

JAARVERSLAG 2006/2007

SAMAS N.V.



Inhoud

Profiel	3
Bericht van de President-Directeur	4
Strategisch beleid en doelstellingen	6
Risicobeheersing en risicoprofiel	9
Corporate governance	12
Bezoldigingsbeleid	15
Kapitaalstructuur	16
Bestuurlijke gegevens	19
Bericht van de Raad van Commissarissen	22
Verslag van de Hoofddirectie	25
Geconsolideerde jaarrekening 2006/2007	46
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	51
Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening	76
Nadere informatie	78
Overige gegevens	82
Rapport van Stichting Samas	83
Tienjaarsoverzicht	84

De woorden "Samas N.V.", "Samas", "de Groep", "de onderneming", de vennootschap", "wij" en "onze" verwijzen naar Samas N.V. en haar dochterondernemingen, afhankelijk van de context.

Dit jaarverslag is ook verkrijgbaar in het Engels. In geval van verschillen tussen de Engelse en de Nederlandse versie, prevaleert de laatstgenoemde.

Profiel

Samas N.V. is een van Europa's leidende ondernemingen op het gebied van kantoorinrichting met een zeer breed, gevarieerd en hoogwaardig productenaanbod. De kernactiviteiten van Samas richten zich op de verkoop en productie van kantoormeubelen en kantoorstoelen voor de zakelijke markt. Samas heeft zich tot doel gesteld kantooroplossingen te leveren die een verhoging van de productiviteit en tevredenheid van medewerkers als resultaat hebben en tegelijkertijd een verlaging van de kosten bewerkstelligen.

De producten van Samas zijn veelvuldig in de prijzen gevallen en er zijn diverse voorbeelden van referentieprojecten die de continue focus van Samas gericht op van innovatie, ergonomie en vormgeving aantoont.

Het bedrijf heeft in het boekjaar 2006/2007 een jaaromzet van € 352 miljoen gerealiseerd en heeft ongeveer 2400 medewerkers in dienst (op fulltimebasis).

Het hoofdkantoor van Samas is gevestigd in Houten; daarnaast heeft het bedrijf zo'n twintig (directe- en indirecte) werkmaatschappijen verspreid over heel Europa, onder andere in Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Zwitserland en enkele Oost-Europese landen. De omzet buiten Nederland bedroeg in 2006/2007 circa 74% van het totaal. Van het totale aantal medewerkers is ongeveer 82% buiten Nederland werkzaam. Ongeveer twee derde van de omzet op groepsniveau is afkomstig uit directe verkoop aan eindgebruikers, terwijl ongeveer een derde van de omzet afkomstig is van ons dealernetwerk.

Samas brengt twaalf merken op de markt, merken die overeenkomsten hebben, maar die tevens gedifferentieerd zijn en op diverse manieren gepositioneerd worden en afzonderlijk een specifiek product/marktsegment in de stoelen- en kantoormeubelenmarkt bedienen. Met deze sterke (inter)nationale merken heeft Samas een vooraanstaande positie verworven in de markten en marktsegmenten waarop het actief is.

Op de internationale markt voor kantoorstoelen onderscheidt Samas zich met merken als Sitag, gericht op de markt voor moderne en eigentijdse kantoorstoelen en Drabert, een merk dat is gericht op het klassieke midden tot hoge marktsegment.

In tegenstelling tot de markt voor kantoorstoelen is de markt voor kantoormeubilair meer op lokale markten gericht en kent (grotere) verschillen in prijs, functionaliteit en stijl tussen de regio's. De afzonderlijke merken kantoormeubilair zijn dan ook vooral gericht op de lokale markt. In de Benelux opereert Samas onder diverse merken, zoals Assenburg (midden tot hoge segment) en Erco Interieurbouw (moderne interieur kantooroplossingen). In Duitsland is Samas actief met merken als Märkische Büromöbelwerke (lage tot middensegment), Schärf (brede middensegment) en Fortschritt (exclusieve segment). Deze verschillende merken stellen Samas in staat om de gehele Duitse kantoormeubelmarkt van laag tot hoog te bedienen. In Hongarije voert Samas het merk Falpro dat gericht is op het brede middensegment. Roneo (lage tot middensegment) en Sansen (midden tot hoge segment) zijn bijzonder complementaire, toonaangevende merken in Frankrijk. Met Martin Stoll, het exclusieve, internationaal op de markt gezette merk richt Samas zich, met behulp van de gehele Europese operatie, met kwalitatief hoogstaande producten voor zowel kantoorstoelen als kantoormeubilair, op het hoge segment in de markt.

De internationale verkooporganisatie van Samas Office is gericht op de verkoop van kantoorinrichting direct aan eindgebruikers. De verkooporganisatie van Samas Office wordt ondersteund door preferred partnerships met dealers in de vorm van initiatieven als Samas Dealer en Samas Partner.

Op deze manier kan Samas de krachten van zijn verschillende merken bundelen en (inter)nationale klanten een compleet pakket producten en diensten aanbieden op het gebied van kantoormeubilair en volledige kantoorinrichtingen.

De wortels van Samas liggen in een kantoorboekhandel in Zaandijk, waar in 1923 Aspa werd opgericht. Aspa werd in 1932 in een naamloze vennootschap omgezet en is sindsdien nog verschillende malen van naam veranderd. Voor het laatst gebeurde dit in september 2006, toen de naam Samas N.V. werd aangenomen.

Sinds 1986 zijn de aandelen genoteerd aan Euronext Amsterdam N.V. (SAMNC). Het boekjaar loopt van 1 april tot en met 31 maart.

Bericht van de President-Directeur

Ik had gehoopt en verwacht dat de teneur van dit voorwoord de lijn van vorig jaar zou hebben kunnen voortzetten, 'quod non'. Het boekjaar 2006/2007 is voor een ieder die bij Samas betrokken is een turbulent en ronduit teleurstellend jaar geweest. Volgend op een boekjaar dat een bescheiden nettowinst had opgeleverd, is er opnieuw enorm veel werk verzet, maar dat is niet zichtbaar in het resultaat. Een verlies van € 31 miljoen spreekt wat dat betreft boekdelen.

Het boekjaar 2006/2007 waarin het medio 2005 ingezette Operational Excellence-programma zou worden afgesloten met de voltooiing van Project Harmony, ons integraal procesbesturingssysteem, heeft wat anders gebracht. De verwachting was een lange periode van herstructurering te beëindigen met de laatste geplande grote acties zoals de integratie van de Duitse verkooporganisatie, de samenvoeging van de stoelenproductie van de merken Martin Stoll en Drabert en de afslanking van Erco Interieurbouw. Maar naast deze acties is het afgelopen jaar met name gedomineerd door de implementatie van een nieuwe IT-platform als onderdeel van Project Harmony met als doel de optimalisering van de bedrijfsprocessen.

Na een proefperiode in Zwitserland, beginnend in oktober 2005, waarin het nieuwe IT-platform in een relatief kleine organisatie succesvol is getest, heeft de implementatie van Project Harmony in Nederland geleid tot diverse complicaties en vertragingen met aanzienlijke financiële gevolgen, zowel qua cashflow als qua resultaat. In Duitsland is het IT-platform inmiddels *live* en wordt hier door de medewerkers naar tevredenheid mee gewerkt. Veel klanten van de Nederlandse organisatie hebben echter last ondervonden van de verstoring van onze bedrijfsprocessen. In Nederlands is krachtig ingegrepen om de kwaliteit van de dienstverlening zo snel mogelijk weer op peil te brengen. Als gevolg van de problemen rondom Harmony is de uitvoering van ons strategisch plan grosso modo een jaar vertraagd. Na een uiterst zorgvuldige overweging van alternatieven heeft dit er bovendien toe geleid dat we in april een aandelenemissie hebben aangekondigd van ongeveer € 35 miljoen, waarover bij ter perse gaan van dit jaarverslag meer bekend zal zijn.

Gelukkig hebben we dit jaar op verschillende fronten ook flinke progressie geboekt. The Village Office in Houten, dat in mei 2006 officieel haar deuren opende, is een prachtig bewijs van de vele mogelijkheden die Samas heeft te bieden op het gebied van eigentijdse en efficiënte inrichting van kantoren. In deze Europese showroom is een scala van moderne en innovatieve kantoorconcepten te vinden en zijn voor het eerst al onze merken onder een dak gebracht. Sinds de opening hebben we meer dan 9.000 bezoekers uit binnen- en buitenland mogen ontvangen.

Veel aandacht is het afgelopen jaar besteed aan productontwikkeling en vormgeving. Onze productportfolio is sterk verbeterd. Zo zijn op het gebied van kantoorstoelen diverse innovatieve modellen en nieuwe collecties ontwikkeld, waarbij design, zitcomfort en ergonomie centraal staan. Van de in het afgelopen boekjaar ontwikkelde collecties verwachten we in de komende jaren veel plezier te hebben.

Door de invoering van een meer consistente huisstijl is de positionering en herkenbaarheid van Samas in de Europese markt voor kantoorinrichting sterk verbeterd. Met de introductie van het Samas Office-concept in verschillende Europese landen en de uitbouw van ons internationale key account team werpt de grensoverschrijdende samenwerking tussen Samas-bedrijven haar eerste vruchten af. Na de daling van de omzet in de eerste helft, zien we in de tweede helft van het afgelopen jaar dan ook voor het eerst een duidelijke stijging van zowel de omzet als orderintake. Met name ben ik verheugd over de diverse grote meerjarige orders van multinationale klanten die we het afgelopen jaar hebben verkregen. Dat geeft ons meer zekerheid aan de omzetkant in de komende jaren.

Met de recente benoemingen van een Chief Operating Officer, Carl-Christoph Held en onze nieuwe Chief Financial Officer Mark van den Biggelaar als opvolger van Guido Schlösser is de Hoofddirectie uitgebreid en klaar voor de volgende fase in de ontwikkeling van Samas. Een fase die zal worden gekenmerkt door snelle optimalisering van de nieuw gecreëerde bedrijfsstructuur en geleidelijke expansie, waarbij de prioriteit zal liggen op rendementsherstel.

Voor het boekjaar 2007/2008 ligt de hoogste prioriteit op versterking van de financiële positie, de afronding van Project Harmony en benutting van de eerste voordelen hiervan. Met de verbeterde positionering in Europa en de vernieuwde productportfolio beschikken we over bouwstenen om de kansen die nu in de markt liggen ook daadwerkelijk te grijpen en daarmee zo snel mogelijk weer winstgevend te worden.

Rest mij nog een woord van dank. Dank aan onze klanten, leveranciers en aandeelhouders, voor hun support, vertrouwen en geduld, dat hier en daar ongetwijfeld op de proef is gesteld. Velen toonden begrip voor de exceptioneel moeilijke marktomstandigheden en uitgangspositie waaronder Samas in de afgelopen jaren de organisatie ingrijpend heeft moeten herinrichten. Ik hoop ook op ieder's steun bij de vertraging die nu is opgelopen. En *last but not least*, dank aan onze medewerkers. Ik ben me er terdege van bewust dat de afslankingen en reorganisaties veel energie hebben gevraagd. Als je bijna aan het einde bent van een periode van ingrijpende herstructureringen en het dan toch nog tegenzit is dat extra zwaar. Ik dank alle medewerkers dan ook voor hun onvermoeibare inzet, loyaliteit en incasseringsvermogen in deze ook voor hen extreme en uitdagende periode.

Hoogachtend,

Hans van der Ven, President-Directeur
21 mei 2007

Strategisch beleid en doelstellingen

Samas heeft de ambitie in de Europese kantoorinrichtingsmarkt de leidende kwaliteitspartner voor klanten, aandeelhouders en leveranciers te zijn, zowel qua grootte als qua performance. Stoelen en meubels zijn de twee kernactiviteiten van Samas die elkaar uitstekend aanvullen.

Producten en merken

De kantoormeubelen en de kantoorstoelen van Samas worden op de markt gebracht onder 12 verschillende merken, die overeenkomsten hebben, maar die tevens gedifferentieerd zijn en op diverse manieren gepositioneerd worden en afzonderlijk een specifiek product/marktsegment in de stoelen- en kantoormeubelenmarkt bedienen. Met deze sterke (inter)nationale merken heeft Samas een toonaangevende positie in de regio's en specifieke marktsegmenten waarin zij opereert.

De markt voor kantoorstoelen is een internationale markt waarin producteigenschappen een grotere rol spelen dan het merk.

De markt voor kantoorinrichting is daarentegen veel sterker nationaal gericht: van land tot land worden andere eisen gesteld aan het type meubilair, de prijs, kwaliteit, functionaliteit en stijl. Dat betekent dat de afzonderlijke merken kantoormeubelen vooral gericht zijn op de lokale markt, terwijl andere merken slechts in een beperkt aantal landen in de markt worden gezet. Terwijl Fortschritt, Schärf en Märkische Büromöbelwerke met name op de Duitse markt zijn gericht en Roneo en Sansen voornamelijk gericht zijn op de Franse markt, worden de stoelen van de Sitag-productlijn en de productlijn van Martin Stoll door geheel Europa op de markt gezet.

De belangrijkste recente ontwikkeling met betrekking tot de Samas-merken is de invoering van één huisstijl, die zich uit in de toevoeging van een Samas-stijlelement aan de diverse nationale merken. Dit stijlelement is aan de bestaande merken toegevoegd om als Samas één gezicht naar de markt te tonen zonder afbreuk te doen aan gevestigde nationale merken. Op deze wijze streeft Samas twee dingen na: intensivering van de internationale cross-selling door merken te introduceren in andere landen waar Samas actief is, en verlaging van de kosten van merkenbeheer.

Belangrijkste strategische ontwikkelingen in de afgelopen jaren en de huidige situatie

Sinds 2001 is de markt voor kantoormeubilair sterk veranderd, waardoor de gehele sector een aantal jaren onder grote druk heeft gestaan. De gemiddelde uitgaven per werkplek namen af door onder andere het verdere gebruik van draadloze communicatie, thuiswerk en het efficiëntere gebruik van kantoorruimte. Hierdoor is dit marktsegment structureel veranderd in een verdringingsmarkt met sterkere prijsconcurrentie, die de aanbieders ertoe dwingt schaalgrootte te realiseren en slachtoffers heeft geëist in het tussenliggende segment van hoofdzakelijk nationale spelers die slechts in geringe mate internationaal actief zijn.

Om concurrerend te kunnen blijven, was Samas gedwongen de organisatie te herstructureren en deze om te vormen van een groep relatief autonome, lokaal opererende bedrijven waarbij weinig synergie tot stand kwam in een op alle gebieden, van productie en logistiek tot verkoop, veel sterker geïntegreerd en samenhangend geheel. Drieënhalf jaar geleden zijn de belangrijkste beleidsprioriteiten vastgelegd in een beleidsplan met als doel de onderneming weer winstgevend te maken. Momenteel is Samas aan het einde van het Operational Excellence-programma aangekomen waarbij de focus gericht is op het optimaliseren van de bedrijfsprocessen met de introductie van Project Harmony. Dit project is gericht op het verbeteren van de informatievoorziening dat een efficiënter beheer, verhoging van de synergie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen en kostenbesparingen tot gevolg zal hebben.

Na jaren van dalingen en stabilisatie op een laag niveau vertoonde de kantoorinrichtingsmarkt in 2006/2007 voor het eerst weer tekenen van groei. De geslaagde integratie van de verkooporganisaties van de Samas-dochters heeft, door de problemen bij het optimaliseren van de interne bedrijfsprocessen, nog niet tot *top-line growth* geleid in het afgelopen boekjaar. Aan het einde van het boekjaar liet de orderportefeuille een groei van 4% zien. Vooral de tweede helft van het jaar viel, met een omzetgroei van 19% in vergelijking tot het eerste halfjaar, veel beter uit dan verwacht.

De vastgestelde nieuwe bedrijfsstructuur en de vernieuwde huisstijl, het uitgebreide en verbeterde producten- en dienstenaanbod, die beter aansluit bij de huidige vraag van klanten, en de bemoedigende orderportefeuille vormen belangrijke factoren voor de verdere invulling van Samas' strategie. Gecombineerd met de voorgenomen aandelenemissie en de versterking van de financiële positie verschaffen Samas een goede uitgangspositie voor zo snel mogelijk herstel van de winstgevendheid.

Vooruitzichten strategie

Samas heeft de ambitie in de Europese kantoorinrichtingsmarkt de leidende kwaliteitspartner voor klanten, aandeelhouders en leveranciers te zijn, zowel qua grootte als qua performance, met een uitstekend arbeidsklimaat voor haar medewerk(st)ers.

Als één van de grootste spelers in een zeer gefragmenteerde Europese markt heeft Samas een uitstekende uitgangspositie om in de kantoorinrichtingsmarkt haar leidende rol verder uit te bouwen. Samas is van mening dat consolidatie in de sector vorming van enige grote spelers tot gevolg zal hebben. Focus op nieuwe markten zal plaats bieden aan een aantal specialistische, relatief kleine ondernemingen. Samas zal een actieve rol in dit consolidatieproces spelen.

Met twee kernactiviteiten, kantoorstoelen en kantoormeubelen, die elkaar uitstekend aanvullen, beschikt Samas over een sterk gericht bedrijfsmodel. Alle ondernemingen binnen de groep bezitten het nodige vakmanschap om hun klanten tijdig de juiste producten tegen de meest concurrerende voorwaarden te leveren.

Omdat klanten hun bedrijfscultuur en -identiteit steeds vaker tot uiting willen laten komen in hun kantoorinrichting, de ICT steeds meer in de werkplek geïntegreerd wordt en de aandacht voor ergonomie toeneemt, legt Samas sterk de nadruk op productontwikkeling en -innovatie van zowel kantoorstoelen als kantoormeubilair. Naast functionaliteit en comfort worden ook stijl en vormgeving steeds belangrijker.

Wat haar kantoorstoelen betreft voldoet Samas aan een marktvraag die grotendeels wordt ingegeven door veranderingen in de eisen die de maatschappij als geheel aan zitmeubilair stelt. De gezondheidskosten voor de samenleving stijgen in alle landen nog steeds significant. In de voor Samas belangrijke markten zijn overheden, werknemersorganisaties, ziektekostenverzekeraars en anderen overtuigd van het belang van gezonde werknemers. Hierbij past een beleid op het gebied van de ergonomie van de stoel. Met doordachte productontwikkeling en vormgeving speelt Samas hierop succesvol in. Verdere uitbouw van de Europese stoelenverkoop via de bestaande distributiekkanalen vormt een belangrijk speerpunt van de strategie.

Met haar kantoormeubilair bedient Samas nationale en internationale klanten. Dankzij haar sterke positie in Europa, verbeterde internationale integratie en samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen is Samas momenteel als een van de weinige marktpartijen in staat in te schrijven op grote internationale aanbestedingen van multinationals voor servicecontracten in meerdere Europese landen. Deze servicecontracten hebben doorgaans een looptijd van enkele jaren, en hebben naast stoelen en meubilair ook vaak betrekking op bijbehorende adviesdiensten inzake het geplande ontwerp van de kantooromgeving van de klant. Naast verhoging van de zichtbaarheid van Samas maken deze contracten Samas ook minder gevoelig voor cyclische dalingen. Samas beschikt over een speciaal, relatief nieuw key-accountteam en heeft de ambitie haar positie in dit interessante (en groeiende) segment van de kantoorinrichtingsmarkt verder te verbeteren.

Zoals gezegd zijn er belangrijke ontwikkelingen gaande, zoals een groeiend gezondheidsbewustzijn, de opkomst van de draadloze communicatie en de toenemende mobiliteit van medewerkers. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot nieuwe inzichten en denkwijzen in vormgeving en de inrichting van het moderne kantoor. Er is steeds meer aandacht voor deze ontwikkelingen en voor hun invloed op een betere kantooromgeving, zowel fysiek als sociaal, en op de productiviteitswinst die mogelijk is door efficiënte kantoorinrichting.

Samas wil inspelen op deze ontwikkelingen door haar dienstverlening rond de verkoop van kantoorstoelen en kantoormeubelen te vergroten. Daartoe blijft Samas innovatieve, moderne concepten voor kantoorinrichting, logistieke diensten en planning voor alle soorten klanten ontwikkelen. Zowel directe eindgebruikers als onafhankelijke distributeurs maken steeds meer gebruik van deze diensten. Samas wil deze diensten met hun hoge toegevoegde waarde ook op Europese schaal gaan aanbieden.

Met haar internationaal opererende business unit Samas Office is Samas nu al de grootste serviceorganisatie van Europa op het gebied van kantoorinrichting.

Om in een markt als die van de kantoorinrichting concurrerend te kunnen blijven, heeft Samas voortdurende kostenbesparing, het realiseren van synergievoordelen en betere samenwerking tussen de groepsbedrijven, op alle vlakken, zoals inkoop, productie, logistiek en verkoop, tot speerpunten van haar beleid gemaakt. Op de middellange termijn zal dit leiden tot een verdere verkleining van het aantal productiefaciliteiten en een gedeeltelijke verplaatsing van de productie naar landen waar de productiekosten lager liggen, dit zal een verbetering van de concurrentiepositie tot gevolg hebben.

Om echter een gezond niveau van flexibiliteit te behouden, heeft Samas de intentie om op de lange termijn over doeltreffende strategisch productiecapaciteit te beschikken (zoals assemblageactiviteiten) in de voor haar belangrijkste markten, om zodoende klanten lokaal optimaal te kunnen bedienen. Het blijft daarom van belang om van geval tot geval te beslissen of het verstandiger is producten zelf te maken of ze in te kopen. Tevens zal Samas' productiefaciliteit meer en meer een gespecialiseerd competentie center/ kennis center worden, met specifieke kennis van zaken op het gebied van bepaalde productie.

Op de langere termijn zullen ook kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden door middel van e-commerce. Tot op heden is het gebruik van e-commerce bij de aankoop van kantoorinrichting beperkt geweest, maar door veranderingen in de manier waarop bedrijven hun inkoop regelen, zal dit de komende jaren toenemen. Samas heeft de specifieke kennis en infrastructuur hiervoor in huis. Deze zal in de toekomst verder worden versterkt, zodat ook deze diensten concurrerend kunnen worden aangeboden.

Samas richt zich op groei in bestaande Europese markten als Nederland, Duitsland, Frankrijk en Zwitserland door een op schaalvergroting gerichte strategie te volgen teneinde de laagst mogelijke kosten en een optimaal serviceniveau te realiseren. Verdere groeimogelijkheden worden verwacht in markten waar Samas haar internationale klanten kan bedienen en in de opkomende markten in Oost-Europa, waar Samas momenteel op kleine, maar groeiende, schaal aanwezig is.

Huidige financiële doelstellingen

Met als eerste prioriteit het rapporteren van een positief bedrijfsresultaat, is de financiële doelstelling om binnen de komende 3 jaar een EBITDA-marge van ten minste 7% te realiseren. Met betrekking tot de financiering wordt de initiële scope bepaald door het voldoen aan de voorwaarden van de kredietverlening en het verlagen van de schuldenlast. Daarna wordt gestreefd naar een nettoschuld/EBITDA-ratio van 2.

Risicobeheersing

Het bestuur van Samas is verantwoordelijk voor de risicobeheersing en de systemen van risicobeheersing en controle binnen de organisatie. Deze systemen hebben tot doel de risico's van het niet realiseren van de bedrijfsdoelstellingen optimaal te beheersen. Zij kunnen echter nimmer absolute zekerheid bieden dat zich geen onjuistheden van materieel belang zullen voordoen.

Deze verantwoordelijkheid is door Samas als volgt ingevuld:

- systematische beoordeling van de strategische risico's en de beheersingsomgeving van de organisatie;
- bepaling van de activiteiten en/of bedrijfsonderdelen met de grootste operationele risico's. Op basis daarvan wordt het beleid inzake risicobeheersing en controle bepaald en worden, waar relevant, systematisch systemen voor risicobeheersing en controle alsmede specifieke maatregelen geïmplementeerd;
- beoordeling van de effectieve werking van de systemen van risicobeheersing en controle;
- het management van de significante bedrijfsonderdelen maakt vergelijkbare evaluaties en rapporteert hieromtrent aan de Hoofddirectie. Deze rapportages worden geëvalueerd middels de uitkomsten van interne en externe audits;
- het geheel van de werkzaamheden inzake risicobeheersing wordt regelmatig besproken met de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen op basis waarvan gezamenlijke eindconclusies worden getrokken.

Op grond van de hierboven beschreven werkzaamheden is Samas van mening dat de systemen van interne risicobeheersing en controle zowel organisatorisch als in opbouw adequaat van opzet zijn. Tevens dient notie te worden genomen van het feit dat de introductie van Project Harmony, met name de implementatie van het nieuwe IT-platform bij Samas Nederland, extra inspanning heeft gekost om *in control* te blijven. In de loop van volgend jaar zal Samas, gelet op de huidige status van Project Harmony, bezien in welke mate het huidige risicobeheersings- en controlesysteem verdere verbetering benodigt.

Risicofactoren

Algemeen

Zoals hierboven beschreven is het beleid van Samas erop gericht operationele, financiële en marktrisico's zo veel mogelijk actief te beheersen.

Ontwikkeling van de vraag

De structurele ontwikkeling van de vraag in de markt voor kantoorinrichting wordt bepaald door de uitbreidings- en vervangingsvraag. Belangrijke factoren die de vraag beïnvloeden zijn met name het aantal administratieve werkplekken, de benodigde investering per werkplek en de levensduur van het product. De laatste twee factoren worden sterk beïnvloed door de ontwikkelingen van de functionele, ergonomische en ontwerpeigenschappen van de producten (bv. arbowetgeving en EU-richtlijnen). De toenemende individualisering van de vraag leidt tot uitbreiding van de assortimenten. Schaalgrootte is daarbij van belang teneinde de markt continu met concurrerende producten te kunnen bedienen.

Naast bovengenoemde structurele ontwikkelingen spelen conjuncturele invloeden waarop Samas geen invloed kan uitoefenen een rol. De markt voor kantoorinrichting en kantoorstoelen is namelijk in hoge mate afhankelijk van de bereidheid van bedrijven hierin te investeren en heeft daardoor een sterk cyclisch karakter. Dit hangt samen met de aard van het product (klanten kunnen vrij eenvoudig besluiten de vervanging van hun kantoorstoelen en -meubilair uit te stellen tot er economisch gunstiger tijden aanbreken) en met de hoge vaste kosten die met de aanschaf gepaard gaan. Economische tegenwind vertaalt zich dan ook al snel in een sterk dalende vraag naar Samasproducten, hetgeen aanzienlijke negatieve effecten kan hebben op de omzet, financiële positie en het bedrijfsresultaat van Samas.

Samas tracht deze risico's ten dele op te vangen door de Europese spreiding van de activiteiten. Daarnaast wordt een beleid gevoerd waarbij de kostenstructuur wordt geflexibiliseerd door gebruik te maken van tijdelijke arbeidscontracten en het uitbesteden van productie en diensten.

Geografische verschillen

Samas is actief in dertien Europese landen. Tussen landen en regionale sectoren kunnen grote verschillen bestaan in economische situatie en groei, met alle mogelijke gevolgen van dien voor de omzet. De resultaten worden verder beïnvloed door de regionale en bedrijfstakspecifieke economische omstandigheden, inclusief de omstandigheden waaronder onze klanten opereren. Deze marktomstandigheden worden beïnvloed door algemene economische factoren als de stand van de nationale economie, de werkgelegenheid, productieniveaus en consumptieve bestedingen.

Structurele veranderingen in de markt

Hoewel de Europese markt nog sterk gefragmenteerd is, neemt de concurrentiedruk toe door een beginnende consolidatie. Daarbij komt dat grote afnemers internationaal aanbesteden en dat ook partijen van buiten Europa zich richten op de Europese markt. De druk op de marges neemt derhalve toe, vooral in het segment van de grotere Europese accounts.

Afhankelijkheid van specifieke klanten en leveranciers

Het klantenbestand van Samas is dermate gevarieerd dat er geen sprake is van een overmatige afhankelijkheid van specifieke klanten.

Kosten van grondstoffen

Samas betreft haar grondstoffen van een groot aantal leveranciers in Europa. Deze grondstoffen zijn noch zeldzaam noch specifiek voor onze bedrijfstak. De markt voor staal en andere goederen, zoals energie, heeft de afgelopen jaren een sterk toenemende volatiliteit te zien gegeven als gevolg van grote verschuivingen van de wereldwijde vraag en het aanbod. Indien de grondstoffenprijzen hoog blijven of zelfs nog verder stijgen, kan dit van invloed zijn op de brutomarge. Het is bijzonder moeilijk om snelle veranderingen in de toeleveringskosten op korte termijn te compenseren, omdat met klanten (langlopende) prijsafspraken zijn gemaakt. Het is bovendien lastig goede hedgemogelijkheden te vinden om deze risico's af te dekken. Verder bestaat de mogelijkheid dat wij, onder druk van de felle concurrentie, de kostenstijgingen op lange termijn niet of slechts gedeeltelijk in onze producten kunnen doorberekenen.

Acquisities, desinvesteringen en reorganisaties

Samas pleegt acquisities en desinvesteringen als onderdeel van het portfoliomanagement dat een integraal deel uitmaakt van de strategie. Er lopen thans geen procedures van materiële betekenis voor de onderneming, noch worden deze verwacht uit eerdere verplichtingen. Daarnaast geldt dat Samas zich uit economische overwegingen genoodzaakt kan voelen reorganisaties door te voeren. Dit geldt met name voor acquisities (uit het verleden of in de toekomst) die in lijn moeten worden gebracht met de algehele organisatie. Het resultaat hiervan is mede afhankelijk van medewerking van alle belanghebbenden en de algehele marktontwikkelingen.

Juridische procedures

Net als andere ondernemingen kan Samas geconfronteerd worden met juridische procedures. Er zijn momenteel geen procedures anders dan die welke voortvloeien uit de 'normale gang van zaken'. De uitkomsten van deze rechtszaken, voor zover er sprake zal zijn van uitkomsten die nadelig zijn, zijn reeds verwerkt in de cijfers van het boekjaar 2006/2007 en zullen niet resulteren in additionele materiële nadelige effecten op de financiële positie of de operationele resultaten van de Groep.

Milieu, gezondheid en veiligheid

Elke bedrijfsactiviteit brengt, hoe beperkt ook, een zeker risico met zich mee voor mens en/of milieu. Het actieve milieubeleid van de onderneming is erop gericht de ontwikkeling van producten en processen waarmee de belasting van het milieu kan worden verminderd, te stimuleren. Tevens zal onverminderd aandacht worden geschonken aan goede arbeidsomstandigheden.

Informatietechnologie

De bedrijfsvoering van Samas steunt in sterke mate op informatie- en communicatietechnologie. Indien deze

systemen, om welke reden dan ook, niet naar behoren werken of er ernstige problemen optreden bij de integratie van bestaande systemen of de implementatie van nieuwe systemen, dan is dit direct van invloed op de bedrijfsvoering. De onderneming probeert dit risico te beheersen door middel van gefaseerde implementatie. Om de implementatierisico's verder te reduceren wordt tevens rekening gehouden met de mate van veranderingen in de organisatie, in de lokale werkwijzen en anderszins.

Ondanks de systematische maatregelen die waren genomen om de risico's te beheersen, hebben zich bij de implementatie van het groepsautomatiseringsproject Harmony in Nederland complicaties voorgedaan die een sterk negatief effect op de resultaten in het verslagjaar hebben gehad.

Samas heeft daarom besloten de laatste implementatiefase van het project, dat betrekking heeft op de Franse organisatie, uit te stellen. Momenteel wordt onderzocht of en zo ja, in hoeverre, de bestaande systemen voor risicobeheersing en interne controle moeten worden verbeterd of uitgebreid. Er zijn ondertussen al beheersingsmaatregelen genomen, waaronder een grondige extra risicoanalyse van alle relevante aspecten van een dergelijke implementatie.

Het bestaande IT-platform van de Franse organisatie is verouderd en op korte termijn toe aan vervanging. Samas zal het nieuwe IT-platform in de Franse organisatie echter pas in gebruik nemen wanneer het er vertrouwen in heeft dat de implementatie niet zal leiden tot grote storingen en de daarmee gepaard gaande schade voor de bedrijfsvoering.

Verzekeringen

Samas heeft zich verzekerd tegen de grotere risico's ten aanzien van eigendommen, bedrijfsschade en aansprakelijkheid. In 2006/2007 is het drie jaar geleden ingezette programma ter onderkenning en verbetering van de bestaande risico's voortgezet en de daarbij behorende dekkingen zijn vastgesteld. Op diverse locaties heeft dit tot een aanpassing van de gebouwen en bedrijfsprocessen geleid.

Rente- en valutabeheer

De jaarcijfers van Samas luiden in euro's. Financiële informatie van buitenlandse groepsmaatschappijen die in een andere valuta luidt, moet daarom worden omgerekend en is derhalve onderhevig aan koersschommelingen. Samas is bijvoorbeeld actief in het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland, en sterke schommelingen in de koersen van het Britse pond sterling en de Zwitserse frank enerzijds en de euro anderzijds kunnen van het ene jaar op het andere leiden tot grote verschillen in verantwoorde resultaten. Ook het feit dat (termijn)goederen en grondstoffen in Amerikaanse dollars worden afgerekend, brengt voor Samas koersrisico's met zich mee. Verder kunnen koersschommelingen leiden tot fluctuaties in de waarde van de groepsmaatschappijen die op niet-euromarkten actief zijn, en dus tot verschillen in de balans- en vermogenspositie van Samas van jaar tot jaar. Verder kunnen groepsmaatschappijen kosten maken in een andere valuta dan die waarin hun baten worden verantwoord. De wijze waarop de wisselkoersen waarin kosten respectievelijk baten worden gerealiseerd, zich ten opzichte van elkaar verhouden, kan van invloed zijn op de winst van deze groepsmaatschappijen, hetgeen op zijn beurt een negatief effect van materieel belang op de omzet, financiële positie en het bedrijfsresultaat van Samas als geheel zou kunnen hebben.

Het beleid aangaande rente- en valutabeheer wordt beschreven op pagina 60 "Financieel risicobeheer" van de jaarrekening.

Per 31 maart 2007 heeft Samas € 25 miljoen aan langlopende schuld ingedekt door middel van renteswaps voor 2 jaar. De rente is vastgesteld op 3,05% vóór kredietopslagen. Op lange termijn streeft Samas een verhouding tussen vaste en variabele rente van respectievelijk 75% en 25% na.

De nettoresultaten van de buitenlandse groepsmaatschappijen en deelnemingen, indien deze een andere valuta dan de euro hanteren, worden in principe niet afgedekt. De groep streeft er naar het effect van schommelingen in wisselkoersen op het resultaat te verminderen met behulp van het 'matching principle'.

De zogenaamde translatieposities als gevolg van de investeringen in en leningen aan groepsmaatschappijen en deelnemingen worden in principe niet afgedekt. Koersverschillen op investeringen worden rechtstreeks gemuteerd in het eigen vermogen van Samas.

Corporate governance

Algemeen

Corporate governance is voor Samas het besturen van de onderneming, het toezicht daarop, het afleggen van verantwoording daarover en de wijze waarop belanghebbenden invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming. Daaronder valt het integer en transparant handelen door het bestuur, alsmede goed toezicht hierop door de Raad van Commissarissen, waaronder begrepen het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht, als essentiële voorwaarden voor het vertrouwen van belanghebbenden in het bestuur en het toezicht.

Daarom streeft Samas naar een goede communicatie met alle belanghebbenden bij de onderneming. Hun belangen worden terdege en evenwichtig meegewogen in de besluitvormingsprocessen.

Bestuur en toezicht

De Hoofddirectie is verantwoordelijk voor het besturen van de onderneming en de Raad van Commissarissen oefent het toezicht uit op het bestuur en adviseert de Hoofddirectie. Bestuur en toezicht op dit bestuur zijn aldus gescheiden.

De Hoofddirectie en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate-governancestructuur van Samas. Zij leggen hierover verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Ingrijpende wijzigingen in de corporate-governancestructuur worden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

Hoofddirectie

De Hoofddirectie is als college verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming. Taken en werkwijzen zijn vastgelegd in een door de Raad van Commissarissen goedgekeurd reglement van de Hoofddirectie. Leden van de Hoofddirectie worden benoemd, geschorst en ontslagen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Nieuwe leden worden voor een termijn van vier jaar benoemd, met de mogelijkheid van herbenoeming. De Raad van Commissarissen is bevoegd om een bindende voordracht te doen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De aandeelhoudersvergadering kan aan een dergelijke voordracht het bindende karakter ontnemen bij een besluit genomen met volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

De Raad van Commissarissen stelt de bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden van de afzonderlijke leden van de Hoofddirectie vast op basis van een beloningsbeleid dat door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voorstel van de Raad van Commissarissen is aangenomen. Doel van het beloningsbeleid is een beloningspakket te bieden dat Samas in staat stelt voor de Hoofddirectie leden te werven, te behouden en te motiveren die beschikken over de juiste eigenschappen, vaardigheden en achtergrond om de onderneming met succes te kunnen leiden en hen te belonen op basis van de bedrijfsresultaten en hun eigen functioneren.

Voor toekenning van aandelen of opties aan leden van de Hoofddirectie is goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vereist. Een voorstel voor een dergelijke toekenning dient het precieze aantal toe te kennen opties te bevatten alsmede alle eventuele voorwaarden die aan de toekenning of uitoefening van de opties worden verbonden. Zie het hoofdstuk 'Bezoldigingsbeleid' op pagina 15 van dit jaarverslag en de website www.samas.com voor nadere informatie over het bezoldigingsbeleid. Zie verder pagina 73 van dit jaarverslag voor nadere informatie over de feitelijke bezoldiging van de leden van de Hoofddirectie.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is als college verantwoordelijk voor het toezicht op het bestuur en de advisering daarvan. Commissarissen zijn, behoudens toegestane uitzondering, onafhankelijk en richten zich bij de vervulling van hun taak naar het belang van Samas en de daarmee verbonden onderneming. Commissarissen worden door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd, geschorst en ontslagen. Conform het reglement van de Raad van Commissarissen wordt een Commissaris benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. De Raad van Commissarissen is bevoegd om voor te benoemen

Commissarissen een bindende voordracht op te maken. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan aan een dergelijke voordracht het bindende karakter ontnemen bij een besluit genomen met volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

In de profielschets van de Raad van Commissarissen is aangegeven welke eisen aan de Raad en de individuele leden daarvan worden gesteld. Er zijn momenteel geen oud-bestuurders lid van de Raad van Commissarissen.

De Raad bestaat thans uit vier leden en kent twee commissies: de Auditcommissie en de Remuneratie- en Benoemingscommissie. De president-commissaris is niet tevens voorzitter van een commissie.

In de Auditcommissie worden de financiële informatie, de publicaties hierover, het stelsel van interne controles en het accountantsrapport besproken. In de Remuneratie- en Beloningscommissie worden benoemingen van leden van de Hoofddirectie en Raad van Commissarissen behandeld, alsmede hun honorering.

Commissarissen ontvangen een door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te bepalen vaste honorering, een vergoeding per bijgewoonde vergadering van een commissie van de Raad alsmede een onkostenvergoeding. Tot de belangrijkste wettelijke en statutaire bevoegdheden van de Raad van Commissarissen behoren het bepalen van het aantal leden van de Hoofddirectie, het opmaken van een bindende voordracht aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders tot benoeming van leden van de Raad van Commissarissen en leden van de Hoofddirectie, het schorsen van leden van de Hoofddirectie en het aanwijzen van de President-Directeur, alsmede het goedkeuren van belangrijke besluiten van de Hoofddirectie.

De Raad van Commissarissen heeft een reglement vastgesteld waarin taak en werkwijze zijn geregeld. Voor de twee commissies zijn afzonderlijke reglementen opgesteld.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De belangrijkste bevoegdheden van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Samas op grond van de wet respectievelijk de statuten zijn thans:

- het vaststellen van de jaarrekening, waaronder begrepen de resultaatbestemming;
- het vaststellen van het dividend;
- decharge van de Hoofddirectie voor het bestuur en van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht;
- besluiten tot (machtiging van de Hoofddirectie voor) uitgifte van aandelen of verlening van rechten tot het nemen van aandelen en de beperking van het voorkeursrecht hierop;
- machtiging van de Hoofddirectie tot de inkoop van eigen aandelen;
- benoeming van de externe accountant;
- benoeming, schorsing en ontslag van Commissarissen;
- vaststelling van het honorarium van Commissarissen;
- benoeming, schorsing en ontslag van leden van de Hoofddirectie;
- vaststelling van het beloningsbeleid voor de Hoofddirectie;
- besluiten tot statutenwijziging;
- besluiten tot juridische fusie of splitsing van de Groep.

De statuten van Samas kennen twee categorieën aandelen, gewone en preferente aandelen. Alle houders van gewone aandelen hebben het recht het woord te voeren en stemrecht uit te oefenen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Elk aandeel geeft daarbij recht op één stem.

De Nederlandse Corporate Governance Code (de Code)

De Hoofddirectie en Raad van Commissarissen zijn zich zeer bewust van de ontwikkelingen met betrekking tot de veranderende positie van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders volgens de Code. Samas is van mening dat zij voldoet aan de bepalingen van de Code, op enkele hierna te noemen uitzonderingen na, waaraan in het afgelopen boekjaar ten opzichte van eerdere afwijkingen alleen punt 2.b is toegevoegd (tussen haken wordt telkens verwezen naar de relevante bepaling van de Code).

- 1 De Raad van Commissarissen kent twee commissies: de Auditcommissie en de Remuneratie- en Benoemingscommissie. De aanbevelingen die van toepassing zijn op deze commissies zijn vrijwillig van toepassing op de samenstelling en rol van de kerncommissies zoals vastgelegd in principe III.5, nu het aantal commissarissen vier is.
- 2 De aanbevelingen ten aanzien van de benoemingstermijnen van vier jaar voor bestuurders (II.1.1) en hun bezoldiging (II.2) alsmede de aanbevelingen die betrekking hebben op de vergoeding bij onvrijwillig ontslag (II.2.7) worden niet nageleefd op de punten waar deze aanbevelingen afwijken van:
 - a. het huidige contract met de President-Directeur;
 - b. de huidige managementovereenkomst met de COO waarbij in geval van beëindiging van de overeenkomst door Samas de onderliggende Duitse arbeidsovereenkomst zal herleven.Voor toekomstige leden van de Hoofddirectie zullen de aanbevelingen van de Code wel van toepassing zijn.
- 3 Er is geen reglement privébeleggingen door leden van de Hoofddirectie (II.2.6) respectievelijk leden van de Raad van Commissarissen (III.7.3). De leden van beide organen vallen reeds onder de algemene wet- en regelgeving en het monitoren van privébeleggingen is onnodig bureaucratisch.
- 4 De vennootschap kent geen registratiedatum voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vanwege de praktische problemen die dit oplevert (IV.1.7).
- 5 Gezien de relatief hoge kosten voor het beschikbaar hebben van webcams en/of andere technische hulpmiddelen voor het volgen van analisten- en andere bijeenkomsten en vergaderingen door derden en deelname van aandeelhouders aan vergaderingen (IV.3.1), zal op korte termijn geen initiatief worden genomen om dit mogelijk te maken.

Reglementen

De reglementen zijn tezamen met het Profiel van de Raad van Commissarissen op de website www.samas.com te raadplegen.

Beschermingsmaatregelen

Stichting Samas heeft het onherroepelijke recht om daartoe uit te geven preferente aandelen in het kapitaal van de vennootschap te nemen, tot een zodanig bedrag als de Stichting zal verlangen, doch ten hoogste tot 99% van het nominaal bedrag van het, op het moment van uitoefening van het hiervoor bedoelde recht, bij derden in de vorm van gewone aandelen en cumulatief converteerbare financieringspreferente aandelen geplaatste aandelenkapitaal.

Het Bestuur van Stichting Samas is onafhankelijk en voldoet aan de gestelde eisen als bedoeld in Bijlage X bij het Algemeen Reglement van Euronext Amsterdam N.V.

Zie pagina 83 van dit jaarverslag voor het Rapport van Stichting Samas.

Belangrijke overeenkomsten als bedoeld in artikel 1 sub j van Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

Samas kent één overeenkomst als bedoeld in artikel 1 sub j van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteit zoals onder meer beschreven op pagina 67 van dit jaarverslag. In geval van een wijziging van de directe of indirecte zeggenschap in Samas, die kan worden gekwalificeerd als een fusie in de zin van het SER-besluit Fusiegedrags-Regels 2000, onafhankelijk van de toepasselijkheid van dit besluit, kunnen de banken de faciliteit tussentijds beëindigen en hetgeen uitstaat onmiddellijk opeisen.

Bezoldigingsbeleid

Leden van de Hoofddirectie worden overeenkomstig de Code benoemd, in principe voor een termijn van vier jaar. Eventuele vertrekpremies bedragen maximaal de overeengekomen beloning voor één jaar. Doel van het bezoldigingsbeleid is onder andere het bezoldigingspakket markconform te houden, zowel wat de afzonderlijke onderdelen als het pakket als geheel betreft. In dit verband houdt Samas rekening met de ontwikkelingen bij beursgenoteerde internationale ondernemingen met complexe productie- en verkooporganisaties.

Het bezoldigingspakket bestaat uit een vaste component (een vast basissalaris), een korte-termijn variabele component (een jaarlijkse geldbonus) en een lange-termijn variabele component (aandelenopties). De hoogte van de variabele componenten hangt af van duidelijk omschreven en meetbare criteria.

Het bezoldigingspakket is dusdanig samengesteld dat het totale inkomen direct samenhangt met de bedrijfsresultaten en dat de onderliggende criteria van cruciaal belang zijn voor het creëren van waarde voor de onderneming en de aandeelhouders.

Het vaste basissalaris is gebaseerd op analyses van een onafhankelijke adviseur en wordt periodiek herzien.

De korte-termijn variabele component mag maximaal 50% van het vaste salaris bedragen. Hiervoor worden prestatiecriteria gehanteerd die gerelateerd zijn aan: de winst, de cash flow en persoonlijke doelstellingen. Jaarlijks worden aan het begin van het jaar door de Raad van Commissarissen de desbetreffende targets vastgesteld, waarbij de prestatiecriteria ieder een gewicht van circa een derde van het totaal hebben.

De lange-termijn variabele component wordt gevormd door de optieregeling voor het topmanagement waaraan de Hoofddirectie deelneemt. De onderliggende waarde van de toe te kennen opties is maximaal 50% van het vaste salaris. Uitoefening van de opties is mogelijk indien:

- a. betrokkene nog steeds in dienst van de vennootschap is;
- b. minimaal drie jaren zijn verstreken sinds de toekenning van de opties en
- c. de beurskoers op enig moment in die drie jaren minimaal een bepaald percentage hoger is geweest dan de koers ten tijde van de toekenning van de opties, welk percentage voor de komende jaren op 25% wordt gesteld.

De arbeidsovereenkomst met de President-Directeur dateert van vóór de inwerkingtreding van de Code en valt derhalve het niet onder de werking van de Code.

De bezoldiging van de leden van de Hoofddirectie wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen op basis van de aanbevelingen van de Remuneratie- en Benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen. Elk jaar stelt de Remuneratie- en Benoemingscommissie de prestaties van de afzonderlijke leden van de Hoofddirectie vast aan de hand van vooraf vastgestelde persoonlijke en ondernemingsdoelstellingen. Tevens wordt aan de hand van externe adviseurs, gespecialiseerd in managementbeloning, op jaarbasis vastgesteld of eventuele wijziging in de arbeidsvoorwaarden van de Hoofddirectie benodigd is.

Zie pagina 73 van dit jaarverslag voor nadere informatie over de feitelijke bezoldiging van de Hoofddirectie.

Kapitaalstructuur

Notering en aandelenkapitaal

Samas N.V. is een gewone naamloze vennootschap. Gewone aandelen Samas N.V. zijn officieel genoteerd aan Euronext Amsterdam (SAMNC).

Het maatschappelijk kapitaal van Samas bedraagt € 90 miljoen, waarvan 45 miljoen gewone aandelen à € 1,00 zijn uitgegeven. Per einde boekjaar (31 maart 2007) had Samas slechts in één klasse aandelen geplaatst. In totaal waren toen 24.899.159 gewone aandelen geplaatst. Alle aandelen hebben een nominale waarde van € 1,00 en geven volledig recht op dividend (indien vastgesteld) vanaf de datum waarop de houder het dividendrecht verwerft. Elk aandeel geeft de houder het recht één stem uit te brengen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort. Om haar financiële positie te versterken heeft Samas, kort na het einde van het verslagjaar, op 5 april 2007 de intentie aangekondigd nieuwe aandelen ten bedrage van circa € 35 miljoen uit te geven. Dit zal resulteren in een verhoging van het totaal aantal uitstaande aandelen.

Per einde boekjaar bedroeg de slotkoers van het aandeel Samas € 7,60, hetgeen de marktkapitalisatie op € 189,2 miljoen brengt. Tijdens het boekjaar 2006/2007 werden per dag gemiddeld 69.545 gewone aandelen verhandeld. In 2005/2006 waren dat er nog 45.450. De liquiditeit van het aandeel is in het onderhavige boekjaar derhalve aanzienlijk toegenomen. ABN AMRO Bank, Kempen & Co and Rabo Securities zijn opgetreden als liquidity providers voor Samas.

Aandelenkapitaal en verdeling aandelenkapitaal (in aantallen):

Soort	Maatschappelijk	Geplaatst per 31 maart 2007
Gewone aandelen	45.000.000	24.899.159
Preferente aandelen	45.000.000	0
Nominale waarde per aandeel € 1,-.		

K-certificaten

Sinds de decertificering van alle aandelen in november 2004, houdt Stichting Administratiekantoor Samas nog slechts 89 aandelen waartegenover K-certificaten zijn uitgegeven.

In December 2004 is de directievoering van de Stichting overgedragen aan N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT ("ANT"). Ter verkrijging van girale aandelen werden de houders van bovengenoemde K-certificaten verwijzend naar het jaarverslag 2005/2006 opgeroepen hun aandelen vóór 1 april 2007 aan ANT aan te bieden onder opgave van een effectenrekening. Na deze datum worden de aandelen verkocht en blijft de opbrengst voor houders van K-certificaten tot 1 april 2027 beschikbaar.

Optieregeling management

Onder de huidige optieregeling voor het management stonden per einde boekjaar 549.928 opties uit (die 2,2% van het uitstaande aandelenkapitaal vertegenwoordigen), met een gemiddelde uitoefenprijs van € 7,50 en expiratedata tot 2014. Per einde boekjaar 2006/2007 waren 212.770 van deze opties 'in the money'. De managementoptieregeling voor de komende periode kan aanleiding zijn voor een kleine kapitaaluitbreiding.

Zie het hoofdstuk 'Overige gegevens' op pagina 74 van dit jaarverslag voor nadere informatie over aantallen daadwerkelijk toegekende aandelen.

SAMAS N.V. - Jaarrekening 2006/2007

Kengetallen per aandeel	2006/2007	2005/2006
Nettowinst ter beschikking		
van gewone aandeelhouders	-1,25	0,03
Eigen vermogen	2,94	4,23
Dividend	0,00	0,00
Winst-dividendverhouding	n.v.t.	n.v.t.
Hoogste koers	10,69	9,85
Laagste koers	7,18	5,38
Slotkoers	7,60	9,43
Aantal gewone aandelen		
x 1.000.000	24,9	24,8

Kapitaalsbelang

Op grond van de Wet op het financieel toezicht moet een kapitaalsbelang van 5% of meer in een Nederlands beursfonds bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) worden gemeld. Per ultimo maart 2007 waren (naast het door Stichting Samas gemelde potentiële belang van 99%) uit hoofde van deze wet (en de voorafgaande Wet melding zeggenschap) de navolgende meldingen bij Samas bekend. Deze vertegenwoordigen een belang van ongeveer 50%.

	%
ING Groep N.V.	16,0
Kempen Capital Management N.V.	12,8
Generali Holding Vienna A.G.	5,8
Aviva plc	5,6
Darlin N.V.	5,2
ING Fund Management B.V.	5,1

Geen van deze aandeelhouders heeft speciaal stemrecht.

Dividendbeleid

Het dividendbeleid houdt in grote lijnen in dat een redelijke mate van liquiditeit wordt nagestreefd en dat dividend wordt uitgekeerd voor zover het liquiditeitsniveau dit toelaat. Samas beoogt ongeveer 50% van de winst als dividend uit te keren. Dit percentage kan, mede afhankelijk van de interne financieringsbehoefte, variëren.

Aangezien in 2006/2007 een nettoverlies is geleden en Samas haar financiële positie moet versterken, zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geen voorstel tot dividenduitkering worden gedaan.

Financiële kalender	
Algemene Vergadering van Aandeelhouders*	7 juni 2007
Publicatie halfjaarcijfers	7 november 2007
Analistenbijeenkomst	7 november 2007

* De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) was oorspronkelijk gepland op 14 augustus 2007, maar is vervroegd naar 7 juni 2007. De vergadering zal om 14.00 uur plaatsvinden in The Village Office in Houten. Tijdens deze vergadering zal tevens de voorgenomen aandelenemissie van circa € 35 miljoen ter goedkeuring aan de aandeelhouders worden voorgelegd.

Voorkoming misbruik van voorwetenschap

Volgens de Wet op het financieel toezicht dienen *insiders* van Samas transacties in aandelen Samas die zij voor eigen rekening (doen) uitvoeren te melden bij de AFM en/of de centrale functionaris. Deze meldingsplicht geldt eveneens voor effecten waarvan de waarde ten minste deels wordt bepaald door de waarde van de aandelen Samas.

Samas kent voor haar managers en andere daarvoor in aanmerking komende functionarissen tevens een regeling ter voorkoming van gebruik van voorwetenschap bij transacties in effecten en opties van Samas.

Onder deze regeling vallen alle leden van de Raad van Commissarissen en de Hoofddirectie en alle Groepsdirecteuren van Samas N.V., alsmede alle leden van de Beirat van Samas GmbH & Co. KG. Verder vallen circa 90 andere functionarissen onder de regeling als zogenaamde "aangewezen werknemers".

Ingevolge deze regeling is het alle bovengenoemde bestuurders, commissarissen en functionarissen onder meer verboden in aandelen en opties van Samas te handelen gedurende twee maanden vóór de publicatie van de jaarcijfers en gedurende zes weken vóór de publicatie van de halfjaarcijfers.

Als centrale functionaris fungeert als de secretaris van de Hoofddirectie.

Besluiten van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, gehouden op 15 augustus 2006, werden de volgende besluiten genomen:

- de jaarrekening over het boekjaar 2005/2006 werd vastgesteld en de bestemming van het resultaat over het jaar 2005/2006 werd bepaald;
- decharge werd verleend aan de leden van de Hoofddirectie voor hun bestuur over het boekjaar 2005/2006 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht over het boekjaar 2005/2006;
- aan de accountant PricewaterhouseCoopers werd opdracht verleend de jaarrekening voor het boekjaar 2006/2007 te onderzoeken;
- de toekenning van 40.000 opties aan de heer J.M.M. van der Ven en van 30.000 opties aan de heer G. Schlösser werd goedgekeurd;
- de Hoofddirectie werd gemachtigd voor een periode van 18 maanden, te rekenen vanaf 15 augustus 2006, om onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen aandelen uit te geven, en wel op de volgende wijze:
 - a ten aanzien van preferente aandelen: tot ten hoogste het nominale bedrag van de alsdan nog niet geplaatste preferente aandelen;
 - b ten aanzien van gewone aandelen in geval van acquisitie: tot ten hoogste een bedrag gelijk aan 10% van de nominale waarde van het alsdan geplaatste deel van de gewone aandelen; en
 - c ten aanzien van gewone aandelen anders dan bij acquisitie: tot ten hoogste een bedrag gelijk aan 10% van de nominale waarde van het alsdan geplaatste deel van de gewone aandelen;
- de Hoofddirectie werd gemachtigd om gedurende een periode van achttien maanden (van 15 augustus 2006 tot 15 februari 2008) en met de goedkeuring van de Raad van Commissarissen het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen te beperken of uit te sluiten;
- de Hoofddirectie werd gemachtigd om gedurende een periode van achttien maanden (van 15 augustus 2006 tot 15 februari 2008) en met de goedkeuring van de Raad van Commissarissen de statuten te wijzigen, met als doel (onder andere) om de naam van de vennootschap te veranderen van Samas-Groep N.V. in Samas N.V.;

Het onderstaande besluit, dat door de op 16 augustus 2005 gehouden Algemene Vergadering van Aandeelhouders is genomen, is eveneens van invloed op (een deel van) het onderhavige boekjaar:

- de Hoofddirectie werd gemachtigd om gedurende een periode van achttien maanden (van 16 augustus 2005 tot 16 februari 2007) en met de goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de vennootschap volgestorte aandelen in haar eigen kapitaal te doen verwerven tot het wettelijke maximum.

Investor relations

Samas hecht groot belang aan een goede relatie met haar aandeelhouders. Om die reden wordt veel aandacht besteed aan externe communicatie. Concreet betekent dit dat de aandeelhouders correct en snel worden geïnformeerd en dat hun inzicht wordt verschaft in alle voor hen relevante ontwikkelingen. Zij kunnen zich daardoor een goed onderbouwd oordeel vormen over het aandeel Samas N.V. Gelijkheid en gelijktijdigheid van informatie voor iedereen is hierbij het uitgangspunt.

Voor nadere informatie ten aanzien van het aandeel Samas kunnen geïnteresseerden de website www.samas.com raadplegen of contact opnemen met de heer mr. E.J.R. Ingenegeren, Secretaris van de Hoofddirectie (telefoon +31 (0)88 845 5105; telefax +31 (0)88 845 5505; e-mail: Edo.Ingenegeren@samas.com).

Bestuurlijke gegevens

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond in het 2006/2007 uit vier personen. Alle commissarissen hebben zitting in ofwel de Auditcommissie ofwel de Remuneratie- en Benoemingscommissie.

dr. J.A.J. Vink (1947), voorzitter

prof. dr. R.G.C. van den Brink (1948)

drs. J.F. van Duyne (1942)

A.A. Olijslager (1944)

Gegevens met betrekking tot de Raad van Commissarissen

de heer dr. J.A.J. Vink

Nederlandse nationaliteit.

Eerste benoeming in 2005, huidige benoeming tot AVA in 2009.

Voormalig Voorzitter Raad van Bestuur CSM N.V.

en thans onder meer de volgende functies:

- Voorzitter Raad van Commissarissen Aegon Nederland N.V.
- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Vion N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Wegener N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Nutreco Holding N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Schuitema N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Cargill B.V.

de heer prof. dr. R.G.C. van den Brink

Nederlandse nationaliteit.

Eerste benoeming in 2001, huidige benoeming tot AVA in 2009.

Oud-lid Raad van Bestuur ABN AMRO Bank N.V. en thans onder meer de volgende functies:

- Voorzitter Raad van Commissarissen Van der Moolen Holding N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Akzo Nobel N.V.

de heer drs. J.F. van Duyne

Nederlandse nationaliteit.

Eerste benoeming in 2001, huidige benoeming tot AVA in 2008.

Oud-CEO Corus Group PLC en thans onder meer de volgende functies:

- Voorzitter Raad van Commissarissen OPG Groep N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Gamma Holding N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen De Nederlandsche Bank N.V.
- Kroonlid Sociaal-Economische Raad

de heer A.A. Olijslager

Eerste benoeming in 2005, huidige benoeming tot AVA in 2009.

Voormalig voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke Friesland Foods N.V. en thans onder meer de volgende functies:

- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen AVEBE
- Lid Raad van Commissarissen ABN AMRO Holding N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Center Parcs Europe N.V.
- Non-executive director Tourism Real Estate Property Holding SE

De profielschets van de Raad van Commissarissen ligt ter inzage bij de Secretaris van de Hoofddirectie ten kantore van de vennootschap en kan worden gedownload op www.samas.com.

Hoofddirectie

De Hoofddirectie van Samas bestond in het boekjaar 2006/2007 uit twee leden: de Chief Executive Officer en de Chief Financial Officer. Met de voorgenomen benoeming van twee nieuwe statutaire leden tot respectievelijk Chief Operating Officer en een nieuwe Chief Financial Officer wordt het aantal (statutaire) leden van de Hoofddirectie uitgebreid tot drie.

de heer drs. J.M.M. van der Ven (1953)

President-directeur

de heer drs. G. Schlösser (1963) / **de heer mr. M.C. van den Biggelaar** MiF (1968)

Chief Financial Officer

De heer Schlösser is per 1 december 2006 teruggetreden als lid van de Hoofddirectie.

De heer Van den Biggelaar is momenteel, per 1 maart 2007, titulair directeur en is voorgedragen als statutair lid van de Hoofddirectie in de functie van Chief Financial Officer met ingang van de eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

de heer C.C. Held (1966)

Chief Operating Officer

De heer Held is momenteel, per 1 januari 2007, titulair directeur en is voorgedragen als statutair lid van de Hoofddirectie in de functie van Chief Operating Officer met ingang van de eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Secretaris Hoofddirectie

de heer mr. E.J.R. Ingenegeren (1958)

Bericht van de Raad van Commissarissen

Aan de aandeelhouders van Samas N.V.,

Jaarrekening 2006/2007

Hierbij bieden wij u de door de Hoofddirectie opgemaakte jaarrekening aan over het boekjaar 2006/2007. Deze jaarrekening bestaat uit de volgende onderdelen:

- de geconsolideerde balans per 31 maart 2007;
- de geconsolideerde winst-en-verliesrekening voor het jaar eindigend 31 maart 2007;
- de geconsolideerde vermogensverloopstaat voor het jaar eindigend 31 maart 2007;
- de vennootschappelijke balans per 31 maart 2007;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening voor het jaar eindigend 31 maart 2007;
- de toelichting bij de jaarrekening.

Deze jaarrekening is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. onderzocht en voorzien van een verklaring, die is opgenomen op pagina 80 van dit jaarverslag. Wij stellen aan de op 7 juni 2007 te houden jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de jaarrekening overeenkomstig vast te stellen.

Dividend

Aangezien Samas dit jaar een aanzienlijk nettoverlies heeft geleden en haar financiële positie dient te versterken, wordt over het onderhavige boekjaar geen dividend uitgekeerd. In de nabije toekomst verwacht Samas evenmin dividend te zullen uitkeren.

Toezicht en advies

In het kader van zijn toezichthoudende en adviserende functie is de Raad van Commissarissen in het afgelopen jaar elf keer in vergadering bijeen geweest, zowel in persoon als in de vorm van teleconferenties en zowel in als buiten de aanwezigheid van de Hoofddirectie. Daarbij werd aandacht besteed aan: het strategisch beleid, de financiering van de onderneming, het operationele plan, de investeringen en desinvesteringen, de risicoanalyse en risicobeheersings- en controlesystemen, marktontwikkelingen en de gang van zaken, de jaarrekening en corporate governance.

Daarnaast is ook de strategie waaronder de weg naar verdere outsourcing nader besproken evenals het beleid voor marketing en productontwikkeling.

Voorts is veel aandacht gegeven aan het beleid inzake management development. Met betrekking tot dit laatste heeft de Raad zich beraden op onder meer de samenstelling, de beoordeling en de arbeidsvoorwaarden van de Hoofddirectie,

Het gehele boekjaar lang heeft de Raad van Commissarissen zich bezig gehouden met de lopende herstructurering van Groep. Daarbij is speciaal aandacht besteed aan het laatste kritieke onderdeel van het Operational Excellence-programma, namelijk de implementatie van de IT-infrastructuur voor de Groep en de daaraan gerelateerde veranderingen in de bedrijfsprocessen die tezamen bekend staan onder de naam Project Harmony.

Samenstelling Hoofddirectie

In augustus 2006 kondigde de heer G. Schlösser aan zijn functie van Chief Financial Officer en lidmaatschap van de Hoofddirectie te willen neerleggen. Op 1 december 2006 is hij afgetreden. De heer Schlösser heeft een belangrijke rol gespeeld in de herstructurering van Samas tot een meer geïntegreerd bedrijf. Gezien zijn verantwoordelijkheden in verband met het Project Harmony betreurt de Raad het tijdstip van zijn vertrek.

Naar aanleiding van het aftreden van de heer Schlösser heeft de Raad eenstemmig besloten dat het de voorkeur verdient om de Hoofddirectie uit te breiden van twee naar drie leden. Dit gezien het vele werk dat gedaan moet worden en de verwachting dat Samas een nieuwe strategische fase ingaat.

Teneinde ervaren bestuurders met een internationaal perspectief aan te trekken en te behouden, zijn de heren Held en Van den Biggelaar benoemd tot titulair directeur in de functie van respectievelijk Chief Operating Officer en Chief Financial Officer. Zij zullen aan de aandeelhoudersvergadering worden voorgedragen ter benoeming tot nieuwe statutaire leden van de Hoofddirectie. Voor een kort profiel van de

beoogde nieuwe Hoofddirectieleden zij verwezen naar de toelichting bij de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Herfinanciering en voorgenomen aandelenemissie

De Raad heeft veel overleg gepleegd en steun en advies verleend naar aanleiding van de ernstige storingen in de bedrijfsvoering die zich de laatste paar maanden van het jaar 2006/2007 hebben voorgedaan als gevolg van de introductie van het nieuwe IT-platform in Nederland als onderdeel van het Project Harmony. De aandacht van de Raad ging daarbij niet alleen uit naar oplossingen voor de storingen zelf, maar ook naar het opvangen van de daarmee gepaard gaande snelle verslechtering van de resultaten uit de gewone bedrijfsvoering en het werkkapitaal, die op hun beurt tot diverse financieringsproblemen leidden. Deze situatie gaf aanleiding tot het nemen van passende maatregelen om de financiële positie van Samas te versterken.

Tijdens deze periode van storingen in de bedrijfsvoering heeft de Raad in intensief contact gestaan met de Hoofddirectie teneinde onze taken, toezicht houden op de ontwikkelingen en het handelen van de Hoofddirectie en waar nodig en gewenst advies en ondersteuning verlenen, naar behoren te kunnen uitvoeren.

De Raad heeft enige malen intensief overlegd over de herfinancieringsplannen en aanvullende beleidsalternatieven. Er zijn extra vergaderingen belegd waar de diverse alternatieven uitgebreid zijn besproken.

Na een zorgvuldige afweging werd besloten tot een herfinanciering en de uitgifte van nieuwe aandelen. Dit besluit is op 5 april 2007 bekend gemaakt. Doel van de maatregelen is de financiële positie van de Groep te versterken en verdere uitvoering van de beleidsvoornemens van Samas in de komende jaren mogelijk te maken.

De Raad is ervan overtuigd dat, onder de huidige omstandigheden, de gekozen oplossing, die bestaat uit een aanvullend (overbruggings)krediet, een verlenging van de bestaande kredietfaciliteit met drie jaar, tot en met maart 2010, en een voorgenomen aandelenemissie ter waarde van ongeveer € 35 miljoen, de beste mogelijkheid bieden voor Samas zelf en alle belanghebbenden bij het bedrijf.

Voor de voorgenomen aandelenemissie wordt een prospectus uitgegeven en wordt goedkeuring gevraagd van de vervroegde Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die nu op 7 juni 2007 zal worden gehouden.

De Raad is ervan overtuigd dat de herfinanciering en de voorgenomen aandelenemissie Samas een goede basis zullen verschaffen voor winstherstel en verdere uitvoering van de beleidsvoornemens in de komende jaren.

Samenstelling en onafhankelijkheid van de Raad van Commissarissen

In het profiel van de Raad van Commissarissen is onder andere de gewenste omvang en samenstelling van de Raad gegeven. In de Raad dient voldoende kennis en deskundigheid aanwezig te zijn op het gebied van strategische en financiële besluitvorming in een internationale verkoop- en productieomgeving. In het jaar 2006/2007 is de samenstelling van de Raad niet gewijzigd.

De Raad van Commissarissen verklaart dat zijn leden voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria uit de Code, met uitzondering van één lid, de heer Van den Brink, die ten tijde van zijn benoeming tot commissaris tevens lid was van de Raad van Bestuur van een bank waarmee de vennootschap een belangrijke en langdurige relatie had en heeft.

Gedurende het jaar zijn het profiel, de samenstelling en de competentie van de Raad van Commissarissen geëvalueerd en is het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn leden besproken.

Voor de door de Code voorgeschreven gegevens van de huidige leden van de Raad van Commissarissen verwijzen wij naar pagina's 12-14 van dit jaarverslag.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kent twee commissies, de Auditcommissie en de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Deze commissies zijn op vrijwillige basis ingesteld, daar de Code ze slechts voorschrijft voor Raden van Commissarissen vanaf vijf leden en Samas vier commissarissen telt. Beide commissies bestaan uit twee leden van de Raad van Commissarissen en bereiden voor deze Raad besluiten voor.

Auditcommissie

De Auditcommissie telt twee leden, de heren Van Duyne (voorzitter) en Olijslager. De Auditcommissie is in 2006/2007 zes keer bijeen geweest in aanwezigheid van de President-Directeur en de Chief Financial Officer. De externe accountant heeft ook enkele vergaderingen bijgewoond.

Onderwerpen waren onder andere het verslag van de externe accountant over het boekjaar 2005/2006, de resultaten van het eerste half jaar 2006/2007, de herfinanciering, de interne controles en de verandering in: interne rapportagesystemen, IFRS en de IT-infrastructuur, dit in verband met het Project Harmony.

Zoals hierboven vermeld, ging de aandacht de laatste paar maanden van het jaar vooral uit naar de storingen in de bedrijfsvoering die optraden bij de implementatie van Project Harmony in Nederland, en naar de gevolgen hiervan voor met name de financiële positie en het werkkapitaal van Samas.

Remuneratie- en Benoemingscommissie

De Remuneratie- en Benoemingscommissie telt twee leden, de heren Van den Brink (voorzitter) en Vink. Deze commissie is in 2006/2007 drie keer bijeen geweest.

Daarbij zijn onder meer besproken: de samenstelling en uitbreiding van de Hoofddirectie, het functioneren en de remuneratie van de Hoofddirectie en de toekenning van managementaandelenopties aan de Hoofddirectie.

Voor nadere informatie zij verwezen naar het hoofdstuk 'Bezoldigingsbeleid' op pagina 15 van dit jaarverslag. Gegevens over de daadwerkelijke bezoldiging van leden van de Hoofddirectie zijn te vinden op pagina 73 van dit jaarverslag.

Bezoldiging van de Raad van Commissarissen

De bezoldiging van de Raad van Commissarissen voor 2006/2007 bestaat uit een vast bedrag alsmede een variabele bedrag per bijgewoonde commissievergadering. De hoogte van de beloning is ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Dank aan de medewerkers

Ondanks het teleurstellende nettoverlies over 2006/2007 en de nog steeds moeilijke omstandigheden spreken wij graag onze bijzondere waardering uit voor de grote inzet waarmee het management en de medewerk(st)ers de belangen van de Groep in het verslagjaar hebben behartigd.

Raad van Commissarissen

dr. J.A.J. Vink, voorzitter
prof. dr. R.G.C. van den Brink
drs. J.F. van Duyne
A.A. Olijslager

Houten, 21 mei 2007

Verslag van de Hoofddirectie

Algemene gang van zaken

Het boekjaar 2006/2007, dat is afgesloten met een teleurstellend resultaat, is voor een ieder die bij Samas betrokken is, een turbulent jaar geweest.

Marktontwikkelingen

De economische situatie in Europa was in de voorgaande jaren ongunstig, hetgeen directe gevolgen heeft gehad voor de afzet van kantoorstoelen en –meubilair. Bovendien maakt de markt voor kantoorinrichting snelle veranderingen door. De gemiddelde uitgaven per werkplek dalen, onder andere door intensiever gebruik van draadloze communicatie, thuiswerk en efficiëntere benutting van kantoorruimte.

Deze lagere bestedingen worden gedeeltelijk gecompenseerd door de ingrijpende verandering in de denkwijze over kantoorinrichting en de vormgeving van de werkplek die momenteel gaande is. Klanten hechten hieraan steeds meer belang. Het idee van het kantoor als een verzameling bureaus en stoelen in aparte kamers of hokjes is al bijna niet meer van deze tijd. De klanten van Samas krijgen steeds meer oog voor de productiviteitsvoordelen die een efficiënt ontworpen kantoor kan opleveren. Zo kan de communicatie tussen de medewerkers sterk verbeterd worden door kantoorruimten in te richten, waar iedereen in één ruimte zit en er dus veel meer gelegenheid is voor ad-hoc communicatie dan het geval was toen iedereen nog in een apart kantoor zat en elkaar dus vooral sprak tijdens formele vergaderingen. Bovendien is er steeds meer erkenning voor het belang van het kantoor als een sociale en culturele omgeving die van invloed is op de gezondheid en het welzijn van de medewerkers, en dus op hun productiviteit. Door deze mogelijke productiviteitseffecten zijn kantoorinrichting en de vormgeving van de werkplek niet langer slechts een esthetische kwestie, maar een prioriteit van het management. Hierdoor is meer vraag ontstaan naar advies en ontwerpdiensten, wil men meer keuzemogelijkheden in vergader- en conferentiefaciliteiten, receptieruimtes, 'zitjes' en lounges, en wil de klant steeds vaker flexibele oplossingen die voldoen aan haar specifieke wensen. Voor aanbieders van kantoorstoelen en -meubilair betekent deze trend dat productontwikkeling en innovatie steeds belangrijker worden.

Door de ongunstige marktomstandigheden hebben de Europese markten voor kantoorstoelen en -meubilair de laatste jaren slechts een geringe groei te zien gegeven en is er sprake van overcapaciteit. De markt is gefragmenteerd: er zijn veel kleine spelers die zich richten op de eigen nationale markt en er zijn spelers met een beperkt assortiment nicheproducten. Er zijn echter maar weinig grote marktpartijen die in heel Europa actief zijn. Bovendien zijn er slechts weinig spelers die in de eigen thuismarkt een duidelijk groter marktaandeel hebben.

Daar staat tegenover dat in heel Europa de aandacht voor het terugdringen van de groeiende maatschappelijke kosten van de gezondheidszorg toeneemt. Deze vraag naar gezonde werknemers vertaalt zich ook in de optimalisering van de kantooromgeving en de werkplek. Naast (zit)comfort en vormgeving speelt ook de ergonomie een steeds belangrijker rol.

In de eerste helft van het verslagjaar 2006/2007 bleven de marktomstandigheden ongunstig, met name in Duitsland. In de tweede helft van het jaar trok de markt in heel Europa echter aan. Per saldo is de markt voor kantoorstoelen en -meubilair over het gehele verslagjaar gegroeid. In 2006/2007 gaven de Benelux, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Zwitserland en Oost-Europa groei te zien, terwijl de Franse markt zich licht herstelde van de dalingen in de voorgaande jaren.

Voortgang strategie

De Hoofddirectie heeft aan het eind van 2003 een aantal speerpunten en doelstellingen voor de korte, middellange en lange termijn gegeven met als primair doel het rendement te brengen naar een niveau dat past bij de structureel veranderde marktomgeving. Voor meer informatie over de strategie en doelstellingen wordt verwezen naar pagina 6 van dit jaarverslag. Het afgelopen boekjaar stond in het teken van de laatste fase van het Operational Excellence-programma, een omvangrijk herstructurerings- en integratieprogramma dat medio 2005 is gestart en is ingezet om concurrerend te kunnen opereren onder de structureel veranderende marktomstandigheden.

In de loop van het boekjaar 2006/2007 zijn een aantal belangrijke projecten als onderdeel van het

Operational Excellence-programma afgerond. Daarbij ging het onder meer om de integratie van de Duitse verkooporganisatie, de herstructurering van de Duitse stoelenproductie en de afslanking bij interieurbouwer Erco in Nederland. In totaal beschikt Samas nu over 11 productiefaciliteiten, waarvan 2 in de Benelux, 3 in Duitsland, 3 in Frankrijk en 1 in zowel Zwitserland, Hongarije als Tsjechië.

In het kader van de integratie van de verkooporganisatie is het Samas Office-concept, dat zich richt op directe verkoop aan eindgebruikers, in diverse Europese landen geïntroduceerd en is het internationale key account team uitgebreid. Dit om de samenwerking tussen de Samas-bedrijven te verbeteren en de mogelijkheden voor cross-selling te vergroten.

In mei 2006 werd The Village Office in Houten geopend, een Europese showroom annex hoofdkantoor van Samas, waarin voor het eerst alle merken van Samas onder één dak zijn samengebracht. The Village Office is een groot succes en laat de professionele kant van Samas als kantoorinrichter zien. Deze Europese showroom toont diverse vernieuwende en eigentijdse concepten op het gebied van kantoorinrichting en heeft inmiddels ruim 9000 bezoekers getrokken. In de Nederlandse en internationale (vak)pers was er veel aandacht voor The Village Office en werd de discussie over de veranderende rol van het fysieke kantoor in het algemeen opgevoerd.

In het afgelopen boekjaar is de merkenportfolio gestroomlijnd en is de uitstraling en huisstijl van de verschillende merken vernieuwd en op elkaar afgestemd, waardoor de positionering en herkenbaarheid van Samas als integraal opererende internationale kantoorinrichter in de markt is verbeterd.

Het afgelopen boekjaar is veel aandacht besteed aan productontwikkeling en vormgeving en is het aanbod van producten en diensten voor kantoormeubilair, -stoelen en complete concepten voor kantoorinrichting sterk verbeterd. Met name op het gebied van kantoorstoelen zijn diverse innovatieve modellen en collecties ontwikkeld die niet alleen qua design en zitcomfort goed aansluiten bij de marktvraag, maar ook op het gebied van ergonomie inspelen op de toenemende eisen die vanuit de wet- en regelgeving aan de werkplek en de arbeidsomstandigheden worden gesteld.

Door betere operationele integratie op zowel productie als verkoop, kan Samas nu ook als een van de weinige partijen in de markt meedoen aan grote internationale aanbestedingen. Het internationale key account team, dat bestaat uit toegewijde salesmedewerkers en onder andere hiervoor speciaal is opgezet, heeft het afgelopen jaar verschillende grote successen geboekt. Zowel de producten als de marktpositie van Samas dragen bij aan de doelstelling om in de komende jaren harder te groeien dan de markt.

Naast deze toename van het aantal internationale contracten zijn diverse samenwerkingsverbanden met collega-bedrijven gesloten die tot een stijging van de productie voor derden zullen leiden. Zo is Samas onder meer een internationaal partnership aangegaan met kantoorinrichter Duba-B8 uit Denemarken.

Het sluitstuk, en een van de belangrijkste onderdelen, van het Operational Excellence-programma is het ondernemingsbrede Project Harmony, dat tot doel heeft de bedrijfsprocessen op groepsniveau te integreren en de gehele procesketen te optimaliseren. De nieuwe IT-architectuur omvat de volgende onderdelen:

- een internationale netwerk- en serverinfrastructuur waarmee binnen het bedrijf data uitgewisseld kan worden en die de dure lokale infrastructuren vervangt. Bovendien zijn er in het nieuwe systeem minder servers nodig;
- een set sterk geïntegreerde applicaties die zijn gebouwd rond SAP, Customer Relationship Management en een grafische productconfiguratie tool die een groot aantal bestaande applicaties vervangt. Met deze drie tools is het bijvoorbeeld mogelijk de producten van Samas tijdens hun gehele levensloop te volgen (van productontwikkeling via vormgeving en productie tot de catalogus, offerte en verkooporder);
- een uniforme en gestandaardiseerde infrastructuur voor de werkplek, waaronder voor alle medewerkers een standaard desktop met randapparatuur als printers en telefoons, ter vervanging van verouderde en afwijkende lokale oplossingen. Verder is een veelvoud aan bestaande applicaties vervangen door een beperkt aantal 'productiviteitstools'.

Wanneer de implementatie van het nieuwe IT-platform is afgerond, zullen alle werkmaatschappijen gebruikmaken van dezelfde set softwareapplicaties voor de automatisering van vrijwel alle bedrijfsprocessen

(zoals het boeken van voorraden en inkooporders, het actualiseren van financiële informatie en het aanmaken van facturen). Met de nieuwe IT-oplossing kunnen de verkoop- en back-officemedewerkers bovendien orders van klanten grafisch configureren (met driedimensionale afbeeldingen in plaats van productcodes) en digitale modellen maken.

Samas verwacht onder andere de volgende voordelen van het nieuwe IT-platform:

1. Meer synergie tussen groepsbedrijven

Het nieuwe IT-platform leidt tot uniformiteit en vereenvoudiging van de bedrijfsprocessen binnen de groep. Deze uniformiteit vergroot de synergie tussen de werkmaatschappijen. Zo wordt het bij uniforme productieprocessen mogelijk de productie bij verschillende faciliteiten optimaal op elkaar af te stemmen door de beschikbare capaciteit en de productiekosten zorgvuldig te vergelijken. Hiermee kan niet alleen bij elke locatie het optimale productieniveau worden gehandhaafd, maar kan ook sneller worden geleverd aan de klant (vooral bij grote orders waarbij individuele locaties op topcapaciteit draaien) en hoeft minder voorraad te worden aangehouden. Met uniforme bedrijfsprocessen kan Samas verder producten en diensten in alle markten op dezelfde manier aanbieden, hetgeen het merkprofiel van Samas versterkt. Bovendien kan Samas nu flexibeler inspelen op de grote orders van internationale klanten door de productie en levering lokaal te organiseren en zo haar concurrentiepositie in de slag om de grote internationale klanten te verbeteren.

2. Grotere managementefficiency door verbetering van de informatiestromen

Het nieuwe IT-platform levert managementinformatie die (i) meer accuraat, (ii) uitgebreider en (iii) sneller beschikbaar is dan voorheen. Dit leidt tot verbetering van het financiële en operationele beheer binnen Samas en stelt het management, zowel op groeps- als op lokaal niveau, middelen beschikbaar om de besluitvorming te verbeteren (en bijvoorbeeld ook sneller op veranderingen in de markt in te spelen). Het nieuwe systeem heeft ook voordelen voor de productie en verkoop (van een efficiëntere inkoop van grondstoffen en onderdelen tot een nauwkeuriger kostprijsberekening van producten en een betere dienstverlening aan de klant).

3. Kostenbesparingen

Eenmaal ingevoerd dient het nieuwe IT-platform tot directe kostenbesparingen te leiden, doordat de totale IT-uitgaven van de groep dalen (één centraal geleid en onderhouden IT-systeem is immers goedkoper dan de vele IT-platformen die voorheen werden gebruikt). Bovendien is de verwachting dat de toegenomen efficiëntie in de bedrijfsvoering als gevolg van het nieuwe IT-platform zich zal vertalen in een geringere behoefte aan werkkapitaal (vooral omdat de productie steeds meer ordergestuurd zal verlopen en er dus minder voorraden aangehouden dienen te worden).

De implementatie van Project Harmony en de migratie naar het nieuwe IT-systeem in Zwitserland en Duitsland waren binnen enkele weken zonder noemenswaardige verstoringen van de normale bedrijfsactiviteiten afgerond. Ook hebben zich geen significante problemen voorgedaan in de gefaseerde introductie in Duitsland. In Nederland heeft de implementatie echter tot ernstige verstoringen van de bedrijfsprocessen geleid, met sterk negatieve gevolgen voor de levering en dienstverlening van de Nederlandse organisatie. Gecombineerd met een hogere orderintake hebben deze verstoringen in de bedrijfsprocessen geleid tot druk op zowel het resultaat als het werkkapitaal.

Na invoering in Nederland werkte het nieuwe IT-platform aanvankelijk nog niet op de verwachte snelheid, dit veroorzaakte vermindering van aandacht en ernstige verstoringen van de bedrijfsprocessen. Daarna werden de bedrijfsprocessen door andere problemen en complicaties negatief beïnvloed, zoals ernstig vertraagde of verkeerde leveringen aan klanten, fouten in de productie, daling van de productieniveaus (door storingen in de dagelijkse bedrijfsprocessen) en een grotere behoefte aan werkkapitaal (doordat vanwege de storingen minder efficiënt werd gewerkt).

Na de implementatie heeft Samas een grondige evaluatie gedaan en is tot de conclusie gekomen dat deze problemen vooral zijn toe te schrijven aan de volgende factoren: de medewerkers waren onvoldoende getraind in het werken met het nieuwe IT-platform; tijdens en kort nadat de implementatie in Nederland was

begonnen deden zich onverwachte wijzigingen in het management voor; het lokale management was onvoldoende betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe systeem; en de gevolgen van de veranderingen voor de bedrijfsprocessen werden onderschat. De problemen hebben onder andere geleid tot klantontevredenheid, klanten die hun relatie met Samas beëindigden en uitstel van betalingen.

Op meerdere momenten nadat de implementatie van start was gegaan heeft Samas maatregelen genomen om de negatieve effecten die tijdens de implementatie van het nieuwe IT-platform aan het licht kwamen tegen te gaan en om de implementatie zo spoedig mogelijk af te ronden. In dit kader zijn onder andere externe consultants ingehuurd en interne werkgroepen gevormd om de problemen te analyseren en risicobeheersing- en herstelmaatregelen te nemen.

Op dit moment zijn de geconstateerde complicaties bij de invoering van de nieuwe bedrijfsprocessen en de implementatie van het nieuwe IT-platform in Nederland helder en niet anders dan op 5 april 2007. Het verbeteringsproces vordert gestaag en met de huidige focus op geleidelijke verbetering zou aan het einde van het eerste halfjaar 2007/2008 sprake moeten zijn van een genormaliseerde situatie in Nederland.

In het kader van deze maatregelen, en gezien de complicaties in Nederland, is de implementatie van het nieuwe IT-platform in Frankrijk en van bepaalde fasen ervan in Duitsland echter uitgesteld. Voordat hiermee wordt doorgegaan, zullen extra risicoanalyses worden uitgevoerd, de voorbereidingen zo nodig worden aangepast en zal lering worden getrokken uit de implementatieproblemen in Nederland.

Omzet en resultaatontwikkeling

Voor Samas resulteerden de ontwikkelingen in het afgelopen boekjaar in een stabilisatie van de groepsomzet over het boekjaar 2006/2007 en een toename van de orderportefeuille per einde boekjaar van 4%. Met name in de tweede helft van het verslagjaar verliep de omzetontwikkeling veel beter, met een omzetstijging van 19% in vergelijking met het eerste halfjaar.

De resultaatontwikkeling was met name door de problemen met de implementatie van Project Harmony echter teleurstellend. Het nettoverlies over het afgelopen boekjaar kwam uit op € 31,1 miljoen, terwijl in 2005/2006 nog een bescheiden winst van € 0,7 miljoen werd geboekt. Naast de omzetderving in Nederland kwam het saldo van eenmalige kosten en baten uit op een totaal van ten minste € 12,5 miljoen negatief, waarvan minimaal € 7 miljoen direct gerelateerd was aan de introductie van Project Harmony.

Herfinanciering en voorgenomen aandelenemissie

Samas heeft na sluiting van het boekjaar op 5 april 2007 een verlenging van de reeds bestaande syndicaat kredietfaciliteit tot en met 31 maart 2010 en een voorgenomen aandelenemissie van circa € 35 miljoen ter versterking van haar financiële positie bekendgemaakt. In dit kader werd tevens een overbruggingskrediet van € 15 miljoen overeengekomen voor de periode tot aan de beoogde aandelenemissie. De aandelenemissie zal verdere invulling van de strategie van Samas mogelijk maken.

Groepsresultaten

Netto-omzet en orderportefeuille

De netto-omzet daalde in 2006/2007 licht tot € 352,4 miljoen in vergelijking met € 355,6 miljoen vorig jaar. In de eerste jaarhelft was er nog sprake van een daling met 6,7%. Ondanks de gemiste omzet in Nederland was de omzetgroei door verbeterde marktcondities was in het tweede halfjaar, 19% hoger dan in het eerste halfjaar.

Het valuta-effect van voornamelijk de Zwitserse franc en het Britse pond sterling ten opzichte van de euro was nagenoeg nihil.

Omzet per regio

(in miljoenen euro's)	Benelux/VK	Duitsland	Frankrijk
2005/2006	97,3	162,0	96,4
2006/2007	95,6	158,7	98,1

In Duitsland stond de omzet met name in het begin van het boekjaar onder druk door de naweeën van de reorganisatie van de Duitse verkooporganisatie, inclusief de sluiting van enkele productiefaciliteiten. In de twee jaarhelft is dit effect ruimschoots gecompenseerd. In de rapportage regio Duitsland (inclusief Zwitserland en Oost-Europa) was in 2006/2007 goed voor 45% van de totale omzet van Samas. In de rapportage regio Benelux, met name in Nederland, had de omzet te lijden van implementatieproblemen met het nieuwe automatiseringssysteem. Daardoor was er sprake van een lichte omzetsdaling. Het aandeel van de rapportage regio Benelux (inclusief Groot-Brittannië) in de groepsomzet van Samas kwam uit op 27%; vooral België deed het opvallend goed. In Frankrijk was in het afgelopen boekjaar sprake van een lichte omzetstijging. Als percentage van de groepsomzet bedroeg het aandeel van Frankrijk 28%.

De orderportefeuille van de groep was per einde boekjaar 4% hoger dan per ultimo boekjaar 2005/2006. In het tweede halfjaar was de orderportefeuille 8% hoger dan het eerste halfjaar.

De orderportefeuille heeft bovendien een stabiel karakter, omdat deze een groter aantal meerjarige opdrachten van grote multinationals en (semi-)overheidsinstellingen bevat dan een jaar geleden.

Brutomarge

De brutomarge kwam uit op € 189,7 miljoen, een lichte daling ten opzichte van 2005/2006. In procenten van de netto-omzet nam de brutomarge licht toe van 53,6% naar 53,8%. Het valuta-effect op de brutomarge was nagenoeg nihil. In stoelen en meubels was de onderliggende brutomarge onveranderd. In Frankrijk was de brutomarge hoger door een sterkere focus op winstgevendende omzet. De prijs blijft een belangrijk aspect in de markten waarin Samas opereert, met name in Duitsland. In de Benelux stond de marge onder druk, voornamelijk vanwege de problemen met de implementatie van Project Harmony in de Nederlandse organisatie, waar de eenmalige lasten naar schatting een negatief effect hadden van € 2,5 miljoen op de brutomarge.

Operationele kosten

De operationele kosten stegen in totaal met € 27,0 miljoen, zo'n 14 %, tot € 218,0 miljoen. Van deze kostenstijging was ten minste € 10 miljoen eenmalig, waarvan minimaal € 4,5 miljoen direct gerelateerd was aan de complicaties rondom de introductie van Project Harmony. Deze eenmalige effecten buiten beschouwing gelaten, bedroegen de genormaliseerde operationele kosten € 208 miljoen in vergelijking met € 197 miljoen in 2005/2006.

De toename van € 11 miljoen had met name te maken met hogere personeelskosten, huurkosten gerelateerd aan de sale and lease back van het kantoorpand in Houten en de tweejaarlijkse Orgatec beurs voor kantoorinrichting. In het boekjaar 2005/2006 werden de operationele kosten positief beïnvloed door een eenmalig effect van € 8,6 miljoen, dat was toe te schrijven aan het "redressement judiciaire" in Frankrijk.

Het aantal medewerkers (Full Time Equivalents; FTEs) nam met 3% toe tot 2.447 per einde boekjaar 2006/2007. Het gemiddeld aantal FTE's nam af van 2.427 in 2005/2006 naar 2.407 in 2006/2007, dit was met name het gevolg van de reorganisatie.

Afschrijvingen

Met € 13,6 miljoen waren de afschrijvingen vóór impairment 8% lager dan in 2005/2006. De per 31 maart 2007 geactiveerde Harmony kosten bedroegen € 17,9 miljoen en zullen na afronding worden afschreven in een termijn van 5 jaar.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat verslechterde van € -0,4 miljoen tot € -28,4 miljoen. Het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedroeg -16,6%, ten opzichte van -0,02% in 2005/2006. Het resultaat uit deelnemingen was € 0,2 miljoen.

Rentelasten

De rentelasten bedroegen € 4,9 miljoen, een stijging van 4,1% in vergelijking met het vorige boekjaar. In het boekjaar 2005/2006 was er sprake van een herziening van € 3,2 miljoen aan dividend op financieringspreferente aandelen die in het boekjaar 2004/2005 onder IFRS was opgenomen als rentelast. De genormaliseerde toename in 2006/2007 was het gevolg van een groter gebruik van de bestaande kredietfaciliteit in het afgelopen boekjaar. Het gemiddelde rentepercentage nam toe van 4,3% in 2005/2006 tot 5,4% in 2006/2007.

Belastingdruk

De belastingdruk was positief en kwam uit op € 2,2 miljoen, voornamelijk als gevolg van een restitutie in Duitsland in het voorgaande jaar.

Eenmalige baten en lasten

De eenmalige baten en lasten hadden in het boekjaar 2006/2007 per saldo een negatief effect op het bedrijfsresultaat van € 12,5 miljoen, waarvan € 2,5 miljoen in brutowinst en € 10 miljoen in operationel kosten. Een bedrag van € 7 miljoen was direct of indirect toe te schrijven aan de introductie van Project Harmony in Nederland, waarvan € 2,5 miljoen aan kosten direct impact hadden op de brutomarge. In het boekjaar 2005/2006 werd het bedrijfsresultaat positief beïnvloed door de eenmalige bate van € 8,6 miljoen inzake de "redressement judiciaire" in Frankrijk.

Nettoresultaat

Het nettoverlies kwam uit op € 31,1 miljoen in vergelijking met een nettowinst van € 0,7 miljoen in 2005/2006. Het nettoverlies per aandeel kwam hierdoor uit op € 1,25. Er wordt geen voorstel gedaan voor uitkering van dividend.

Dividendvoorstel

De resultaatsbestemming is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2006/2007	2005/2006
Uitgekeerd dividend op		
gewone aandelen	0,0	0,0
Afboeking van/ toevoeging		
Aan de overige reserves	- 31,1	0,7
Nettoresultaat	- 31,1	0,7

Voor het dividendbeleid wordt verwezen naar pagina 17 van dit jaarverslag.

Balans

(in miljoenen euro's)	31 maart 2007	31 maart 2006
Activa		
Vaste activa	145,1	145,6
Vlottende activa		
Inventaris	37,9	31,8
Vorderingen	80,2	69,4
Liquide middelen	2,8	7,1
Vlottende activa	266,0	253,9

Herfinanciering en voorgenomen aandelenemissie

Samas heeft na sluiting van het boekjaar op 5 april 2007 een verlenging van de reeds bestaande syndicaat kredietfaciliteit tot en met 31 maart 2010 en een voorgenomen aandelenemissie van circa € 35 miljoen ter versterking van haar financiële positie bekendgemaakt. In dit kader werd tevens een overbruggingskrediet van € 15 miljoen overeengekomen voor de periode tot aan de beoogde aandelenemissie.

De daling van 30% in het eigen vermogen tot € 73,3 miljoen werd met name veroorzaakt door het in het boekjaar behaalde negatieve resultaat. Het garantievermogen daalde onder invloed hiervan eveneens van € 105,2 miljoen in 2005/2006 naar € 73,3 miljoen in 2006/2007.

Materiële en immateriële vaste activa

De materiële en immateriële vaste activa namen met € 1,2 miljoen af tot € 125 miljoen. In het boekjaar 2006/2007 bedroegen de investeringen voor materiële vaste activa € 11,4 miljoen, in ontwikkeling van nieuwe producten € 2,6 miljoen en voor de invoering van Project Harmony € 7,2 miljoen. Voor een bedrag van € 8,8 miljoen zijn inactieve materiële vaste activa verkocht. De totale afschrijving in het boekjaar 2006/2007 bedroeg € 13,6 miljoen.

Werkkapitaal

In de laatste maanden van het boekjaar is de werkkapitaalpositie door de problemen met de implementatie van Project Harmony in Nederland onder druk komen te staan. Dat vertaalt zich met name in een per ultimo boekjaar hoger dan normale voorraad- en debiteurenpositie van circa € 10 miljoen.

Het saldo van vlottende activa en passiva steeg met € 3,9 miljoen tot € 14,9 miljoen. De vlottende activa stegen met € 12,6 miljoen, terwijl de vlottende passiva met € 8,7 miljoen toenamen. De omloopsnelheid van de voorraden kwam uit op 4,8 in 2006/2007 ten opzichte van 5,4 in 2005/2006. Het gemiddelde aantal dagen dat de handelsdebiteuren uitstonden is in vergelijking met het vorig boekjaar met 11 dagen gestegen tot 56 dagen. In Frankrijk en Duitsland verbeterden deze beide ratio's licht.

SAMAS N.V. - Jaarrekening 2006/2007

(in miljoenen euro's)	31 maart 2007	31 maart 2006
Passiva		
Eigen vermogen	73,2	105,2
Aandeel derden	0,1	0,0
Groepsvermogen	73,3	105,2
Langlopende		
verplichtingen	27,4	34,6
Kredietinstellingen	83,3	57,6
Overige kortlopende		
schulden	82,0	56,5
Vlottende passiva	266,0	253,9
Solvabiliteit	27,6	41,4%

Schulden

In totaal stegen de kortlopende en langlopende schulden met 45% van € 57,6 miljoen in 2005/2006 tot € 83,3 miljoen in 2006/2007. De gemiddelde financieringskosten van deze leningen stegen tot 5,4% in vergelijking met 4,3% in 2005/2006.

Solvabiliteit

Het balanstotaal per 31 maart 2007 steeg met 5% tot € 266,0 miljoen. De solvabiliteit (eigen vermogen als percentage van het balanstotaal) is onder invloed van alle ontwikkelingen afgenomen van 41,4% tot 27,6% per ultimo boekjaar.

SAMAS N.V. - Jaarrekening 2006/2007

Investerings/kasstroom

(in miljoenen euro's)	2006/2007	2005/2006
Bedrijfsresultaat	-28,4	-0,4
Afschrijvingen	13,6	14,8
EBITDA	-14,8	14,4
Voorzieningen	-7,3	-9,3
Ontvangen en betaalde belastingen	4,6	6,8
Mutatie werkkapitaal	-3,0	6,4
Overige mutaties in kortlopende verplichtingen	9,0	-11,1
Kasstroom uit operationele activiteiten	-11,5	7,2
Investerings in immateriële en materiële vaste activa	-21,2	-17,2
Resultaat resp. deconsolidatie deelnemingen	-0,1	1,4
Desinvesteringen vaste activa	8,8	15,8
Kasstroom aangewend voor investeringen	-12,5	-
Uitgifte gewone aandelen	0,3	17,2
Overige vermogens mutaties	-1,0	5,2
Mutaties in aflossingen langlopende leningen	41,3	-32,7
Mutaties in kortlopende leningen	-16,0	5,7
Kosten betaald aan kredietverstrekkers	-4,9	-3,5
Betaald aan minderheidsaandeelhouders	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	19,7	-8,1
Mutaties liquide middelen	-4,3	-0,9

De netto uitgaande kasstroom vóór financieringsactiviteiten kwam in 2006/2007 uit op € 24,0 miljoen door een negatieve EBITDA van € 14,8 miljoen en een kasstroom uit investeringen van € 12,5 miljoen. Dit werd voor een beperkt deel gecompenseerd door een positieve kasstroom van € 3,3 miljoen, per saldo bestaande uit betalingen uit hoofde van pensioenverplichtingen en reorganisatie, belastingen, mutaties in werkkapitaal en andere kortlopende activa en passiva.

De voorzieningen voor reorganisaties in Duitsland en Nederland zijn gedeeltelijk in 2006/2007 aangewend. Aan het einde van het boekjaar bedroeg de reorganisatievoorziening € 2,1 miljoen.

In 2006/2007 waren de meest belangrijke investeringsuitgaven toe te schrijven aan de ontwikkeling van nieuwe producten van € 2,6 miljoen en de implementatie van Project Harmony (IT-platform en nieuwe infrastructuur van de bedrijfsprocessen) van € 7,2 miljoen. De materiële investeringen in machines en gereedschappen, etc. kwamen uit op € 11,4 miljoen en waren min of meer in lijn met het niveau van de jaarlijkse afschrijvingen.

Pensioenverplichtingen

Samas heeft in Nederland een toegezegde-bijdrageregeling. De bijdrage van Samas is 18% van de jaarlijkse loonsom. Daarnaast is Samas per 1 januari 2005 overeengekomen om gedurende 6 jaar € 1,0 miljoen jaarlijks in het fonds te storten.

Gang van zaken per hoofdregio

De Benelux en het Verenigd Koninkrijk

In de Benelux en het Verenigd Koninkrijk zijn een aantal werkmaatschappijen actief: Samas B.V. (voorheen Assenburg), Samas Office B.V. (tot 3 april 2006 Aspa Kantoorinrichting B.V.), Erco Interieurbouw B.V. en Samas België N.V. Het bedrijf Samas B.V. is het Nederlandse metaalverwerkende productie- en assemblagebedrijf dat een groot deel van zijn producten levert aan Samas Office B.V., dat zich richt op de verkoop van kantoorinrichting in de breedste zin, direct aan de eindgebruikers. Daarnaast verkoopt Samas B.V. aan dealers, die een essentieel onderdeel van de verkooporganisatie vormen, en aan de eigen verkooporganisaties Samas België en Samas UK. Erco Interieurbouw opereert hoofdzakelijk in de Nederlandse markt met als focus hoogwaardige houtverwerkende interieurbouw.

Het afgelopen boekjaar was voor Samas Benelux en Samas UK een jaar met hoogte- en dieptepunten.

De kantoorinrichtingsmarkt in de Benelux en het Verenigd Koninkrijk is dit verslagjaar gegroeid ten opzichte van 2005/2006. De relatief kleine verkooporganisaties in België en het Verenigd Koninkrijk hebben verschillende interessante opdrachten weten te verwerven en hun marktaandeel aanzienlijk vergroot.

In Nederland hebben ernstige storingen in de bedrijfsvoering die optraden bij de uitvoering van Project Harmony, meer in het bijzonder de implementatie van een nieuw, groepsbreed ERP-systeem, per saldo geleid tot een omzetsdaling in de regio Benelux en VK van 1% tot € 95,6 miljoen over het gehele jaar. Als gevolg hiervan neemt deze regio nu 27% van de totale netto-omzet van Samas voor haar rekening.

De reorganisatie en afslanking van Erco Interieurbouw afgerond. Met succes, want Erco kon het jaar kostendekkend afsluiten. Dat was, naast de doorgevoerde kostenbesparingen, ook te danken aan een stijging van de vraag. Gezien de huidige vraagontwikkeling en de verdere integratie in de verkooporganisatie van Samas zijn de vooruitzichten voor Erco solide.

Het afgelopen boekjaar is veel aandacht besteed aan verbetering van het productassortiment. Er zijn nieuwe modellen stoelen en meubels ontwikkeld en met succes op de markt gebracht. Goede voorbeelden hiervan zijn de stoel 'Salida' van Drabert en de Wereldstoel van Sitag, die beide in 2007 in Nederland zijn geïntroduceerd.

In mei 2006 is de nieuwe Europese showroom, The Village Office in Houten, onder grote belangstelling officieel geopend. Alle merken van Samas zijn er vertegenwoordigd en de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van moderne kantoorinrichting en de kantooromgeving zijn er te zien. In The Village Office zijn tevens het nieuwe hoofdkantoor van Samas Groep en de Nederlandse commerciële organisatie gevestigd. Sinds de opening heeft The Village Office al meer dan 9000 bezoekers getrokken. The Village Office heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de positionering van Samas als innovatieve trendsetter op het gebied van kantoorinrichting.

Geholpen door de verbeterde marktsituatie was de Nederlandse organisatie klaar voor een stevige omzetgroei.

De klanten zijn Samas en zijn innovatieve producten en kantooroplossingen over het algemeen trouw gebleven. Hoewel bij verschillende klanten het geduld begon op te raken, is het Nederlandse verkoopteam erin geslaagd de klanten betrokken te houden. Te midden van allerlei leveringsproblemen wist men grote opdrachten te verwerven, wat bewijst dat de klanten enthousiast zijn over de producten, oplossingen en diensten en erop vertrouwen dat traditionele eigenschappen van Samas als betrouwbaarheid en kwaliteit binnenkort weer de boventoon zullen voeren.

In afwachting van betere prestaties van Samas, heeft Samas niet kunnen profiteren van de toegenomen verkopen door dealers door de ommekeer in de markten, waar Samas in andere omstandigheden wel haar voordeel mee had kunnen doen. Dealers blijven echter absoluut geloof houden in Samas als partner en de

verwachting is dat de dealeractiviteiten de komende verslagperiode hun oude niveau weer zullen bereiken.

Zie het hoofdstuk 'Verslag van de Hoofddirectie' op pagina 26-28 van dit jaarverslag voor meer informatie over de implementatie van Project Harmony in Nederland en de gevolgen daarvan.

Duitsland, Zwitserland en Oost-Europa

In Duitsland, Zwitserland en Oost-Europa produceert en verkoopt Samas meerdere merken. Fortschritt richt zich op het exclusieve segment houten en kantoormeubelen, waaronder meubelen met een zeer hoogwaardige fineerfinish. Schärf is gericht op het brede middenprijssegment van de houten meubelen en tegenwoordig ook op akoestische oplossingen. Märkische Büromöbelwerke (MBT) in Trebbin bedient het lagere tot middenprijssegment van de houten kantoorinrichtingsmarkt. Alle drie leveren hoofdzakelijk aan de Duitse markt. Nick is de interne toeleverancier voor metalen onderdelen van deze drie Duitse meubelmerken. Drabert richt zich voor kantoorstoelen op het midden tot hoge segment met traditionele, klassieke kenmerken. De klanten van Sitag zijn meer trendy georiënteerd.

Samas heeft één verkooporganisatie voor de Duitse dealermarkt die behalve de vijf bovengenoemde merken ook Martin Stoll levert, het Samasmerk voor exclusieve producten op het gebied van zowel stoelen als meubilair. Een strategisch speerpunt is Samas Office dat verspreid is over heel Europa. Het aanbieden van hoofdzakelijk Samasproducten via deze eigen handelsorganisatie met bijbehorende uitgebreide dienstverlening geeft Samas de mogelijkheid zich veel sterker op de Europese markt te positioneren.

Behalve met de dealers werkt de verkooporganisatie nauw samen met enkele partners van Samas. In Sennwald, Zwitserland bevindt zich het productiebedrijf van Sitag dat naast de stoelen ook een exclusieve directiemeubelenlijn voert voor de Zwitserse markt. Sitag heeft tevens een sterke verkooppositie in Duitsland.

In Oost-Europa is Samas actief in Hongarije met verkoop en productie voor de lokale en markt en met productie van archiefsystemen voor de Duitse markt; in Tsjechië met verkoop en productie voor de lokale markt maar ook met het naaien en stofferen voor de Europese markt en in Oezbekistan via een deelneming van 60% in Tus-Buero. In Polen, Slowakije en Roemenië heeft Samas eigen verkoopvestigingen.

.....

De markt voor kantoorinrichting in Duitsland, Zwitserland en Oost-Europa vertoonde in de tweede helft van het jaar 2006/2007 een lichte groei. De markt in Duitsland vertoonde een groei van 6-7%.

Na nawerking van de reorganisatie van de verkooporganisatie en de integratie van de productiefaciliteiten van Martin Stoll en Drabert aan het begin van het boekjaar hebben tot een duidelijk verlies in marktaandeel geleid en tevens tot een daling van de omzet in het eerste halfjaar, dit werd in het tweede halfjaar gecompenseerd. Verkoopvolumes lieten een toename van 17,5% in het tweede halfjaar ten opzichte van het eerste halfjaar. Per saldo is de omzet in Duitsland, Zwitserland en Oost-Europa met € 158 miljoen licht gedaald, dat een omzet van 45% van de gehele Groep vertegenwoordigt.

Op de Orgatec, de toonaangevende beurs voor de kantoorinrichting sector, die in oktober in Keulen werd georganiseerd, waren alle Samas merken voor het eerst vertegenwoordigd onder de nieuwe, gezamenlijke huisstijl. Dit heeft duidelijk geleid tot nieuwe (internationale) klanten en omzetontwikkeling. De vraag wordt steeds meer internationaal.

In het afgelopen boekjaar werd veel aandacht besteed aan de uitbreiding en verbetering van de service onderdelen en de respectievelijke markten en de succesvolle verplaatsing van de productiefaciliteiten van Waldshut-Tiengen naar de productiefaciliteit in Minden, gevolgd door de verkoop van de Waldshut-Tiengen-faciliteit.

In de Duitse organisatie is doorlopend aandacht geschonken aan het verminderen van kosten en het verbeteren van de efficiëntie. In dit kader is in het afgelopen boekjaar ook veel aandacht geschonken aan Project Harmony, dat in dit boekjaar ook operationeel is geworden. Momenteel worden de bedrijfsprocessen verder geharmoniseerd.

Op het gebied van productontwikkeling en innovatie van kantoor producten en kantoorconcepten zijn aanzienlijke vorderingen gemaakt. Zo speelde bijvoorbeeld Schärf een belangrijke rol bij de ontwikkeling van akoestische oplossingen in kantoren. In Worms is een geluidslaboratorium opgezet, waarbij klanten effectieve en moderne kantoeroplossingen worden geboden voor dit doel.

In het tweede halfjaar van het boekjaar 2006/2007 werden de nieuwe Salida chair van Drabert en de 3D chair van Martin Stoll op de markt geïntroduceerd. Ook voor het eerste halfjaar van 2007/2008 worden veel nieuwe introducties van moderne kantoormeubelen en kantoor stoelen op de markt verwacht.

De kantoormeubelenassociatie (BSO) in Duitsland verwacht, wederom met name door export, een omzetgroei van circa 5,0% in 2007.

Frankrijk

In Frankrijk is Samas actief met de merken Roneo, Sansen, en Martin Stoll. Alle merken van Samas France SA opereren op de Franse markt via dealers, externe partners en het wijdvertakte directe verkoopkanaal van Samas France onder de naam Samas Office. Roneo richt zich meer op het lage tot middenmarktsegment. Sansen daarentegen richt zich op het midden tot hoge segment. Martin Stoll is uitsluitend gericht op de exclusieve, uiterst hoogwaardige bovenkant van de markt.

.....

De Franse kantoorinrichtingsmarkt, die het voorgaande jaar een daling liet zien, heeft zich in het verslagjaar weer enigszins hersteld. Door meer aandacht voor winstgevende omzet is het marktaandeel van Samas France iets kleiner geworden, wel is de omzet ten opzichte van 2005/2006 met 2% gestegen tot € 98,1 miljoen, hetgeen overeenkomt met 28% van de concernomzet van Samas.

In commercieel opzicht richt de Franse organisatie zich op verkrijgen van middelgrote tot grote orders van Franse bedrijven en multinationals. Voor orders van multinationals wordt vaak samengewerkt met het internationale key-accountteam van Samas. Dit beleid heeft het afgelopen jaar zijn vruchten afgeworpen. In de twee jaar volgend op het “redressement judiciaire” (vergelijkbaar met een surseance van betaling in Nederland) en de fusie van alle Franse Samasondernemingen in één vennootschap, Samas France SA, heeft de Franse organisatie haar resultaten jaar op jaar weten te verbeteren. De prijsstijgingen van grondstoffen en andere materialen zijn gecompenseerd door de productiviteit en de efficiëntie te verhogen. Ook zijn de herinrichting van de logistieke platformen van gedeeltelijke assemblage naar complete leveringen met succes afgerond.

Kostenbesparing is en blijft een speerpunt van de Franse organisatie. Daarom heeft deze het afgelopen jaar ook veel aandacht geschonken aan het groepsbrede automatiseringsproject Harmony. Intussen is een groot deel van de voorbereidingen voor dit project afgerond. Door de complicaties in Nederland moest de invoering van het nieuwe IT-platform echter worden uitgesteld. Er zullen extra risicoanalyses in de Franse organisatie worden uitgevoerd. De uitkomsten van deze analyse zullen worden verwerkt en tevens zal lering worden getrokken uit de implementatieproblemen in Nederland.

Na de herstructurering en reorganisatie van de afgelopen jaren is Samas France nu volledig toegerust om als partner op te treden van regionale, nationale en multinational klanten. Er staat inmiddels een nieuwe organisatie klaar met het nodige commerciële en operationele potentieel om de nog steeds te lage bedrijfsresultaten te verbeteren.

Organisatie, management en medewerkers

Samas heeft een geïntegreerde organisatiestructuur met een in beginsel decentraal personeelsbeleid om de verschillende werkmaatschappijen in staat te stellen optimaal in te spelen op de unieke omstandigheden van de specifieke markt waarin zij opereren. Een aantal zaken wordt echter centraal gecoördineerd. Het betreft hier onder andere zaken als aanstelling, ontwikkeling en honorering van het hogere management van Samas en de werkmaatschappijen en centrale coördinatie op groepsniveau voor marketing en productontwikkeling, inkoop, international sales en IT.

Samas stelt hoge eisen aan haar medewerkers. De kwaliteit van de medewerkers is bepalend voor het eindresultaat. In een veranderende markt en organisatie vraagt Samas van haar medewerkers op elk niveau in de organisatie het vermogen zich aan te passen en op veranderingen in te kunnen spelen. Hierbij gaat het onder meer om zaken als klantgericht denken en kennisdeling. Opleidingsprogramma's, carrière- en doorstroommogelijkheden en een passend beloningsbeleid zijn hiervoor belangrijke middelen.

Het beleid is onder meer gericht op een goede werving en selectie, een adequate functionerings-beoordeling en personeelsontwikkeling en het bieden van een pakket arbeidsvoorwaarden van hoog niveau. Hierin opgenomen is een substantiële variabele beloning die gekoppeld is aan het behalen van winst- en persoonlijke doelstellingen, waardoor de kwaliteit van het functioneren van de medewerk(st)ers ook direct wordt gekoppeld aan de resultaten van de organisatie en de eigen bijdrage daaraan. Circa 20 topmanagers van Samas nemen in dit kader deel in een managementoptieregeling. Voor nadere informatie hierover wordt verwezen naar pagina 74 van dit jaarverslag.

Een belangrijke pijler onder het sociaal beleid is het bevorderen van een voortdurende ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerk(st)ers, onder meer door het geven van opleidingen en trainingen op het gebied van product- en vakken. In Nederland, Duitsland en Frankrijk heeft Samas eigen opleidingscentra, waar medewerkers de keuze hebben uit diverse trainingen. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van (management)vaardigheden.

De organisatie was ook het afgelopen boekjaar weer sterk in beweging. Het ontwikkelen van vaardigheden, zoals projectmanagement en leiderschap in verschillende culturen, is dan van extra groot belang.

Om te kunnen reageren op de volumeschommelingen in de markt voor kantoorinrichting zijn flexibele bedrijfstijden, werktijden en personeelsbezetting essentieel voor de productiebedrijven. Via het personeels- en arbeidsvoorwaardenbeleid en het inhuren van tijdelijke medewerkers wordt hier zo goed mogelijk op ingespeeld.

Het management is zich bewust van het cruciale belang van communicatie, vooral in een bedrijf waarin zoveel veranderingen plaatsvinden. Op groepsniveau wordt viermaal per jaar een blad uitgegeven waarin wisselende onderwerpen worden behandeld. Per land bestaan eveneens periodieken waarin lokaal nieuws wordt behandeld. Het belangrijkste middel van communicatie is het directe overleg tussen collega's en in (afdelings)vergaderingen waarbij naar een optimale mix van informatievoorziening en efficiency wordt gestreefd.

De ontwikkelingen van de afgelopen jaren hebben een zware wissel getrokken op de medewerkers en heeft de overgrote meerderheid van de medewerkers heeft een enorme inzet getoond. Ook het afgelopen boekjaar hebben zich op alle niveaus binnen de organisatie veranderingen voorgedaan op personeelsgebied.

Zo is de heer Guido Schlösser 1 december teruggetreden als Chief Financial Officer (CFO) in verband met aanvaarding van een functie elders. Gelet op de nieuwe strategische fase die Samas ingaat, is dit moment aangegrepen om de Hoofddirectie uit te breiden met een Chief Operating Officer (COO). Deze nieuwe functie van COO wordt per 1 januari 2007 bekleed door de heer Carl-Christoph Held, die hiervoor als directeur van Samas in Duitsland werkzaam was. Als nieuwe CFO is per 1 maart 2007 de heer Mark van den Biggelaar benoemd. Beide heren zullen worden voorgedragen voor benoeming als statutair lid van de Hoofddirectie op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 7 juni 2007.

Het aantal medewerkers (Full Time Equivalents; FTE's) nam met 3% toe tot 2.447 per einde boekjaar 2006/2007. Het gemiddeld aantal FTE's nam af van 2.427 in 2005/2006 naar 2.407 in 2006/2007, dit was met name het gevolg van de reorganisatie.

Over het afgelopen boekjaar kwamen de totale personeelskosten uit op € 109,5 miljoen (2005/2006: € 103,7 miljoen). De personeelskosten als percentage van de omzet namen in het afgelopen boekjaar van 29,2% (2005/2006) toe tot 31,1%.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Samas is als bedrijf ook maatschappelijk betrokken. Het levert met zijn producten een bijdrage aan het welzijn van vele medewerkers in bedrijven en aan de werkgelegenheid in landen zoals Nederland, Frankrijk en Duitsland. De producten van Samas zijn onmisbaar in het dagelijkse leven van bedrijven en medewerkers zowel op het werk alsook thuis. Omdat Samas maakt deel uit van de maatschappij waarin het actief is, en wil daarom werkelijk iets bijdragen aan de welvaart en het welzijn van alle bij het bedrijf betrokken partijen. Samas is ervan overtuigd alleen goed te kunnen presteren als commerciële, maatschappelijke en milieufactoren met elkaar in evenwicht zijn. Deze drie factoren liggen ten grondslag aan alle beslissingen van het bedrijf.

Samas streeft ernaar voor haar klanten een stabiele werkomgeving te creëren waarin werk en privé met elkaar in evenwicht zijn, en die daardoor de energie, creativiteit en productiviteit van de medewerkers bevordert.

Duurzaamheid betekent voor Samas op een verantwoorde(lijke) manier zaken doen; de creatie van duurzame economische groei waarbij met alle belanghebbenden rekening wordt gehouden. Daarbij staat zorg voor het milieu hoog in het vaandel: Samas doet graag het zijne om eventuele negatieve milieueffecten zo veel mogelijk te beperken. Daarom is milieuzorg een belangrijk onderwerp voor het managementteam en is elke medewerker van Samas persoonlijk verantwoordelijk voor milieuzorg in de eigen werkomgeving.

Samas streeft er niet alleen naar het milieu zo min mogelijk te belasten, maar zorgt ook voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden bij de:

- organisatie, huisvesting en inrichting van de bedrijven;
- uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden;
- ontwikkeling van nieuwe en verbetering van bestaande producten, processen en diensten.

Het uitgangspunt hiervoor is een optimaal gebruik van de beschikbare technologie en techniek. Gelet op het belang van de milieuzorg vormen de activiteiten op dit gebied een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering bij de werkmaatschappijen. Op basis van interne richtlijnen wordt gewerkt aan het systematisch verlagen van de negatieve invloed van de bedrijfsactiviteiten op het milieu.

Ook in het afgelopen jaar heeft Samas procesverbeteringsprojecten uitgevoerd die mede gericht zijn op het verlagen van de milieubelasting. In alle landen waar Samas actief is, heeft het concrete duurzaamheidsinitiatieven ontwikkeld voor alle fasen van de levenscyclus van zijn producten, waaronder:

- productontwikkeling: hergebruik van producten en materialen, gebruik van milieuvriendelijke grondstoffen en materialen en verlaging van de afvalproductie door efficiënter gebruik van (staal)platen;
- procesbeheer: waterfiltratiesystemen en duurzame poederlakinstallaties;
- hergebruik: hergebruik van bestaand meubilair; afvalscheiding om hergebruik mogelijk te maken;
- verpakkingen: ontwikkeling van nieuwe verpakkingsmethoden, minimaliseren van verpakkingen door het gebruik van transportwagens, hoezen e.d. en het retourneren en zelfs weglaten van verpakkingen;
- productieproces: voorkómen van lucht-, water en bodemvervuiling door:
 - o ontwikkeling en toepassing van minder milieubelastende grondstoffen, producten en processen op basis van de momenteel toegepaste technologie;
 - o beoordeling van nieuwe milieu-investeringen;
 - o milieubewustzijn van medewerker bevorderen door middel van informatie en training.

Bovengenoemde processen zijn geïntegreerd in de bedrijfsvoering, waarbij consequent aandacht wordt besteedt aan terugdringing van de eventuele schadelijke milieueffecten van de activiteiten van Samas, bijvoorbeeld door:

- inventarisaties van de milieueffecten van producten door middel van een levenscyclusanalyse;
- vermindering van het water-, energie- en grondstoffenverbruik;
- externe informatievoorziening over milieukwesties;
- naleving van wet- en regelgeving en afspraken in convenanten.

Productontwikkeling en innovatie

Productontwikkeling en innovatie vormen een belangrijk onderdeel van de strategie van Samas. Individualisering – bedrijven en hun werknemers willen zich onderscheiden - de integratie van de ICT en aandacht voor ergonomie spelen vandaag de dag een steeds grotere rol in de kantoormeubelsector.

Samas beschikt over collecties en programma's voor elk gebied van de kantoorinrichting. In de loop der jaren is de vraag steeds gevarieerder geworden: niet meer alleen bureaus en kantoorstoelen, maar ook de inrichting van vergader- en conferentiefaciliteiten, receptieruimten, 'zitjes' en lounges. Bovendien willen klanten dat hun inrichting de bedrijfscultuur en –identiteit uitstraalt. Dit is een van de redenen, naast functionaliteit en gemak, dat stijl en vormgeving een veel grotere rol spelen. Dit betekent ook dat klanten steeds meer op maat worden bediend.

De integratie van ICT in de kantoorinrichting is een trend die steeds verder gaat. Er is steeds meer vraag naar innovatieve manieren om ICT in meubilair in te bouwen (power pools, hotspots, persoonlijke identificatiesystemen). Door de digitalisering neemt de vraag naar fysieke opslag- en archiefsystemen af en die naar intelligente bewaar- en archiefsystemen voor elektronische (backup)gegevens juist toe.

Bovendien is er steeds meer aandacht voor de ergonomie, die vooral belangrijk is bij kantoorstoelen. Het is niet alleen een kwestie van zitcomfort, maar ook van zithouding. Doordat een verkeerde zithouding tot lichamelijke klachten kan leiden, wordt het steeds belangrijker dat elke medewerker zijn of haar stoel geheel naar eigen behoefte kan instellen.

Door genoemde ontwikkelingen, de opkomst van draadloze communicatie en de toenemende mobiliteit van medewerkers is het denken over het moderne kantoor veranderd. Er is steeds meer belangstelling voor deze veranderingen en de mogelijke gevolgen ervan voor een betere fysieke en sociale kantooromgeving en voor de effectiviteit van het personeel, en dus de organisatie.

Samas heeft hierop ingespeeld met het in mei 2006 in Houten geopende The Village Office. Deze Europese showroom annex internationaal hoofdkantoor van Samas toont diverse vernieuwende en eigentijdse concepten, niet alleen op het gebied van kantoorstoelen en -meubilair, maar ook mogelijkheden voor volledige ingerichte moderne kantoren. Samas heeft de ambitie een trendsetter in de markt te zijn, en om die ambitie te bereiken is het essentieel dat Samas uitgaat van bovengenoemde en zich erop toelegt voortdurend nieuwe producten en technische innovaties te ontwikkelen.

Samas wil nauw met de diverse markten samenwerken om bij klantenvraag naar trends op lokale markten te kunnen antwoorden en snel te kunnen reageren op wensen die in relatie staan met de ontwikkeling van zowel nieuwe -, verbeterde- of bestaande producten. De ontwikkeling en innovatie begint dan ook met frequent onderzoek van de lokale markten, zowel onder dealers als eindgebruikers. Voor al onze merken hebben we speciale, lokale onderzoeks- en ontwikkelingsteams die dit marktonderzoek uitvoeren. Sinds Project Harmony en bijbehorende nieuwe bedrijfsprocessen worden de gegevens uit deze onderzoeker doorgestuurd naar de manager productontwikkeling en -ontwerp.

Deze manager stuurt de lokale ontwerpteams aan. Verder doen de lokale ontwerpteams soms voorstellen voor nieuwe ontwerpen aan de manager productontwikkeling en –ontwerp, die de voorstellen beoordeelt en, als daar reden toe is, voorlegt aan de Hoofddirectie.

Het gaat bij productontwikkeling niet alleen om zaken als functionaliteit en comfort, maar ook om design, innovatie en, vooral bij kantoorstoelen, ergonomie. Om die reden worden de modernste duurzame materialen (zoals vloeibaar hout) en de nieuwste technologieën (zoals nanotechnologie) toegepast.

In het verslagjaar is veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van verschillende aanpassings- en innovatieprojecten, de introductie van nieuwe kantoorconcepten, en nieuwe collecties op het gebied van kantoormeubilair, met name kantoorstoelen. Een recent voorbeeld van een geslaagd ontwerp is de Drabert Flexxback-stoel, die in het jaar 2007-2008 op de markt komt en een revolutionair gewichtsverdelingmechanisme bevat dat de ergonomie van de stoel sterk verbetert.

We ontwikkelen niet alleen zelf, in huis, maar soms ook samen met derden. Een goed voorbeeld daarvan is het ontwerp van de Sitag Wereldstoel in 2007, die dankzij enkele unieke ontwerpkenmerken veelzijdiger is en daarmee geschikt voor vele verschillende markten. Samas heeft de Sitag Wereldstoel ontworpen en dit ontwerp vervolgens in licentie gegeven aan derden. De stoel wordt door elk van de licentiehouders op de eigen thuismarkt gebracht, terwijl Samas het exclusieve recht op de verkoop van de stoel in Europa heeft gehouden.

Het totale groepsbudget voor productontwikkeling bedraagt momenteel ruim € 3 miljoen per jaar.

Vooruitzichten

Voor Samas ligt de hoogste prioriteit bij het versterken van de financiële positie. Voor het boekjaar 2007/2008 zijn de initiële prioriteiten het afronden van de implementatie van Project Harmony en het benutten van de eerste voordelen hiervan en het versterken van de verkoop en service inspanningen om zodoende de terugkeer naar winstgevendheid te versnellen.

Nu, mede gezien de economische cyclus, de jaren van daling van de Europese markt voor kantoorinrichting achter de rug lijken, is de verwachting dat de verschillende markten in de komende jaren weer een duidelijke groei zullen laten zien.

Aan het begin van het nieuwe boekjaar heeft Samas een nieuwe organisatiestructuur met een heringerichte en effectievere verkooporganisatie, een sterkere marktpositionering en een productportfolio die beter aansluit op de veranderende vraag van klanten. Deze bouwstenen vormen samen met de voorgenomen versterking van de financiële positie en de verwachte opbrengst van de verkoop (en lease back) van vastgoed, de basis voor de verdere uitvoering van de strategie van Samas.

Met als eerste prioriteit het rapporteren van een positief bedrijfsresultaat, is de financiële doelstelling om binnen de komende 3 jaar een EBITDA-marge van ten minste 7% te realiseren. Met betrekking tot de financiering wordt de initiële scope bepaald door het voldoen aan de voorwaarden van de kredietverlening en het verlagen van de schuldenlast. Daarna wordt gestreefd naar een nettoschuld/EBITDA-ratio van 2.

De snelheid waarmee Samas in staat is winstgevend te worden, zal in hoge mate afhangen van de marktomstandigheden en de daarmee samenhangende omzetontwikkeling.

Hoofddirectie

drs. J.M.M. van der Ven, President-Directeur

mr. M.C. van den Biggelaar MiF, Chief Financial Officer*

C.C. Held, Chief Operating Officer*

*De heer Van den Biggelaar en de heer Held zijn momenteel titulair directeur en zijn voorgedragen voor benoeming tot statutair lid van de Hoofddirectie.

Houten, 21 mei 2007

Samas N.V.
Jaarrekening 2006/2007

■ **1 Geconsolideerde balans**
per 31 maart 2007 (in € 000)

	Noot	2006-2007	2005-2006
Activa			
Materiële vaste activa	10	100.923	121.262
Immateriële vaste activa	11	24.051	4.869
Deelnemingen	12	409	323
Langlopende vorderingen	13	6.495	6.173
Latente belastingvorderingen	14	13.231	12.994
Vaste activa		145.109	145.621
Vorraden	15	37.838	31.764
Handels- en overige vorderingen	16	80.224	69.354
Liquide middelen	17	2.791	7.133
Viottende activa		120.853	108.251
Totaal activa		265.962	253.872
Passiva			
Aandelenkapitaal	18	24.899	24.839
Overige reserves	18	79.444	79.555
Ingehouden resultaat	42	-31.134	739
Eigen vermogen		73.209	105.331
Belang derden		86	34
Totaal eigen vermogen		73.295	105.167
Leningen	19	59.394	16.813
Latente belastingverplichting	20	9.199	13.748
Pensioenverplichtingen	21	15.995	16.560
Overige voorzieningen	21	2.145	4.318
Langlopende verplichtingen		86.733	51.439
Handels- en overige schulden	22	48.505	29.732
Belasting- en SVW -schulden		13.990	11.359
Leningen	19	23.913	40.819
Overige kortlopende verplichtingen	22	19.526	15.356
Kortlopende verplichtingen		105.934	97.266
Totaal passiva		265.962	253.872

■ **2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening**
voor het jaar 2006-2007 (in € 000)

	Noot	2006-2007	2005-2006
Netto-omzet		352.432	355.609
Kosten van grond- en hulpstoffen		162.757	164.954
Bruto marge		189.675	190.655
Personeelskosten	23	109.489	103.732
Overige bedrijfskosten	24	94.935	72.488
Afschrijvingen	25	13.610	14.828
Bijzondere waardevermindering		0	0
Bedrijfskosten		218.034	191.048
Bedrijfsresultaat		-28.359	-393
Resultaat deelnemingen		150	181
Ontvangen rente		364	862
Betaalde rente		-5.385	-1.845
Saldo financiële baten en lasten	26	-5.021	-983
Resultaat voor belastingen		-33.230	-1.194
Belastingen	27	2.180	1.994
Nettowinst		-31.050	800
Toerekenbaar aan:			
Belang derden		84	61
Aandeelhouders van de vennootschap		-31.134	739
Totaal		-31.050	800
Winst per aandeel - gewoon	28	-1,25	0,03
Winst per aandeel - verwaterd	28	-1,22	0,03

■ **3 Geconsolideerde vermogensverloopstaat**
per 31 maart 2007 (in € 000)

Vermogen	Reserves						Totaal Groeps vermogen	Belang derden	Totaal eigen vermogen
	Aandelen kapitaal	Agio	Wettelij ke reserve	Onverdeeld resultaat	Koersve rschillen	Overige reserves			
Balans per 1 april 2005	14.252	8.800	4.160	-44.824	231	94.812	77.431	-37	77.394
Uitgifte van gewone aandelen	2.258	14.905					17.163		17.163
Omzetting van preferente aandelen	8.329	-3.702					4.627		4.627
Vrijval van rente op preferente aandelen						6.046	6.046		6.046
Overboekingen			709	44.824		-45.533	0	0	0
Resultaat lopend jaar				739			739	61	800
Valuta omrekeningsverschillen en overige mutaties					-728	-145	-873	10	-863
Balans per 31 maart 2006	24.839	20.003	4.869	739	-497	55.180	105.133	34	105.167
Uitgifte van gewone aandelen	60	201					261		261
Overboekingen			1.248	-739		-509	0		0
Resultaat lopend jaar				-31.134			-31.134	84	-31.050
Valuta omrekeningsverschillen en overige mutaties					-421	-630	-1.051	-32	-1.083
Balans per 31 maart 2007	24.899	20.204	6.117	-31.134	-918	54.041	73.209	86	73.295

■ **4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht**
voor het jaar 2006-2007 (in € 000)

	Noot	2006-2007	2005-2006
Bedrijfsresultaat	2	-28.359	-393
Afschrijvingen	2	13.610	14.828
Voorzieningen	20-21	-7.287	-9.334
Ontvangen en betaalde belastingen		4.574	6.798
Mutaties in werkkapitaal		-2.983	6.394
Overige mutaties in kortlopende vorderingen en verplichtingen		8.982	-11.112
Kasstroom uit operationele activiteiten		-11.463	7.181
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in immateriële en materiële vaste activa	10-11	-21.290	-17.246
Desinvesteringen in immateriële en materiële vaste activa en overige mutaties	10-11	8.837	15.795
Resultaat op resp. deconsolidatie van deelnemingen	1	-86	1.417
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-12.539	-34
Financieringsactiviteiten			
Uitgifte gewone aandelen	3	261	17.163
Overige vermogensmutaties	3	-1.051	5.174
Mutaties in langlopende leningen	1	41.328	-32.663
Mutaties in kortlopende leningen	1	-15.975	5.737
Financieringskosten	2	-4.871	-3.488
Betaald aan minderheidsaandeelhouders	3	-32	10
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		19.660	-8.067
Mutatie liquide middelen		-4.342	-920
Liquide middelen begin boekjaar		7.133	8.053
Mutatie liquide middelen		-4.342	-920
Liquide middelen ultimo boekjaar		2.791	7.133

■ Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

■ 5 Algemene informatie

Samas N.V. (Samas), een naar Nederlands recht opgerichte naamloze vennootschap, is statutair gevestigd te Utrecht, Nederland. De aandelen zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Het kantooradres is:

Samas N.V.
Elzenkade 1
3992 AD Houten
Nederland.

De activiteiten van Samas N.V. en haar Groepsmaatschappijen ('de Groep') bestaan voornamelijk uit de vervaardiging van en de handel in producten op het gebied van de administratieve organisatie in de meest brede zin van het woord, alsmede het verlenen van diensten en het geven van adviezen op deze gebieden.

Het jaarverslag is ondertekend en vrijgegeven voor publicatie door de hoofddirectie en commissarissen op 21 mei 2007. De vaststelling van de jaarrekening en de resultaatbestemming zijn voorbehouden aan de aandeelhouders in de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 7 juni 2007.

■ 6 Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving

De belangrijkste grondslagen zoals toegepast voor de geconsolideerde verslaggeving zijn hieronder beschreven. Deze grondslagen zijn consistent op alle gepresenteerde jaren toegepast, tenzij anders vermeld.

Interpretaties van bestaande standaarden die nog niet van kracht zijn en niet voortijdig zijn ingevoerd:

IFRS 7 (Toelichtingsvereisten financiële instrumenten)
IFRS 8 (Bedrijfssegmenten)
IFRIC 7 (Applying the restatement approach under IAS 19)
IFRIC 8 (Scope of IFRS 2)
IFRIC 9 (Reassessment of Embedded Derivatives)
IFRIC 10 (Interim Financial Reporting and Impairment)
IFRIC 11 (Group and Treasury Share Transactions)
IFRIC 12 (Service Concession Arrangements)

Deze standaarden zullen naar verwachting geen materieel effect hebben, mogelijk met uitzondering van de komend jaar in te voeren IFRS 8.

6.1 Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening van Samas en haar Groepsmaatschappijen ('de Groep') is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard door de Europese Unie.

Alle bedragen, behalve indien anders vermeld, zijn in duizenden euro's. Het boekjaar van de onderneming begint op 1 april en eindigt op 31 maart. De jaarrekeningen zijn opgesteld met inachtneming van het historische kostprijnsprincipe en waar nodig aangepast aan de reële waarde.

6.2 Financiering en continuïteit

Vanwege de complicaties bij de implementatie van project Harmony en andere eenmalige kosten is Samas gedwongen aanvullende financiering te vinden teneinde haar financiële positie te versterken en haar strategie verder te kunnen verwezenlijken. Samas verwacht deze aanvullende financiering als volgt te realiseren:

- verlenging van de bestaande kredietfaciliteit is op 5 april 2007 met de banken overeengekomen;
- voorgenomen uitgifte van nieuwe gewone aandelen met een totale opbrengst van ongeveer € 35 miljoen.

Voor nadere informatie over deze financieringsregelingen wordt verwezen naar punt 43, Gebeurtenissen na balansdatum.

Gebaseerd op de door de hoofddirectie verwachte realisatie van deze additionele financiering is de jaarrekening 2006/2007 opgesteld op basis van “going concern”.

6.3 Grondslagen voor de consolidatie

1 Groepsmaatschappijen – In de consolidatie worden de financiële gegevens van Samas N.V. en haar Groepsmaatschappijen opgenomen. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarover de vennootschap, direct of indirect, beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Groepsmaatschappijen worden geconsolideerd vanaf het moment dat de zeggenschap begint en eindigt wanneer deze zeggenschap ophoudt. Minderheidsdeelnemingen worden separaat verantwoord in het Groepsvermogen en het Groepsresultaat.

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de netto vermogenswaardemethode.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Voor deelnemingen, waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar, is voor toepassing van deze waarderingsgrondslagen uitgegaan van de jaarrekening van de betreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien in deze situatie de deelnemende rechtspersoon aansprakelijk is voor de schulden van de deelneming, wordt een voorziening gevormd.

Groepssaldi en inkomsten en kosten uit Groepstransacties worden geëlimineerd, evenals niet gerealiseerde winsten uit deze transacties.

In alle vennootschappen wordt voor 100% deelgenomen tenzij anders vermeld.

Overzicht van de belangrijkste Groepsmaatschappijen (100%)

Nederland:

Samas Nederland B.V., Utrecht
Samas International B.V., Utrecht
Samas Office B.V., Houten
Samas B.V., Houten
Samas Innovation B.V., Houten
Wagemans Maastricht B.V., Maastricht
Erco Interieurbouw B.V., Valkenswaard
Erco Meubel B.V., Valkenswaard

Frankrijk:

Samas France SA, Paris

België:

Samas België N.V., Brussel

Luxemburg:

Samas Luxembourg SA, Luxemburg

Verenigd Koninkrijk:

Samas UK Ltd, Londen

Ierland:

Samas Ireland I Ltd, Dublin

Duitsland:

Samas Deutschland GmbH, Worms
Samas GmbH & Co. KG, Worms en dochterbedrijven

Zwitserland:

Sitag AG, Sennwald

Oost-Europa:

Samas Office Polska sp. z o.o., Plochocin
Samas Česká Republika spol. s.r.o., Krouna
Samas Slovakia spol. s.r.o., Poprad
Samas Hungaria Irodabútor kft., Sopron
Schaerf SR România srl, Arad

2 Minderheidsdeelnemingen zijn rechtspersonen waarin de Groep een belangrijke invloed heeft maar geen zeggenschap met in het algemeen een deelneming van tussen de 20% en 50% van de stemgerechtigde aandelen. Investerings in minderheidsdeelnemingen worden tegen intrinsieke waarde opgenomen en bij aankoop tegen kostprijs. Het aandeel van de Groep in het resultaat na aankoop van de minderheidsdeelneming wordt verantwoord in de resultatenrekening en het aandeel in de reserves na aankoop in de reserves.

Overzicht van de minderheidsdeelnemingen

Oezbekistan:

TUSbuero, Tashkent (60%)

Frankrijk:

Solutions Tertiaires SA, Taverny en dochterbedrijven (24%)

6.4 Informatie per segment

Een geografisch segment is een duidelijk te onderscheiden deel van de Groep dat zich bezig houdt met het verstrekken van bepaalde diensten binnen een bepaalde economische omgeving. De geografische segmenten zijn: Benelux/Verenigd Koninkrijk, Duitsland/Zwitserland/Oost Europa en Frankrijk. De Groep beschouwt de totale groep als één bedrijfssegment.

6.5 Vreemde valuta

Samas heeft activiteiten in landen met verschillende valuta's. De rapporteringsvaluta is de euro. De jaarrekeningen van Groepsmaatschappijen luidende in vreemde valuta worden omgerekend naar de rapporteringsvaluta volgens de functionele methode. Alle bedrijven hebben een functionele valuta, nl. de lokale valuta van het land waarin het zich bevindt en die ook hun voornaamste economische omgeving is. De functionele valuta van zowel de moeder als het merendeel van haar Groepsmaatschappijen is de euro.

Transacties in een andere valuta dan de functionele valuta van de desbetreffende deelneming worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. Valutawinsten en –verliezen in verband met financiële transacties en met de omrekening van in vreemde valuta luidende leningen en kasgelden worden tegen koersen per ultimo boekjaar in de winst-en-verliesrekening als financieringskosten verantwoord. Niet-financiële activa en verplichtingen die in een vreemde valuta tegen historische kostprijs zijn verantwoord, worden omgerekend tegen de wisselkoers per transactiedatum. Niet-financiële activa en verplichtingen die in een vreemde valuta tegen hun marktwaarde zijn gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers zoals die gold op de datum waarop deze waardering plaatsvond.

De van toepassing zijnde valutakoersen zijn als volgt:

Valutakoersen	2006-2007	2005-2006
Koers op de balansdatum		
Zwitserse frank	1,6215	1,58
Brits pond	0,6792	0,70
Gemiddelde koers		
Zwitserse frank	1,5870	1,55
Brits pond	0,6777	0,68

De resultaten en financiële posities van alle Groepsmaatschappijen die een functionele valuta hebben die afwijkt van de rapporteringsvaluta worden als volgt omgerekend in de rapporteringsvaluta:

- activa en passiva worden omgerekend tegen de koers op de balansdatum;
- de posten in de winst-en-verliesrekening worden omgerekend tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar. De hieruit resulterende koersverschillen worden afzonderlijk in het eigen vermogen verantwoord.

6.6 Materiële vaste activa

1 Bedrijfsgebouwen en -terreinen bestaan voornamelijk uit fabrieken, verkooppunten en kantoren en worden gewaardeerd op aanschafwaarde. De in gebruik zijnde bedrijfsgebouwen worden lineair afgeschreven op basis van de economische levensduur. Op de bedrijfsterreinen vindt geen afschrijving plaats.

2 Machines, installaties en andere bedrijfsmiddelen zijn gewaardeerd op de aanschafwaarde, verminderd met afschrijvingen op basis van de economische levensduur. De aanschafprijs is inclusief de kosten die direct verband houden met de aankoop van het actief. Onderhoud, reparaties en renovaties worden over het algemeen als kosten aangemerkt in de periode waarin ze plaatsvinden. Belangrijke renovaties worden echter geactiveerd in de boekwaarde van het betreffende actief als wordt verwacht dat de toekomstige economische bijdrage groter is dan de oorspronkelijk vastgestelde waarde.

Afschrijvingen worden als volgt lineair berekend over de aanschafprijs of herziene restwaarde gedurende de geschatte levensduur:

	Geschatte levensduur
Bedrijfsterreinen	oneindig
Bedrijfsgebouwen	25-35 jaar
Machines en installaties	5-10 jaar
Kantoorinventaris	5 jaar
Computerapparatuur	3-5 jaar
Productontwikkelingskosten	3-5 jaar

De restwaarde en geschatte levensduur van het actief worden beoordeeld en, indien nodig, op iedere balansdatum aangepast. De boekwaarde van een actief wordt onmiddellijk afgeschreven naar de reële waarde indien deze lager is dan de boekwaarde. Verkoopwinst- of verlies op een actief wordt verantwoord in het resultaat.

3 Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa worden gewaardeerd tegen de boekwaarde of lagere realiseerbare waarde onder aftrek van eventuele verkoopkosten indien een verkooptransactie bepalend is voor de boekwaarde in plaats van voortgaand gebruik.

6.7 Immateriële activa

1 Software Aangeschafte software (licenties) en in eigen beheer ontwikkelde software worden verantwoord tegen kostprijs onder aftrek van geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Kosten met betrekking tot de ontwikkeling van identificeerbare en unieke software, die in gebruik is bij de Groep en waarschijnlijk langer dan een jaar een economische bijdrage genereert, wordt aangemerkt als een immaterieel vast actief en lineair afgeschreven over de verwachte levensduur. Software wordt lineair afgeschreven gedurende de geschatte levensduur en ten laste van het resultaat geboekt.

2 Productontwikkelingskosten met een bepaalde levensduur worden gewaardeerd tegen kostprijs minus geaccumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen. Deze uitgaven bestaan uit de kosten van de ontwikkelafdeling inclusief de bijbehorende overheadkosten.

Overige immateriële activa worden lineair afgeschreven gedurende de geschatte levensduur en ten laste van het resultaat geboekt.

Immateriële vaste activa	Levensduur
Ontwikkelingskosten	5 jaar
Licenties	3-4 jaar
Software	3-5 jaar
Octrooien	3-5 jaar
Overig	5 jaar

De boekwaarde van een actief wordt onmiddellijk afgeschreven naar de reële waarde indien deze lager is dan de boekwaarde. Winst of verlies op de verkoop van een actief wordt direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

6.8 Herwaardering van vaste activa

Vaste activa met een onbeperkte levensduur, zoals grond, worden niet afgeschreven en de waarde wordt jaarlijks beoordeeld. Vaste activa waarop wordt afgeschreven, worden beoordeeld als er gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden zijn, die aangeven dat de boekwaarde mogelijk te hoog is. Een waarderingsverlies wordt genomen voor het verschil tussen boekwaarde en netto realiseerbare waarde. De netto realiseerbare waarde is de reële waarde van het actief minus de kosten van verkoop of hogere

gebruikswaarde.

In het kader van de herwaardering worden activa ingedeeld op het laagste niveau waarop nog sprake is van afzonderlijk identificeerbare kasstromen (kasstroomgenererende eenheden). Niet financiële vaste activa anders dan goodwill waarop een afwaardering is toegepast, worden op elke rapportagedatum beoordeeld op een mogelijk ongedaan maken van deze waardevermindering.

6.9 Financiële vaste activa

De Groep onderscheidt haar investeringen in de volgende categorieën: realiseerbare waarden door winst of verlies, leningen en vorderingen, en activa aangehouden voor verkoop. Deze classificatie is afhankelijk van het doel waarmee een bepaalde investering is gedaan. De directie besluit tot een bepaalde classificatie bij de eerste bepaling en herziet dit besluit jaarlijks.

Financiële vaste activa tegen realiseerbare waarden door winst of verlies zijn financiële vaste activa voor handelsdoeleinden. Een financieel vast actief wordt in deze categorie gerangschikt indien dit in principe is aangeschaft met de bedoeling het op korte termijn te verkopen. Derivaten worden geclassificeerd als aangehouden voor handelsdoeleinden tenzij ze worden beschouwd als dekking voor uitstaande posities.

Leningen en vorderingen zijn financiële activa, niet zijnde derivaten, met vaste of bepaalbare betalingen die niet genoteerd zijn op een actieve markt. Zij ontstaan indien de Groep fondsen, goederen of diensten verstrekt aan een debiteur zonder de bedoeling deze vordering te verhandelen. Zij zijn inbegrepen in vlottende activa behalve als de vervaldatum langer is dan één jaar na balansdatum. In dat geval worden zij gekenmerkt als vaste activa. In de overige gevallen zijn zij in de balans begrepen onder handels- en overige vorderingen.

Leningen en langlopende vorderingen worden in eerste instantie gewaardeerd tegen de reële waarde na aftrek van transactiekosten en vervolgens tegen de kostprijs onder aftrek van gecumuleerde afschrijvingen.

Financiële activa aangehouden voor verkoop anders dan derivaten zijn ofwel speciaal in deze rubriek ingedeeld of vallen onder geen van de andere rubrieken. Zij worden als vaste activa verantwoord tenzij de directie de intentie heeft ze binnen 12 maanden na balansdatum af te stoten.

Herwaardering van financiële activa geschiedt jaarlijks per balansdatum of wanneer er objectieve aanwijzingen zijn dat een financieel actief of een groep financiële activa in waarde is/zijn verminderd. Voor beleggingen in effecten die voor verkoop worden aangehouden, geldt dat een aanzienlijke of langdurige daling van de reële waarde, tot onder de aanschafwaarde, in dit verband als aanwijzing voor een waardevermindering geldt. Wanneer er als hierboven bedoelde aanwijzingen zijn dat voor verkoop gehouden effecten in waarde zijn verminderd, dan dient het gecumuleerde verlies (zijnde het verschil tussen de aanschafprijs en de als dan geldende reële waarde van bedoeld actief onder aftrek van eventueel eerder ten laste van het resultaat gebrachte herwaarderingsverliezen) uit het eigen vermogen gehaald en in het resultaat verantwoord te worden. In het resultaat verantwoorde verliezen op effecten worden niet via het resultaat ongedaan gemaakt. Zie de toelichting bij 6.11 voor de herwaardering van handelsdebiteuren.

6.10 Voorraden

De voorraden handelsgoederen, grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen de standaard kostprijs onder toepassing van de fifo-methode of tegen marktwaarde, indien deze lager is. De marktwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsuitoefening onder aftrek van de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopskosten. Halffabricaten, goederen in bewerking en gereed product worden gewaardeerd tegen de standaard kostprijs of lagere marktwaarde.

In de standaard kostprijs zijn materialen, directe- en indirecte productiekosten, afschrijvingen en overhead begrepen. De voorraadwaarde is verminderd met een stelselmatig bepaalde voorziening voor incurantheid.. Elke verlaging naar marktwaarde wordt verantwoord in de periode dat deze verlaging plaatsvindt. Het bedrag van de getroffen voorzieningen wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten van grond- en hulpstoffen.

6.11 Handels- en overige vorderingen

Debiteuren en overige vorderingen worden in eerste instantie gewaardeerd op reële waarde en vervolgens tegen de waarde op basis van de effectieve-interest methode. Een voorziening wordt genomen op het moment dat het onwaarschijnlijk is dat de Groep de vordering zal incasseren. Deze voorziening is gelijk aan het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Waarderingsverliezen worden ten laste van het resultaat gebracht als overige bedrijfskosten.

6.12 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit contant geld en banksaldi evenals depositorekeningen en andere direct opvraagbare fondsen.

6.13 Latente belastingvorderingen en verplichtingen

Een voorziening voor latente belastingvorderingen en –verplichtingen wordt getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de fiscale boekwaarde van activa en verplichtingen en de boekwaarde in de geconsolideerde jaarrekening. Echter, belastinglatenties worden niet verantwoord als deze voortvloeien uit de eerste verantwoording van een actief of verplichting in een transactie, anders dan een bedrijfscombinatie, wanneer het actief of de verplichting ten tijde van de transactie niet van invloed is op de berekening van de winst of het verlies voor belasting.

Latente belastingen voor tijdelijke verschillen worden berekend op basis van de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover reeds bij wet vastgesteld. Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee tijdelijke verschillen kunnen worden benut.

6.14 Eigen vermogen

Gewone aandelen worden geclassificeerd als aandelenkapitaal. De dividenduitkering op gewone aandelen wordt als verplichting verantwoord in de periode waarin het dividend door de aandeelhouders van de vennootschap is vastgesteld. Bij de uitgifte van nieuwe aandelen wordt het bedrag van de ontvangen vergoedingen onder aftrek van direct toerekenbare kosten in het eigen vermogen opgenomen onder aandelenkapitaal en, indien van toepassing, onder de agioreserve. Bij inkoop van eigen aandelen die als eigen vermogen zijn verwerkt, wordt de koopsom inclusief de direct toerekenbare kosten in het eigen vermogen gemuteerd. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als “Ingekochte Eigen Aandelen” en in mindering gebracht op het totale eigen vermogen.

6.15 Leningen

Leningen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde na aftrek van transactiekosten en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Enig verschil tussen de opbrengst (na aftrek van transactiekosten) en de aflossingsverplichting wordt gedurende de looptijd van de schuld verantwoord in de winst-en-verliesrekening volgens de effectieve-interest methode.

Preferente aandelen, die verplicht aflosbaar zijn op een bepaalde datum, worden aangemerkt als langlopende verplichting. Het dividend op deze preferente aandelen wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord als financieringskosten. Leningen worden aangemerkt als kortlopende verplichting tenzij de Groep het onvoorwaardelijke recht heeft de betaling uit te stellen tot minstens 12 maanden na balansdatum.

6.16 Personeelsregelingen

1 Pensioenvoorzieningen – Binnen de Groep bestaan verschillende pensioenregelingen. Deze regelingen worden voornamelijk gefinancierd door betalingen aan verzekeringsmaatschappijen of pensioenfondsen, zoals bepaald door periodieke actuariële berekeningen. De Groep heeft zowel toegezegd-pensioenregelingen als toegezegde-bijdrageregelingen.

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling waarbij een pensioenuitkering wordt bepaald dat de werknemer bij zijn/haar pensionering zal ontvangen, meestal op basis van een of meer factoren zoals leeftijd, dienstjaren en beloning.

Een toegezegde-bijdrageregeling (beter bekend als beschikbare-premieregeling) is een pensioenregeling waarbij de Groep vaste bijdragen betaalt aan een zelfstandige rechtspersoon. De Groep heeft geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen om aanvullende bijdragen te doen als deze fondsen over onvoldoende middelen beschikken om aan alle werknemers betalingen te doen inzake pensioenen die betrekking hebben op de door werknemers verrichte diensten in de huidige of voorafgaande periodes.

De verplichting die opgenomen is in de balans met betrekking tot de toegezegd-pensioenregeling is gelijk aan de contante waarde van de toegezegde pensioenverplichting op balansdatum verminderd met de reële waarde van de beleggingsportefeuille tezamen met aanpassingen voor nog niet verwerkte actuariële winsten of verliezen. De toegezegd-pensioenregeling wordt jaarlijks door een onafhankelijke actuaaris berekend onder gebruikmaking van de zogenaamde "Projected Unit Credit Method". De verplichting wordt contant gemaakt tegen een disconteringsvoet gebaseerd op de rentetarieven van ondernemingsobligaties waarvan de valuta en looptijd ongeveer overeenkomt met de looptijd van de pensioenverplichting.

Bij de toegezegde-bijdrageregeling betaalt de Groep verplichte, contractuele of vrijwillige bijdragen aan publieke of private pensioenfondsen. De Groep heeft geen verdere verplichting als de bijdrage is betaald. De bijdrage wordt verantwoord als personeelskosten op het moment dat zij verschuldigd is. Vooruitbetaalde bijdragen worden aangemerkt als een actief indien de mogelijkheid bestaat tot verrekening of terugbetaling.

2 Op aandelen gebaseerde beloningen - De Groep hanteert een aandelenoptieregeling. De reële waarde hiervan wordt niet aangemerkt als gemiste opbrengsten. Het totale bedrag dat gedurende de looptijd van de opties ten laste van het resultaat wordt gebracht, wordt bepaald door de reële waarde van de toegekende opties, exclusief de effecten van alle niet-marktgebonden factoren (bijvoorbeeld winstgevendheid en omzetgroeidoelstellingen). Niet-marktgebonden factoren worden meegewogen in de aanname over het aantal opties dat uitoefenbaar wordt. Aan het eind van ieder verslagjaar bepaalt de onderneming het aantal te verwachten uitoefenbare opties. Zij neemt het effect van de herziening van de oorspronkelijke schattingen, indien van toepassing, in de winst-en-verliesrekening, en een corresponderende aanpassing in het vermogen gedurende de resterende looptijd van de opties. Bij uitoefening van de optierechten worden de opbrengsten na aftrek van de direct toerekenbare transactiekosten gecrediteerd op het aandelenkapitaal (voor de nominale waarde) en op de agioreserve.

6.17 Voorzieningen

Voorzieningen zijn feitelijke of in rechte afdwingbare verplichtingen die voortvloeien uit een gebeurtenis in het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en een betrouwbare schatting gemaakt kan worden van de omvang van de verplichting.

De vorming van voorzieningen voor herstructureringen vindt plaats op het moment dat een gedetailleerd plan voor de herstructurering is goedgekeurd en openbaar gemaakt. Deze herstructureringsvoorzieningen bestaan voornamelijk uit personeelskosten. De waardering van deze voorziening is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte uitgaven.

6.18 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Opbrengsten uit verkoop en overige inkomsten worden verwerkt op het moment dat de dienst is verleend of de goederen zijn geleverd. Bedrijfskosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

De opbrengsten bestaan uit de reële waarde van de verkoop van goederen en diensten, exclusief omzetbelasting, kortingen en dergelijke en na eliminatie van verkopen binnen de Groep. Opbrengsten uit de verlening van diensten worden toegerekend aan het verslagjaar waarin de diensten worden verleend in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Financiële baten worden op een tijdsevenredige methode bepaald volgens de effectieve interestmethode.

6.19 Leasing

Leasecontracten waarbij vrijwel alle risico's en voordelen verbonden aan het eigendom niet bij de Groep liggen, zijn verantwoord als operationele leasing. De kosten van operationele leasing worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op lineaire basis over de looptijd van de lease.

■ 7 Financieel risicobeheer

7.1 Financiële risico's

De activiteiten van de Groep stellen haar aan een verscheidenheid van financiële risico's bloot, waaronder: marktrisico (met inbegrip van valutarisico, lange termijn renterisico en prijsrisico), kredietrisico, liquiditeitsrisico en het korte termijn renterisico. Het risicomanagement van de Groep richt zich op de onvoorspelbaarheid van de financiële markten en heeft tot doel om potentiële ongewenste gevolgen voor de financiële prestaties van de Groep te minimaliseren. Het risicomanagement wordt uitgevoerd door de centrale treasuryafdeling (Treasury) onder de directe verantwoordelijkheid van de Hoofddirectie. Group Treasury identificeert, evalueert en beoordeelt financiële risico's en dekt deze, indien nodig, af in nauwe samenwerking met werkmaatschappijen van de Groep. Er wordt binnen de Groep geen "hedge accounting" toegepast.

1 Valutarisico's ontstaan door toekomstige commerciële transacties, specifieke activa en verplichtingen en netto-investeringen in buitenlandse deelnemingen. Om hun valutarisico voortvloeiend uit toekomstige commerciële transacties en specifieke activa en verplichtingen te beheren, kunnen de werkmaatschappijen zogenoemde "forward"-contracten afsluiten met Treasury. Valutarisico ontstaat als toekomstige commerciële transacties en de specifieke activa en verplichtingen in een andere munteenheid zijn dan de functionele munteenheid van de werkmaatschappij.

Treasury is verantwoordelijk voor het bewaken en beheren van de netto positie in elke vreemde valuta en gebruikt daarbij indien noodzakelijk externe "forward"-contracten. De externe vreemde valuta contracten worden door de Groep afgesloten als netto hedge op de commerciële transacties en specifieke activa en verplichtingen.

De Groep heeft bepaalde investeringen in buitenlandse werkmaatschappijen, voornamelijk in SFR en GBP, waarvan de netto-activa door een afwijking van de lokale valuta ten opzichte van de functionele valuta van de Groep aan koersverschillen onderhevig zijn. De koersverschillen voortkomend uit dit zogenoemde translatierisico worden niet afgedekt.

2 Prijsrisico – De Groep is niet blootgesteld aan prijsrisico's voortvloeiende uit aangehouden investeringen van de Groep in openbaar verhandelbare beleggingen. De Groep is blootgesteld aan prijsrisico's voortkomend uit prijsschommelingen van grondstoffen.

3 Liquiditeitsrisico – Voorzichtig liquiditeitsrisicomanagement houdt in dat er te allen tijde voldoende liquiditeiten en toegezegde kredietfaciliteiten worden aangehouden. Door de dynamiek van de onderliggende transacties richt Treasury zich op een flexibele financiering door middel van het beschikken over gecommiteerde kredietfaciliteiten.

4 Kasstroom en rente risico's – Daar de Groep geen significante rentedragende activa bezit, is de kasstroom van opbrengsten en operationele activiteiten in grote mate onafhankelijk van veranderingen in de marktrente. De Groep heeft een renterisico dat voortkomt uit de structurele, middellange- en lange termijn financiering. Leningen tegen korte (variabele) rente stellen de Groep bloot aan rente percentage risico. Het beleid van de Groep is erop gericht dat 75% van de structurele middellange- en langetermijnfinanciering tegen de lange termijnrente wordt gefinancierd. Per balansdatum was 31% van de totale netto schuldpositie tegen vaste rente percentages gefinancierd (29% van de totale financiering). Om de renterisico's te kunnen beheren, worden "floating-to-fixed" renteswaps gebruikt. Deze renteswaps hebben het economisch effect leningen met een variabel rentepercentage om te zetten naar leningen met een vast rentepercentage. Per balansdatum had de Groep uitsluitend posities in floating-to-fixed renteswaps.

7.2 Hedge activiteiten

Derivaten worden initieel verantwoord tegen de geldende marktwaarde op de contractdatum van het contract en worden continu geherwaardeerd naar de reële waarde. Daar de Groep geen "hedge accounting" toepast, worden de daardoor ontstane winsten en/of verliezen van waardeveranderingen direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin ze ontstaan.

Vanaf de datum van de onderliggende transactie en de datum van het afgesloten derivatencontract documenteert de Groep de relatie tussen het derivaat en de onderliggende transactie. De effectiviteit van de derivatencontracten wordt continue getoetst aan de onderliggende transactie. In hoofdlijnen onderscheidt de Groep de volgende twee hedge vormen:

1 Fair value hedge – Afdekken van marktwaardeveranderingen voortkomend uit specifieke activa en verplichtingen en harde contractuele afspraken. Veranderingen in de reële waarde van derivaten ter afdekking van deze marktwaardeveranderingen die als zodanig worden geclassificeerd, worden direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening –tegelijkertijd met de reële waardeverandering van het onderliggende actief of verplichting.

2 Cash flow hedge – Afdekken van ongewenste veranderingen in het resultaat van voorziene transacties. Veranderingen in de reële waarde van derivaten ter afdekking van kasstroomrisico's en die als zodanig worden geclassificeerd, worden direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

7.3 Marktwaaardeberekening

De reële waarde van financiële instrumenten die ook (actief) verhandeld worden op de financiële markten (zoals openbaar verhandelde derivatencontracten) is gebaseerd op de genoteerde koers per balansdatum.

De reële waarde van financiële instrumenten die niet aan de beurs worden verhandeld (zoals over-the-counter derivaten) wordt bepaald met behulp van verschillende waarderingstechnieken. Deze zijn gebaseerd op een combinatie van marktprijzen, dealer quotes en contante waarde berekeningsmethodes. De marktwaarde van renteswaps wordt berekend aan de hand van de contante waarde van de toekomstige kasstromen.

7.4 Herfinanciering

Vanuit een financieel risicobeheer dient de herfinanciering en de verwachte uitgifte van nieuwe aandelen zoals beschreven in 6.2 als uiterst belangrijk te worden beschouwd voor zowel de onderneming als de jaarrekening.

■ 8 Kritische schattingen en veronderstellingen

Schattingen en veronderstellingen worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren, zoals verwachtingen van toekomstige gebeurtenissen die op grond van de omstandigheden als redelijk waarschijnlijk worden ervaren.

De Groep maakt schattingen en aannames betreffende de toekomst. Deze boekhoudkundige uitkomsten zullen, per definitie, zelden gelijk zijn aan de werkelijke resultaten.

De schattingen en aannames met een aanmerkelijk risico van materiële aanpassingen in de boekwaarde van activa en verplichtingen in het komende jaar zijn:

1 Bijzondere waardevermindering van vaste activa

De Groep toetst in geval van indicaties en minstens één keer per jaar of vaste activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering. De realiseerbare of reële waarde van eenheden die géén kasstroom genereren is bepaald op basis van taxatierapporten en marktprijzen.

De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt bepaald via berekeningen van de bedrijfswaarde en met andere methoden. Deze berekeningen vereisen het gebruik van schattingen. Met deze schattingen zijn bijzondere waardeverminderingen geacht te zijn verantwoord. Indien echter de werkelijke prestaties van deze kasstroomgenererende eenheden materieel slechter zouden zijn, dan zouden bijzondere waardeverminderingen of afwijkingen van gerapporteerde bijzondere waardeverminderingen kunnen voorkomen. Deze bijzondere waardeverminderingen of afwijkingen kunnen een materieel effect op de boekwaarde van de immateriële vaste activa hebben.

2 Voorzieningen

Voortvloeiend uit de aard van voorzieningen wordt bij de bepaling van voorzieningen de hoogte voor een belangrijk deel bepaald door schattingen en/of veronderstellingen inclusief aannames betreffende de toekomst.

De werkelijke uitkomsten van deze onzekere factoren kunnen materieel afwijken van de gemaakte schattingen. De verschillen tussen de werkelijke uitkomsten en de opgenomen voorzieningen kunnen daarom het resultaat over de betreffende perioden beïnvloeden. Voor wat betreft de timing van de uitstroom van middelen bij de afhandeling van deze verplichtingen bestaan soortgelijke onzekerheden.

3 Belastingen over het resultaat

De Groep is onderhevig aan belasting over het resultaat in verschillende jurisdicties. Bij de bepaling van de totale belastingvoorziening spelen aannames een belangrijke rol. Er zijn vele transacties en berekeningen waarvan het uiteindelijke belastingeffect tijdens de normale bedrijfsuitoefening onzeker is. De Groep neemt verplichtingen in aanmerking voortvloeiend uit verwachte belastingcontroles gebaseerd op schattingen of aanvullende belastingbetalingen. Wanneer de werkelijke resultaten verschillen van de oorspronkelijke schattingen zullen deze verschillen van invloed zijn op de belastingen in de winst-en-verliesrekening en de belastingverplichtingen in de periode waarin deze afwijkingen optreden.

4 Hedge accounting – De Groep past geen hedge accounting toe. Winsten en/of verliezen van waardeveranderingen worden in het algemeen direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin ze ontstaan. In de balans worden deze financiële instrumenten al naar gelang hun aard opgenomen onder kortlopende vorderingen of schulden.

■ 9 Informatie per segment

De segmentresultaten voor het jaar eindigend 31 maart 2007 zijn als volgt:

Informatie per geografisch gebied

	Benelux/UK	Duitsland/ Zwitserland / Oost Europa	Frankrijk	Holding	Totaal
Verkopen	95.633	158.688	98.111	0	352.432
Kostprijs verkopen	-58.323	-63.774	-40.660	0	-162.757
Brutomarge	37.310	94.914	57.451	0	189.675
Medewerkers (gemiddelde in fte's)	441	1.229	715	22	2.407

Het tweede segment betreft Samas als geheel. Samas beschouwt de Groep als geheel als een bedrijfssegment.

■ 10 Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines, installaties en overig	In aanbouw	Aanbetalingen	Totaal
Aanschafwaarde	184.294	207.189	4.892	482	396.857
Cumulatieve afschrijvingen	-85.334	-175.845	-330	0	-261.509
Boekwaarde per 31 maart 2005	98.960	31.344	4.562	482	135.348
Investeringen	104	10.418	3.672	1.054	15.248
Desinvesteringen	-14.968	-828	0	0	-15.796
Afschrijvingen	-3.318	-10.259	0	0	-13.577
Overboekingen	-2.732	1.986	1.679	-1.086	-153
Koersverschillen	296	-111	7	0	192
Boekwaarde per 31 maart 2006	78.342	32.550	9.920	450	121.262
Aanschafwaarde	166.994	218.654	10.250	450	396.348
Cumulatieve afschrijvingen	-88.652	-186.104	-330	0	-275.086
Boekwaarde per 31 maart 2006	78,342	32.550	9.920	450	121.262
Investeringen	1.370	8.842	0	1.079	11.291
Desinvesteringen	-5.865	-1.984	0	0	-7.849
Afschrijvingen	-2.700	-9.711	0	0	-12.411
Overboekingen	0	-1.178	-8.489	-1.313	-10.980
Koersverschillen	-358	-35	3	0	-390
Boekwaarde per 31 maart 2007	70.789	28.484	1.434	216	100.923
Aanschafwaarde	153.617	211.080	1.764	216	366.677
Cumulatieve afschrijvingen	-82.828	-182.596	-330	0	-265.754
Boekwaarde per 31 maart 2007	70.789	28.484	1.434	216	100.923

In de balanswaarde 'Bedrijfsgebouwen en –terreinen' zijn begrepen 'niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa' tot een bedrag van 11.043 (vorig jaar 17.900).

■ 11 Immateriële vaste activa

	Ontwikkelingskosten	Overige immateriële vaste activa	Totaal
Aanschafwaarde	1.907	4.924	6.831
Cumulatieve afschrijvingen	-1.044	-1.627	-2.671
Boekwaarde per 31 maart 2005	863	3.297	4.160
Investerings	959	1.039	1.998
Desinvesteringen	0	-172	-172
Afschrijvingen	-260	-991	-1.251
Overboekingen	131	22	153
Koersverschillen		-19	-19
Boekwaarde per 31 maart 2006	1.693	3.176	4.869
Aanschafwaarde	2.997	5.673	8.670
Cumulatieve afschrijvingen	-1.304	-2.497	-3.801
Boekwaarde per 31 maart 2006	1.693	3.176	4.869
Investerings	2.117	7.512	9.629
Desinvesteringen		0	0
Afschrijvingen	-248	-1.136	-1.384
Overboekingen		10.980	10.980
Koersverschillen		-43	-43
Boekwaarde per 31 maart 2007	3.562	20.489	24.051
Aanschafwaarde	5.114	24.122	29.236
Cumulatieve afschrijvingen	-1.552	-3.633	-5.185
Boekwaarde per 31 maart 2007	3.562	20.489	24.051

De overige immateriële vaste activa bestaan voornamelijk uit patenten en het project Harmony. De geactiveerde kosten voor het project Harmony bedragen 17.9 (vorig jaar 10.8, gerapporteerd als materiële vaste activa). Deze kosten worden over een periode van vijf jaar afgeschreven nadat de implementatie van het project is afgerond.

■ 12 Deelnemingen

Investing in deelnemingen	Totaal
Boekwaarde per 31 maart 2005	1.740
Afwaardering	-304
Desinvestering	-1.113
Boekwaarde per 31 maart 2006	323
Resultaat	24
Overige mutaties	62
Boekwaarde per 31 maart 2007	409

■ 13 Langlopende vorderingen

	2006-2007	2005-2006
Onroerend goed	3.499	3.502
Hypotheke etc.	2.996	2.671
Totaal	6.495	6.173

De hypotheke hebben betrekking op de in Frankrijk verstrekte woningfinanciering aan medewerkers.

■ 14 Latente belastingvordering

Latente belastingvordering	2006-2007	2005-2006
Compensabele verliezen	10.100	10.100
Overige	3.131	2.894
Totaal	13.231	12.994

De Groep heeft omvangrijke compensabele verliezen in Duitsland, Frankrijk en Nederland voor een totaal bedrag van 169,4 miljoen (v.j. 130,1 miljoen). De latente belastingvordering is gewaardeerd op 10,1 miljoen (v.j. 10,1 miljoen) waarbij de Duitse belastingwetgeving en de verwachte mogelijkheden om het verlies te compenseren in aanmerking zijn genomen. De latente belastingvordering die betrekking heeft op compensabele verliezen in Nederland en Frankrijk en deels in Duitsland is buiten beschouwing gelaten omdat toekomstig gebruik hiervan mede afhankelijk is van de winstcapaciteit en de te realiseren belastingherstructurerings.

■ 15 Voorraden

	2006-2007	2005-2006
Grond- en hulpstoffen	19.615	17.591
Goederen in bewerking	9.523	6.966
Gereed product en handelsgoederen	8.700	7.207
Totaal	37.838	31.764

■ 16 Handels- en overige vorderingen

	2006-2007	2005-2006
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	71.082	55.400
Vooruitbetaalde kosten	4.335	1.689
Overige vorderingen	4.807	12.265
Totaal	80.224	69.354

De boekwaarde van deze vorderingen is gelijk aan de reële waarde. De voorziening voor bijzondere waardeverminderingen bedraagt 3.927 (v.j. 4.044).

■ 17 Liquide middelen

	2006-2007	2005-2006
Contant geld en direct opeisbaar bij banken	2.791	7.133
Totaal	2.791	7.133

■ 18 Eigen vermogen**Geplaatst kapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 90 miljoen en bestaat uit 45.000.000 gewone aandelen en 45.000.000 preferente aandelen van elk nominaal € 1,-.

Het geplaatste kapitaal bestaat uit 24.899.159 (vorig jaar 24.839.034) gewone aandelen.

Agio

Van de totale agioreserve van 20.204 kan voor een bedrag van 16.960 (vorig jaar: 16.759) worden aangemerkt als fiscaal gestort kapitaal.

Wettelijke reserve

De wettelijke reserve heeft betrekking op patenten en product- en ontwikkelingskosten. Deze niet uitkeerbare reserve bedraagt 6.117 (vorig jaar: 4.869).

■ 19 Leningen

	2006-2007	2005-2006
Langlopende leningen		
Opgenomen faciliteiten bij Factoring Maatschappijen	17.651	0
Opgenomen faciliteiten bij kredietinstellingen	41.743	16.000
Overige langlopende leningen	0	813
Kortlopende leningen		
Opgenomen faciliteiten bij Factoring Maatschappijen	0	16.813
Opgenomen faciliteiten bij kredietinstellingen	23.100	23.075
Overige kortlopende leningen	813	931
Totaal	83.307	57.632

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden zijn opgenomen onder kortlopende schulden.

De leningen bestaan uit leningen van kredietinstellingen met een gemiddeld rentepercentage van 5,4% (vorig jaar 4,3%). Alle leningen zijn afgesloten in euro's.

SAMAS N.V. - Jaarrekening 2006/2007

In het boekjaar 2006-2007 is de toegezegde Revolving Credit Facility verhoogd tot € 68 miljoen, en de looptijd verlengd tot 30 september 2008. Als zekerheid voor deze faciliteit dienen deels de vaste activa (89.567 - vorig jaar: 96.299) en deels de debiteurenportefeuille en voorraden (63.750 - vorig jaar: 25.597). Van deze faciliteit geldt 7 miljoen als een tijdelijke lening. Op 5 april 2007 is de revolving credit facility, evenals en in samenhang met de voorgenomen aandelenemissie ter waarde van € 35 miljoen, verhoogd en verlengd tot en met 31 maart 2010.

Belangrijkste kenmerken van de nieuwe kredietfaciliteit:

- looptijd verlengd tot 31 maart 2010;
- afhankelijk van aandelenemissie ter waarde van € 35 miljoen;
- inclusief de tijdelijke faciliteit van € 7 miljoen en het overbruggingskrediet van € 15 miljoen om de periode tot de aandelenemissie te overbruggen;
- verplichte aflossingen van in totaal € 18,5 miljoen gekoppeld aan de geplande verkoop van vaste activa in de loop van 2007, alsmede € 4,6 miljoen aan aflossingen na de aandelenemissie;
- hoogte van EBITDA op kwartaalbasis tot en met december 2007 de enige voorwaarde.

Vanaf januari 2008 zijn de volgende voorwaarden opnieuw van toepassing

- de netto schuld/EBITDA-ratio;
- de solvabiliteitsratio;
- de rentedekking (EBITDA/rente);
- EBITDA 12 maands voortschrijdend.

In het derde kwartaal van het jaar 2007-2008 zal nadere invulling worden gegeven aan deze voorwaarden.

■ 20 Latente belastingverplichtingen

Deze voorziening bestaat uit de navolgende latente belastingverplichtingen:

	2006-2007	2005-2006
Materiële en immateriële vaste activa	8.512	9.967
Voorraden/debiteuren	687	687
Pensioen- en Vut voorziening	0	1.509
Vermogenswinstmutatie buitenlandse deelnemingen	0	1.585
Totaal	9.199	13.748

■ 21 Voorzieningen

	Pensioenen etc.	Herstructurering	Totaal
Stand per 1 april 2006	16.560	4.318	20.878
Dotaties	647	333	980
Vrijgevallen	-295	0	-295
Onttrekkingen	-917	-2.506	-3.423
Stand per 31 maart 2007	15.995	2.145	18.140

21.1 Pensioenvoorzieningen

De voorziening voor pensioenen hebben betrekking op:

	2006/07	2005/06
Toegezegd-pensioenregeling	10,277	10,466
Overige pensioenregelingen	5,718	6,094
Totaal	15,995	16,560

Toegezegd-pensioenregeling:

De uitsplitsing van de toegezegd-pensioenregeling is als volgt:

	Totaal		Duitsland		Frankrijk	
	2006/07	2005/06	2006/07	2005/06	2006/07	2005/06
Contante waarde gefinancierde verplichtingen	11,990	12,599	9,779	10,480	2,211	2,119
Reële waarde fondsbeleggingen	755	621	755	621	0	0
Contante waarde niet-gefinancierde verplichtingen	11,235	11,978	9,024	9,859	2,211	2,119
Niet-verantwoorde actuariële verliezen	-958	-1,512	-536	-1,003	-422	-509
Verplichting in de balans	10,277	10,466	8,488	8,856	1,789	1,610

De bedragen in de winst-en-verliesrekening zijn:

	2006/07	2005/06	2006/07	2005/06	2006/07	2005/06
Toegerekende pensioenkosten	139	107	22	28	117	79
Rentelasten	500	556	405	480	95	76
Verminderings	0	-200	0	0	0	-200
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	-26	-50	-26	-50	0	0
Afschrijving op netto(winst)/verlies	34	0	16	0	18	0
Totaal	647	413	417	458	230	-45

Het verloop van de contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen is als volgt:

	2006/07	2005/06	2006/07	2005/06	2006/07	2005/06
Stand per 1 april	12,599	12,720	10,480	11,033	2,119	1,687
Toegerekende pensioenkosten	139	107	22	28	117	79
Rentelasten uit hoofde van tijdsverloop	500	556	405	480	95	76
Verminderings	0	-200	0	0	0	-200
Ontrekkingen gedurende het jaar	-740	-1,406	-688	-1,377	-52	-29
Niet-verantwoorde actuariële resultaten	-508	822	-440	316	-68	506
Verantwoorde actuariële resultaten	0	0	0	0	0	0
Stand per 31 maart	11,990	12,599	9,779	10,480	2,211	2,119

Het verloop van de reële waarde van fondsbeleggingen inzake toegezegd-pensioenregelingen is:

	2006/07	2005/06	2006/07	2005/06
Stand per 1 april	621	1,182	621	1,182
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	27	50	27	50
Bijdrage werknemers	785	793	785	793
Ontrekkingen	-688	-1,377	-688	-1,377
Niet-verantwoorde actuariële resultaten	10	-27	10	-27
Stand per 31 maart	755	621	755	621

De belangrijkste gebruikte actuariële veronderstellingen inzake toegezegd-pensioenregelingen zijn:

	Duitsland		Frankrijk	
	2006/07	2005/06	2006/07	2005/06
Disconteringsvoet	4.50%	4.00%	4.60%	4.50%
Verwacht rendement fondsbeleggingen	4.50%	4.00%	0.00%	0.00%
Verwachte salaristoename	0.00%	0.00%	2.00%	2.00%
Verwachte inflatie	1.50%	1.50%	2.00%	2.00%

Vervroegd pensioen 1,275 1,351

De overige pensioenvoorziening heeft betrekking op de toegezegde bijdrage regeling in Nederland voor een bedrag van 4.000 (vorig jaar 5.000) als gevolg van een overeenkomst met de Stichting Pensioenfonds Samas-Groep per 1 januari 2005 en een Duitse VUT-regeling ten bedrage van 1.718 (vorig jaar: 1.094).

■ 22 Crediteuren en overige kortlopende schulden

	2006-2007	2005-2006
Handelscrediteuren	48.505	29.732
Belastingen en sociale premies	13.990	11.359
Overige kortlopende schulden	19.526	15.356
Totaal	82.021	56.447
Overige kortlopende schulden		
Vakantiegeld	3.378	5.529
Overig	16.148	9.827

■ 23 Personeelskosten

	2006-2007	2005-2006
Lonen en salarissen	85.217	82.253
Pensioenlasten	3.847	2.509
Sociale premies	20.425	18.970
Personeelskosten	109.489	103.732

■ 24 Overige bedrijfskosten

	2006-2007	2005-2006
Transport- en magazijnkosten	25.394	24.333
Overige kosten	69.001	48.155
Overige bedrijfskosten	94.935	72.488

De overige bedrijfskosten waren in 2005/2006 positief beïnvloed door de “redressement judiciaire”. In 2004/2005 waren de overige bedrijfskosten 88.903.

■ 25 Afschrijvingen

	2006-2007	2005-2006
Afschrijvingen	13.610	14.828
Bijzondere waardeverminderingen	-	-
	13.610	14.828

■ 26 Financiële baten en lasten

	2006-2007	2005-2006
Resultaat deelnemingen	150	181
Nettorente	-5.021	-4.175
Dividend preferente aandelen	-	3.193
Financiële baten en lasten	-4.871	-801

In het boekjaar 2004/2005 was een rentelast opgenomen van 3.193 aan de houders van preferente aandelen (CCPA's). Nadat de CCPA's in december 2005 in gewone aandelen waren geconverteerd, is deze rente in 2005-2006 vrijgevallen.

■ 27 Belastingen op het resultaat

	2006-2007	2005-2006
Belastingbate	2.180	1.994

Het gemiddelde wettelijke belastingtarief bedraagt 30,4 %. Het belastingresultaat was in 2006-2007 voornamelijk door een bate in Duitsland uit voorgaande jaren.

■ 28 Resultaat per aandeel

	2006-2007	2005-2006
Nettoresultaat	-31.134	739
Aantal gewone aandelen	24.899.159	24.839.034
Winst per gewoon uitstaand aandeel	-1,25	0,03
Uitstaande aandelenopties	549.928	519.164
Aantal aandelen/opties voor verwaterde winst per aandeel	25.449.087	25.358.198
Winst per aandeel na verwatering	-1,22	0,03

■ 29 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

De langlopende verplichtingen bestaan voornamelijk uit lease- en huurcontracten.

	tot 1 jaar	1 tot 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Huur van gebouwen	4.664	7.632	3.174	15.470
Minimum lease verplichtingen	4.726	7.637	0	12.363
Totaal	9.390	15.269	3.174	27.833

Voor een bedrag van 2.408 (vorig jaar: 2.165) zijn ten behoeve van afnemers van Groepsmaatschappijen bankgaranties afgegeven.

■ 30 Transacties met verbonden partijen

Verbonden partijen zijn de leden van de hoofddirectie en de Groepsmaatschappijen van Samas N.V. Tussen verbonden partijen vonden geen materiële transacties plaats anders dan die voortvloeiend uit de normale bedrijfsuitoefening.

■ 31 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

De "indirecte methode" is gebruikt, waarbij het nettoresultaat wordt gecorrigeerd voor (1) de effecten die geen kasstroom veroorzaken, (2) lang- en kortlopende voorzieningen ten gevolge van vroegere of toekomstige ontvangsten of betalingen, en (3) baten en lasten in verband kasstromen van investerings- of financieringsactiviteiten.

■ 32 Bezoldiging van commissarissen

De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is vast en onafhankelijk van het resultaat van de vennootschap en wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De huidige jaarlijkse bezoldiging voor leden van de Raad van Commissarissen is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 augustus 2005 en bedraagt € 18.000 per lid en € 25.000 voor de voorzitter. Voorts is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders per 16 augustus 2005 besloten om leden van de Auditcommissie respectievelijk Remuneratie- en Benoemingscommissie een aanvullende honorering toe te kennen van € 1.700 resp. € 1.500 per vergadering. De leden van de Raad van Commissarissen hebben geen zakelijke relatie met de vennootschap, anders dan hun commissariaat.

In het boekjaar 2006-2007 zijn de volgende beloningen (incl. onkostenvergoeding, excl. BTW) aan de leden en voormalige leden van de Raad van Commissarissen ten laste van de vennootschap gekomen:

	2006-2007	2005-2006
J.A.J. Vink, voorzitter	31.250	18.604
R.G.C. van den Brink	23.250	30.550
J.F. van Duyne	27.750	29.450
A.A. Olijslager	30.535	13.900
A.H.J. Risseeuw, voormalig voorzitter	-	12.646
J.J. Slechte	-	9.521
	112.785	114.671

■ 33 Bezoldiging van bestuurders

De gezamenlijke bezoldiging van de drie (vorig jaar: twee) leden en een (vorig jaar: vijf) voormalige leden van de Hoofddirectie bedroeg 961 (vorig jaar: 873).

De bezoldiging van de leden van de Hoofddirectie wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen, op voorstel van de Remuneratie- en Benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie beoordeelt jaarlijks het functioneren van de leden van de Hoofddirectie mede aan de hand van de overeengekomen persoonlijke en collectieve doelstellingen van de leden van de Hoofddirectie en beoordeelt jaarlijks of aanpassing van de arbeidsvoorwaarden aan de orde is, zonodig aan de hand van gevraagde adviezen van op dit terrein gespecialiseerde onderzoeksbureaus.

Bij de bezoldiging wordt uitgegaan van een vaste en een variabele honorering. Het variabele deel bestaat uit een bonus (maximaal 50% van het vaste salaris). De bonus is gekoppeld aan kwantitatieve en kwalitatieve persoonlijke en collectieve doelstellingen.

Gelet op de resultaten van de vennootschap in het verslagjaar wordt over dit jaar geen bonus aan de Hoofddirectie uitgekeerd.

De pensioenen zijn gebaseerd op een middelloonregeling. Leden van de Hoofddirectie gaan met 65 jaar met pensioen, doch hebben de mogelijkheid op 62-jarige leeftijd te kiezen voor herberekening van hun aanspraken om alsnog op die leeftijd met pensioen te kunnen gaan.

De hierna opgenomen tabel bevat de bedragen voor periodiek betaalde bezoldigingen (vaste bezoldigingen) inclusief de kosten voor sociale lasten, bezoldigingen betaalbaar op termijn (pensioenen), bonusbetalingen en eventuele uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband die in het verslagjaar 2006-2007 ten laste van de vennootschap zijn gekomen.

	Periodiek betaalde bezoldigingen (incl. sociale lasten)	Bonussen	Pensioen	Totaal 2006-2007	Totaal 2005-2006
J.M.M. van der Ven	382	0	114	496	497
G. Schlösser	200	0	59	259	376
M.C. van den Biggelaar *)	19	0	4	23	0
C.C. Held *)	177	0	6	183	0
Totaal	778	0	183	961	873

*) titulair directeur; de benoeming tot statutair bestuurder is geagendeerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders d.d. 7 juni 2007.

In de tabel zijn de bonussen over het verslagjaar opgenomen. Uitbetaling over het vorige boekjaar heeft plaatsgevonden in het verslagjaar (de heer Van der Ven: 134 en de heer Schlösser: 121).

De leden van de Hoofddirectie vallen onder de aandelenoptieregeling van het management, die op bladzijde 16 nader wordt omschreven. Voor de aantallen aan leden van de Hoofddirectie toegekende opties wordt verwezen naar bladzijde 73.

Het effectenbezit in de onderneming van de bestuurders, respectievelijk de commissarissen, gezamenlijk, was per einde boekjaar nihil.

■ 34 Aandelenoptieregelingen

Aandelenoptieregelingen voor Hoofddirectie en topmanagement

In het boekjaar zijn aan het topmanagement optierechten ter verkrijging van 174.500 gewone aandelen van nominaal € 1,00 toegekend. Voor de leden van de Hoofddirectie betrof dit 70.000 aandelen. De in 1999 t/m 2007 toegekende opties zijn, afhankelijk van het desbetreffende jaar c.q. het gekozen regime, uitoefenbaar op een (maximale) termijn variërend van 5 jaar en twee maanden tot acht jaar.

Per einde van het verslagjaar bedroeg het totale aantal nog uitstaande opties 549.928 stuks. Onderstaand overzicht geeft nadere details:

	2006-07	2005-06	2004-05	2003-04	2002-03	2001-02	2000-01	1999-00
	Stuks	Stuks	Stuks	Stuks	Stuks	Stuks	Stuks	Stuks
Uitgegeven aan leden Hoofddirectie	70.000	40.000	46.992	58.000	43.750	77.143	111.429	81.428
Uitgegeven aan overige werknemers	104.500	85.000	93.000	31.650	47.375	65.394	85.984	97.008
Verstreckte opties	174.500	125.000	139.992	89.650	91.125	142.537	197.413	178.436
Uitgeoefende/vervallen opties:								
- tot 31-3-2006	-	-	-16.000	-20.950	-32.150	-83.696	-150.957	-141.236
- in 2006-2007	-32.500	-19.000	-24.797	-61.125	-1.000	-	-5.314	-
Per 31 maart 2007 uitstaand	142.000	106.000	99.195	7.575	57.975	58.841	41.142	37.200
Uitoefenprijs in euro's	8,38	5,74	5,32	4,00	8,50	9,33	9,72	8,77
Uitoefenperiode t/m	23-5-14	24-5-13	2-6-12	3-9-11	27-6-10	27-6-09	28-6-08	7-7-07

De huidige en voormalige individuele leden van de Hoofddirectie hielden per 31 maart 2007 de volgende optierechten:

	Opties per 31-3-2006	Toegekend in 2006-2007	Uitoefen prijs in euro's	Expiratiedatum opties 2006-2007	Uitgeoefend/vervallen in 2006-2007	Uitgeoefend/vervallen in 2006-2007	Uitstaande opties per 31-3-2007	Laagste /hoogste uitoefenprijs in euro's
J.M.M. van der Ven	72.195	40.000	8,38	23-05-14	20.000		92.195	5.32/8.38
G. Schlösser	69.797	30.000	8,38	23-05-14	35.000	64.797	0	
M.C. van den Biggelaar *)	0						0	
C.C. Held *)	16.500	7.000	8,38	23-05-14	1.250		22.250	5.32/8.50
J.C. de Mos **)	151.428						151.428	8.50/9.72

*) titulair directeur; de benoeming tot statutair bestuurder is geagendeerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders d.d. 7 juni 2007.

**) de opties voor de Dhr. de Mos zullen per 27 juni 2010 vervallen.

Aantallen opties en de uitoefenprijzen zijn die van ná de redenominatie per 14-11-01. Voor uitgeoefende opties worden als regel nieuwe gewone aandelen uitgegeven. Er zijn geen aandelen ingekocht ten behoeve van de verstreckte opties.

■ **35 Vennootschappelijke balans**
per 31 maart 2007 (na winstbestemming)

(in € 000)

	Noot	2006-2007	2005-2006
Activa			
Immateriële vaste activa	38	17.934	0
Materiële vaste activa	38	2.555	12.669
Latente belastingvordering		413	0
Vaste activa		20.902	12.669
Vorderingen op Groepsmaatschappijen		212.119	179.020
Overige vorderingen		1.085	3.390
Liquide middelen		0	335
Viottende activa		213.204	182.745
Totaal activa		234.106	195.414
Passiva			
Geplaatst kapitaal		24.899	24.839
Agioreserve		20.204	20.003
Wettelijke reserve		6.117	5.167
Overige reserves		21.989	55.124
Eigen vermogen	39	73.209	105.133
Langlopende leningen	40	17.780	16.000
Latente belastingverplichting		413	1.585
Voorziening deelnemingen	37	113.384	61.737
Overige voorzieningen	21.1	4.697	5.118
Langlopende verplichtingen		136.274	84.440
Handels- en overige schulden	41	6.825	2.530
Leningen	40	12.677	0
Overige kortlopende schulden	41	5.121	3.311
Kortlopende verplichtingen		24.623	5.841
Totaal vermogen en passiva		234.106	195.414

■ **36 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening**
voor het jaar 2006-2007

Winst-en-verliesrekening	2006-2007	2005-2006
Nettoresultaat deelnemingen	-49.966	1.263
Overige baten en lasten, na belastingen	18.832	-524
Nettoresultaat na belastingen	<u>-31.134</u>	<u>739</u>

In de overige baten en lasten van 2005-2006 was een kwijtschelding van 20 miljoen aan Samas Nederland begrepen.

■ **Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening**

■ **37 Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de vennootschappelijke jaarrekening**

De jaarrekening van Samas N.V., is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9, Boek 2 BW. Met ingang van het boekjaar 2005-2006 maakt Samas N.V. haar geconsolideerde jaarrekening op basis van de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard door de Europese Unie.

Er is gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening toe te passen op die van de vennootschappelijke jaarrekening. Deze grondslagen zijn gebruikt vanaf 1 april 2004 en de verschillen resulterend uit deze stelselwijziging zijn verantwoord in het eigen vermogen. De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening is opgemaakt met gebruik van de uitzondering van artikel 2:402 BW.

De deelnemingen in Groepsmaatschappijen zijn gewaardeerd op het aandeel van de vennootschap in de netto vermogenswaarde (intrinsieke waarde) conform de grondslagen van deze jaarrekening. Omdat de netto vermogenswaarde van de deelnemingen per 31 maart 2007 negatief is, wordt een voorziening getroffen ter hoogte van deze waarde. Dit leidt ertoe dat de deelnemingen per 31 maart 2007 op de balans tegen nihil zijn gewaardeerd.

De vennootschap heeft zich, op grond van het bepaalde in artikel 2: 403 lid 1 BW, hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van Samas International B.V. en Samas Innovation B.V. De daartoe strekkende verklaringen zijn ter inzage gelegd ten kantore van het Handelsregister te Utrecht.

Deelnemingen in Groepsmaatschappijen

Het verloop van de netto vermogenswaarde van de deelnemingen in Groepsmaatschappijen luidt als volgt:

Financiële activa	2006-2007	2005-2006
Stand per 1 april	-61.737	-61.867
Nettoresultaat	-49.966	1.263
Directe vermogensmutaties	-1.681	-1.133
Stand per 31 maart	-113.384	-61.737

■ **38 Materiële vaste activa**

De mutaties in de materiële vaste activa zijn als volgt te specificeren:

	2006-2007	2005-2006
Stand per 1 april		
Aanschaffingswaarde	13.525	6.275
Afschrijvingen	-856	-1.658
	<u>12.669</u>	<u>4.617</u>
Mutaties		
- investeringen	8.522	8.666
- desinvesteringen	-	-69
- afschrijvingen	-702	-545
Totaal mutaties	<u>7.820</u>	<u>8.052</u>
Stand per 31 maart		
- gecumuleerde aanschaffingswaarde	22.047	13.525
- gecumuleerd afschrijvingen	-1.558	-856
Balanswaarde	<u>20.489</u>	<u>12.669</u>

■ **39 Eigen vermogen**

Hiervoor verwijzen wij naar punt 18 van de geconsolideerde jaarrekening.

■ **40 Langlopende en kortlopende leningen**

	2006-2007	2005-2006
<u>Langlopende leningen</u>		
Opgenomen faciliteiten bij Factoring Maatschappijen.		
Opgenomen faciliteiten bij kredietinstellingen	17,780	16,000
Overige langlopende leningen		
<u>Kortlopende leningen</u>		
Opgenomen faciliteiten bij Factoring Maatschappijen.		
Opgenomen faciliteiten bij kredietinstellingen	12,677	0
Overige kortlopende leningen		
Totaal	30,457	16,000

Er wordt verwezen naar punt 19 van de geconsolideerde jaarrekening.

■ 41 Crediteuren en overige kortlopende schulden

	2006-2007	2005-2006
Crediteuren	6,825	2,530
Belastingen en sociale premies	590	0
Overige kortlopende schulden	4,531	3,311
Totaal	11,946	5,841
Overige kortlopende schulden		
Vakantiegeld	228	109
Overig	4,303	3,202

■ Nadere informatie

■ 42 Resultaatbestemming

In verband met het negatieve resultaat zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geen voorstel worden gedaan om dividend uit te keren en het verlies ten laste te brengen van de algemene reserves.

■ 43 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 5 april 2007 heeft Samas bekendgemaakt dat het, in verband met de problemen met project Harmony en andere eenmalige lasten, met haar kredietverstrekkers ABN AMRO, Fortis en de Rabobank overeenstemming heeft bereikt over de verlenging van haar lopende revolving credit facility van € 68 miljoen voor een periode van drie jaar, tot 31 maart 2010. Verder heeft Samas aangekondigd voor ongeveer € 35 miljoen aan nieuwe gewone aandelen te willen uitgeven om haar financiële positie te versterken en de uitvoering van het gekozen herstructureringsstraject en de beleidsvoornemens mogelijk te maken. Ook heeft Samas bekendgemaakt met genoemde kredietverstrekkers overeenstemming te hebben bereikt over een tijdelijke, aanvullende kredietfaciliteit van € 15 miljoen om de periode tot de voorgenomen aandelenemissie te overbruggen. Zie ook punt 19 van deze toelichting.

Samas N.V.

Raad van Commissarissen

J.A.J. Vink, voorzitter

R.G.C. van den Brink

J.F. van Duyne

A.A. Olijslager

Hoofddirectie

J.M.M. van der Ven, President-Directeur

Houten, 21 mei 2007

■ 44 Accountantsverklaring

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Samas N.V.

Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de jaarrekening voor de periode van 1 april 2006 tot en met 31 maart 2007 van Samas N.V. te Houten gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 maart 2007, winst-en-verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht voor de periode van 1 april 2006 tot en met 31 maart 2007 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 maart 2007, en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening voor de periode van 1 april 2006 tot en met 31 maart 2007 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van de directie

De directie van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 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 vennootschap. 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 de

directie van de vennootschap 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 Samas N.V. per 31 maart 2007 en van het resultaat en de kasstromen voor de periode van 1 april 2006 tot en met 31 maart 2007 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 Samas N.V. per 31 maart 2007 en van het resultaat voor de periode van 1 april 2006 tot en met 31 maart 2007 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Toelichting

Zonder afbreuk te doen aan ons oordeel, vestigen wij de aandacht op paragraaf 6.2 Financiering en continuïteit in de toelichting van de jaarrekening. Deze paragraaf geeft aan dat het succesvol afronden van nieuwe financiering nog onzeker is, maar essentieel voor de financiering van de onderneming. Deze condities, samen met andere omstandigheden zoals uiteengezet in paragraaf 6.2 duiden op het bestaan van een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gerede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling van de vennootschap. Echter, de gegeven toelichting geeft aan dat het mogelijk is dat de activiteiten van de vennootschap over een langere termijn worden voortgezet. Als gevolg hiervan zijn de toegepaste waarderingsgrondslagen gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit. Deze situatie doet geen afbreuk aan ons oordeel.

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, 21 mei 2007

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

P. Tieleman RA

■ Overige gegevens

Statutaire regeling inzake bestemming van de winst

De winstbestemmingsregeling, zoals nader omschreven in artikel 29 leden 1 en 4 van de statuten, luidt als volgt:

Artikel 29 lid 1

Uit de winst, die in enig boekjaar is behaald, wordt allereerst, zo mogelijk, op de preferente aandelen uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het verplicht op die aandelen, per de aanvang van het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, gestorte bedrag.

Het hiervoor bedoelde percentage is gelijk aan het gemiddelde van EURIBOR-rente berekend voor leningen met een looptijd van één jaar - gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze rente gold - gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt - verhoogd met maximaal vier procentpunten; deze laatstbedoelde verhoging wordt telkens voor vijf jaar vastgesteld door de Hoofddirectie onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

Indien te eniger tijd de hiervoor bedoelde rente niet meer wordt gepubliceerd, is de Hoofddirectie bevoegd onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen bij de eerste uitgifte van de preferente aandelen een ander rentepercentage aan te wijzen dat - zulks naar het oordeel van de Hoofddirectie - het meest overeenstemt met de hiervoor bedoelde rente. De Hoofddirectie is bij die gelegenheid bevoegd te bepalen dat het op de preferente aandelen uit te keren percentage wordt verhoogd met een door de Hoofddirectie onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen te bepalen opslag.

Indien in het boekjaar waarover de hiervoor bedoelde uitkering plaatsvindt, het verplicht op de preferente aandelen gestorte bedrag is verlaagd of, ingevolge een besluit tot verdere storting, is verhoogd, zal de uitkering worden verlaagd respectievelijk, zo mogelijk, worden verhoogd met een bedrag gelijk aan het hiervoor bedoelde percentage van het bedrag van de verlaging respectievelijk verhoging, berekend vanaf het tijdstip van de verlaging respectievelijk vanaf het tijdstip waarop de verdere storting verplicht is geworden.

Indien in de loop van enig boekjaar uitgifte van preferente aandelen heeft plaatsgevonden, zal voor dat boekjaar het dividend op de preferente aandelen naar rato tot de dag van uitgifte worden verminderd, waarbij een gedeelte van een maand voor een volle maand zal worden gerekend.

Indien en voor zover de winst niet voldoende is om de hiervoor in dit lid bedoelde uitkering volledig te doen, zal het tekort worden uitgekeerd ten laste van de reserves.

Artikel 29 lid 4

De Hoofddirectie kan, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de na toepassing van het hiervoor in dit artikel bepaalde overblijvende winst geheel of gedeeltelijk reserveren.

Voor zover die winst niet met toepassing van de vorige zin wordt gereserveerd, staat zij ter vrije beschikking van de Algemene Vergadering, met dien verstande dat op de preferente aandelen geen verdere dividenduitkering zal geschieden.

■ Rapport van Stichting Samas

Stichting Samas heeft als doel het verzekeren van de continuïteit en het handhaven van de identiteit van Samas N.V. en van de ondernemingen die door haar en de met haar in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden.

De Stichting tracht dit doel met name te bereiken door het verwerven van preferente aandelen in het kapitaal van de vennootschap i en het uitoefenen van alle aan die preferente aandelen verbonden rechten. Teneinde uitgifte door Samas N.V. aan de Stichting van de hier bedoelde aandelen terstond mogelijk te maken, is een optieovereenkomst gesloten. Op grond van deze overeenkomst kan de Stichting tot ten hoogste 99% van het in de vorm van gewone aandelen geplaatste kapitaal preferente aandelen nemen. In diezelfde overeenkomst is aan de vennootschap het recht verleend eenzelfde aantal preferente aandelen uit te geven aan de Stichting. De Stichting dient bij uitgifte ten minste 25% van het nominale bedrag te storten.

Door de Stichting zijn gedurende de verslagperiode geen werkzaamheden verricht anders dan waartoe zij krachtens haar statuten gehouden is.

Volgens rooster trad de heer Den Boogert af; hij is herbenoemd voor een periode van vier jaar.

Het Bestuur van Stichting Samas is als volgt samengesteld:

prof. mr M.W. den Boogert, voorzitter

drs M. Arentsen

A.H. Land

drs R.B. Lenterman

Naar het gezamenlijk oordeel van het Bestuur van Stichting Samas en de Hoofddirectie van Samas N.V. is voldaan aan de ten aanzien van de onafhankelijkheid van de bestuurders van Stichting Samas gestelde eisen als bedoeld in Bijlage X bij het Algemeen Reglement Euronext Amsterdam N.V.

Houten, 21 mei 2007

Tien jaar Samas-Groep in cijfers

(in miljoenen euro's
tenzij anders aangegeven)

	IFRS		Dutch GAAP							
	2006/2007	2005/2006	2004/2005	2003/2004	2002/2003	2001/2002	2000/2001	1999/2000	1998/1999	1997/1998
Balans										
Vaste activa	145.1	145.6	145.3	173.8	202.2	217.6	255.5	256.8	238.6	239.4
Voorraden	37.8	31.8	34.3	35.7	48.3	57.6	71.0	95.6	89.8	91.6
Vorderingen	80.2	69.4	76.1	63.9	102.2	157.8	461.3	216.4	191.1	181.0
Liquide middelen	2.8	7.1	8.1	8.3	1.5	1.3	1.1	2.7	4.1	2.8
Eigen vermogen	73.2	105.1	99.4	144.0	179.6	213.2	319.8	111.5	148.9	104.9
Groepsvermogen	73.3	105.2	99.4	144.0	181.0	216.2	323.4	117.4	165.7	150.1
Aandelenkapitaal	24.9	24.8	18.9	18.9	18.9	18.9	21.3	16.8	16.5	15.2
Achtergestelde leningen	-	-	-	-	-	-	20.0	25.0	25.0	25.0
Aansprakelijk vermogen	73.3	105.2	99.4	144.0	181.0	216.2	343.3	142.4	190.7	175.1
Geïnvesteerd vermogen	156.6	162.8	174.6	199.8	244.1	264.1	549.0	337.3	316.7	319.6
Voorzieningen	27.3	34.6	24.1	38.3	51.6	85.9	129.5	68.2	57.9	61.1
Langlopende schulden	59.4	16.8	38.4	47.3	5.9	5.8	32.6	44.9	46.3	59.5
Kortlopende schulden	105.9	97.3	101.8	52.1	115.8	126.4	303.4	341.1	253.7	244.2
Balanstotaal	266.0	253.9	263.7	281.7	354.3	434.3	788.9	571.5	523.6	514.9
Omzet en resultaten										
Netto-omzet	352.4	355.6	354.1	361.2	439.9	530.0	1,002.0	929.6	884.3	818.7
Omzetgroei (in %)	-1	0	-2	-18	-17	-47	8	5	8	12
Brutomarge	189.7	190.7	190.6	198.6	-246.0	309.2	457.1	433.1	418.2	390.8
Bedrijfsresultaat	-28.4	-0.4	-57.0	-33.0	-35.6	19.7	61.5	63.4	57.4	50.1
Nettogroepswinst	-31.1	0.8	-44.8	-33.9	-31.5	20.0	34.7	34.3	31.8	26.2
Netto winst	-31.1	0.7	-44.8	-33.9	-31.4	19.5	33.9	33.3	25.8	19.2
Netto winst na bijzondere baten	-	-	-	-	-	-	158.0	-	-	-
Dividend (incl. preferent dividend)	0	0	0	0	0	10.2	13.2	13.8	11.2	9.0
Investerings en financiering										
Investerings in vaste activa	21.3	17.2	12.3	17.2	14.7	22.4	32.8	25.8	24.7	30.5
Desinvesteringen	8.7	15.8	9.7	17.6	5.0	4.7	10.1	1.7	10.7	6.2
Afschrijvingen *	13.8	14.8	32.7	21.9	22.7	21.7	26.2	23.6	25.2	25.9
Kasstroom	-17.5	11.9	-14.3	-11.8	15.2	41.0	57.0	57.7	50.0	43.5
Kasstroom ná investeringen	-24.0	7.1	-15.0	14.1	-15.0	305.4	-148.7	0.0	0.0	0.0
Medewerkers										
Aantal (fulltime basis) per 31 maart	2,447	2,367	2,486	2,682	3,125	3,539	5,393	5315	5299	5234
Verhoudingsgetallen (in %)										
Brutomarge / netto-omzet	54	54	54	55	56	58	46	47	47	48
Bedrijfsresultaat / netto-omzet	-8.1	-0.1	-16.1	-9.1	-8.1	3.7	6.1	6.8	6.5	6.1
Nettogroepswinst / netto-omzet	-8.8	0.2	-12.7	-9.4	-7.2	3.8	3.5	3.7	3.6	3.2
Nettogroepswinst / gemiddeld groepsvermogen	-34.8	0.8	-36.8	-20.9	-15.9	7.1	27	24	20	19
Nettowinst / gemiddeld eigen vermogen	-34.9	0.8	-36.8	-21.0	-16.0	7.0	27	26	20	20
Bedrijfsresultaat / gemiddeld geïnvesteerd vermogen	-17.8	-0.2	-30.4	-14.9	-14.0	8.6	17	19	18	17
Payout (in %)	0	0	0	0	0	45	32	32	35	35
Groepsvermogen / balanstotaal	28	41	38	51	51	50	41	21	32	29
Aansprakelijk vermogen / balanstotaal	28	41	38	51	51	50	44	25	36	34

* Uit gewone bedrijfsuitoefening