze afhankelijkheid is gedeeltelijk wederkerig daar de automotive-afnemers, zeker op korte termijn, sterk gebonden zijn aan de just-in-time deliveries en geleverde kwaliteit van de Kendrion Automotive Metals-bedrijven. De eisen van afnemers in de automotive-markt blijven toenemen, onder meer als gevolg van bestaande overcapaciteit. Het blijvend innoveren om productietechnieken en -methoden te verbeteren alsmede het werven van nieuwe projecten, zijn vereisten om succesvol te opereren. De Kendrion Automotive Metals-bedrijven beschikken over en onderhouden uitstekende klantrelaties, maar de risico's samenhangend met genoemde afhankelijkheid en toenemende eisen kunnen invloed hebben op de prestaties van deze business area.

Vink heeft een goede marktpositie en goed marktaandeel in Europa. De concurrentie in de meeste landen is gefragmenteerd en concurrenten zijn veelal een stuk kleiner in omvang dan onze Vink-vestigingen. Bij aanhoudende stijging van grondstoffenprijzen ontstaat prijsdruk door de veelheid van aanbieders. Vink heeft in de bedrijfstak een positie tussen de grote fabrikanten en de eindafnemers van kunststof. Door het toevoegen van waarde voor

de eindafnemer is Vink in staat deze positie succesvol te bekleden. Vink biedt totaaloplossingen, intensief klant-contact, productinformatie, een uitgebreid productassortiment en snelle levertijden. Veranderingen in de keten, bij enerzijds fabrikanten en anderzijds afnemers, kunnen het huidige evenwicht verstoren en de positie van Vink onder druk zetten.

Grondstoffenmarkten

Verminderde beschikbaarheid van grondstoffen, alsmede hogere grondstofkosten als gevolg van bijvoorbeeld stijgende prijzen van fossiele brandstoffen, kunnen de resultaten van Kendrion ongunstig beïnvloeden. Kendrion probeert uiteraard prijsstijgingen door te belasten aan haar eindafnemers. Afhankelijk van contractbepalingen en de markt kan dit in meer of mindere mate. Dit gebeurt doorgaans met enige vertraging. Kendrion Electromagnetic's belangrijkste grondstof in dit verband is koper. Voor zover prijsstijgingen niet à tempo kunnen worden doorberekend aan afnemers, worden inkooprijzen gefixeerd voor een bepaalde periode, dan wel vinden er afdekkingstransacties plaats ter beperking van het risico van prijsstijgingen. Kendrion Automotive Metals maakt prijsafspraken met staalleveranciers voor periodes van zes tot twaalf maanden, de periode mede in overleg met afnemers indien deze prijswijzigingen in staal door afnemers met onze bedrijven worden verrekend.

» Operationele risico's

Projectmanagement

Adequaat projectmanagement is een vereiste om nieuwe producten succesvol in de productiefase te brengen. Risico's samenhangend met ontoereikend projectmanagement kunnen de resultaten van met name Kendrion Electromagnetic en Kendrion Automotive Metals significant beïnvloeden. De wijze van projectmanagement krijgt gezien het belang binnen Kendrion al enige jaren aandacht.

Naast bovengenoemd projectmanagement vallen ook 'greenfield' operaties binnen deze definitie. Over de voortgang in de opzet van nieuwe vestigingen wordt op diverse managementniveaus gerapporteerd hetgeen continue aandacht verzekert.

Tenslotte vormt de implementatie van nieuwe software-systemen een interruptierisico voor de bedrijfsvoering. Binnen de business area Vink is bij een aantal werkmaatschappijen sprake van een overgang van IT-systemen. Terzake vindt intensief projectmanagement plaats met ervaren (externe) mensen.

Kwaliteit

Bij de productiebedrijven draait het om kwalitatief hoogwaardige eindproducten en just-in-time deliveries. Het hieraan niet kunnen voldoen, kan leiden tot reputatie- en financiële schade. De kerncompetentie van de werkmaatschappijen ligt in het werken met adequate productieplanningen, alsmede met specifiek voor just-in-time en kwaliteit opgezette performance-indicatoren. Daarnaast zijn nagenoeg alle productiebedrijven van Kendrion ISO-gecertificeerd en vinden er regelmatig audits plaats door afnemers.

Technologie en innovatie

Bij Kendrion Electromagnetic worden hoge eisen gesteld aan het eindproduct. Afnemers komen met vragen om producten te ontwikkelen met specifieke functionele eisen. Hierbij worden de grenzen van technologische mogelijkheden soms opgezocht. Projectteams met de daarbij benodigde disciplines beoordelen de haalbaarheid omdat een onjuiste inschatting van technische haalbaarheid tot verlies van vertrouwen van (potentiële) afnemers kan leiden. Kendrion Electromagnetic beschikt over diverse patenten ten behoeve van de bedrijfsvoering. Of patenten voldoende bescherming bieden tegen inbreuk door derden is niet met zekerheid te stellen. Ontwikkelingskosten worden in het algemeen voor een groot deel door de afnemer betaald. Bij Kendrion Automotive Metals vindt ontwikkeling van nieuwe producten plaats door de afnemer. Het ontwikkelings- en vervaardigingsproces van matrijzen, alsmede het onderhoud daarvan, vindt plaats bij onze bedrijven. De kwaliteit en leveringsprecisie van eindproducten is mede afhankelijk van de kwaliteit van de matrijzen. Door het vroegtijdig inschakelen van een multidisciplinair team en een goed preventief onderhoudsplan voor matrijzen, worden de risico's beheerst. De technologische risico's bij Kendrion Distribution Services zijn beperkt.

Human resources

Kendrion heeft een strategie die is gericht op nichemarktleiderschap met het gelijktijdig realiseren van autonome groei. Ter ondersteuning van het realiseren van deze strategie organiseert Kendrion voor haar top- en middelmanagement diverse executiveprogramma's om het kennisniveau, alsmede management- en leiderschaps-capaciteiten continu te ontwikkelen (zie tevens pagina 18).

Productaansprakelijkheid

Claims uit hoofde van productaansprakelijkheid kunnen de activiteiten en bedrijfsresultaten van Kendrion negatief beïnvloeden mede als gevolg van reputatieschade. Teneinde financiële risico's op dit gebied te verminderen heeft Kendrion ten behoeve van haar werkmaatschappijen op concernniveau een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten tegen mogelijke aanspraken zoals hier bedoeld. De omvang van de dekking en overige condities zijn vergelijkbaar met andere bedrijven in Kendrion's industrieën.

Milieu

De aard van de activiteiten en de bedrijfsvoering van Kendrion Electromagnetic en Vink brengen beperkte milieurisico's met zich mee. Bij de business area Kendrion Automotive Metals kunnen wel milieurisico's ontstaan. Bij de dagelijkse bedrijfsactiviteiten worden milieurisico's gemonitord en beheerst door procedures die aansluiten bij certificeringen (ISO 14001) waarover de bedrijven beschikken. Deze certificering dekt onder meer de internationale norm op het gebied van milieu.

» Financiële risico's

Financierings- en renterisico's

Kendrion streeft naar een stabiele vermogenspositie en een solvabiliteit die past bij de aard en het risicoprofiel van de onderneming. Voor de komende jaren wordt een solvabiliteit nagestreefd van ten minste circa 25-30%. De onderneming wordt voornamelijk gefinancierd met variabel rentende leningen, getrokken binnen haar kredietfaciliteit.

In 2006 heeft Kendrion een groot deel van de rentegevoeligheid afgedekt door middel van renteswaps en renteopties. Ultimo 2006 is ongeveer 75% van de rentegevoeligheid in 2007 afgedekt door middel van financiële instrumenten.

Tevens kunnen fluctuaties in de rentestanden de activa van pensioenfondsen treffen en hogere pensioenlasten en premies tot gevolg hebben. Kendrion kent voor een groot deel 'defined contribution'-pensioenregelingen en spant zich in 'defined benefit'-regelingen om te zetten in 'defined contribution'-regelingen.

Valutarisico

Meer dan 60% van de geconsolideerde omzet realiseert Kendrion in euro's. Dit geldt ook voor het geïnvesteerde vermogen. In principe worden entiteiten met een niet-euro balans gefinancierd in de lokale valuta. Zowel in- als verkoop vindt over het algemeen plaats in de lokale valuta, waardoor er sprake is van natural hedges. De belangrijkste niet-euro valuta is de Zweedse kroon, waarin ongeveer 15% van de geconsolideerde omzet wordt gerealiseerd.

Alle materiële, en met een hoge waarschijnlijkheid optredende, valutaexposures uit hoofde van aan- en verkooptransacties zullen worden afgedekt via het afsluiten van derivatentransacties of het aanhouden van banktegoeden (binnen een rentecompensatiestelsel) in de betreffende valuta.

Naast het valutarisico uit hoofde van aan- en verkooptransacties in vreemde valuta, loopt Kendrion valutarisico's met betrekking tot de eigenvermogensposities en verstrekte en aangetrokken intercompany leningen in vreemde valuta. Translatierisico uit permanente eigenvermogensposities en leningen zullen door Kendrion in principe niet worden afgedekt. Materiële posities waar op korte of middellange termijn kasstromen uit zullen volgen, zullen in principe door Kendrion worden afgedekt door middel van het afsluiten van derivatentransacties of door middel van opgenomen leningen in dezelfde valuta.

Kredietrisico's

Kendrion hanteert interne richtlijnen ter beheersing van kredietrisico's, zoals het vooraf beoordelen van de kredietwaardigheid van afnemers, het toepassen van kredietlimieten per afnemer en het monitoren van de uitstaande vorderingen.

Werkkapitaal

Ten behoeve van de financiering van het werkkapitaal beschikt Kendrion over voldoende bankfaciliteiten. Optimaal werkkapitaalbeheer en daardoor het voorkomen van onder meer overmatig kapitaalbeslag is een specifiek aandachtsgebied van Kendrion. Bij alle werkmaatschappijen is managementinformatie aanwezig over de ontwikkeling van werkkapitaal. Op meerdere niveaus in de Kendrion-organisatie vindt maandelijkse rapportage plaats over de ontwikkeling van het werkkapitaal, tevens afgezet tegen bepaalde targets. Ook wordt er binnen de business areas middels speciale projecten extra aandacht besteed aan optimalisatie van zowel voorraden, debiteuren als crediteuren.

» Financiële rapportagerisico's

In het verslagjaar is een specifiek project gestart gericht op de beheersing van de financiële rapportagerisico's.

Risico's met betrekking tot betalingsverkeer

Kendrion heeft richtlijnen over procedures en functiescheidingen omtrent betalingsverkeer aan alle werkmaatschappijen opgelegd. Kendrion toetst compliance met deze richtlijnen.

Klantspecifieke machines

Enkele van onze werkmaatschappijen hebben ten behoeve van het fabriceren van orders voor klanten klantspecifieke machines gewaardeerd staan op hun balans. Wanneer een klant wordt verloren en er geen compensatieregelingen bestaan, kan dit de resultaten van Kendrion negatief beïnvloeden. In de meeste gevallen wordt echter via contractbepalingen of in samenspraak met de klant een oplossing voor een eventuele afwaardering gevonden.

Voorraadrisico's

Het houden van voorraad is een vereiste voor de bedrijfsvoering. Voorraden kunnen echter onderhevig zijn aan waardeschommelingen en dus fluctuaties in resultaten veroorzaken. Zeker in het geval van klantspecifieke voorraden of verouderde voorraden kunnen verliezen optreden. Het 'Kendrion Group Reporting Manual' voorziet in een maandelijkse voorraadwaardering en monitoring.

Belastingrisico's

Kendrion opereert in achttien landen met bedrijven die een hoge mate van autonomie bezitten. Accurate belastingopgave is in de meeste landen de verantwoordelijkheid van het lokale management. Jaarlijks inventariseert Kendrion op concernniveau, in nauwe samenwerking met gerenommeerde internationaal opererende belastingadvieskantoren, of ontwikkelingen op fiscaal gebied mogelijk effect hebben bij haar dochterondernemingen. Voor 2007 staan gerichte audits op het programma.

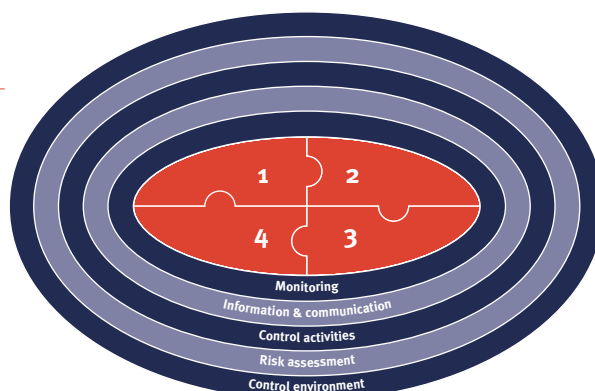
Beheersingssystemen

De Directie is verantwoordelijk voor de interne risico-beheersings- en controlesystemen en het optimaal managen van de strategische, operationele, financiële en rapportage risico's waarmee Kendrion te maken heeft. De interne risicobeheersings- en controlesystemen bevatten onder meer beleidsvorming, processen, taken, het beïnvloeden van gedrag en andere aspecten van de organisatie die het tezamen mogelijk maken doelstellingen te realiseren en potentieel wezenlijke fouten, verliezen, fraude of de overtreding van wetten en regelgeving te voorkomen, danwel vroegtijdig te signaleren. Het proces van risicomanagement is gestoeld op het algemeen aanvaarde COSO Enterprise Risk Management-raamwerk.

In 2006 heeft de ingezette lijn van gestructureerd risicomanagement verder gestalte gekregen. Kendrion heeft een raamwerk gedefinieerd waarin de diverse onderdelen van risicomanagement zichtbaar worden, alsmede de samenhang tussen de onderdelen. Kendrion heeft zich ten doel gesteld zoveel mogelijk duplicatie binnen afzonderlijke systemen te voorkomen. Waar systemen in elkaar grijpen, worden waar dit zinvol is koppelingen aangebracht. Een en ander wordt verduidelijkt in onderstaande figuur, waar het beheersingskader van Kendrion grafisch wordt toegelicht.

Beheersingskader voor het continue proces van risicobeheersing

- 1 Strategic and business risk management**
risk identifying workshops, including sales/marketing, purchase, finance, legal, HRM
- 2 Financial reporting risk management**
AIRBAG
- 3 Operational risk management**
quality systems, safety, health and environment
- 4 Compliance & Regulation**



Factoren die de kwaliteit van het beheersingskader bepalen zijn integriteit, zakelijke ethiek en deskundigheid van de medewerkers, de stijl van leidinggeven en de wijze waarop bevoegdheden en verantwoordelijkheden door het management worden gedelegeerd en gecontroleerd, maar ook de inzet en ontwikkeling van personeel en de mate waarin aan de genoemde factoren sturing wordt gegeven.

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

Code of Conduct

In 2005 introduceerde Kendrion een gedragscode ('Code of Conduct') die zich richt op alle medewerkers van Kendrion. De Code of Conduct geeft de doelstellingen en ethische waarden van Kendrion weer. Tevens is er speciale aandacht voor gedragscodes terzake mededingingsregels. De Code of Conduct is in 2006 geactualiseerd, in de onderneming gedistribueerd en op de website geplaatst.

Klokkenluisderregeling

De Klokkenluisderregeling ('whistleblower' procedure) is in 2005 door de Raad van Commissarissen goedgekeurd en in de gehele onderneming geïntroduceerd. De regeling beschermt die medewerkers die aangifte doen van – een mogelijke – inbreuk op gedragsregels, beleid en procedures. In 2006 is van de regeling geen gebruik gemaakt.

'Rules and Regulations' en 'Letters of representation'

Kendrion werkt met 'Rules and Regulations' en 'Letters of Representation'. De 'Rules and Regulations' zijn gedragsregels waaraan alle directeuren binnen Kendrion zich moeten houden. De 'Letters of Representation' worden ieder kwartaal op basis van een bottom-up procedure ter ondertekening aan de werkmaatschappijdirecteuren en controllers, alsmede aan Group Managing Directors en hun controllers voorgelegd. Met ondertekening bevestigen zij aan de leidinggevendenden de juistheid en volledigheid van de gerapporteerde (financiële) informatie.

Group Reporting Manual

Voor een correcte financiële verslaglegging hanteert Kendrion een 'Group Reporting Manual' waar alle werkmaatschappijen zich aan dienen te houden. Dit Manual wordt voortdurend geactualiseerd. Hiertoe is onder meer een 'Group Reporting Committee' geïnstalleerd met vertegenwoordigers uit de business areas.

Planning en control cyclus

Voor het inzicht in de gang van zaken binnen het Kendrion-concern, rapporteert elke werkmaatschappij elke maand zijn actuele cijfers. Eén keer per jaar, in de zomer, wordt een Mid-term Plan voorbereid door alle business areas met een planningshorizon van drie jaar. Dit plan geeft inzicht in de strategische richting van de bedrijven en business areas. Daarnaast wordt eens per jaar een budget opgesteld, met meer detail dan het Mid-term Plan, om gedurende een jaar een duidelijk stuurmechanisme in handen te hebben, alsmede om kortetermijnafspraken met managers te kunnen maken. Elk kwartaal wordt een volledige forecast voorbereid die inzicht geeft in financiële verwachtingen tot het einde van het jaar en die een update ten opzichte van het budget geeft. Alle rapportagecycli worden intensief door de Directie en haar control- en auditteam in Zeist gemonitord en opgevolgd. Indien nodig volgen speciale audits om dieper op een thema in te gaan. Op diverse niveaus in de organisatie vindt overleg plaats over voortgang, ontwikkelingen van key-performance indicatoren en afwijkingen van langetermijndoelstellingen.

Maandelijksse rapportages en meetings

Door maandelijksse business reviews van de Directie met het management van de business areas en soortgelijke reviews binnen de business areas, vindt regelmatig overleg plaats over het interne risicobeheersingssysteem. Ten minste eenmaal per kwartaal geeft elke business area een volledig schriftelijk overzicht van de financiële en operationele gang van zaken en van de stand van zaken van eventueel lopende claims en procedures. Een inschatting van de mogelijke financiële gevolgen van elk van de claims maakt onderdeel uit van deze rapportage.

» Risicobeheersinggebieden

Gedurende het verslagjaar heeft het strategische- en businessriskmanagement verder gestalte gekregen. Middels workshops op businessareaniveau worden risico's en maatregelen geëvalueerd en worden mitigerende acties voor de korte- en middellangetermijn besproken.

Daarnaast is in het verslagjaar 2006 veel aandacht besteed aan het management van financiële rapportage-risico's. Er is een speciaal project opgezet, dat de naam 'Airbag' draagt. Het projectteam is samengesteld uit holding-medewerkers, diverse Kendrion-controllers uit de verschillende business areas en externe adviseurs. De aanwezige risico's en controlemaatregelen zijn gedocumenteerd en er zijn diverse acties uitgezet om verbeteringen te bewerkstelligen. Tevens is het huidige projectteam gedurende dit verslagjaar opgeleid om vanaf 2007 de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen te testen. Hierbij voeren medewerkers van een business area tests uit bij een andere business area. Dit creëert onafhankelijkheid en is – niet onbelangrijk – tevens een vorm van management development. De bedrijven van Kendrion werken actief met kwaliteits-systemen om processen te verbeteren. Nagenoeg alle bedrijven zijn ISO-gecertificeerd en in het bezit van relevante veiligheidscertificaten. Alle bedrijven van Kendrion dienen op de hoogte te zijn van lokale wet- en regelgeving. Een en ander wordt verduidelijkt in de op pagina 49 weergegeven figuur.

Ondanks de vele inspanningen op het gebied van risico-beheersing, is het fundament van het beheersingskader nog niet stevig genoeg om met zekerheid te stellen dat alle risico's in kaart gebracht zijn of dat momenteel risico's worden geacht geen wezenlijke invloed te hebben, maar die in een later stadium toch een nadelig effect kunnen hebben op de resultaten.

Wat betreft de financiële rapportagerisico's zal het systeem inclusief het testen op de effectieve werking van controlemaatregelen voor 2007 naar verwachting geheel operationeel zijn. Voorts zal in 2007 de ingezette lijn van gestructureerde wijze van risicomanagement dan ook speerpunt van beleid blijven om dergelijke risico's of veranderingen in risico's tijdig te kunnen onderkennen. De Directie gaat ervan uit dat het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen in veel gevallen effectief zal blijken, echter een stelselmatig systeem van monitoring was nog niet operationeel.

Met inachtneming van het voorgaande is de Directie van oordeel dat de opzet van de interne risicobeheersings- en controlesystemen zodanig is dat een redelijke mate van zekerheid wordt gegeven dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat, echter met de kanttekening dat nog niet stelselmatig kan worden vastgesteld dat deze systemen gedurende het gehele verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

Zeist, 26 februari 2007

De Directie

P. Veenema

E. Ris

Jaarrekening

Inhoud

52	Geconsolideerde balans per 31 december
53	Geconsolideerde winst- en verliesrekening
54	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
55	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
56	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
89	Enkelvoudige balans per 31 december
90	Enkelvoudige winst- en verliesrekening
91	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
96	Overige gegevens
96	Accountantsverklaring
97	Statutaire bepalingen inzake winstverdeling
98	Belangrijkste deelnemingen

Geconsolideerde balans per 31 december

Toelichting	EUR miljoen	2006	2005
>> Activa			
1	Materiële vaste activa	69,2	65,5
2	Immateriële activa	16,1	7,0
3	Investerings verwerkt volgens de equity-methode	–	1,9
4	Overige beleggingen, inclusief derivaten	3,3	3,7
5	Uitgestelde belastingvorderingen	20,9	20,7
	Totaal vaste activa	109,5	98,8
6	Vorraden	74,7	67,0
	Actuele belastingvorderingen	0,9	0,6
7	Handels- en overige vorderingen	100,3	80,8
8	Geldmiddelen en kasequivalenten	5,5	8,5
	Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	0,6	–
	Totaal vlottende activa	182,0	156,9
	Totaal activa	291,5	255,7
>> Passiva			
9	Eigen vermogen		
	Aandelenkapitaal	20,6	20,6
	Agio	75,2	75,2
	Reserves	(26,5)	(44,4)
	Ingehouden winsten	14,3	17,5
	Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	83,6	68,9
	Minderheidsbelang	0,2	0,2
	Totaal eigen vermogen	83,8	69,1
	Verplichtingen		
11	Leningen en overige financieringsverplichtingen	76,7	13,9
12	Personeelsbeloningen	7,2	8,5
	Vooruitontvangen overheidssubsidies	0,1	0,2
13	Voorzieningen	3,5	7,4
5	Uitgestelde belastingverplichtingen	3,8	3,3
	Totaal langlopende verplichtingen	91,3	33,3
	Rekening-courantkredieten banken	9,2	65,3
11	Leningen en overige financieringsverplichtingen	7,1	4,8
	Actuele belastingverplichtingen	2,1	1,6
14	Handelsschulden en overige te betalen posten	98,0	81,6
	Totaal kortlopende verplichtingen	116,4	153,3
	Totaal verplichtingen	207,7	186,6
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	291,5	255,7

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Toelichting	EUR miljoen	2006			2005	
		Totaal	Voortgezette bedrijfsactiviteiten	Beëindigde bedrijfsactiviteiten	Totaal	
	Opbrengsten	568,5	531,0	21,1	552,1	
22	Overige bedrijfsopbrengsten	3,2	6,5	0,3	6,8	
		571,7	537,5	21,4	558,9	
	Mutatie voorraden en onderhanden werk	(1,6)	2,3	–	2,3	
	Inkoopmaterialen en kosten uitbesteed werk	352,5	324,0	12,6	336,6	
23	Personeelskosten	114,6	112,7	4,2	116,9	
	Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	13,5	13,7	0,6	14,3	
1	Bijzondere waardevermindering van activa	–	0,3	–	0,3	
16, 24	Overige bedrijfskosten	67,6	65,4	2,4	67,8	
	Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	25,1	19,1	1,6	20,7	
	Financieringsbaten	0,7	1,0	–	1,0	
	Financieringslasten	(6,8)	(7,3)	(0,1)	(7,4)	
25	Nettofinancieringslasten	(6,1)	(6,3)	(0,1)	(6,4)	
3	Aandeel in resultaat in investeringen verwerkt volgens de equity-methode	0,4	0,6	–	0,6	
	Resultaat vóór belastingen	19,4	13,4	1,5	14,9	
26, 27	Winstbelastingen	(5,1)	(4,6)	(0,4)	(5,0)	
	Resultaat op voortgezette bedrijfsactiviteiten	14,3	8,8	1,1	9,9	
	Boekwinst op beëindigde bedrijfsactiviteiten (na winstbelastingen)	–	–	7,6	7,6	
	Resultaat over de verslagperiode	14,3	8,8	8,7	17,5	
	Toe te rekenen aan:					
	Aandeelhouders van de vennootschap	14,3	8,8	8,7	17,5	
	Minderheidsbelang	–	–	–	–	
	Resultaat over de verslagperiode	14,3	8,8	8,7	17,5	
10	Gewone winst per aandeel (EUR)	0,14	0,09	0,08	0,17	
10	Verwaterde winst per aandeel (EUR)	0,14	0,09	0,08	0,17	

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

EUR miljoen	2006	2005
Valutaomrekenverschillen op buitenlandse activiteiten	0,2	(1,0)
Valutaomrekenverschillen verkoop Fastening / Spring Systems	–	0,2
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van de kasstroomafdekkingen	0,2	–
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in eigen vermogen	0,4	(0,8)
Winst over het boekjaar	14,3	17,5
Totaalresultaat over de verslagperiode	14,7	16,7
Toe te rekenen aan:		
Aandeelhouders van de moedermaatschappij	14,7	16,7
Minderheidsbelang	–	–
Totaalresultaat over de verslagperiode	14,7	16,7

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Toelichting	EUR miljoen	2006	2005
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Winst over de verslagperiode		14,3	16,4
Correcties voor:			
Nettofinancieringslasten		6,1	6,3
Winstbelastingen		5,1	4,6
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode		–	(0,6)
Boekresultaat op verkoop deelnemingen		–	(7,0)
Afschrijvingen op materiële vaste activa		12,3	12,5
Amortisatie immateriële activa		1,2	1,2
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		39,0	33,4
Toename handels- en overige vorderingen		(13,2)	(0,2)
Mutatie voorraden		(3,6)	7,1
Mutatie niet-rentedragende schulden		8,4	(8,9)
Mutatie voorzieningen		(6,0)	2,7
Kasstroom uit operationele activiteiten		24,6	34,1
Betaalde rente		(5,5)	(5,7)
Betaalde belastingen		(6,0)	(2,6)
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		13,1	25,8
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
20 Afstoting van dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen		–	21,4
21 Verwerving van dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen		(9,5)	–
(Des)investeringen van (im)materiële vaste activa		(12,3)	(12,9)
(Des)investeringen niet-bedrijfsgebonden materiële vaste activa		–	1,6
(Des)investeringen van overige beleggingen		0,8	6,2
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		(21,0)	16,3
Vrije kasstroom		(7,9)	42,1
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangsten langlopende schulden		73,8	5,3
Aflossing langlopende schulden		(14,3)	(2,5)
Ontvangsten kortlopende schulden		2,3	0,2
Dividenden betaald aan minderheidsbelangen		(0,1)	–
Dividend (inclusief cumulatief preferent dividend)		–	0,3
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		61,7	3,3
Operationele kasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten		–	1,6
Investeringskasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten		–	(0,3)
Financieringskasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten		–	–
Totale kasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten		–	1,3
Nettotoename van geldmiddelen en kasequivalenten		53,8	46,7
Valutakoers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		(0,7)	(0,3)
		53,1	46,4
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari		(56,8)	(103,2)
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december		(3,7)	(56,8)
		53,1	46,4

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

» Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Kendrion N.V. is gevestigd in Nederland. Het adres van de statutaire zetel van de vennootschap is Utrechtseweg 33, 3704 HA Zeist. De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2006 omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen. De Groep houdt zich in hoofdzaak bezig met het produceren, ontwikkelen en verkopen van hoogwaardige elektromagnetische en metalen componenten en distribueert en bewerkt kunststof halffabrikaten.

Het bestuur heeft op 26 februari 2007 de jaarrekening opgemaakt.

(a) » Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRSs) en de interpretaties daarvan die door de International Accounting Standards Board (IASB) zijn vastgesteld en door de EU zijn aanvaard (hierna 'EU-IFRS') per 31 december 2006.

(b) » Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in miljoenen euro's. De euro fungeert eveneens als functionele valuta van de vennootschap. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

Voor verkoop aangehouden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS vereist dat de Directie oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten.

De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden. Aanpassingen van schattingswijze en invloed daarvan worden uiteengezet bij de toelichting op de desbetreffende post.

Door de Directie gevormde oordelen bij de toepassing van de EU-IFRS die belangrijke gevolgen hebben voor de jaarrekening en schattingen die een aanmerkelijk risico in zich bergen van een materiële aanpassing in het volgende jaar zijn vermeld in onderdeel 29 van de toelichting.

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

De grondslagen voor financiële verslaggeving zijn door de tot de Groep behorende entiteiten consistent toegepast.

(c) **» Grondslagen voor consolidatie**

(i) **Dochterondernemingen**

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover de vennootschap zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap indien de vennootschap de mogelijkheid heeft om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar of converteerbaar zijn. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt. Het aandeel van derden in het eigen vermogen en het resultaat wordt afzonderlijk vermeld.

(ii) **Samenstelling van de Groep**

Op 24 mei 2006 is het 50%-belang in Kendrion SKA GmbH & Co KG (Kendrion Automotive Metals) uitgebreid tot 100%. Daarnaast is op 6 juli 2006 een belang van 100% verworven in Essåplast Group AB (Kendrion Distribution Services). In 2005 is de business area Kendrion Fastening (Zweden) verkocht, alsmede de bedrijven Kupron Prototypes BV, te Sittard en Kendrion Spring Systems AB (Zweden).

(iii) **Geassocieerde deelnemingen (investerings verwerkt volgens de equity-methode)**

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft.

De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in het totaalresultaat van geassocieerde deelnemingen volgens de 'equity'-methode, vanaf de datum waarop de Groep voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis. Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de entiteit in de balans van de Groep afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens een geassocieerde deelneming.

(iv) **Eliminatie van transacties bij consolidatie**

Intragroepssaldi en eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de groep of baten en lasten uit dergelijke transacties worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de entiteit heeft.

Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

(d) **» Vreemde valuta**

(i) **Transacties in vreemde valuta**

Transacties luidend in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers per de transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in euro's omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en verplichtingen die in een vreemde valuta luiden en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per de transactiedatum. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen reële waarde worden opgenomen, worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen die gelden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, met uitzondering van de optredende valutakoersverschillen voortkomend uit de heromrekening van een financiële lening die wordt aangemerkt als afdekking van de netto-investering in een buitenlandse activiteit.

(ii) **Jaarrekening van buitenlandse activiteiten**

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de koers die de wisselkoers op de transactiedatum benadert. Valutaomrekeningsverschillen worden direct in een afzonderlijke component van het eigen vermogen opgenomen.

(iii)

Netto-investering in buitenlandse activiteiten

Valutakoersverschillen die optreden bij de heromrekening van een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van de netto-investering in een buitenlandse activiteit worden direct in het eigen vermogen verwerkt voor zover de afdekking effectief is. Valutakoersverschillen als gevolg van de omrekening van de netto-investering in buitenlandse activiteiten worden bij afstoting van activiteiten overgeboekt naar de winst- en verliesrekening. Voor alle buitenlandse activiteiten geldt dat eventuele verschillen die vóór 1 januari 2004, de overgangsdatum naar EU-IFRS, zijn ontstaan, op nihil zijn gesteld.

(iv)

Gehanteerde valutakoersen

Waarde van EUR 1	Per 31 december 2006	Per 31 december 2005	Gemiddeld over 2006
Deense kroon	7,4560	7,4605	7,4591
Noorse kroon	8,2380	7,9850	8,0341
Zweedse kroon	9,0404	9,3885	9,2623
Pond sterling	0,6715	0,6853	0,6821
Zwitserse frank	1,6069	1,5551	1,5750
Tsjechische koruna	27,4850	28,9998	28,3181
Hongaarse forint	251,7700	252,8445	262,8947
Slowaakse koruna	34,4350	37,8802	37,1177
Hong Kong dollar	10,2409	9,1474	9,7483
Chinese yuan	10,3810	9,5680	10,0191
US dollar	1,3170	1,1797	1,2550

(e)

» Materiële vaste activa

(i)

Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs of veronderstelde kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingverliezen (zie grondslag j). De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, de eerste schatting, voor zover relevant, van de ontmantelings- en verwijderingskosten van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden en een redelijk deel van de indirecte productiekosten.

Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke posten onder de materiële vaste activa opgenomen.

(ii)

Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen overneemt, worden geclassificeerd als financiële leases. Vastgoed voor eigen gebruik dat via financiële lease is verworven, wordt gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag j).

(iii)

Kosten na eerste opname

De Groep neemt in de boekwaarde van een materieel vast actief de kostprijs op van de vervanging van een deel van dat actief wanneer die kosten worden gemaakt, indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief aan de Groep zullen toekomen, en de kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden bepaald. De kosten van het dagelijks onderhoud van materiële vaste activa worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

(iv)

Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel van een materieel vast actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De restwaarde, afschrijvingsmethode en gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld.

- (v) **Verwerking van transactieresultaten**
Boekresultaten op de afstoting van materiële vaste activa worden verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten.

(f) **➤ Immateriële activa**

(i) **Goodwill**

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft een bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Met betrekking tot bedrijfsovernames die hebben plaatsgevonden vanaf 1 januari 2004 komt goodwill overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

Bij overnames vóór deze datum is goodwill gebaseerd op de veronderstelde kostprijs, die gelijk is aan de waarde die hieraan op grond van de voorheen toegepaste GAAP werd toegekend.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en wordt niet geamortiseerd. In plaats daarvan wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering (zie grondslag j). Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming.

Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst- en verliesrekening opgenomen.

(ii) **Onderzoek en ontwikkeling**

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten, die worden verricht met het vooruitzicht nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten te verwerven, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

(iii) **Overige immateriële activa**

De overige door de Groep verworven immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie (zie hieronder) en bijzondere waardevermindervingsverliezen (zie grondslag j).

(iv) **Uitgaven na eerste opname**

Uitgaven na eerste opname voor geactiveerde immateriële activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop zij betrekking hebben. Alle overige uitgaven worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan.

(v) **Amortisatie**

De amortisatie geschiedt lineair ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële activa, tenzij deze gebruiksduur onbepaalbaar is.

Met betrekking tot goodwill en overige immateriële activa met een onbepaalbare gebruiksduur wordt ieder jaar systematisch per balansdatum getoetst of zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan. De amortisatie van de overige immateriële activa start zodra de activa gebruiksklaar zijn.

(g) **➤ Financiële instrumenten en overige beleggingen**

(i) **Financiële instrumenten**

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde plus, voor instrumenten die niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening, eventuele direct toerekenbare transactiekosten, tenzij hierna anders vermeld. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten op de hierna beschreven wijze gewaardeerd.

Een financieel instrument wordt opgenomen indien de Groep een belanghebbende partij is in de contractuele voorwaarden van het instrument. Financiële activa worden niet langer in de balans opgenomen als de contractuele rechten op de kasstromen uit deze financiële activa aflopen of als de Groep het financiële actief aan een derde overdraagt zonder de zeggenschap of vrijwel alle aan het actief verbonden risico's en voordelen te behouden. Reguliere aankopen en verkopen van financiële activa worden administratief verwerkt per transactiedatum, dat wil zeggen de datum waarop de Groep toezegt het actief te zullen (ver)kopen. Financiële verplichtingen worden niet langer in de balans opgenomen als de in het contract vermelde verplichtingen van de Groep aflopen, vervuld of ingetrokken zijn.

Geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en die een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van het saldo geldmiddelen en kasequivalenten.

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta-, commodity- en renterisico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd.

Veranderingen in reële waarde van een afgeleid afdekkingsinstrument dat is aangemerkt als een kasstroomafdekking worden rechtstreeks in het eigen vermogen gebracht voor zover de afdekking effectief is. Niet-effectieve delen worden als resultaat in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge-accounting, afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekking prospectief beëindigd. Het cumulatieve resultaat dat eerder in het eigen vermogen was opgenomen blijft hiervan onderdeel totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Als de afgedekte positie een niet-financieel actief betreft, wordt het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag overgeboekt naar de boekwaarde van het actief wanneer dit wordt verantwoord. In andere gevallen wordt het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode waarin de afgedekte positie van invloed is op de winst- en verliesrekening.

(ii)

Overige beleggingen

Dit betreft aan derden verstrekte achtergestelde leningen en derivaten welke zijn gewaardeerd tegen reële waarde op basis van marktconforme rente.

(h)

» Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs, of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.

De kostprijs van de voorraden van Kendrion Automotive Metals en Kendrion Distribution Services is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo) en van Kendrion Electromagnetic op basis van gewogen gemiddelde kostprijs en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden en het naar de bestaande locatie en in de bestaande toestand brengen daarvan. Dit onderscheid wordt gemaakt vanwege de relatief grotere prijschommelingen van de voorraden die door Kendrion Electromagnetic worden ingekocht. De kostprijs van voorraden omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

(i)

» Handels- en overige vorderingen

(i)

Overige handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingverliezen (zie grondslag j).

(i)

» Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de vaste activa van de Groep, handels- en overige vorderingen, voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, wordt per iedere balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare

waarde van het actief. Voor goodwill wordt per iedere balansdatum de realiseerbare waarde geschat. Er wordt een bijzonder waardevermindingsverlies opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardevermindings-verliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Bijzondere waardevermindingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel, aan kasstroomgenererende eenheden (of groepen van eenheden) toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (of groep van eenheden).

(i) **Berekening van de realiseerbare waarde**

De realiseerbare waarde van tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente (dat wil zeggen de effectieve rente berekend bij eerste opname van deze financiële activa). Vorderingen met een korte resterende looptijd worden niet contant gemaakt. Voor de overige activa is de realiseerbare waarde gelijk aan de opbrengstwaarde, of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

(ii) **Terugneming van bijzondere waardeverminderingen**

Een bijzonder waardevermindingsverlies met betrekking tot een tot einde looptijd aangehouden effect of tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vordering wordt teruggenomen indien de stijging, na opname van dit verlies, van de realiseerbare waarde objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardevermindingsverlies werd opgenomen. Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardevermindingsverliezen teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindingsverlies teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardevermindingsverlies was opgenomen. Terugneming wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening.

(k) **➤ Aandelenkapitaal**

(i) **Inkoop van eigen aandelen**

Bij inkoop van eigen aandelen dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de rechtstreeks toerekenbare kosten, als mutatie in het eigen vermogen opgenomen. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen en gepresenteerd als aftrekpost op het totale eigen vermogen.

(ii) **Dividend**

De houders van gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals van tijd tot tijd wordt vastgesteld. De Directie is onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen bevoegd te bepalen welk deel van de winst wordt gereserveerd voor dividenduitkering. Indien van toepassing wordt het reeds toegekende maar nog niet uitgekeerde dividend op gewone aandelen in het boekjaar opgenomen als verplichting.

(l) **➤ Opgenomen rentedragende leningen**

Opgenomen rentedragende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de eerste waardering en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

(m)

» Personeelsbeloningen

(i)

Toegezegde-bijdrageregelingen

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen worden verschuldigd.

(ii)

Toegezegde pensioenregelingen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden gedisconteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van obligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van AA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaire volgens de 'projected unit credit'-methode.

Alle actuariële winsten en verliezen per 1 januari 2004, de overgangsdatum naar EU-IFRS, zijn opgenomen. Met betrekking tot de actuariële winsten en verliezen die na 1 januari 2004 ontstaan bij het berekenen van de verplichting van de Groep uit hoofde van een pensioenregeling, voor zover eventuele niet-opgenomen cumulatieve actuariële winsten of verliezen meer bedragen dan 10% van de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van de toegezegde pensioenregeling, dan wel van de reële waarde van de fondsbeleggingen indien deze hoger is, wordt dat gedeelte in de winst- en verliesrekening opgenomen over de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van de werknemers die aan de regeling deelnemen. Voor het overige wordt de actuariële winst of het actuariële verlies niet opgenomen.

Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het saldo van eventuele niet-opgenomen actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

Indien de regeling kwalificeert als defined benefit, doch de instelling de verplichtingen niet op individuele basis kan berekenen, wordt de regeling verantwoord als zijnde defined contribution.

(iii)

Langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen, met uitzondering van pensioenregelingen, is het bedrag van de toekomstige beloning dat werknemers hebben verdiend in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt gedisconteerd tot de contante waarde, waarna de reële waarde van eventuele daarop betrekking hebbende activa in mindering wordt gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van obligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van AA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. Eventuele actuariële winsten en verliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waarin deze zich voordoen.

(iv)

Aandelenoptieregeling en long-term incentive-programma

Er bestaat een aandelenoptieregeling die vóór 7 november 2002 is ingevoerd. In overeenstemming met de overgangsbepalingen van IFRS 1 en IFRS 2 zijn de grondslagen voor opname en waardering zoals vermeld in IFRS 2 niet toegepast op deze regelingen.

De vennootschap heeft een long-term incentive-programma voor het Executive Committee. Hierbij kunnen de leden rechten op aandelen verwerven. De regeling bestaat uit de mogelijkheid om voor het eerst na 2007, jaarlijks een hoeveelheid aandelen te verkrijgen, indien een aantal voor hen persoonlijk geformuleerde deels kwalitatieve en deels kwantitatieve doelstellingen is gerealiseerd. De omvang is afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen na drie jaar zijn behaald en de mate waarin middels bonusuitkering in voorgaande jaren, is geparticipeerd in de onderneming. De vennootschap neemt een verplichting op, berekend op basis van:

- het aantal gekochte aandelen middels bonusuitkeringen;
- de reële waarde van het aan de werknemer verschuldigde bedrag over drie jaar na aankoop van aandelen middels bonusuitkeringen, rekening houdend met inkomstenbelasting;

- de reële waarde wordt bepaald per toekenningsdatum en verdeeld over de periode tot aan het moment waarop de leden onvoorwaardelijk recht krijgen op betaling.

De waardering van de verplichting wordt op iedere balansdatum opnieuw bepaald, evenals op de afwikkelingsdatum.

(n)

» Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

(o)

» Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

(p)

» Opbrengsten

(i)

Verkoop van goederen en verlening van diensten

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen. Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake het innen van de verschuldigde vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen, en tevens wanneer er sprake is van aanhoudende managementbetrokkenheid bij de goederen.

(ii)

Overheidssubsidies

Een onvoorwaardelijke overheidssubsidie wordt als bedrijfsopbrengst in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de subsidie opeisbaar wordt. Andere overheidssubsidies worden initieel in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de Groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de Groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de Groep voor de kosten van een actief worden systematisch als overige bedrijfsopbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

(q)

» Lasten

(i)

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening opgenomen.

(ii)

Leasebetalingen uit hoofde van financiële leasing

De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend, dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

(iii)

Nettofinancieringslasten

De nettofinancieringslasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden en de oprenting van voorzieningen berekend met behulp van de effectieve-rentemethode, dividendopbrengsten en valutakoerswinsten en -verliezen.

Rentebaten en -lasten worden in de winst- en verliesrekening toegekend aan de periode waarop ze betrekking hebben.

Dividendbaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat het recht van de entiteit op betaling wordt gevestigd. De rentecomponent van de financiële leasebetalingen wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen met behulp van de effectieve-rentemethode.

(r)

» Belasting naar de winst

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum is besloten, en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen wordt gevormd op basis van de balansmethode, waarbij een voorziening wordt getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Uitgestelde belastingverplichtingen worden niet verwerkt voor de volgende tijdelijke verschillen: de eerste opname van goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen in een transactie die geen bedrijfscombinatie betreffen en noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden, en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden afgewikkeld. Het bedrag van de voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop de boekwaarde van de activa en verplichtingen naar verwachting zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is.

Er wordt uitsluitend een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Additionele winstbelastingen naar aanleiding van dividenduitkeringen worden op hetzelfde moment opgenomen als de verplichting tot uitkering van het desbetreffende dividend.

(s)

» Gesegmenteerde informatie

Een segment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van de Groep dat goederen levert of diensten verleent (bedrijfssegment), of dat die goederen levert of diensten verleent in een bepaalde economische omgeving (geografisch segment) dat een van andere segmenten afwijkend risico- en rendementsprofiel heeft.

(t)

» Winst per aandeel

De groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor het gewone aandelenkapitaal. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of het verlies gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of het verlies en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterde effecten op de gewone aandelen.

(u)

» Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Onmiddellijk voorafgaand aan de classificatie als aangehouden voor verkoop wordt de waardering van de activa (en alle activa en verplichtingen van een groep af te stoten activa) geactualiseerd in overeenstemming met de toepasselijke EU-IFRS. Vervolgens worden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, bij eerste opname als aangehouden voor verkoop, gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

Bijzondere waardeverminderv verliezen bij de eerste classificatie als aangehouden voor verkoop worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, zelfs indien er sprake is van een herwaardering. Hetzelfde geldt voor winsten en verliezen bij latere herwaardering.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van de Groep die een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een afzonderlijk belangrijk geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt, of is een dochteronderneming die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. Een groep af te stoten activa die wordt opgeheven, kan hier ook aan voldoen.

(v)

➤ **Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties**

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2006 nog niet van kracht en zijn derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening (NB: dit betreft de situatie op de peildatum van 31 december 2006).

■ **IFRS 7 Financiële instrumenten: informatieverschaffing en de Wijziging van IAS 1**

Presentatie van de jaarrekening: informatieverschaffing over kapitaal

Deze standaarden verplichten een entiteit tot een uitgebreide toelichting op het belang van financiële instrumenten voor de financiële positie en resultaten en tot kwalitatieve en kwantitatieve informatie over de aard en de omvang van de risico's. IFRS 7 en de gewijzigde IAS 1 worden in 2007 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep en vereisen een uitgebreide aanvullende toelichting op de financiële instrumenten en het aandelenkapitaal van de Groep.

■ **IFRIC 7 Toepassing van de aanpassingsmethode in overeenstemming met IAS 29**

Financiële verslaggeving economieën met hyperinflatie

Deze standaard in betreft de toepassing van IAS 29 als een economie zich voor het eerst met hyperinflatie geconfronteerd ziet en met name de verwerking van uitgestelde belastingverplichtingen. IFRIC 7 wordt in 2007 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep en zal naar verwachting geen invloed op Kendrion's geconsolideerde jaarrekening hebben.

■ **IFRS 8 Operating Segments**

Een entiteit wordt verplicht informatie te verschaffen welke de gebruiker in staat stelt de aard en de financiële effecten van de verschillende bedrijfsactiviteiten en economische omgevingen waarin zij werkzaam zijn te beoordelen. IFRS 8 wordt in 2009 verplicht van toepassing op Kendrion's jaarrekening en vereist een aanvullende toelichting op de aard en omvang van de verschillende bedrijfsonderdelen.

■ **IFRIC 8 Toepassingsgebied van IFRS 2**

Op aandelen gebaseerde betalingen

Deze standaard betreft de verwerking van op aandelen gebaseerde betalingen waarin goederen of ontvangen diensten (ten dele) niet specifiek kunnen worden bepaald. IFRIC 8 wordt in 2007 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep en dient met terugwerkende kracht te worden toegepast en zal naar verwachting geen invloed op Kendrion's geconsolideerde jaarrekening hebben.

■ **IFRIC 9**

Herbeoordeling van in contracten besloten derivaten

Deze standaard schrijft voor dat de herbeoordeling of het in het contract besloten derivaat van het basiscontract moet worden afgescheiden, slechts dient plaats te vinden indien er wijzigingen in het contract zijn. IFRIC 9 wordt in 2007 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep en zal naar verwachting geen invloed op Kendrion's geconsolideerde jaarrekening hebben.

■ **IFRIC 10**

Tussentijdse financiële verslaggeving en bijzondere waardevermindering

Deze standaard verbiedt het terugdraaien van een in een voorgaande tussentijdse periode verwerkte bijzondere waardevermindering van goodwill, een investering in een eigenvermogensinstrument of een tegen kostprijs gewaardeerd financieel actief. IFRIC 10 wordt in 2007 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep en geldt voor goodwill, investeringen in eigenvermogensinstrumenten en tegen kostprijs gewaardeerde financiële activa, met terugwerkende kracht vanaf de datum dat de Groep de waarderingsmaatstaven van IAS 36 en IAS 39 heeft toegepast (1 januari 2005) en heeft geen invloed op Kendrion's geconsolideerde jaarrekening hebben.

■ **IFRIC 11 IFRS 2 Groep en 'Treasury Share' transacties**

Op aandelen gebaseerde betalingen

In IFRS 2 wordt onderscheid gemaakt tussen 'equity-settled' transacties en 'cash-settled' transacties. IFRIC 11 behandelt de verslaggeving van deze op aandelen gebaseerde betalingen aan eigen werknemers voor enkele specifieke situaties in aanvulling op IFRS 2. IFRIC 11 dient retrospectief te worden toegepast voor boekjaren die aanvangen op of na 1 maart 2007 en zal naar verwachting een beperkte invloed hebben op Kendrion's geconsolideerde jaarrekening.

■ **IFRIC 12 Interpretatie van concessieovereenkomsten**

Deze richtlijn geeft aan hoe uitvoerders van serviceconcessies IFRSs moeten toepassen inzake verplichtingen welke zij aangaan en rechten welke zij verkrijgen uit hoofde van serviceconcessieovereenkomsten. IFRIC 12 wordt in 2008 verplicht van toepassing op Kendrion's jaarrekening en zal naar verwachting geen invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening.

» Materiële vaste activa

EUR miljoen

	Terreinen en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Saldo per 1 januari 2005	64,7	89,9	34,3	3,2	192,1
Verworven, overig	3,4	7,6	3,2	2,1	16,3
Afgestoten	(1,7)	(1,9)	(2,2)	(2,6)	(8,4)
Verkoop groepsmaatschappijen	(10,6)	(19,1)	(2,3)	–	(32,0)
Valutaomrekeningsverschillen	(0,5)	(0,4)	–	–	(0,9)
Saldo per 31 december 2005	55,3	76,1	33,0	2,7	167,1
Saldo per 1 januari 2006	55,3	76,1	33,0	2,7	167,1
Verworven via bedrijfscombinaties	2,4	2,7	–	–	5,1
Verworven, overig	1,0	5,5	3,1	4,1	13,7
Afgestoten	(0,5)	(3,8)	(2,6)	(2,3)	(9,2)
Naar voor verkoop aangehouden activa	(0,7)	–	–	–	(0,7)
Valutaomrekeningsverschillen	0,5	0,4	(0,0)	0,0	0,9
Saldo per 31 december 2006	58,0	80,9	33,5	4,5	176,9
Afschrijving en bijzondere waardevermindervingsverliezen					
Saldo per 1 januari 2005	26,9	59,0	28,1	–	114,0
Afschrijvingslast boekjaar	2,3	7,9	2,9	–	13,1
Bijzondere waardevermindervingsverliezen	–	(0,3)	–	–	(0,3)
Afgestoten	–	(1,0)	(2,0)	–	(3,0)
Verkoop groepsmaatschappijen	(4,8)	(15,4)	(2,0)	–	(22,2)
Saldo per 31 december 2005	24,4	50,2	27,0	–	101,6
Saldo per 1 januari 2006	24,4	50,2	27,0	–	101,6
Afschrijvingslast boekjaar	2,2	7,4	2,7	–	12,3
Afgestoten	(0,3)	(3,4)	(2,4)	–	(6,1)
Naar voor verkoop aangehouden activa	(0,1)	–	–	–	(0,1)
Saldo per 31 december 2006	26,2	54,2	27,3	–	107,7
Boekwaarde					
Per 1 januari 2005	37,8	30,9	6,2	3,2	78,1
Per 31 december 2005	30,9	25,9	6,0	2,7	65,5
Per 1 januari 2006	30,9	25,9	6,0	2,7	65,5
Per 31 december 2006	31,8	26,7	6,2	4,5	69,2

De valutaomrekeningsverschillen worden uitgerekend over de boekwaarde en verantwoord onder de desbetreffende regel in de kostprijs.

In 2005 werd een waardeverlies geleden van EUR 0,3 miljoen op een gedeeltelijk klantspecifieke machine bij onze business area Kendrion Automotive Metals.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

Gebouwen	10 – 30 jaar
Machines en installaties	5 – 10 jaar
Inventaris	3 – 7 jaar

2

» Immateriële activa

EUR miljoen	Goodwill	Software	Totaal
Kostprijs			
Saldo per 1 januari 2005	4,9	4,3	9,2
Verworven, overig	–	0,6	0,6
Afgestoten	–	(0,2)	(0,2)
Saldo per 31 december 2005	4,9	4,7	9,6
Saldo per 1 januari 2006	4,9	4,7	9,6
Verworven via bedrijfscombinaties	8,6	–	8,6
Verworven, overig	–	1,7	1,7
Afgestoten	–	(0,3)	(0,3)
Saldo per 31 december 2006	13,5	6,1	19,6
Amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen			
Saldo per 1 januari 2005	–	1,7	1,7
Amortisatie boekjaar	–	1,2	1,2
Afgestoten	–	(0,3)	(0,3)
Saldo per 31 december 2005	–	2,6	2,6
Saldo per 1 januari 2006	–	2,6	2,6
Amortisatie boekjaar	–	1,2	1,2
Afgestoten	–	(0,3)	(0,3)
Saldo per 31 december 2006	–	3,5	3,5
Boekwaarde			
Per 1 januari 2005	4,9	2,6	7,5
Per 31 december 2005	4,9	2,1	7,0
Per 1 januari 2006	4,9	2,1	7,0
Per 31 december 2006	13,5	2,6	16,1

Amortisatie- en bijzondere waardevermindervingsverliezen

De amortisatie is opgenomen onder de volgende posten in de winst- en verliesrekening:

EUR miljoen	2006	2005
Afschrijvingen	1,2	1,2

De geschatte gebruiksduur is tussen de 3 en 6 jaar.

Toetsing op bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

EUR miljoen	2006	2005
Kendrion Automotive Metals	1,3	–
Kendrion Distribution Services	12,2	4,9

De belangrijkste veronderstellingen en de wijze van kwantificering: Kendrion waardeert haar immateriële activa in overeenstemming met IAS 38 en IFRS 3. Kendrion verricht overeenkomstig IAS 36 een impairmenttest op de geactiveerde goodwill binnen de regio's Zweden en Duitsland. De toets is gebaseerd op toekomstige gegenereerde kasstromen waarop het grootste deel van de goodwill specifiek betrekking heeft. De waarderingsmethodiek betreft de 'discounted cashflow-methode', waarbij wordt uitgegaan van een oneindige levensduur. De kasstromen zijn voor de nabije toekomst gebaseerd op de betreffende mid-term-plannen en -budgetten die lokaal zijn opgesteld. Na deze periode wordt een restwaarde berekend op basis van de resultaten in het laatste expliciete prognosejaar, waarbij wordt geabstraheerd van groei. In de prognoses is geabstraheerd van belastingen, oftewel het uitgangspunt is een pretax-cashflow. Ook de disconteringsvoet (WACC) is vóór belastingen berekend.

In overeenstemming met IAS 36.44 is in de prognosejaren geabstraheerd van uitbreidingsinvesteringen. De verwachte groei in de kasstromen als gevolg van deze uitbreidingsinvesteringen is tevens gecorrigeerd. In de restwaardeperiode is uitgegaan van een stabiele situatie en is derhalve geen verdere waardetoevoeging verondersteld. De kasstromen zijn verdisconteerd tegen een pretax WACC tussen de 12% en 14% voor de business area Kendrion Distribution Services en 12% voor de business area Kendrion Automotive Metals.

De uitkomst van de berekening van de realiseerbare waarde ligt boven de boekwaarde van de opgenomen goodwill. Het testen van enkele variabelen op gevoeligheid, heeft de basisaannames niet veranderd en ook niet geleid tot aanpassing van de realiseerbare waarde. Kendrion heeft derhalve geen bijzondere waardevermindering op haar goodwill doorgevoerd in dit verslagjaar.

3

» Investerings verwerkt volgens de 'equity'-methode

De Groep heeft de volgende investeringen in geassocieerde deelnemingen:

	Land	Kapitaalbelang	
		2006	2005
Kendrion SKA GmbH & Co KG	Duitsland	–	50%

In de loop van 2006 (24 mei) is het 50%-belang in Kendrion SKA GmbH & Co (Kendrion Automotive Metals) uitgebreid tot 100% en is de vennootschap derhalve opgenomen in de consolidatie als dochteronderneming.

Het aandeel van de Groep in de totale behaalde winst van bovengenoemde geassocieerde deelneming over het boekjaar 2006 bedroeg EUR 0,4 miljoen (2005: EUR 0,6 miljoen).

Samengevatte financiële gegevens betreffende geassocieerde deelnemingen op basis van 100%:

EUR miljoen	Activa	Verplichtingen	Eigen vermogen	Opbrengsten	Winst
2005					
Kendrion SKA GmbH & Co KG	9,8	6,0	3,8	16,3	1,2
2006					
Kendrion SKA GmbH & Co KG (januari – mei)	–	–	–	6,4	0,8

» Overige beleggingen, derivaten

Onder overige beleggingen zijn opgenomen zogenaamde achtergestelde vendor leningen ten bedrage van EUR 2,5 miljoen. Deze leningen zijn in het verleden verstrekt bij de verkoop van bepaalde bedrijfsonderdelen. Daarnaast zijn onder overige beleggingen opgenomen de reële waarde van de valutatermijncontracten, rente- en commodity derivaten ten bedrage van EUR 0,7 miljoen. Tevens is een vordering uit hoofde van personeelsbeloningen opgenomen van EUR 0,1 miljoen.

» Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

Kendrion heeft in drie landen voor aanwezige fiscaal compensabele verliezen uitgestelde belastingvorderingen in de balans opgenomen. Hieronder volgt een toelichting per land.

Nederland

De fiscaal compensabele verliezen bedroegen per 31 december 2006 ruim EUR 20 miljoen. De verlaging ten opzichte van eind 2005 is enerzijds veroorzaakt door de gerealiseerde fiscale winst binnen de Nederlandse fiscale eenheid en anderzijds door de afboeking als gevolg van de invoering van het nieuwe belastingstelsel (circa EUR 0,7 miljoen). Rekening houdend met het nieuwe belastingtarief van 25,5%, resulteert een balanswaardering van EUR 5,0 miljoen. Kendrion hield rekening met een veel omvangrijkere afboeking op haar Nederlandse positie (circa EUR 3 miljoen), mede als gevolg van de invoering van de zogenaamde rentebox. De beslissing hierover ligt voor bij de EC. De EC onderzoekt of een dergelijke faciliteit niet kwalificeert als overheidssteun, al hebben Ierland en België vergelijkbare regelingen. Wanneer de beslissing tot invoering van de rentebox alsnog wordt genomen, resulteert een aanvullende, significante afboeking van de uitgestelde belastingvordering in Nederland.

De activering van de compensabele verliezen vindt plaats op basis van een inschatting van de verwachte winst binnen de Nederlandse fiscale eenheid. Naar verwachting worden alle aanwezige compensabele verliezen op middellange termijn gebruikt.

Duitsland

Per 31 december 2006 bestonden de fiscaal compensabele verliezen naar schatting uit ruim EUR 90 miljoen 'Körperschaftsteuer' (vennootschapsbelasting) en ruim EUR 40 miljoen 'Gewerbesteuer' (handelsbelasting). Deze bedragen zijn voor het grootste gedeelte (90%) nog niet definitief middels een aanslag vastgesteld. Van deze bedragen zijn respectievelijk EUR 33 miljoen en EUR 36 miljoen gewaardeerd. Rekening houdend met een belastingtarief voor de 'Körperschaftsteuer' van 26,4% en voor de 'Gewerbesteuer' van 17,0% resulteert dat in een balanswaardering van EUR 15 miljoen. Deze opgenomen uitgestelde belastingvordering is gebaseerd op de fiscale winsten binnen de Duitse 'Organschaft' (fiscale eenheid) die redelijkerwijs naar verwachting in de toekomst voor compensatie beschikbaar zullen zijn.

In Duitsland liggen voorstellen tot belastinghervorming in 2008, waarbij onder andere het tarief van de verschillende belastingcomponenten zal worden verlaagd. De voorstellen zijn nog dermate prematuur, dat Kendrion geen reële inschatting van de effecten kan weergeven.

Zweden

In Zweden is een uitgestelde belastingvordering in de balans opgenomen, welke is ontstaan in 2005 en 2006 en per 31 december 2006 EUR 0,5 miljoen bedroeg. Dit komt neer op een compensabel verlies van afgerond EUR 2 miljoen. Naar verwachting worden alle aanwezige compensabele verliezen op korte termijn gebruikt.

Frankrijk

Als gevolg van de marginale resultaten en het verlies in met name 2006, heeft de Directie besloten aan de uitgestelde belastingvordering van EUR 1,2 miljoen op dit moment niet meer een waarde toe te kennen.

Schattingswijziging

Tijdens het boekjaar 2006 heeft de Groep de wijze van schatting van de toekomstige winsten die beschikbaar zullen zijn ter compensatie van fiscale verliezen beoordeeld. Deze beoordeling gaf aanleiding voor aanpassing van de schattingswijze. Tot en met 2005 werd de schatting gebaseerd op maximaal vijf jaar toekomstige fiscale winst. De verwachte periode is vanaf 2006 toegenomen. Het effect van deze wijziging op de post winstbelastingen en de post uitgestelde belastingvorderingen, voor de verslagperiode, was circa EUR 3,6 miljoen.

Daartegenover stonden afwaarderingen van uitgestelde belastingvorderingen ten bedrage van per saldo EUR 3,4 miljoen. Deze afboekingen houden verband met o.a. de eerdergenoemde afboekingen in Nederland (EUR 0,7 miljoen), Frankrijk (EUR 1,2 miljoen) en Duitsland (EUR 1,1 miljoen als gevolg van bijgestelde fiscale winstvooruitzichten).

In de balans opgenomen uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen:

EUR miljoen	Activa		Verplichtingen		Per saldo	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Materiële vaste activa	–	–	3,2	3,2	(3,2)	(3,2)
Voorraden	–	–	0,3	0,1	(0,3)	(0,1)
Personeelsbeloningen	0,2	0,2	–	–	0,2	0,2
Voorzieningen	0,2	0,3	–	–	0,2	0,3
Overige posten	–	–	0,3	–	(0,3)	–
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	20,5	20,2	–	–	20,5	20,2
Belastingvordering/-verplichting	20,9	20,7	3,8	3,3	17,1	17,4

De uitgestelde belastingen aan de activazijde hebben vrijwel volledig betrekking op geactiveerde compensabele verliezen.

De uitgestelde belastingen aan de passivazijde hebben vrijwel volledig betrekking op tijdelijke verschillen in commerciële en fiscale waardering van materiële vaste activa. Deze hebben een relatief lange looptijd, ten minste langer dan vijf jaar.

Mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar

Per saldo, EUR miljoen	2006			2005		
	Stand 1 januari	Opgenomen in resultaat	Stand 31 december	Stand 1 januari	Opgenomen in resultaat	Stand 31 december
Materiële vaste activa	(3,2)	0,0	(3,2)	(4,6)	1,4	(3,2)
Voorraden	(0,1)	(0,2)	(0,3)	(0,2)	0,1	(0,1)
Personeelsbeloningen	0,2	(0,0)	0,2	0,2	–	0,2
Voorzieningen	0,3	(0,1)	0,2	(0,1)	0,4	0,3
Overige posten	–	(0,3)	(0,3)	0,2	(0,2)	–
Fiscale waarde van gebruikte voorwaartse verliescompensatie	20,2	0,3	20,5	20,4	(0,2)	20,2
	17,4	(0,3)	17,1	15,9	1,5	17,4

In 2006 zat een per saldo negatief effect in de belastingen in de winst- en verliesrekening (2006: EUR -0,3 miljoen; 2005: EUR 1,5 miljoen). Dit was enerzijds het gevolg van een daling van de tijdelijke waarderingsverschillen (EUR -0,6 miljoen) met name toe te rekenen aan verschillen in waardering tussen IFRS en lokale grondslagen. Anderzijds was dit het gevolg van een toename in gewaardeerde compensabele verliezen (EUR 0,3 miljoen) (zie toelichting fiscale positie pagina 70).

Niet in de balans opgenomen uitgestelde belastingvorderingen

Voor de volgende posten zijn geen uitgestelde belastingvorderingen in de balans opgenomen (brutobedrag):

	2006	2005
Fiscale verliezen	79,3	93,2

Het grootste gedeelte van de niet in de balans opgenomen uitgestelde belastingvorderingen is beschikbaar in Duitsland voor de 'Körperschaftsteuer' (tarief 26,4%).

Voor bovenstaande posten zijn geen uitgestelde belastingvorderingen in de balans opgenomen, omdat het niet waarschijnlijk is dat in de toekomst sprake zal zijn van belastbare winst die de Groep kan aanwenden voor de realisatie van deze vorderingen danwel dat de termijn waarin realisatie zal plaatsvinden dusdanig ver in de toekomst is gelegen, dat waardering niet reëel wordt geacht. Van de niet in de balans opgenomen fiscale verliezen vervalt EUR 1 miljoen in 2008.

6 >> Voorraden

EUR miljoen	2006	2005
Grondstoffen, hulpstoffen, technische materialen en emballage	14,1	11,6
Goederen in bewerking	13,9	12,3
Gereed product	8,2	7,7
Handelsgoederen	38,5	35,4
	<u>74,7</u>	<u>67,0</u>

De voorraden zijn weergegeven inclusief een getroffen voorziening voor incourantheid ten bedrage van EUR 4,5 miljoen (2005: EUR 4,5 miljoen).

7 >> Handels- en overige vorderingen

EUR miljoen	2006	2005
Handelsdebiteuren	89,6	72,3
Overige vorderingen	5,7	4,0
Overlopende activa	5,0	4,5
	<u>100,3</u>	<u>80,8</u>

8 >> Geldmiddelen en kasequivalenten

EUR miljoen	2006	2005
Banksaldi	5,5	8,5
Rekening-courantkredieten banken	(9,2)	(65,3)
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	<u>(3,7)</u>	<u>(56,8)</u>

De banksaldi staan ter vrije beschikking.

9 >> Eigen vermogen

Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

EUR miljoen	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Omrekenings- reserve	Afdekkings- reserve	Reserve eigen aandelen	Overige reserves	Ingehouden winsten	Totaal	Minderheids- belangen	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2005	20,6	75,2	0,6		(2,1)	(29,8)	(11,9)	52,6	0,2	52,8
Bestemming onverdeeld resultaat						(11,9)	11,9			
Aanpassing waarderings- grondslagen						(0,5)		(0,5)		(0,5)
Overig					0,1			0,1		0,1
Totaalresultaat 2005			(0,8)				17,5	16,7		16,7
Stand per 31 december 2005	20,6	75,2	(0,2)		(2,0)	(42,2)	17,5	68,9	0,2	69,1
Stand per 1 januari 2006	20,6	75,2	(0,2)		(2,0)	(42,2)	17,5	68,9	0,2	69,1
Bestemming onverdeeld resultaat						17,5	(17,5)			
Ingekochte eigen aandelen					(0,2)			(0,2)		(0,2)
Verkoop ingekochte eigen aandelen					0,1			0,1		0,1
Overig					0,1			0,1		0,1
Totaalresultaat 2006			0,2	0,2			14,3	14,7		14,7
Stand per 31 december 2006	20,6	75,2	0,0	0,2	(2,0)	(24,7)	14,3	83,6	0,2	83,8

Aandelenkapitaal en agio

Gewone aandelen

Het maatschappelijke aandelenkapitaal bestaat uit:

400.000.000 gewone aandelen ad EUR 0,20	80,0 miljoen
Stand per 1 januari 2006: gewone aandelen 102.876.247	20,6 miljoen
Stand per 31 december 2006: gewone aandelen 102.876.247	20,6 miljoen

Agioreserve

Stand per 1 januari 2006 en 31 december 2006	75,2 miljoen
--	--------------

Omrekeningsreserve

De omrekeningsreserve omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van deelnemingen buiten het eurogebied, evenals door de omrekening van verplichtingen waarmee de netto-investering van de vennootschap in een buitenlandse dochteronderneming wordt afgedekt. Herwaarderingen van dit zogenaamde translatierisico worden geboekt via het eigen vermogen. De opbouw van het cumulatieve cijfer is begonnen per 1 januari 2004.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden.

Reserve eigen aandelen

De reserve voor eigen aandelen van Kendrion omvat de kostprijs van de aandelen van Kendrion N.V. die door haar worden gehouden ten behoeve van het Long Term Incentive Plan en in het kader van de aandelenregeling voor directeurs van werkmaatschappijen. Per 31 december 2006 hield Kendrion 118.279 (2005: 61.616) eigen aandelen.

Overige reserves

De overige reserves zijn alle reserves, anders dan de afzonderlijk weergegeven reserves en bestaan hoofdzakelijk uit de geaccumuleerde niet-uitgekeerde resultaten over voorgaande boekjaren.

Ingehouden winsten

In 2006 is het resultaat over 2005 volledig in de overige reserves opgenomen. Het saldo reserve ingehouden winsten bestaat derhalve uit het behaalde resultaat over 2006.

Beperkingen

Voor enkele dochterondernemingen gelden restricties ten aanzien van de uitkeerbaarheid van vermogen als gevolg van wettelijke en of statutaire bepalingen. Deze restricties bedroegen eind 2006 EUR 6,5 miljoen (2005: EUR 4,7 miljoen).

10

» Winst per aandeel

Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2006 is uitgegaan van de aan aandeelhouders van gewone aandelen toe te rekenen winst van EUR 14,3 miljoen (2005: EUR 17,5 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal aandelen dat gedurende het boekjaar heeft uitgestaan: 2006: 102.786.000 en 2005: 102.814.000.

EUR miljoen	2006	2005
Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst	14,3	17,5

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

In duizend aandelen	2006	2005
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	102.876	102.876
Effect van ingekochte eigen aandelen	(90)	(62)
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	102.786	102.814
Gewone winst per aandeel	0,14	0,17

Verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2006 is uitgegaan van de aan aandeelhouders van gewone aandelen toe te rekenen winst van EUR 14,3 miljoen (2005: EUR 17,5 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal aandelen dat gedurende het boekjaar heeft uitgestaan: 2006: 102.789.000 en 2005: 102.875.000.

EUR miljoen	2006	2005
Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst	14,3	17,5
Effect van verwatering	–	–
Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst (verwaterd)	14,3	17,5

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)

In duizend aandelen	2006	2005
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	102.786	102.814
Effect van aandelenopties op uitgifte	31	61
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd) per 31 december	102.817	102.875
De verwaterde winst per aandeel	0,14	0,17

Winst per aandeel voor voortgezette en beëindigde bedrijfsactiviteiten

De winst per aandeel voor voortgezette en beëindigde bedrijfsactiviteiten over 2006 en 2005 is berekend met gebruikmaking van dezelfde cijfers als gebruikt bij de berekening van de winst per aandeel, behoudens dat in de berekening voor de winst over het boekjaar 2005 wordt uitgegaan van de winst met betrekking tot voortgezette bedrijfsactiviteiten van EUR 8,8 miljoen en de winst met betrekking tot beëindigde bedrijfsactiviteiten van EUR 8,7 miljoen.

11

» Leningen en overige financieringsverplichtingen

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de leningen en overige financieringsverplichtingen van de Groep. Voor meer informatie over het door de Groep gelopen renterisico en valutarisico wordt verwezen naar onderdeel 15 van de toelichting.

EUR miljoen	2006	2005
Langlopende verplichtingen		
Bankleningen tegen onderpand	74,4	4,2
Bankleningen	–	0,3
Financiële leaseverplichtingen	2,3	2,6
Achtergestelde leningen	–	6,8
	76,7	13,9
Kortlopende verplichtingen		
Aflossingsverplichting binnen één jaar	7,1	4,8
Rentedragende schulden kredietinstellingen	9,2	65,3
	16,3	70,1

In het eerste kwartaal van 2006 heeft Kendrion overeenstemming bereikt over een gecommiteerde EUR 120 miljoen Facility Agreement met een looptijd van drie jaar. Vanwege het meerjarige karakter van deze faciliteit heeft Kendrion de vaste kern van de opgenomen leningen onder deze faciliteit gekwalificeerd als 'langlopende leningen'.

Financieringsvoorwaarden

Per 31 december 2006 had Kendrion de volgende kredietfaciliteiten ter beschikking:

- EUR 120 miljoen gecommiteerde revolvingkredietfaciliteit bij een bankenconsortium. De faciliteit is gecommiteerd tot 31 maart 2009;
- EUR 40 miljoen garantiefaciliteit bij een bankenconsortium. Deze faciliteit is gecommiteerd tot 14 maart 2011. Deze faciliteit is verstrekt inzake de opgelegde boete door de Europese Commissie waartegen Kendrion beroep heeft ingesteld;
- EUR 7,5 miljoen overige faciliteiten, waaronder financial leases.

Per 31 december 2006 bedroeg de totale niet-benutte ruimte binnen de faciliteiten ruim EUR 37 miljoen.

Kredietfaciliteit consortium

In het kader van de kredietovereenkomst met het bankenconsortium moet Kendrion aan een aantal financiële convenanten voldoen inzake de leverage (verhouding rentedragende schuld en EBITDA), solvabiliteit en interestcoverage. De convenanten worden per kwartaal getest.

Per februari 2007 is met het bankenconsortium overeenstemming bereikt over aanpassing van het per 31 maart 2006 afgesloten financieringsarrangement, o.a.:

- de vennootschap heeft voor 2007 een stand-by faciliteit verkregen van EUR 10 miljoen;
- de verlaging van de kredietfaciliteit per 31 december 2006 met EUR 10 miljoen is opgeschort met een jaar;
- de looptijd van de kredietfaciliteit is met een jaar verlengd tot 31 maart 2010;
- in 2007 kan geen dividend worden uitbetaald;
- een verruiming van de solvabiliteits- en 'debt cover' convenanten.

Ultimo 2006 werd in alle gevallen voldaan aan de convenanten.

Vervalschema

2006

EUR miljoen	Totaal	0 – 12 maanden	1 – 2 jaar	2 – 5 jaar	5 jaar
Bankleningen	81,2	6,8	–	74,4	–
Financiële leaseverplichtingen	2,6	0,3	0,3	0,5	1,5
Rekening-courantkredieten banken	9,2	9,2	–	–	–

Financieringskosten

De in 2006 betaalde up-front fee aan het bankenconsortium aangevuld met kosten voor juridisch advies ten bedrage van EUR 0,8 miljoen wordt in drie jaar ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Verstrekte zekerheden

In het kader van de consortiumfaciliteit heeft Kendrion zekerheden afgegeven in de vorm van verpandingen van aandelen in een aantal individuele groepsmaatschappijen en intercompany vorderingen en voorts zijn gebruikelijke financieringscondities overeengekomen.

Rentegevoeligheid

De rente verschuldigd over Kendrion's rentedragende leningen is voornamelijk voor een periode van drie maanden of korter gefixeerd. Kendrion heeft het hieruit voortvloeiende renterisico afgedekt door middel van afgeleide financiële instrumenten.

12

>> Personeelsbeloningen

EUR miljoen	2006	2005
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3,2	4,8
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	8,6	20,3
Reële waarde van fondsbeleggingen	(6,0)	(15,1)
Contante waarde van nettoverplichtingen	5,8	10,0
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen	(0,4)	(3,2)
Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten (zie hieronder)	5,4	6,8
Verplichting uit hoofde van verlof voor lange dienstprestatie en jubilea	1,7	1,7
Totaal personeelsbeloningen	7,1	8,5
Personeelsbeloningen opgenomen onder 'overige beleggingen'	0,1	–
Personeelsbeloningen opgenomen onder 'verplichtingen'	(7,2)	(8,5)
Totaal personeelsbeloningen	(7,1)	(8,5)

Mutaties in de in de balans opgenomen nettoverplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten

EUR miljoen	2006	2005
Nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 1 januari	6,8	9,0
Toevoeging ten laste van resultaat	1,1	1,1
Besteding voor het beoogde doel	(0,7)	(0,7)
Overige mutaties	(0,7)	(0,7)
'Curtailment' winst	(1,1)	–
Deconsolidatie	0,0	(1,9)
Nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 31 december	5,4	6,8

Mutaties in fondsbeleggingen 2006

EUR miljoen	2006
Reële waarde van fondsbeleggingen per 1 januari	(15,1)
Betaalde bijdragen	(1,1)
Betaalde vergoedingen	0,2
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	(0,7)
In het eigen vermogen opgenomen actuariële winsten (verliezen)	–
'Curtailment' aanpassing	11,1
Overige mutaties	(0,4)
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	(6,0)

In winst- en verliesrekening opgenomen last inzake toegezegde pensioenregelingen

EUR miljoen	2006	2005
Aan dienstjaar toegerekende pensioenkosten	0,7	0,7
Rente over de verplichting	1,1	0,9
'Curtailment' winst	(1,1)	–
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	(0,7)	(0,5)
	(0,0)	1,1
Effectief rendement op fondsbeleggingen	0,5	0,6

De last inzake toegezegde pensioenregelingen is opgenomen onder de volgende posten in de winst- en verliesrekening:

EUR miljoen	2006	2005
Personeelskosten – Pensioenlasten	(0,0)	1,1

Er zijn geen rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte actuariële winsten en verliezen.

Voornaamste actuariële veronderstellingen per de balansdatum (in gewogen gemiddelden)

	2006	2005
Disconteringsvoet per 31 december	4,0%	4,1%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	4,3%	4,0%
Toekomstige loonsverhogingen	2,6%	2,3%
Toekomstige pensioenstijgingen	2,0%	1,5%

Eind 2005 bestond de opgenomen defined benefit verplichting voor een deel uit een verplichting gerelateerd aan een Nederlandse pensioenregeling. In 2006 is deze regeling gewijzigd van een defined benefit in een defined contribution regeling. Ten gevolge van deze conversie is de verplichting inzake pensioenen verminderd en is een 'curtailment' winst van EUR 1,1 miljoen opgenomen in het resultaat. In deze winst is rekening gehouden met de realisatie van de hieraan gerelateerde niet opgenomen actuariële verliezen.

Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen

De pensioenregelingen bestaan zowel uit defined contribution-regelingen als uit defined benefit-regelingen. In geval van defined contribution wordt de bijdrage als last genomen in het jaar waarop deze betrekking heeft. Bij defined benefit-regelingen worden de toegekende aanspraken berekend volgens de projected unit credit-methode. Actuariële resultaten boven de zogenoemde corridor (10% van de hoogste van de pensioenverplichtingen of marktwaarde van de pensioenactiva) worden geamortiseerd over de resterende gemiddelde diensttijd. Berekeningen vinden plaats door gekwalificeerde actuarissen. De op de balans staande pensioenverplichting is de huidige waarde van de defined benefit-verplichting op balansdatum, minus de marktwaarde van de pensioenactiva op balansdatum plus/minus nog niet toegerekende actuariële resultaten. Bij de bepaling van de disconteringsvoet ter berekening van de defined benefit-verplichting wordt uitgegaan van de vergoeding op corporate AA-bonds in Europa.

Het merendeel van de huidige defined benefit-verplichting ultimo 2006 is gerelateerd aan met name pensioenregelingen in Duitsland en Zweden. De verplichting met betrekking tot Duitsland bestaat grotendeels uit een oude en afnemende regeling, nieuwe deelnemers worden niet toegelaten. De organisatie heeft de regeling in eigen beheer en is volledig aansprakelijk voor de pensioenverplichting. Een klein gedeelte is verzekerd. De verplichting die voor de Zweedse activiteiten is opgenomen, betreft een vaste-premieregeling, waarbij de onderneming niet aansprakelijk is voor toekomstige pensioenverplichtingen. Door de financieringsfaciliteit, waarbij door de verzekeraar de mogelijkheid wordt geboden om geen premie te betalen tot het bereiken van de pensioenleeftijd, worden deze regelingen aangemerkt als defined benefit. Tevens zijn in Zweden overheidsregelingen van kracht die als defined benefit zijn aan te merken. Deze instituten zijn echter niet in staat individuele calculaties aan te leveren als gevolg waarvan een eventuele impact en verplichting niet te berekenen zijn.

Onder de verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen zijn tevens opgenomen verplichtingen bij verlof voor lange dienstprestatie, beëindiging dienstverband en jubilea.

Aandelenoptieregeling

Per 31 december 2006 staan de volgende voorwaardelijke opties uit:

Jaar van toekenning	Aantal voorwaardelijke optierechten	Uitoefenprijs	Expiratiedatum
2004	31.250	EUR 2,48	2 april 2010

Verloop optieregeling

Jaar van toekenning	Aantal voorwaardelijke optierechten eind 2005	Mutatie	Vervallen	Aantal voorwaardelijke optierechten eind 2006
2003 Statutaire Directie	15.500	–	15.500	–
Overige directeuren	12.500		12.500	–
2004 Statutaire Directie	17.500		–	17.500
Overige directeuren	15.750		2.000	13.750
	61.250	–	30.000	31.250

De voorwaarde voor definitieve toekenning is de te realiseren stijging van de winst per aandeel, die gemiddeld over een periode van drie jaar gelijk moet zijn aan het nationale consumentenprijsindexcijfer (CPI) plus 3% per jaar. Definitieve toekenning vindt eventueel na drie jaar plaats.

Bovenvermelde opties zijn toegekend aan de statutaire Directie, Group Managing Directors en directeuren van werkmatschappijen. Het aantal opties voor de statutaire Directie staat nader gespecificeerd in de vennootschappelijke jaarrekening op pagina 95.

» Voorzieningen

EUR miljoen

		Overig
	2006	2005
Stand per 1 januari	7,4	5,5
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	1,6	3,0
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen	(3,4)	(1,1)
Gedurende het boekjaar vrijgevallen voorzieningen	(1,1)	–
Gedurende het boekjaar overgeboekt naar verplichtingen	(1,0)	–
Stand per 31 december	3,5	7,4
Langlopend deel	3,5	7,4
Kortlopend deel	–	–
	3,5	7,4

De voorzieningen hebben onder andere betrekking op een voorziening ad EUR 2,3 miljoen ter zake de boete van de Europese Commissie en een eventueel te betalen koopsom in het kader van een overeengekomen earn-out regeling bij de acquisitie van Kendrion SKA GmbH & Co KG. Deze earn-outregeling werd in het verslagjaar getroffen.

Het grootste gedeelte van het gebruik van de voorzieningen heeft betrekking op de afwikkeling van een juridisch geschil. Daarnaast viel in het verslagjaar een in het verleden gevormde voorziening ad EUR 1,1 miljoen vrij uit hoofde van een garantie, daar deze garantie niet langer valide is.

Financiële leaseverplichtingen

De financiële leaseverplichtingen vervallen als volgt:

EUR miljoen

	2006			2005		
	Minimale lease-betalingen	Rente	Hoofdsom	Minimale lease-betalingen	Rente	Hoofdsom
< 1 jaar	0,3	–	0,3	0,7	0,1	0,6
1 – 5 jaar	0,8	–	0,8	0,9	0,1	0,8
> 5 jaar	1,6	0,1	1,5	1,7	0,1	1,6
	2,7	0,1	2,6	3,3	0,3	3,0

De financiële leaseverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op machines. Volgens de bepalingen van de lease-overeenkomsten zijn geen voorwaardelijke leasebetalingen verschuldigd.

» Handelsschulden en overige te betalen posten

EUR miljoen

	2006	2005
Crediteuren	72,8	59,6
Premies sociale verzekeringen	6,7	6,0
Overige schulden en overlopende passiva	18,5	16,0
	98,0	81,6

» Financiële instrumenten

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, rente-, prijs- en valutarisico.

Kredietrisico

Kendrion heeft een kredietbeleid vastgesteld en het kredietrisico wordt voortdurend bewaakt. Bij alle leveringen hoger dan een bepaald bedrag, wordt de afnemer aan een kredietbeoordeling onderworpen. De Groep verlangt geen zakelijke zekerheid voor financiële activa.

Op balansdatum was er geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico. Het maximale kredietrisico is de balanswaarde van elk financieel actief, met inbegrip van afgeleide financiële instrumenten.

Renterisico

De beleggingen van de Groep in vastrentende leningen zijn blootgesteld aan het risico van verandering in de reële waarde ten gevolge van rentewijzigingen. Beleggingen in leningen met een variabele rente zijn blootgesteld aan het risico van verandering in kasstromen ten gevolge van rentewijzigingen.

De Groep streeft ernaar dat minimaal 50% en maximaal 85% van het renterisico op opgenomen leningen is gebaseerd op een vaste rente. De Groep is in euro's luidende renteswaps aangegaan om, binnen het beleid van de Groep, een goede verhouding te bewerkstelligen tussen de blootstelling aan een vaste en aan een variabele rente.

De groep heeft voor EUR 25,5 miljoen aan Euribor gerelateerde schulden gewapped naar een vaste rente waarbij de resterende looptijden uiteenlopen van 2 tot 5 jaar. De vaste rentepercentages variëren van 3,55% tot 3,78%.

Per 31 december 2006 had de Groep renteswaps met een gecontracteerd referentiebedrag van EUR 43,5 miljoen. De Groep classificeert renteswaps als kasstroomafdekking.

Daarnaast heeft Kendrion de rente op circa EUR 31 miljoen aan STIBOR gerelateerde schulden middels callopties (CAP) gemaximeerd tot 3,00%. Dit contract heeft een looptijd tot 31 december 2007. De Groep classificeert deze callopties niet als kasstroomafdekking.

Prijsrisico

Commodity hedge-instrumenten

Kendrion heeft een calloptie op de LME (London Metal Exchange) cash koperprijs afgesloten ter afdekking van een deel van het koperprijsrisico binnen Kendrion. Deze optie loopt tot 31 december 2007 waarbij maandelijks cash-settlement plaatsvindt. De Groep classificeert deze calloptie als kasstroomafdekking.

Effectieve rente en verdeling naar renteherzieningsdatum

De onderstaande tabel geeft voor rentedragende financiële activa en financiële verplichtingen de effectieve rente per de balansdatum en de termijn waarop renteherziening plaatsvindt.

2006	Effectieve rente	Totaal	0 – 6 maanden	6 – 12 maanden	1 – 2 jaar	2 – 5 jaar	> 5 jaar
EUR miljoen							
Geldmiddelen en kasequivalenten	1,0%	5,5	5,5	–	–	–	–
Bankleningen tegen onderpand	4,5%	37,7	33,2	4,5	–	–	–
Bankleningen tegen onderpand inclusief daaraan gekoppelde renteswapcontracten	5,0%	43,5	8,0	–	–	35,5	–
Financiële leaseverplichtingen	5,2%	2,6	0,2	0,1	0,3	0,5	1,5
Rekening-courantkredieten banken	5,3%	9,2	9,2	–	–	–	–
2005	Effectieve rente	Totaal	0 – 6 maanden	6 – 12 maanden	1 – 2 jaar	2 – 5 jaar	> 5 jaar
EUR miljoen							
Geldmiddelen en kasequivalenten	0,0%	8,5	8,5	–	–	–	–
Bankleningen tegen onderpand	5,4%	59,3	59,3	–	–	–	–
Bankleningen tegen onderpand inclusief daaraan gekoppelde renteswapcontracten	0,0%	–	–	–	–	–	–
Achtergestelde leningen	9,5%	6,8	6,8	–	–	–	–
Financiële leaseverplichtingen	5,2%	3,3	0,3	0,4	0,4	0,5	1,7
Niet door zakelijke zekerheid gedekte bankfaciliteit	2,3%	2,8	2,8	–	–	–	–
Rekening-courantkredieten banken	4,5%	11,8	11,8	–	–	–	–

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op verkopen, inkopen en opgenomen leningen die luiden in een andere valuta dan de euro. De belangrijkste valuta die dit risico doet ontstaan, is de Zweedse kroon.

Kendrion-bedrijven worden voornamelijk lokaal en in hun eigen valuta gefinancierd. Ook de omzet van Kendrion wordt voornamelijk gerealiseerd in dezelfde valuta waarin de kosten worden gemaakt. In een aantal gevallen is er sprake van een mismatch. Deze mismatch is verspreid over diverse valuta en bestaat over het algemeen uit een korte periode.

Valuta-instrumenten

De uit valutarisico's ontstane exposure wordt deels afgedekt. Kendrion heeft momenteel een aantal termijncontracten afgesloten teneinde valutarisico voortkomend uit verplichtingen luidend in USD af te dekken. De looptijd van deze contracten is van 1 januari 2007 tot 31 december 2007.

De Groep classificeert de valutatermijncontracten ter afdekking van verwachte transacties als kasstroomafdekking.

De reële waarde van de valutatermijncontracten ter afdekking van verwachte transacties per 31 december 2006 bedroeg per saldo nihil.

In de balans opgenomen activa en verplichtingen

De reële waarde van de valutatermijncontracten die in economische zin worden gebruikt als afdekking van in vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen bedroeg per 31 december 2006 nihil en is opgenomen tegen reële waarde.

Gevoeligheidsanalyses

Bij het beheer van de rente- en valutarisico's streeft de Groep ernaar de invloed van kortetermijnschommelingen op het groepsresultaat te beperken. Op langere termijn echter zullen blijvende wijzigingen in valutakoersen en rentetarieven invloed hebben op het geconsolideerde resultaat.

Per 31 december 2006 zou een algemene stijging van de rente met één procentpunt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen van de Groep met ongeveer EUR 0,2 miljoen (2005: EUR 0,8 miljoen).

Een stijging (daling) van de euro met 10 procentpunt ten opzichte van de Zweedse kroon zou een opwaarts (neerwaarts) effect hebben gehad op het resultaat voor belastingen van de Groep over 2006 van naar verwachting EUR 0,2 miljoen (2005: EUR 0,2 miljoen).

Reële waarden

Het onderstaande overzicht bevat de reële waarden en de boekwaardes van de financiële instrumenten.

EUR miljoen	2006		2005	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Handels- en overige vorderingen	100,3	100,3	80,8	80,8
Vorderingen langer dan één jaar	2,5	2,5	3,7	3,7
Geldmiddelen en kasequivalenten	5,5	5,5	8,5	8,5
Leningen tegen onderpand	(81,2)	(81,2)	(59,3)	(59,3)
Achtergestelde leningen	–	–	(6,8)	(6,8)
Financiële leaseverplichtingen	(2,6)	(2,6)	(3,3)	(3,3)
Niet door zakelijke zekerheid gedekte bankfaciliteiten	–	–	(2,8)	(2,8)
Rekening-courantkredieten banken	(9,2)	(9,2)	(11,8)	(11,8)
Personeelsbeloningen	0,1	0,1	–	–
Valutatermijncontracten	–	–	–	–
Rentederivaten	0,6	0,6	–	–
Commodity derivaten	0,1	0,1	–	–
Niet-opgenomen verlies (-)/winst	–	–	–	–

Schatting van de reële waarde

Onderstaand worden de belangrijkste methoden en veronderstellingen vermeld die worden gebruikt bij het schatten van de reële waarde van financiële instrumenten die in het overzicht zijn opgenomen.

Rentedragende leningen

De reële waarde wordt berekend op basis van de gediscoteerde toekomstige aflossingen en rentebetalingen.

Financiële leaseverplichtingen

De reële waarde wordt geschat op de contante waarde van de toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de rente voor homogene leaseovereenkomsten. De geschatte reële waarde weerspiegelt verandering in de rente.

Handels- en overige vorderingen/handelsschulden en overige te betalen posten

Voor vorderingen en schulden die binnen één jaar vervallen wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde. Alle overige vorderingen en schulden worden contant gemaakt om de reële waarde te bepalen.

Gehanteerde rente bij bepaling van de reële waarde

De entiteit hanteert voor de discontering van financiële instrumenten het rendement op overheidsobligaties per 31 december 2006 verhoogd met een toereikende actuele 'credit spread'. De gehanteerde rente luidt als volgt:

	2006	2005
Leases	5,5%	5,0%

16

» Operationele leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden

De verschuldigde bedragen uit hoofde van niet-opzegbare operationele lease- en huurovereenkomsten vervallen als volgt:

EUR miljoen	2006	2005
< 1 jaar	7,9	7,5
1 – 5 jaar	14,4	13,7
> 5 jaar	1,9	0,0
	24,2	21,2

In het boekjaar 2006 werd uit hoofde van operationele leasing een last van EUR 3,5 miljoen in de winst- en verliesrekening opgenomen (2005: EUR 4,4 miljoen). Deze daling wordt met name veroorzaakt door gedeconsolideerde bedrijven.

17

» Investeringsverplichtingen

In het boekjaar 2006 is de Groep een overeenkomst aangegaan voor de verwerving van materiële vaste activa ten bedrage van EUR 4,3 miljoen (2005: EUR 0,8 miljoen).

18

» Voorwaardelijke verplichtingen

Garanties/procedures per 31 december 2006

Kendrion is betrokken bij een onderzoek door de mededingingsautoriteiten in Europa naar vermeende schendingen van mededingingswetgeving door haar voormalige dochteronderneming Fardem Packaging B.V. Op 30 november 2005 heeft de Europese Commissie aan Kendrion een boete opgelegd voor een bedrag van EUR 34 miljoen.

Op grond van de thans bekende feiten en omstandigheden alsmede op grond van destijds ingewonnen juridische adviezen, heeft Kendrion per 31 december 2005 een voorziening van EUR 2,2 miljoen getroffen, voor de boete die mede aan Fardem Packaging B.V. is opgelegd waarvoor door Kendrion een garantie is verstrekt. Kendrion heeft in 2006 beroep tegen de boete ingesteld.

Kendrion SKA GmbH & Co KG is betrokken in twee juridische procedures met een concurrent die claimt dat Kendrion SKA zich schuldig heeft gemaakt aan inbreuken op patentrechten van deze concurrent. De kwestie is onder de rechter. Op grond van de thans bekende feiten en omstandigheden alsmede op basis van ingewonnen adviezen is de Directie van mening dat het onwaarschijnlijk is dat de claims in rechte zullen worden gehonoreerd. Een voorziening is derhalve niet getroffen.

Vink Plastics Ltd. (Engeland) heeft in 2002 producten geleverd aan een groothandel, die deze producten heeft doorverkocht aan enkele buitenlandse afnemers. Via vertegenwoordigers van de groothandel heeft Vink Plastics Ltd. na balansdatum een claim ontvangen voor mankementen aan de in 2002 geleverde producten ter grootte van Pound sterling 500.000. Vink Plastics Ltd. onderzoekt deze claim momenteel evenals de mogelijkheden de vermeende schade te verhalen op haar leverancier dan wel te claimen op de productaansprakelijkheidspolis. Een voorziening is derhalve niet getroffen.

» Gesegmenteerde informatie

Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt over de bedrijfssegmenten en de geografische segmenten van de Groep. De primaire segmentatiebasis, die van bedrijfssegmenten, berust op de bestuurlijke structuur en de interne rapportage-structuur van de Groep. De prijzen voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald.

De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet-toegerekende posten bestaan voornamelijk uit inkomstengenererende activa en opbrengsten, rentedragende leningen, opgenomen gelden en kosten, alsmede algemene bedrijfsactiva en -lasten.

De investeringsuitgaven van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor de verwerving van activa van het segment die naar verwachting langer dan één verslagperiode in gebruik zullen zijn.

Bedrijfssegmenten

De Groep onderscheidt de volgende business area's:

Divisie Industrial Components:

- Kendrion Electromagnetic;
- Kendrion Automotive Metals.

Divisie Kendrion Distribution Services:

- Vink-groep;
- Servico.

Geografische segmenten

De bedrijfssegmenten zijn actief in zestien Europese landen, Hongkong, China en de Verenigde Staten.

Bedrijfssegmenten

EUR miljoen

	Kendrion Electromagnetic		Kendrion Automotive Metals		Divisie Industrial Components	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Totaal opbrengsten uit transacties met derden	136,3	121,2	107,1	108,0	243,4	229,2
Bedrijfsresultaat ¹	12,4	10,9	2,7	2,4	15,1	13,3
Nettofinancieringslasten						
Aandeel resultaat geassocieerde deelnemingen						
Winstbelastingen						
Winst over het boekjaar						
Activa van het segment	68,6	62,0	67,5	52,6	136,1	114,6
Investeringsgeassocieerde deelnemingen						
Totaal activa	68,6	62,0	67,5	52,6	136,1	114,6
Verplichtingen van het segment	22,6	14,3	46,6	38,1	69,2	52,4
Kasstromen uit bedrijfsactiviteiten	14,8	17,6	0,8	6,3	15,6	23,9
Kasstromen uit investeringsactiviteiten	(7,2)	(6,7)	(1,9)	(3,8)	(9,1)	(10,5)
Kasstromen uit financieringsactiviteiten	(12,3)	(7,3)	2,4	(3,6)	(9,9)	(3,7)
Investeringsuitgaven	7,0	6,8	2,0	3,7	9,0	10,5
Bijzondere waardeverminderingverliezen	–	–	–	(0,3)	–	(0,3)

¹ Bedrijfsresultaat vóór aftrek management fee en na allocatie direct gerelateerde holdingkosten.

Bedrijfssegmenten

EUR miljoen	Vink-groep/ Servico		Kendrion Fastening		Divisie Distribution Services		Gecombineerd/ overig/ holding		Totaal	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Totaalopbrengsten uit transacties met derden	325,1	301,1	–	20,7	325,1	321,8	–	1,1	568,5	552,1
¹ Bedrijfsresultaat vóór aftrek management fee en na allocatie direct gerelateerde holdingkosten.	13,9	12,7	–	2,3	13,9	15,0	(3,9)	(7,6)	25,1	20,7
Bedrijfsresultaat ¹									–	(6,4)
Nettofinancieringslasten										
Aandeel resultaat geassocieerde deelnemingen							0,4	0,6	0,4	0,6
Winstbelastingen									(5,1)	(5,0)
Boekresultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten								7,6	–	7,6
Winst over het boekjaar									14,3	17,5
Activa van het segment	112,8	104,8	–	–	112,8	104,8	42,8	34,4	291,5	253,8
Investerings geassocieerde deelnemingen	–	–	–	–	–	–	0,0	1,9	0,0	1,9
Totaal activa	112,8	104,8	–	–	112,8	104,8	42,8	36,3	291,5	255,7
Verplichtingen van het segment	77,4	70,2	–	–	77,4	70,2	61,1	64,0	207,7	186,6
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	2,4	8,6	–	1,5	2,4	10,1	(4,9)	(6,6)	13,1	27,4
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(1,3)	(2,3)	–	(0,3)	(1,3)	(2,6)	(10,6)	29,1	(21,0)	16,0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	5,2	(10,7)	–	(3,0)	5,2	(13,7)	66,2	20,7	61,7	3,3
Investeringsuitgaven	2,9	2,2	–	0,5	2,9	2,7	0,4	(1,4)	12,3	11,8
Bijzondere waardeverminderingverliezen			–		–		–		–	(0,3)

Geografische segmenten gebaseerd op waar Kendrion-werkmaatschappij zich bevindt

EUR miljoen	EU-landen		Overige Europese landen		China / USA		Overig Groep		Geconsolideerd	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Opbrengsten uit transacties met derden	522,9	507,2	39,5	40,4	6,1	4,5	–	0,0	568,5	552,1
Activa van het segment	231,7	204,2	13,2	12,6	2,9	2,7	43,7	36,2	291,5	255,7
Investeringsuitgaven	11,4	12,5	0,1	0,5	0,4	0,2	0,4	(1,4)	12,3	11,8

Gesegmenteerde omzet naar land van afnemer

EUR miljoen	Kendrion Electromagnetic		Kendrion Automotive Metals		Divisie Industrial Components	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Nederland	2,7	2,3	4,6	4,9	7,3	7,2
Duitsland	101,5	87,4	16,2	8,0	117,7	95,4
België	0,5	0,4	13,7	14,1	14,2	14,5
Scandinavië	2,0	1,5	47,5	60,5	49,5	62,0
Overige EU-landen	18,9	20,2	13,2	11,0	32,1	31,2
Overige landen	10,7	9,4	11,9	9,5	22,6	18,9
Totaal	136,3	121,2	107,1	108,0	243,4	229,2

EUR miljoen	Vink Groep/ Servico		Kendrion Fastening		Divisie Distribution Services		Gecombineerd/ overig/ holding		Totaal	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Nederland	58,0	54,3	–	0,0	58,0	54,3	–	0,0	65,3	61,5
Duitsland	45,2	45,3	–	0,0	45,2	45,3	–	0,0	162,9	140,7
België	66,8	62,1	–	0,1	66,8	62,2	–	0,5	81,0	77,2
Scandinavië	71,7	48,0	–	18,6	71,7	66,6	–	0,0	121,2	128,6
Overige EU-landen	72,4	65,0	–	1,7	72,4	66,7	–	0,6	104,5	98,5
Overige landen	11,0	26,4	–	0,3	11,0	26,7	–	0,0	33,6	45,6
Totaal	325,1	301,1	–	20,7	325,1	321,8	–	1,1	568,5	552,1

20

» Beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2005 betreffen het de activiteiten van de in september afgestoten Fastening-activiteiten. De Fastening-activiteiten zijn per 3 oktober 2005 verkocht aan het Zweedse Credelity Capital AB. Kendrion Fastening bestond toen uit vier ondernemingen in Zweden en had op jaarbasis een omzet van EUR 30 miljoen en 125 medewerkers.

Effect van de afstoting van individuele activa en verplichtingen van de Groep

EUR miljoen	2006	2005
Materiële vaste activa		9,4
Voorraden		7,5
Handelsvorderingen		6,9
Overige vorderingen		1,2
Geldmiddelen en kasequivalenten		0,0
Personeelsbeloningen		1,9
Overige voorzieningen		1,8
Handelsschulden		4,7
Overige schulden	–	2,6
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	–	14,0
Ontvangen vergoeding, voldaan in contanten		22,3
Afgestoten geldmiddelen		0,9
Instroom van kasmiddelen (netto)	–	21,4

21

» Overname van dochterondernemingen en minderheidsbelangen

In 2006 is het 50%-belang in SKA GmbH & Co KG (Kendrion Automotive Metals) te Attendorn in Duitsland uitgebreid tot 100%. Kendrion SKA heeft een omzet van circa EUR 15 miljoen op jaarbasis en heeft circa 60 werknemers. Daarnaast is een belang van 100% verworven in Essåplast Group AB (Kendrion Distribution Services – Vink-groep) in Zweden met vestigingen in Gothenburg, Stockholm en Malmö. Essåplast heeft een omzet van circa EUR 15 miljoen op jaarbasis en ongeveer 80 werknemers. Beide bedrijven zijn opgenomen in de consolidatie als dochteronderneming.

Het management schat dat als de overnames per 1 januari 2006 hadden plaatsgevonden de geconsolideerde opbrengsten EUR 585 miljoen zouden hebben bedragen en dat het geconsolideerde resultaat over de verslagperiode op EUR 15,3 miljoen zou zijn uitgekomen.

Overnamedatum	Gekocht belang		Bedrijfsnaam				
6 juli 2006	100%		Essåplast Group AB				
24 mei 2006	50%		SKA GmbH & Co KG				

EUR miljoen	Koopsom	Goodwill bij overname	Activa	Verplichtingen	Reële waarde op overname- datum (100%)	Opbrengsten 2006 (na overname)	Netto winst (na overname)
SKA GmbH & Co KG	3,6	1,3	11,6	7,4	4,2	13,4	1,3
Essåplast Group AB	9,2	7,3	6,1	4,2	1,9	8,2	0,7
	12,8	8,6	17,7	11,6	6,1	21,6	2,0

SKA GmbH & Co KG

	Toelichting	Boekwaarde voor overname	Reële waarde-aanpassing	Opgenomen waarde bij overname
Materiële vaste activa	1	3,6	0,9	4,5
Vorraden	6	1,9		1,9
Handels- en overige vorderingen	7	4,2	–	4,2
Geldmiddelen en overige kasequivalenten	8	1,0	–	1,0
Leningen en overige financieringsverplichtingen	11	(2,7)	–	(2,7)
Uitgestelde belastingverplichtingen	5	–	(0,4)	(0,4)
Handelsschulden en overige te betalen posten	14	(4,3)	–	(4,3)
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen		3,7	0,5	4,2
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen (50%)		1,8	0,5	2,3
Goodwill bij overname	2			1,3
Betaalde koopsom				2,0
Nog te betalen koopsom (earn-out regeling)	13			1,6
Netto-uitstroom van kasmiddelen				1,0

Essåplast Group AB

	Toelichting	Boekwaarde voor overname	Reële waarde-aanpassing	Opgenomen waarde bij overname
Materiële vaste activa	1	0,6	–	0,6
Vorraden	6	2,3	(0,1)	2,2
Handels- en overige vorderingen	7	2,6	–	2,6
Geldmiddelen en overige kasequivalenten	8	0,7	–	0,7
Leningen en overige financieringsverplichtingen	11	(0,5)	–	(0,5)
Uitgestelde belastingverplichtingen	5	(0,4)	–	(0,4)
Handelsschulden en overige te betalen posten	14	(3,3)	–	(3,3)
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen		2,0	(0,1)	1,9
Goodwill bij overname	2			7,3
Betaalde koopsom inclusief bijkomende kosten ¹				9,2
Netto-uitstroom van kasmiddelen				8,5

¹ De bijkomende (juridische) kosten bedroegen EUR 0,2 miljoen.

Identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen zijn bij overname opgenomen voor zover de reële waarde op betrouwbare wijze kon worden bepaald. Dit voor zover het voor activa waarschijnlijk is dat toekomstige voordelen naar de verkrijgende partij zullen toevloeien en voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat de afwikkeling hiervan resulteert in een uitstroom van middelen.

Hierbij zijn de boekwaarden voor de verwerving bepaald op basis van de toepasselijke IFRSs direct voorafgaand aan de feitelijke acquisitie. De per acquisitiedatum opgenomen waarde van de activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen betreft de geschatte reële waarde.

De naar aanleiding van de overname opgenomen goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de expertise en (technische) kwaliteiten van de medewerkers van de overgenomen onderneming en de synergievoordelen die naar verwachting zullen voortvloeien uit de integratie van de onderneming met bestaande activiteiten van de Groep.

22

>> Overige bedrijfsopbrengsten

EUR miljoen	2006	2005
Vrijval van ongebruikte voorzieningen	1,1	–
Boekwinst op vervreemding van materiële vaste activa	1,0	1,5
Overig	1,1	5,3
	3,2	6,8

23

>> Personeelskosten

EUR miljoen	2006	2005
Lonen en salarissen	96,0	95,8
Sociale lasten	16,5	17,4
Pensioenlasten	2,1	3,7
	<u>114,6</u>	<u>116,9</u>

Het aantal personeelsleden inclusief tijdelijk personeel ultimo december 2.928 2.661

24

>> Overige bedrijfskosten

EUR miljoen	2006	2005
Leasekosten	3,5	4,4
Toename voorziening dubieuze debiteuren	0,8	0,7
Huisvestingskosten	9,5	9,1
Onderhoudskosten	6,8	6,6
Transportkosten	11,3	10,1
Advieskosten	6,2	3,9
Overig	29,5	33,0
	<u>67,6</u>	<u>67,8</u>

25

>> Nettofinancieringslasten

EUR miljoen	2006	2005
Rentebaten	0,7	1,0
Rentelasten	6,6	7,6
Nettovalutakoersresultaat	0,2	(0,2)
Financiële lasten	6,8	7,4
Nettofinancieringslasten	<u>(6,1)</u>	<u>(6,4)</u>

26

>> Winstbelastingen**Opgenomen in de winst- en verliesrekening**

EUR miljoen	2006	2005
Verschuldigde winstbelastingen verslagjaar	5,1	5,1
Correcties van voorgaande jaren	–	(0,1)
Totale winstbelastingen in de winst- en verliesrekening	<u>5,1</u>	<u>5,0</u>

27

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

	Aansluiting met het belastingpercentage %		Aansluiting met het effectieve belastingtarief EUR miljoen	
	2006	2005	2006	2005
¹ Resultaat vóór belastingen			19,4	22,5 ¹
EUR 14,9 miljoen en boekwinst op beëindigde bedrijfsactiviteiten EUR 7,6 miljoen.				
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	29,2	30,2	5,7	6,8
Opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting	–	(8,9)	–	(2,0)
Niet als aftrekbaar aangemerkte lasten	–	0,9	–	0,2
Effect van mutatie tijdelijke verschillen	3,1	–	0,6	–
Effect van gecompenseerde fiscale verliezen	(1,5)	0,4	(0,3)	0,1
Effect van tariefswijzigingen	(3,6)	–	(0,7)	–
Overige effecten	(1,1)	–	(0,2)	–
Te weinig/te veel (–) voorzien in voorgaande boekjaren	–	(0,4)	–	(0,1)
	<u>26,1</u>	<u>22,2</u>	<u>5,1</u>	<u>5,0</u>

Het effectieve belastingtarief is in het verslagjaar met name hoger doordat in 2005 een drukkende werking uitging van de vrijgestelde boekwinst op de verkoop van de Fastening-activiteiten.

» Verbonden partijen

Identiteit van verbonden partijen

Er is sprake van een relatie tussen verbonden partijen tussen Kendrion en haar dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen (zie onderdeel 3 van de toelichting), hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Voor intercompanytransacties binnen de Groep wordt een opslag gehanteerd voor administratiekosten.

Transacties met managers op sleutelposities

De personeelsbeloning van managers op sleutelposities (Executive Committee) is als volgt samengesteld:

	EUR duizend	2006	2005
¹ Salarissen en			
transactiebonus van			
uit dienst getreden			
leden van het			
Executive Committee.			
		1.788	1.660
		—	428
		1.788	2.088

De totale beloning is opgenomen onder personeelskosten (zie onderdeel 23 van de toelichting):

	EUR duizend	2006	2005
Bestuurders		885	645
Leidinggevende functionarissen		903	1.443
		1.788	2.088

De vennootschap heeft een long-term incentive-programma voor het Executive Committee. Hierbij kunnen de leden rechten op aandelen verwerven. De regeling bestaat uit de mogelijkheid om, voor het eerst na 2007, jaarlijks een hoeveelheid aandelen te verkrijgen indien een aantal voor hen persoonlijk geformuleerde deels kwalitatieve en deels kwantitatieve doelstellingen is gerealiseerd. De omvang is afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen na drie jaar zijn behaald en de mate waarin middels bonusuitkering in voorgaande jaren is geparticipeerd in de onderneming. De aandelen worden definitief toegekend indien drie jaar na de voorwaardelijke toekenning het desbetreffende lid van het Executive Committee nog in dezelfde dan wel in een vergelijkbare functie in dienst is. Ter zake is een verplichting opgenomen van EUR 0,1 miljoen.

» Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

De Directie heeft met de Raad van Commissarissen gesproken over de keuze van en informatieverzorging over de kritische grondslagen voor financiële verslaggeving en schattingen, alsook de toepassing van deze grondslagen en schattingen.

Voor het opstellen van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS moet de Directie beoordelingen, ramingen en inschattingen maken die van invloed zijn op de toepassing van beleid en vermelde bedragen met betrekking tot activa, passiva, opbrengsten en kosten. De ramingen en inschattingen zijn gebaseerd op ervaring en factoren die onder de omstandigheden redelijk geacht worden. Ramingen en inschattingen worden voortdurend beoordeeld.

Wijzigingen in boekhoudkundige ramingen worden verantwoord in de periode waarin de raming wordt gewijzigd indien de wijziging alleen betrekking heeft op die periode, of in de periode waarin de raming gewijzigd wordt en toekomstige perioden indien de wijziging zowel betrekking heeft op de huidige als toekomstige perioden.

Geraamde impairment van goodwill

De Groep test jaarlijks of de goodwill onderhevig is aan enige waardevermindering in overeenstemming met de in noot i vermelde waarderingsgrondslag. Het gebruikte impairmentmodel is de discounted cash flow-methode (waardeberekening op basis van contante waarde van verwachte kasstroom) met toepassing van gewogen gemiddelde kapitaalkosten tussen de 12% en 14% (pretax WACC). Voor deze berekeningen is het gebruik van ramingen noodzakelijk.

Pensioenregelingen

Aangezien hier sprake is van verplichtingen en onzekerheden op lange termijn, zijn inschattingen noodzakelijk om te ramen welk bedrag de Groep dient te beleggen om aan de pensioenverplichtingen te voldoen. Actuarissen berekenen de verplichting voor toegezegde pensioenregelingen deels op basis van informatie van de Directie zoals toekomstige salarisverhogingen, het rendement op beleggingen van de pensioenregelingen, sterftcijfers en de mate waarin deelnemers de regeling zullen verlaten vanwege pensionering, arbeidsongeschiktheid en beëindiging van de arbeidsovereenkomst.

Belastingen

De Groep is belastingplichtig in vele rechtsgebieden. Er dienen beoordelingen gemaakt te worden ten behoeve van de vaststelling van de wereldwijde belastingvoorzieningen. Er zijn vele transacties en berekeningen waarvoor de uiteindelijke belastingbepaling onzeker is gedurende de normale bedrijfsvoering. Indien de uiteindelijke uitkomst van deze kwesties afwijkt van de bedragen die oorspronkelijk zijn verwerkt, zullen deze verschillen onmiddellijk van invloed zijn op de uitgestelde belasting vorderingen en schulden in de periode waarin deze vaststelling wordt gemaakt.

Enkelvoudige balans per 31 december

(vóór resultaatbestemming)

Toelichting	EUR miljoen	2006	2005
	Vaste activa		
	Materiële vaste activa	0,2	0,2
	Immateriële activa	0,1	0,1
1.3	Financiële vaste activa	116,4	115,9
	Totaal vaste activa	116,7	116,2
	Vlottende activa		
1.4	Vorderingen	0,4	0,7
	Geldmiddelen en kasequivalenten	0,7	–
	Totaal vlottende activa	1,1	0,7
	Totaal activa	117,8	116,9
1.5	Eigen vermogen		
	Aandelenkapitaal	20,6	20,6
	Agio	75,2	75,2
	Overige reserves	(26,5)	(44,4)
	Ingehouden winsten	14,3	17,5
	Totaal eigen vermogen	83,6	68,9
1.6	Voorzieningen	2,3	6,7
1.7	Langlopende schulden	0,0	6,8
1.8	Kortlopende schulden	31,9	34,5
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	117,8	116,9

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Toelichting	EUR miljoen	2006	2005
1.12	Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	16,8	26,7
	Overig resultaat na belastingen	(2,5)	(9,2)
	Nettoresultaat	14,3	17,5

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1 >> Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening

1.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2006 van Kendrion N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening van Kendrion N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek 2 BW.

1.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Kendrion N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van Kendrion N.V. gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS-jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de 'equity'-methode gewaardeerd. Deze geconsolideerde EU-IFRS-jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden (hierna 'EU-IFRS'). Verwezen wordt naar pagina 56 tot en met 66 voor een beschrijving van deze grondslagen.

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Kendrion N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Kendrion N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

1.3

Financiële vaste activa

EUR miljoen

	Belang in groepsmaat- schappijen	Leningen aan groepsmaat- schappijen	Latente belastingen	Totaal 2006	Totaal 2005
Boekwaarde per 1 januari	75,6	33,4	6,9	115,9	97,0
Aanpassing wegens IFRS 32/39					(0,5)
Resultaat deelnemingen	16,8			16,8	26,7
Ontvangen dividenden	–			–	0,0
Koersverschillen	0,2			0,2	(0,5)
Mutaties leningen		(5,2)		(5,2)	(3,2)
Mutaties latente belastingen			(1,9)	(1,9)	(1,4)
Overige mutaties	(9,4)			(9,4)	(2,2)
Boekwaarde per 31 december	83,2	28,2	5,0	116,4	115,9

Kendrion's kapitaalbelangen staan vermeld op pagina 98 in het jaarverslag.

De overige mutaties hangen samen met het verhangen en liquideren van enkele vennootschappen in het kader van het versimpelen van de juridische structuur.

1.4

Vorderingen

EUR miljoen

	2006	2005
Vorderingen op groepsmaatschappijen	–	0,1
Overige vorderingen en overlopende activa	0,4	0,6
	0,4	0,7

1.5

Eigen vermogen

EUR miljoen

	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Omreke- nings- reserve	Afdek- kings- reserve	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve deel- nemingen	Overige reserves	Onver- deeld resultaat	Totaal 2006	Totaal 2005
Stand per 1 januari 2006/2005	20,6	75,2	(0,2)		(2,0)	4,7	(46,9)	17,5	68,9	52,6
Bestemming onverdeeld resultaat							17,5	(17,5)		
Aanpassing waarderinggrondslagen										(0,5)
Ingekochte eigen aandelen					(0,2)				(0,2)	
Verkoop ingekochte eigen aandelen					0,1				0,1	
Overig					0,1	1,8	(1,8)		0,1	0,1
Totaalresultaat			0,2	0,2				14,3	14,7	16,7
Stand per 31 december 2006/2005	20,6	75,2	0,0	0,2	(2,0)	6,5	(31,2)	14,3	83,6	68,9

1.5.1

Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Kendrion N.V. bedraagt EUR 80 miljoen, verdeeld in 400 miljoen gewone aandelen van EUR 0,20 ieder. Hiervan zijn geplaatst 102.876.247 gewone aandelen.

1.5.2

Agio

Het agio omvat de opbrengsten uit de uitgifte van aandelen voor zover deze hoger zijn dan het nominale bedrag van de aandelen (opbrengsten boven pari).

Het gestort en opgevraagd aandelenkapitaal inclusief het agio is fiscaal erkend kapitaal.

1.5.3

Omrekeningsreserve

In deze wettelijke reserve worden koersverschillen als gevolg van omrekening van buitenlandse eenheden (inclusief concernleningen aan buitenlandse eenheden) verantwoord. Bij verkoop van een deelneming worden de op deze deelneming betrekking hebbende cumulatieve koersverschillen overgeboekt naar de winst- en verliesrekening en als transactie-resultaat gerubriceerd.

1.5.4

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroom-afdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden.

Reserve eigen aandelen

De reserve voor eigen aandelen van Kendrion omvat de kostprijs van de aandelen van Kendrion N.V. die door haar worden gehouden ten behoeve van het Long Term Incentive Plan en in het kader van de aandelenregeling voor directeurs van werkmatschappijen. Per 31 december 2006 hield Kendrion 118.279 (2005: 61.616) eigen aandelen.

1.5.5

Wettelijke reserve deelnemingen

Deze reserve betreft de niet-uitgekeerde resultaten van dochterondernemingen waarvan uitkering niet zonder beperking door de vennootschap kan worden bewerkstelligd. De wettelijke reserve deelnemingen ontstaat bij de waardering van dochterondernemingen volgens de 'equity'-methode. De wettelijke reserve deelnemingen wordt gevormd ter hoogte van het aandeel in de resultaten van de dochteronderneming sinds de eerste waardering van dochteronderneming middels de 'equity'-methode. Deze reserve wordt verlaagd met het dividend – uit deze dochteronderneming – waarop tot het moment van vaststellen van de jaarrekening recht is verkregen.

1.5.6

Overige reserves

De overige reserves zijn alle reserves, anders dan de afzonderlijk weergegeven reserves en bestaan hoofdzakelijk uit de geaccumuleerde niet-uitgekeerde resultaten over voorgaande boekjaren.

1.5.7

Onverdeeld resultaat

In 2006 is het resultaat over 2005 volledig in de overige reserves opgenomen. Het saldo reserve ingehouden winsten bestaat derhalve uit het behaalde resultaat over 2006.

1.6

Voorzieningen

EUR miljoen	2006	2005
Overige voorzieningen	2,3	6,7

De voorzieningen hebben onder andere betrekking op een voorziening ad EUR 2,3 miljoen ter zake de boete van de Europese Commissie.

Het grootste gedeelte van het gebruik van de voorzieningen heeft betrekking op de afwikkeling van een juridisch geschil. Daarnaast viel in het verslagjaar een in het verleden gevormde voorziening ad EUR 1,1 miljoen vrij uit hoofde van een garantie, daar deze garantie niet langer valide is.

1.7

Langlopende schulden

EUR miljoen	2006	2005
Schulden aan kredietinstellingen	–	6,8

1.8

Kortlopende schulden

EUR miljoen	2006	2005
Schulden aan kredietinstellingen	–	6,5
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1,0	0,7
Schulden aan groepsmaatschappijen	30,1	26,6
Overige schulden	0,8	0,6
Overlopende passiva	–	0,1
	31,9	34,5

1.9

Financiële instrumenten

Voor een toelichting omtrent de financiële instrumenten wordt verwezen naar onderdeel 15 (pagina 78 tot en met 81) van de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening.

1.10

Personeelskosten

EUR miljoen	2006	2005
Lonen en salarissen	1,6	1,6
Verplichte sociale-zekerheidsbijdragen	0,0	0,1
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen	0,0	0,1
	1,6	1,8

Kendrion N.V. heeft alleen defined contribution-pensioenregelingen voor haar medewerkers. Kendrion N.V. heeft 12 medewerkers (fte) in dienst ultimo 2006 (2005: 13).

1.11

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

1.11.1

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

De vennootschap en haar groepsmaatschappijen hebben voornamelijk in het kader van financiering aan financiële instellingen garanties afgegeven en in een aantal gevallen aandelen verpand. Door de vennootschap zijn ten behoeve van het merendeel van de Nederlandse dochterondernemingen die in de consolidatie zijn betrokken, aansprakelijkheidsstellingen afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW.

Een bankgarantie is afgegeven van EUR 40 miljoen met een termijn van vijf jaar. Deze heeft betrekking op de boete van EUR 34 miljoen welke is opgelegd door de Europese Commissie eind 2005 inzake vermeende prijsafspraken door een voormalige dochteronderneming.

1.11.2

Fiscale eenheid

Kendrion N.V. vormt samen met haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting; elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

1.12

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het aandeel van Kendrion N.V. in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van EUR 16,8 miljoen (2005: EUR 26,7 miljoen) groepsmaatschappijen betreft.

1.13

Bezoldiging en aandelenbezit van Directie en Raad van Commissarissen

De bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383, lid 1, BW, in het boekjaar ten laste van Kendrion N.V. en groepsmaatschappijen van (ex-)bestuurders bedroegen EUR 1.015.300 (2005: EUR 736.000). De bezoldiging is als volgt opgebouwd:

EUR duizend	2006			2005		
	P. Veenema	E. Ris	Totaal	P. Veenema	E. Ris	Totaal
Vaste beloning	344,6	257,2	601,8	335,0	250,0	585,0
Variabele beloning over 2005 (2004)	100,0	75,0	175,0	40,0	20,0	60,0
Variabele beloning over 2006	65,0	43,0	108,0	–	–	–
Totale beloning	509,6	375,2	884,8	375,0	270,0	645,0
Pensioen- en overige lasten	74,0	56,5	130,5	37,3	53,7	91,0
	583,6	431,7	1.015,3	412,3	323,7	736,0

In afwijking van voorgaande jaren wil Kendrion effectief 2006 de variabele beloning van de statutaire Directie over het verslagjaar verwerken in de jaarrekening van het verslagjaar. Hierdoor is over 2006 eenmalig de variabele beloning over zowel 2005 als 2006 verwerkt.

De variabele beloning bestaat uit EUR 175.000 over het boekjaar 2005 uitgekeerd in 2006 en EUR 108.000 uit te keren over het boekjaar 2006 in 2007. De variabele beloning wordt na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uitgekeerd.

Beloning Raad van Commissarissen

De totale beloning van de (voormalige) Raad van Commissarissen bedraagt EUR 85.000 in 2006 (EUR 63.000 in 2005).
De beloning is als volgt opgebouwd:

EUR duizend	2006	2005
Huidige commissarissen:		
S.J. van Kesteren	35	23
M.E.P. Sanders	25	17
R.L. de Bakker	25	12
	<u>85</u>	<u>52</u>
Voormalige commissarissen:		
H.A. van Karnebeek	–	6
E.C. de la Houssaye	–	5
Totaal	<u>85</u>	<u>63</u>

Aan de huidige bestuurders en commissarissen zijn geen leningen, voorschotten of daarop betrekking hebbende garanties verstrekt.

Aandelenbezit Directie en Raad van Commissarissen

	31 december 2006	31 december 2005
Directie	P. Veenema: 44.429 E. Ris: 23.058	P. Veenema: 30.617 E. Ris: 12.923
Raad van Commissarissen	–	–

Lopende optierechten Directie

	Jaar van toekenning	Uitoefen-prijs	Expiratie-datum	Aantal voor-waardelijke optierechten
P. Veenema	2004	2,48	02/04/2010	15.000
E. Ris	2004	2,48	02/04/2010	2.500
				<u>17.500</u>

Verloop optierechten Directie

Jaar van toekenning	Aantal voor-waardelijke optierechten eind 2005	Mutatie	Vervallen	Aantal voor-waardelijke optierechten eind 2006
2003	15.500	–	15.500	–
2004	17.500			17.500
	<u>33.000</u>	–	15.500	<u>17.500</u>

De voorwaarde voor definitieve toekenning is de te realiseren stijging van de winst per aandeel, die gemiddeld over een periode van drie jaar gelijk moet zijn aan het nationale consumentenprijsindexcijfer (CPI) plus 3% per jaar. Definitieve toekenning vindt eventueel na drie jaar plaats.

Zeist, 26 februari 2007

De Directie

P. Veenema
E. Ris

De Raad van Commissarissen

S.J. van Kesteren
M.E.P. Sanders
R.L. de Bakker

Overige gegevens

Aan: Algemene Vergadering van Aandeelhouders

>> Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op pagina's 51 t/m 95 opgenomen jaarrekening 2006 van Kendrion N.V. te Zeist gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2006, winst-en-verliesrekening, overzicht totaalresultaat en kasstroomoverzicht over 2006 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2006 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2006 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de entiteit. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de entiteit heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Kendrion N.V. per 31 december 2006 en van het resultaat en de kasstromen over 2006 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Kendrion N.V. per 31 december 2006 en van het resultaat over 2006 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 26 februari 2007

KPMG Accountants NV

D. Luthra RA

» Statutaire bepalingen inzake winstverdeling

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst (samenvatting artikel 34 van de statuten)

Conform artikel 34 is de Directie onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen bevoegd te bepalen welk deel van de winst – het positieve saldo van de winst- en verliesrekening – wordt gereserveerd. Het na reservering overblijvende deel van de winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering. Voor het dividend op de gewone aandelen zal de Directie, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, een dividendvoorstel doen.

Bestemming van het nettoresultaat

EUR miljoen

Winst 2006	14,3
------------	------

In verband met de financiële positie van de onderneming zal over het boekjaar 2006 geen dividend worden uitgekeerd. De nettowinst wordt toegevoegd aan de overige reserves.

Belangrijkste deelnemingen

» Kendrion Industrial Components

Kendrion Electromagnetic (Heinz Freitag)

Industrial

Kendrion Binder Componentes sl, Spanje	Klaus Streffling
Kendrion Magnet AG, Zwitserland	Edgar Bruhin
Kendrion Binder Magnete GmbH, Oostenrijk	Hannes Kloos
Kendrion Binder Vertriebsgesellschaft mbH, Oostenrijk (51%) ¹	Erich Holzinger
Kendrion Magnettechnik GmbH, Duitsland	Norman Graf
Kendrion Binder Magnete GmbH, Duitsland	Ralf Gfrörer
Kendrion Binder Magnete Ltd, Verenigd Koninkrijk	Peter McShane
Kendrion Binder Magnetic Co. Ltd, P.R. China	Jürgen Weisshaar

Automotive Systems

Kendrion Binder Magnety s.r.o, Tsjechië	n.a.
Kendrion Binder Magnete GmbH, Duitsland	Rudolf Neidert/
Office North America, Verenigde Staten	Arnold Herberg
Kendrion Binder Magnete GmbH, Oostenrijk	Wolfgang Landler

Kendrion Automotive Metals (Jan Ahlqvist)

Kendrion Hagalund AB, Zweden	Lennart Nilsson
Kendrion Holmbergs AB, Zweden	Per-Ola Nilsson
Kendrion JV AB, Zweden	Stefan Ottosson
Kendrion Mefa AB, Zweden	Lennart Nilsson
Kendrion Sispa GmbH, Duitsland	Per-Ola Nilsson
Kendrion SKA GmbH & Co KG, Duitsland	Rolf Benninghaus
Kendrion Safety Functions Inc., Hongkong	Peter Miller
Kendrion Ferrex s.r.o, Slowakije	Tibor Kvasnovsky

» Kendrion Distribution Services

Vink-groep (Janhein Pieterse)

Noord-Europa (Walter Blunck)

Vink Plast AS, Noorwegen	Bjørn Haakenstad Nilsen
Vink Plast AB/Essåplast Group AB, Zweden	Robert Wittenbrandt
Vink Finland Oy, Finland	Reijo Asikainen
Vink Eastern Trading Oy, Finland	Reijo Asikainen
Vink AS, Denemarken	Walter Blunck
Vink Plastics (Ireland) Ltd, Ierland	Nigel Turner
Vink Plastics Ltd, Verenigd Koninkrijk	Nigel Turner

Centraal-Europa (Jan Smale)

Vink Kunststoffen BV, Nederland	Jan Smale
Vink Kunststoffe GmbH, Duitsland	Michael Nielsen
VT Plastics BV, Nederland	Bart Bartels

Oost-Europa (Janhein Pieterse)

Vink Plast Kft, Hongarije	Péter Pásztor
Vink Plasty s.r.o, Tsjechië	Roman Kandler
Vink AG, Zwitserland	Stefan Siegfried

West-Europa (Eric Muys)

Vink France SA, Frankrijk	Nicolas Pomeau
Vink NV, België	Eric Muys

Servico

Servico NV, België	Marc Legrand
--------------------	--------------

Belangrijkste houdstermaatschappijen

Combattant Holding BV, Nederland
Kendrion Finance BV, Nederland
Kendrion Sweden Holding AB, Zweden
Kendrion Holding Germany GmbH, Duitsland
Vink Holding BV, Nederland
Vink Nordic Holding AS, Denemarken

¹ Voor 100% mee-geconsolideerd. Het minderheidsbelang is afzonderlijk gepresenteerd in balans en winst- en verliesrekening.

Kendrion N.V.
Utrechtseweg 33
3704 HA Zeist
Postbus 931
3700 AX Zeist
Telefoon (030) 699 72 50
Fax (030) 695 11 65
E-mail info@kendrion.com
www.kendrion.com