

Jaarverslag 2006

Koninklijke Ten Cate nv

0577033



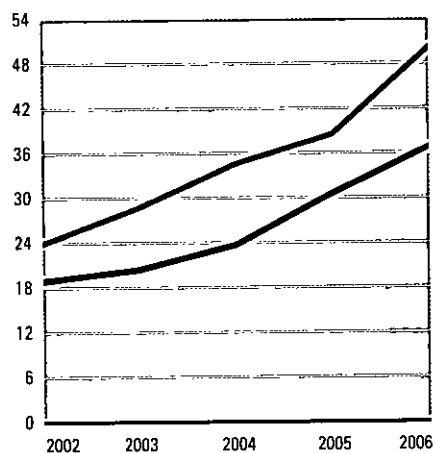
Commercieel overzicht	Binnenzijde omslag
Profiel	Binnenzijde omslag
Kerngegevens	3
Belangrijke ontwikkelingen in 2006	4
Evaluatie actieplannen	5
Acties voor 2007	6
Missie, strategie en doelstellingen	7
Voorwoord voorzitter van de raad van bestuur	8
Het aandeel TenCate	10
Verslag raad van commissarissen	13
Bestuurlijke gegevens	16
Materials that make a difference	18
Verslag raad van bestuur	20
Algemeen	20
Financiële gang van zaken	20
SWOT-analyse	24
Uitdagingen TenCate	24
Informatietechnologie	26
Personeel & Organisatie	27
Organisatieontwikkeling	27
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	29
Gebeurtenissen na balansdatum	32
Vooruitzichten	33
Corporate governance	33
Risico's en risicomanagement	35
Verslag per sector	40
Advanced Textiles & Composites	42
Geosynthetics & Grass	50
Technical Components	60
Jaarrekening 2006	67
Overige gegevens	120
Tienjarenoverzicht	126
Colofon	Buitenzijde omslag

20-04-2007

BEDRIJFSRESULTAAT EN NETTOWINST

in miljoenen euro

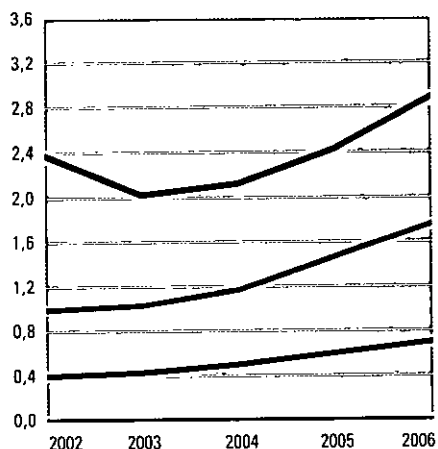
- Bedrijfsresultaat
- Nettowinst*



GEGEVENS PER AANDEEL

in euro

- Cash flow*
- Nettowinst*
- Dividend

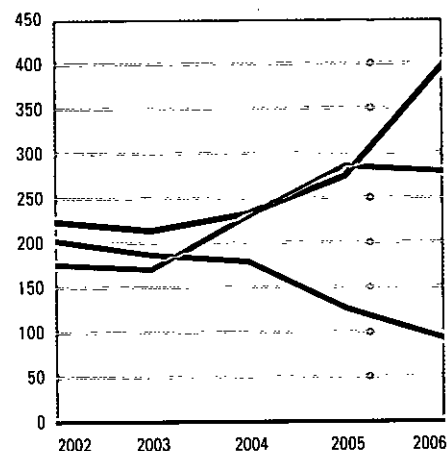


* Exclusief buitengewoon resultaat 2002: + € 12,3 miljoen
en 2006 (verkoop Synbra) € 39,3 miljoen.

OMZET PER SECTOR

in miljoenen euro

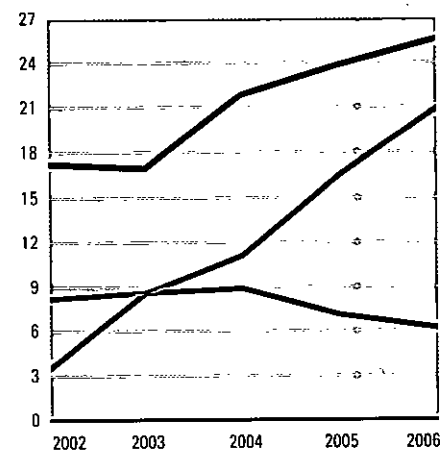
- Advanced Textiles & Composites
- Geosynthetics & Grass
- Technical Components



EBIT PER SECTOR

in miljoenen euro

- Advanced Textiles & Composites
- Geosynthetics & Grass
- Technical Components



Kerngegevens

In miljoenen euro's, tenzij anders vermeld

2006

2005*

RESULTATENREKENING

Opbrengsten	770,5	686,5
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	73,2	57,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	50,1	38,5
Nettowinst	76,0	30,5
Nettowinst exclusief resultaat op verkochte activiteiten	34,0	26,8

KASSTROOM

Afschrijvingen en amortisatie	23,1	19,3
Kasstroom voor verandering werkkapitaal	65,7	59,2
Mutaties werkkapitaal	- 4,0	- 23,9
Investering in (im)materiële vaste activa	43,0	26,2
Acquisities/deconsolidaties	- 63,0	40,8
Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	68,9	- 45,0

RATIO'S (%)

Bedrijfsresultaat in % omzet (EBIT-marge)	6,5	5,6
Bedrijfsresultaat in % netto geïnvesteerd vermogen (RONA)	14,4	15,3
Nettowinst in % eigen vermogen	36,1	18,6
Risicodragend vermogen/totaal vermogen (solvabiliteit)	48,8	36,5

GEGEVENS PER AANDEEL IN EURO

Nettowinst	3,66	1,48
Nettowinst exclusief resultaat op verkoop Synbra (basis voor dividend)	1,76	1,48
Nettowinst exclusief alle verkochte activiteiten	1,64	1,30
Cash flow**	2,88	2,42
Dividend	0,70	0,60
Pay-out in %**	40%	40%
Eigen vermogen	11,33	8,75

OVERIGE KERNGEGEVENS

Aantal mensjaren ultimo	3.532	3.578
-------------------------	-------	-------

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

** Exclusief opbrengst op verkoop Synbra.

2004-2007

Belangrijke ontwikkelingen in 2006

- Omzetgroei van 12,2% tot € 771 miljoen, waarvan 4,9% autonoom. De autonome groei werd vooral beïnvloed door de lagere groei van de kunstgrasactiviteiten.
- Toename van het bedrijfsresultaat met 30% tot € 50 miljoen. Autonoom was de stijging 17,6%. De toename deed zich op *een breed front voor, maar komt vooral voor rekening van de activiteiten in beschermende weefsels (VS), geosynthetics, aerospace- en armourcomposieten en componenten voor printers en copiers.*
- Geconsolideerd steeg de EBIT-marge naar 6,5%. Belangrijke groei werd geboekt in de sector *Advanced Textiles & Composites*. Van een daling was sprake bij de sector Geosynthetics & Grass.
- De nettowinstgroei bedroeg 26,5% tot € 34 miljoen, *afgezien van het resultaat op desinvesteringen van € 42 miljoen.* De gerapporteerde nettowinst bedraagt € 76 miljoen.
- Omzet en resultaat in de Grass-groep vielen tegen. In het vierde kwartaal zijn maatregelen aangekondigd die de marktpositie van TenCate in de kunstgrasmarkt zullen versterken en de marges dientengevolge verbeteren.
- Belangrijke vorderingen zijn gemaakt ten aanzien van het fix it/exit-beleid met de desinvesteringen van Synbra Group (50%) en Plasticum.
- Polyfelt werd volledig geïntegreerd binnen TenCate Geosynthetics, dat nu wereldwijd als één geïntegreerde groep opereert en zich in grote projecten manifesteert.
- Belangrijke groei werd in Amerika gerealiseerd op het gebied van beschermende weefsels. Grote legerorders zijn aangekondigd.
- TenCate Advanced Composites boekte nieuwe orders, onder meer bij Boeing (type 787) en Embraer. Dit ondersteunt de toekomstige omzetontwikkeling.
- Eind 2006 werd de acquisitie van Roshield in Denemarken (voertuigbescherming) aangekondigd. Afronding van deze transactie vond begin 2007 plaats.
- Medio 2006 werd met de provincie Overijssel en de gemeente Hellendoorn een intentieovereenkomst getekend met betrekking tot stedelijke ontwikkeling en concentratie van industriële activiteiten.

Evaluatie actieplannen

Evaluatie van actieplannen voor 2006 die in het jaarverslag 2005 zijn aangekondigd.

■ Corporate branding

Het corporate branding-project is met succes afgerond. Onderdeel ervan was een kritische beschouwing van ons merkenbeleid wereldwijd. Het heeft onder meer geleid tot meer commerciële consistentie. Ook onze publicaties worden nu in de nieuwe huisstijl uitgevoerd.

■ Integratie van Polyfelt

De integratie is volgens plan verlopen. De Polyfelt-organisatie in Europa, Azië en Australië is succesvol samengevoegd met TenCate Geosynthetics, dat wereldwijd marktleider is in geosynthetics.

■ Voortgang van het acquisitie- en desinvesteringsbeleid

Belangrijke voortgang is geboekt op het terrein van desinvesteringen. De deelneming in Synbra Group werd verkocht met een boekwinst van € 39 miljoen. TenCate Plasticum werd begin 2006 gedesinvesteed (boekwinst € 3 miljoen). TenCate heeft gedurende het jaar laten weten een aantal mogelijkheden te zien voor overnames.

Begin december 2006 is de overname van Roshield aangekondigd; de overname betekent een aanzienlijke versterking van de activiteiten op het gebied van ballistische voertuigbescherming.

■ Verdere versterking en verankering van kennisbescherming

TenCate heeft verschillende patenten gevestigd. Kennisbescherming vormt een belangrijk thema bij nieuwe ontwikkelingen.

■ Verdere ontwikkeling van

het digitale veredelingsproces

Voor het innovatieproject Digitex, dat werd ingediend bij de Europese Commissie, is in de tweede helft van 2006 goedkeuring verkregen. Dit betekent dat het project via Europese fondsen wordt gesubsidieerd. Het ontwikkeltraject zal een doorlooptijd van vier jaar hebben.

■ Interne samenwerking

TenCate-bedrijven werken veelal op basis van gedeelde technologische kennis. Dit noopt tot samenwerking, bijvoorbeeld in onderzoek en ontwikkeling. Ook operationeel en commercieel is er uitwisseling van producten en technologieën.

■ Management development

Eind 2006 is in samenwerking met TSM Business School een active learning-programma ontwikkeld. Doelstelling is onder meer bevordering van het innovatief vermogen, ondernemerschap en situationeel leiderschap van de deelnemers.

■ Uitbouw productiefaciliteiten in Azië

Bij zowel TenCate Enbi als TenCate Geosynthetics was sprake van nieuwe investeringen.

■ Concentratie van productie binnen TenCate Protective & Outdoor Fabrics (sector Advanced Textiles & Composites)

TenCate heeft actief deelgenomen aan een geslaagd pilotproject van de overheid om te komen tot versnelling van overheidsprocedures ten aanzien van bedrijfsverplaatsingen en vergunningsaanvragen. Medio 2006 werd de intentieverklaring met de lokale en provinciale overheden getekend ten aanzien van het Masterplan Nijverdal-Noord. Met de oplevering van de nieuwe continubreedbleekmachine is de start gegeven voor de geleidelijke concentratie van het productieproces.

2004-2007

Acties voor 2007

De acties voor dit jaar omvatten onder meer de uitdagingen op grond van de SWOT-analyse.

■ Buy & build – fix it/exit-beleid

In 2007 zullen de maatregelen in de Grass-groep dienen te leiden tot aanmerkelijk betere resultaten. De systeembenadering (performance van het totale sportveld) zal verder ontwikkeld worden.

Het Masterplan Nijverdal-Noord dient op termijn een belangrijke kostenreductie op te leveren. Het zal tevens een belangrijk speerpunt zijn in nieuwe ontwikkelingen door middel van een open innovatiecentrum. In het kader van dit plan zullen in 2007 stappen worden gezet op onder meer het gebied van uitbreiding van de capaciteit binnen TenCate Aerospace & Armour Composites.

Hoewel de desinvesteringen vrijwel zijn afgerond, blijft dit een aandachtsgebied.

■ Kennisbescherming

TenCate is een kennisintensieve onderneming die innovatief moet zijn om voorop te blijven lopen. Het vestigen of verwerven van patenten en licenties is daarbij een belangrijk proces, dat blijvend aandacht behoeft.

■ Voorwaarden scheppen voor omzetgroei in Azië en andere opkomende geografische markten.

TenCate is reeds in een groot aantal landen actief. Bezien wordt hoe, gebruikmakend van het bestaande netwerk en mogelijk via derden, de markt voor TenCate-producten in bredere zin kan worden ontwikkeld.

■ Stimuleren van innovatieve ontwikkelingen.

Op vele fronten is TenCate hierin actief. De heer D. Hendriks (groepsdirecteur TenCate Protective & Outdoor Fabrics) is voorzitter van het European Technology Platform for Textiles and Clothing. Een aantal ontwikkelingsprojecten draagt een strategisch karakter en is daarom niet openbaar.

■ Management development

Met het oog op het realiseren van haar ambities heeft TenCate behoefte aan jong talent. Zowel intern als extern zijn daartoe acties gestart.

Missie, strategie en doelstellingen

MISSIE

TenCate streeft naar leiderschap in groeiende marktniches voor specialistische, functionele materialen. De onderneming maakt daarbij gebruik van haar brede technologische basis, de intern aanwezige specialistische vaardigheden en van een sterke positie in de waardeketen. In markten die hoge eisen stellen aan functionaliteit biedt TenCate hoogwaardige oplossingen. Het doel is een bijdrage te leveren aan vooruitgang in de sectoren waarin TenCate actief is. De toegevoegde waarde voor haar klanten leidt tot een hogere waardering voor de materialen en een rendabele groei van de onderneming. Dit betekent tevens waardecreatie voor aandeelhouders.

STRATEGIE

De strategie wordt gekenmerkt door:

- marktleiderschap;
- value chain management:
 - kostenleiderschap in combinatie met
 - productdifferentiatie, gericht op specifieke toepassingen en klanteisen;
 - end-usermarketing en een industrieel merkenbeleid;
 - technologische innovatie.
- focus op markten voor gespecialiseerde materialen;
- groei (buy & build);
- evenwichtige portfolio van strategische activiteiten en afbouw van niet-kernactiviteiten (fix it/exit).

Het value chain management is gericht op het innemen van leidende marktposities en het daarmee realiseren van kritische massa en strategische coherentie. Hierdoor wordt een gezonde kostenbasis gerealiseerd en ruimte gecreëerd voor investeringen die noodzakelijk zijn voor verdere groei.

KWALITATIEVE STRATEGISCHE DOELEN

- waardecreatie voor aandeelhouders – op basis van onze kennis, kunde en interne synergie rendabele groei realiseren, waarbij rekening wordt gehouden met onze maatschappelijke verantwoordelijkheden;
- kritische massa in productmarktcombinaties bereiken door leidende posities in te nemen in wereldwijde marktniches;
- gezonde financiële positie met voldoende slagkracht voor overnames;
- evenwichtige portfolio van activiteiten – productmarktcombinaties verschillen qua groeimogelijkheden en risicoprofiel;

- stimulering van een open cultuur voor vooruitgang en innovaties;
- een commerciële organisatie die denkt in systemen (oplossingen) in plaats van in de traditionele rol van aanbieder van (systeem)componenten.

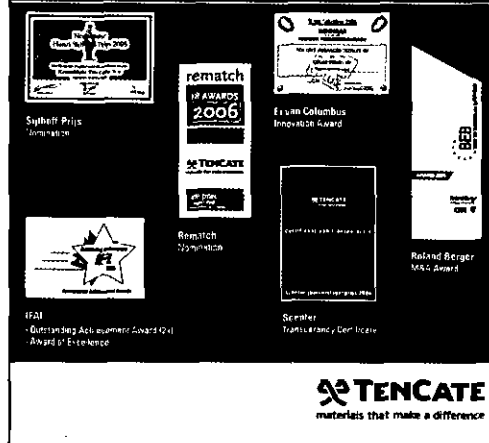
FINANCIËLE DOELSTELLINGEN

- rendement op het geïnvesteerd vermogen (bedrijfsresultaat in % van het netto geïnvesteerd vermogen) van ten minste 15% en voldoende liquiditeitsruimte genererend voor innovatieve ontwikkelingen en acquisities;
- rendabele groei, die tot uitdrukking komt in een geleidelijk stijgende operationele EBIT-marge (doelstelling ten minste 8%);
- sterke balanspositie (solvabiliteit van ten minste 35%); de belangrijkste covenants die bepalend zijn voor de leencapaciteit zijn:
 - totale schuld/EBITDA + resultaat deelnemingen < 3;
 - rentedekking > 4.
- groei nettowinst op langere termijn van ten minste 10% per jaar.

TenCate beloond voor transparantie en innovatie

TenCate is in 2006 onder meer genomineerd voor de Sijthoff-Prijs, de prijs voor de beste financiële verslaggeving. Ook heeft TenCate een hoge waardering ontvangen in de Scenter jaarverslagenprijs 2006. Bovendien is de onderneming genomineerd voor de Rematch Investor Relations Awards 2006. TenCate ontving in 2006 de Roland Berger Award in de categorie Merger & Acquisitions. Ook op productgebied wist TenCate prijzen in de wacht te slepen, zoals het 'Ei van Columbus 2006' in de categorie duurzame productietechnologie met Digitex (digitale textielveredeling). Voor projecten op het gebied van Geosynthetics ontving TenCate van de Industrial Fabrics Association International twee Outstanding Achievement Awards en een Award of Excellence.

Rewards we received for making a difference



Voorwoord voorzitter van de raad van bestuur

In strategisch opzicht hebben wij in 2006 opnieuw goede vooruitgang geboekt. Dit geldt zowel ten aanzien van het buy & build-beleid voor onze kernactiviteiten als het fix it/exit-beleid voor met name de sector Technische Componenten.

De omzetgroei over 2006 bedroeg 12% tot € 771 miljoen. Autonoom steeg de groei ten opzichte van vorig jaar met 5%. De groei van de nettowinst, gecorrigeerd voor desinvesteringen, bleef met circa 27% tot € 34 miljoen op een hoog niveau.

BUY & BUILD

De integratie van Polyfelt, dat eind 2005 werd geacquireerd, verliep volgens plan. Polyfelt is volledig geïntegreerd in de TenCate Geosynthetics-groep, die een hechte internationale samenwerking kent. De groep liet in 2006 aansprekende projecten zien.

Eind 2006 werd overeenstemming bereikt over de acquisitie van Roshield. Dit Deense bedrijf vormt een belangrijke versterking van de TenCate Advanced Composites-groep op het gebied van voertuigbescherming.

Door de samenwerking met GreenFields heeft de TenCate Grass-groep een eerste stap gezet voor strategische allianties met commerciële organisaties en hun directe toegang tot de eindgebruiker. Dit proces van samenwerking zal met andere partijen worden uitgebreid tot een netwerk van hoogwaardige partners. In dit kader is TenCate begin 2007 ook een wereldwijde strategische alliantie aangegaan met FieldTurf Tarkett, een leidende marketingorganisatie voor kunstgrassystemen voor sporttoepassingen. De organisatie heeft een uitgebreide kennis van gepatenteerde kunstgrassystemen. De alliantie leidt voor TenCate tot een betere toegang tot de markt. Ook ondersteunt ze in belangrijke mate de strategische focus op systemen en systeemeigenschappen.

Een belangrijk project dat in 2006 van start is gegaan, is het Masterplan Nijverdal-Noord. Dit voorziet in het bijeenbrengen van de productiebedrijven van TenCate in Almelo en Nijverdal op één locatie.

Een belangrijke eerste stap hiervoor werd gezet met de ingebruikname van de continu-breedbleekmachine bij TenCate Advanced Textiles. Op basis van de omvang en de stand van de techniek is deze uniek in onze sector.

Op het terrein van technologische innovatie werd voortgang geboekt met het project Digi-tex (digitalisering van textielveredeling).

Daarvoor werd Europese subsidie verkregen.

FIX IT/EXIT

Belangrijke voortgang werd ook geboekt met ons desinvesteringsbeleid. Zowel TenCate Plasticum als onze deelneming in Synbra Group werd verkocht. Hiermee werd een belangrijk resultaat op desinvesteringen gerealiseerd. Het winstherstel van TenCate Enbi heeft zich in 2006 voortgezet.

GANG VAN ZAKEN

Hoewel TenCate in groeimarkten opereert en leidende posities inneemt, verschillen de overwegend positieve ontwikkelingen per sector. Opvallend was de verbetering van het bedrijfsresultaat binnen de sector Advanced Textiles & Composites. Dit was vooral het gevolg van de sterke ontwikkelingen op het gebied van beschermende weefsels in de VS en onze groei in de afzet van composietmaterialen voor de kernmarkten Aerospace en Armour (ballistische bescherming).

Op sommige onderdelen is ons resultaat vatbaar voor verbetering. De daling van het

bedrijfsresultaat van de sector Geosynthetics & Grass in relatie tot de omzet (EBIT-marge) komt met name door de teleurstellende gang van zaken binnen onze kunstgrasactiviteiten. De kunstgrasmarkt is echter sterk in ontwikkeling, waarbij omgevingsfactoren en concurrentieverhoudingen sterk veranderen. Het is onze taak als marktleider hierop adequaat in te spelen. De raad van bestuur heeft zich in 2006 intensief beziggehouden met het herdefiniëren van ons strategische beleid dienaangaande. Met ingang van 2007 worden aanpassingen van ons beleid doorgevoerd, om onze kunstgraspropositie naar de markt te versterken (zie pagina 56).

Wij hebben TenCate in 2006 in de breedte sterker geprofileerd als producent van functionele materialen. De implementatie van ons branding-project in 2006 is succesvol verlopen. Het heeft tot een grotere herkenbaarheid geleid bij onze (potentiële) relaties. TenCate wordt meer als één onderneming gezien, waarbij kwaliteit en functionaliteit belangrijke kernwaarden zijn. Onze materialen maken steeds vaker deel uit van systemen, die de markt oplossingen bieden. Ook biedt TenCate zelf systeemoplossingen aan. Door systeemcomponenten aan te bieden, kan een totaaloplossing worden gebo-

den. Dit vereist dat wij ons steeds markgericht opstellen en partnerships met onze klanten en lokale marktpartijen/distributeurs aangaan. Het systeemdenken neemt een steeds belangrijker plaats in.

STAKEHOLDERS

Aandeelhouders waarderen de potentie van TenCate. In 2006 is het aandeelhoudersbestand verder internationaal gediversificeerd. Verder dient er een balans te zijn tussen de kortetermijndoelstellingen en de langetermijnstrategie. Getracht wordt deze balans in ons aandeelhoudersbestand terug te vinden. Op de korte termijn zijn wij vooral gericht op het realiseren van groei in onze strategische kernmarkten en het vergroten van onze efficiency door kostenbewust te blijven opereren. Ook bij onze investeringen worden de kortetermijneffecten geanalyseerd. De strategie is helder geformuleerd binnen het kader van wat wij value chain management noemen. Onze strategische activiteiten zijn gericht op leidende posities in wereldwijde marktniches. Die leveren ons een onderscheidende positie in de waardeketen op en zijn gericht op continuïteit op lange termijn.

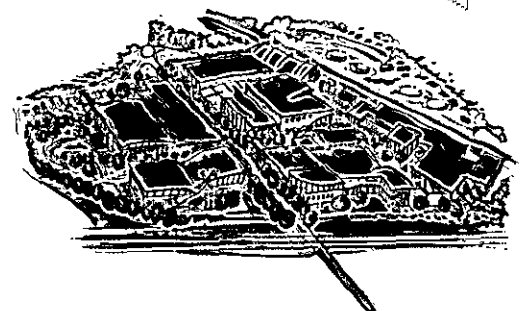
Op deze plaats wil ik de medewerkers van TenCate bedanken voor hun inzet in het afgelopen jaar. Marktleider zijn is geen positie waarin ons rust wordt gegund. Van eenieder wordt ondernemerschap gevraagd. De situatie op de kunstgrasmarkt heeft ook aangetoond dat in een veranderende omgeving van een marktleider en van onze medewerkers extra inzet wordt verwacht. Flexibiliteit in de factor arbeid is van belang om mondiaal te kunnen groeien. Vooral in Nederland dienen wij ons daarvan steeds sterker bewust te zijn, omdat ons arbeidsstelsel betrekkelijk inflexibel en mede daardoor relatief duur is. Flexibiliteit en reactiesnelheid zijn van groot belang. Op dit gebied is ook in 2006 inzet van medewerkers, ondernemingsraden en bonden gevraagd. Voor de constructieve samenwerking wil ik mijn dank uitspreken.



L. de Vries, voorzitter raad van bestuur

Masterplan combineert bedrijfsconcentratie met open kenniscentrum

TenCate wil haar bedrijven concentreren in Nijverdal-Noord. De concentratie is onderdeel van het Masterplan. Daartoe is een intentieovereenkomst getekend met de provincie Overijssel en de gemeente Hellendoorn. Rond de TenCate-bedrijven in Nijverdal-Noord wordt een open kenniscentrum opgezet. In dit kenniscentrum ontwikkelen industrie, universiteiten en overige kennisinstellingen initiatieven voor nieuwe producten en productieprocessen. Dit sluit aan op de plannen van het Innovatieplatform Twente. De ontwikkelingen van TenCate in de laatste jaren kunnen een positieve stimulans zijn voor een innovatief platform voor nieuwe materialen voor uiteenlopende toepassingsgebieden.



20-04-2007

Het aandeel TenCate

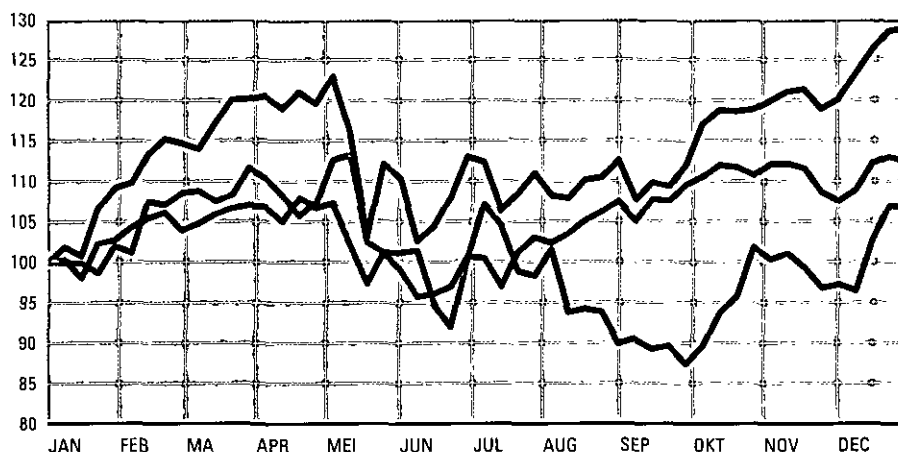
Bron: Euronext

ISIN-code: NL 0000375731

Reuters-code: NTCN.AS

Bloomberg-code: KTC.NA

- KTC
- AMX
- AEX



	2006	2005
Aantal geplaatste gewone aandelen*	21.069.546	20.955.932
Nominale waarde	€ 2,50	€ 2,50
Hoogste koers	€ 24,84	€ 24,25
Laagste koers	€ 18,65	€ 12,89
Slotkoers	€ 23,21	€ 21,50
Nettowinst per aandeel**	€ 1,76	€ 1,48
Dividend per aandeel	€ 0,70	€ 0,60

* Na volledige verwatering en na splitsing nominale waarde van € 10,00 in € 2,50.

** Exclusief resultaat op verkoop Synbra.

NOTERING

Het aandeel TenCate is genoteerd aan Euronext Amsterdam (Next 150) en maakt deel uit van de Amsterdam Small Cap Index. Een aantal banken en effectenhuizen is actief bij de handel in het aandeel betrokken. Opnieuw is de omzet ter beurse in het aandeel TenCate gestegen. Medio april 2006 zijn de gewone aandelen TenCate 4:1 gesplitst; thans elk met een nominale waarde van € 2,50.

De slotkoers van het aandeel op 29 december bedroeg € 23,21 bij een slotkoers eind 2005 van € 21,50 (€ 86 voor splitsing 4:1). Momenteel bedraagt het aantal geplaatste aandelen

23.169.621, na een emissie van 2.106.329 aandelen op 12 februari 2007.

INVESTOR RELATIONS

TenCate voert een actief investor relations-beleid. Opnieuw is in binnen- en buitenland een groot aantal road shows gehouden. Verder heeft een groot aantal individuele contacten met beleggers plaatsgevonden en hebben beleggers interesse getoond in bezichtiging van onze productielocaties. Voor hen is onder andere een bezoek georganiseerd aan de nieuwe continubreedbleekmachine bij TenCate Advanced Textiles.

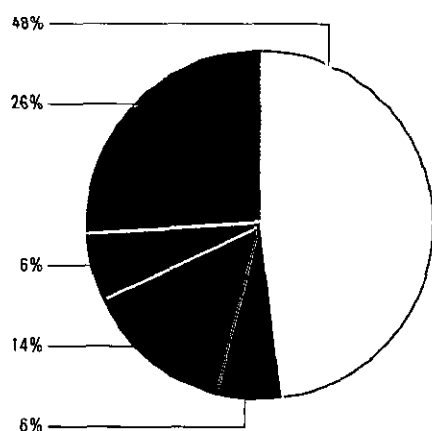


Geografische spreiding aandelenbezit

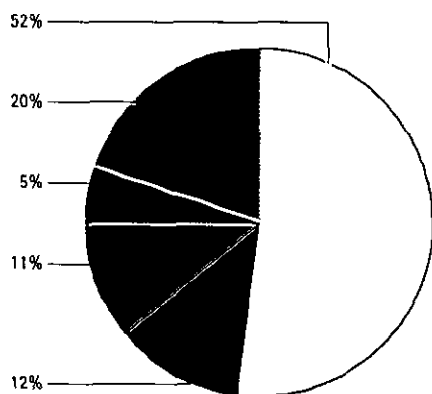
in procenten

- Nederland
- België/Luxemburg
- Verenigd Koninkrijk
- VS/Canada
- Overige

2005



2006



Bij investor relations is ook de particuliere belegger van belang. Het aandeel particulieren in het aandeelhoudersbestand bedraagt circa 13%. Via het huisorgaan TenCate Update worden aandeelhouders regelmatig geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen. TenCate Update is voor iedereen toegankelijk en kan via de website worden aangevraagd.

Hoewel TenCate een open en transparante communicatie nastreeft, dient rekening te worden gehouden met concurrentieposities en de belangen van toeleveranciers en klanten. De waardering voor onze financiële communicatie groeit, als wordt gelet op een aantal externe beoordelingen met betrekking tot transparantie en investor relationsbeleid.

AANDEELHOUDERS

TenCate streeft naar internationale spreiding van (institutionele) aandeelhouders. Ook wordt gelet op beleggingsstijl (groei/waarde) en profiel van de belegger (focus op korte of lange termijn). Momenteel kent TenCate een goed gespreid aandeelhoudersbestand. Alhoewel de concentratie in het Verenigd Koninkrijk ten opzichte van 2005 is afgenomen tot circa 20%, reflecteert het percentage evenals vorig jaar het belang van deze markt voor het aandeel TenCate. Vooral in Frankrijk, Scandinavië en

Zwitserland is een toename van het aandelenbezit in TenCate waar te nemen.

Buiten de via de Autoriteit Financiële Markten gemelde belangen bezitten circa 6 institutionele beleggers belangen van 2-4%. Dit zijn voornamelijk gespecialiseerde Small Cap beleggingsfondsen. Ongeveer 45 verschillende institutionele beleggers in TenCate-aandelen zijn bij de vennootschap bekend.

WET MELDING ZEGGENSCHAP

In het verslagjaar werd het belang van Stichting Pensioenfonds Shell afgemeld en is een belang van 11,21% van Schroders en 8,99% van WAM aangemeld. Kempen Capital Management N.V. is een professionele vermogensbeheerder van onder andere Orange Oranje Participaties N.V. en het Orange Deelnemingen Fund N.V.

Kempen Capital Management N.V.	14,92%
Schroders plc	11,21%
Aviva plc (Delta Lloyd)	5,08%
WAM Acquisitions GP, Inc	8,99%

Bron: Autoriteit Financiële Markten

In 2006 is het aandeelhoudersbestand van TenCate
verder internationaal gediversificeerd.

OPTIEREGELING, AANDELENBEZIT PERSENEEL EN RAAD VAN BESTUUR

Voor de optieregeling van managers en leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar pagina 116 van dit verslag. De door de vennootschap ingekochte aandelen houden verband met het afdekken van verstrekte opties.

De raad van bestuur en het personeel bezitten gezamenlijk 63.348 aandelen TenCate.

Voor het bezit aan aandelen en opties in de vennootschap door leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar pagina 110 van dit verslag.

DIVIDENDVOORSTEL, DIVIDEND- EN RESERVERINGSBELEID

Om groei te realiseren zijn grotere investeringen noodzakelijk. Binnen de strategische markten liggen kansen voor TenCate. Verwacht

wordt dat de groei de komende jaren voortgezet kan worden. Daarbij zal ook sprake zijn van nieuwe technologische ontwikkelingen. Wij geven de voorkeur aan het zoveel mogelijk intern financieren van onze groei en het behouden van een gezonde financiële basis.

Het dividendbeleid is gebaseerd op een payout van 40% van de winst (afgezien van resultaat desinvesteringen). Aandeelhouders wordt de keuze geboden tussen contanten of aandelen ten laste van de agioreserve.

Voorgesteld wordt het dividend over 2006 vast te stellen op € 0,70 per aandeel van nominaal € 2,50, betaalbaar in contanten of in de vorm van stockdividend. Hierbij bedraagt het payoutpercentage 40% van de winst, gecorrigeerd voor het resultaat op de verkoop van Synbra.

Belangrijke data 2007

Publicatie jaarcijfers 2006	1 maart
Algemene vergadering van aandeelhouders	29 maart
Notering ex-dividend	2 april
Recorddatum: bepaling dividendgerechtigden	4 april
Keuzeperiode voor contant of stockdividend	5 april t/m 20 april
Betaalbaarstelling contant dividend levering aandelen (stock)	27 april
Cijfers eerste kwartaal 2007	2 mei
Halfjaarcijfers 2007	22 augustus
Cijfers derde kwartaal 2007	1 november

Ontwikkeling uitstaande aandelen

Stand eind 2005	20.784.472
Uitbreiding aandelenkapitaal als gevolg van stockdividend	278.820
Stand eind 2006	21.063.292
Mogelijke uitbreiding als gevolg van opties	515.200
Ingekochte aandelen met betrekking tot opties en aandelenspaarplan	- 508.946
Na volledige verwatering	21.069.546

Investor relations & corporate communicatie

Drs. F.R. Spaan
Postbus 58
7600 GD Almelo
Telefoon 0546 544 338
Fax 0546 824 655
f.spaan@tencate.com
www.tencate.com

Verslag raad van commissarissen

Wij bieden u hierbij het jaarverslag 2006 aan, dat is opgesteld door de raad van bestuur en waarin de jaarrekening is opgenomen. De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants en op 28 februari 2007 uitgebreid besproken met de raad van bestuur. Op grond hiervan zijn wij van mening dat het jaarverslag voldoet aan de eisen van transparantie en dat het een goede basis vormt voor de verantwoording over het gehouden toezicht door de raad van commissarissen.

RESULTAAT EN DIVIDEND

Over 2006 heeft Koninklijke Ten Cate een nettowinst van € 76,0 miljoen behaald, waarvan € 34,0 miljoen uit gewone operaties (een stijging van 27%) en € 42,0 miljoen uit de verkoop van Plasticum en het 50%-belang in Synbra.

Wij stemmen in met het voorstel van de raad van bestuur om het dividend vast te stellen op € 0,70 per aandeel van nominaal € 2,50 (= 28%). Dit voorstel is in lijn met het beleid om circa 40% van de operationele winst uit te keren aan aandeelhouders.

Wij stellen de algemene vergadering van aandeelhouders voor om de jaarrekening dienovereenkomstig vast te stellen en decharge te verlenen aan de raad van bestuur voor het door

hen gevoerde beleid en aan de raad van commissarissen voor het door hen gehouden toezicht.

TOEZICHT

De raad van commissarissen heeft in 2006 zevenmaal plenair vergaderd met de raad van bestuur en de financieel directeur, alsmede ook buiten hun aanwezigheid.

Op 12 april 2006 is een bezoek gebracht aan de fabrieken van TenCate Advanced Textiles en TenCate Thiolon in Nijverdal. De raad heeft zich daarbij uitgebreid op de hoogte laten stellen van de gang van zaken in deze ondernemingen.

Op 8 december 2006, bijna een jaar na de acquisitie, heeft de raad van commissarissen een bezoek gebracht aan TenCate Geosynthetics Austria (het vroegere Polyfelt) in Linz. Behalve een bezoek aan de fabriek heeft de raad bij die gelegenheid kennisgenomen van de ontwikkelingen.

In de zeven reguliere vergaderingen heeft de raad van commissarissen zich, naast de ontwikkeling van de resultaten, in het bijzonder beziggehouden met:

- de samenstelling van de raad van bestuur, uitmondend in de voorgenomen benoeming van de heer ir. J. Wegstapel als opvolger van de heer drs. P.H. van der Vorm;
- het evalueren van het management onder de raad van bestuur, in het bijzonder de groepsdirecteuren;
- de strategie van Koninklijke Ten Cate, zoals verwoord op pagina 7 van dit jaarverslag;
- de desinvesteringen van TenCate Plasticum, TenCate Nicolon Australië en het 50%-belang in Synbra Group;
- de voorgenomen desinvestering van de resterende bedrijven in de sector Technische Componenten: TenCate Enbi en Business Key;
- de acquisitie van Roshield, alsmede de strategische samenhang met de andere Europese armouractiviteiten;
- de ontwikkelingen bij de TenCate Grassgroep. Deze zijn in strategische, commerciële en operationele zin diepgaand geëvalueerd. Hetzelfde geldt voor de voorgestelde acquisitie van Mattex, die als een passend antwoord daarop moet worden gezien;
- de financiering van deze acquisities, alsmede de herfinanciering van de bestaande

2007

Syndicated Loan en de voorgenomen aandelenemissie;

- een aantal acquisitiemogelijkheden naast Roshield en Mattex die óf niet hebben geleid tot een overname óf nog in onderzoek zijn;
- de belangrijkste investeringsprojecten, waaronder de *continubreedbleekmachine* voor TenCate Protect in Nijverdal, de bouw van een geotextielfabriek in Zhuhai (China) en uitbreidingsinvesteringen in de groep TenCate Aerospace & Armour Composites, alsmede de TenCate Grass-groep;
- het Masterplan voor Nijverdal, met de consequenties voor de zeven Nijverdalse bedrijven, alsmede de plannen voor het vestigen van aerospace-gerelateerde industrie op de luchthaven Twente;
- het betreurde dodelijk ongeval op 13 maart bij TenCate Technical Fabrics;
- corporate governance, onder meer uitmondend in de statutenwijziging die in de aandeelhoudersvergadering van 4 april 2006 is goedgekeurd. Deze behelsde onder meer de splitsing van het aandeel van nominaal € 10 in vier aandelen van € 2,50, het schrappen van de financieringsprefs alsmede de beschermingsprefs en ten slotte de dematerialisatie van het aandeel TenCate;

- het jaarverslag over 2005, het gesprek met de accountant daarover, de kwartaalrapportages in 2006 en de latest estimates voor het jaarresultaat 2006;
- het systeem van optietoekenning voor het management van Koninklijke Ten Cate;
- de begroting voor 2007.

ONAFHANKELIJKHEID

Alle leden van de raad van commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de best-practice-bepalingen van de Corporate Governance Code. De leden van de raad van commissarissen bezitten geen aandelen of opties TenCate.

ONDERNEMINGSRAAD

Bij de meeste overlegvergaderingen van de centrale ondernemingsraad is een vertegenwoordiging van de raad van commissarissen aanwezig geweest.

COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De raad van commissarissen telt twee commissies: de financiële commissie en de gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie. Zij hebben tot taak de analyse en besluitvorming van onderwerpen binnen hun specifieke kennisgebied voor te bereiden, het-

geen de effectiviteit van de plenaire raad van commissarissen ten goede komt.

FINANCIËLE COMMISSIE

De financiële commissie bestaat uit de heren E. ten Cate (voorzitter), A.W. Veenman en P.P.A.I. Deiters. Zij is in 2006 tweemaal bijeen geweest, ter voorbereiding van de bespreking van de halfjaar- en de jaarcijfers in de voltallige raad van commissarissen. Dit vond plaats in aanwezigheid van de raad van bestuur, de financieel directeur en de externe accountant. Daarbij zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- het jaarverslag 2005, respectievelijk de halfjaarcijfers 2006;
- het verslag van de accountant KPMG, met daarin opgenomen bevindingen over de administratieve organisatie en interne controle, de automatisering, de belastingen en kostendeclaraties. De onafhankelijkheid van KPMG is bevestigd;
- de lopende juridische procedures alsmede claims en de daarmee verbonden risico's;
- risicomanagement, waarover op pagina 35 en verder wordt gerapporteerd;
- transfer pricing en met name het verzorgen van de vereiste documentatie, teneinde de belastingrisico's zoveel mogelijk te vermijden;

- treasury management, waaronder de opzet van een cash pool;
- het IT-beleid, de IT-security en een gedragscode voor het gebruik van e-mail, internet en intranet;
- de operational audits bij een aantal werkmaatschappijen.

REMUNERATIERAPPORT

In 2006 zijn geen wijzigingen aangebracht in het bezoldigingsbeleid zoals dit uitgebreid is weergegeven in het jaarverslag 2005.

SALARIS

Door de systeemwijziging in de Boardroom-guide van Hay Group wordt het marktbeeld van de salarispositie van de voorzitter van de raad van bestuur voortaan opgebouwd op basis van functiezwaartes, uitgedrukt in Hay-levels. Er is een vertaalslag gemaakt van de voorheen toegepaste categorieën (TenCate paste binnen de B-categorie) naar Hay-levels.

Het jaarsalaris van de heer L. de Vries is in 2006 naar 100% van de mediaan van het toegepaste Hay-systeem gebracht. Dit betekende een verhoging met 7,4%.

De bezoldiging van de raad van bestuur is weergegeven in toelichting 58 op pagina 110 van dit verslag.

VARIABELE BELONING

De heer L. de Vries ontving in 2006 een resultaatafhankelijke beloning over 2005 ter grootte van 50% van het jaarsalaris, wegens het ruimschoots voldoen aan de gestelde prestatiecriteria. Over het jaar 2006 zal de heer De Vries eveneens een resultaatafhankelijke beloning ontvangen van 50% van het jaarsalaris.

Almelo, 28 februari 2007

Raad van commissarissen

Dr. ir. A.W. Veenman, voorzitter

Drs. P.P.A.I. Deiters, vice-voorzitter

Prof. dr. F.A. van Vught

Drs. ing. C.W. Versteeg

Mr. E. ten Cate

Bescherming bij werk met hoge risico's

TenCate Protective Fabrics heeft een weefsel ontwikkeld, TenCate Oasis™, dat werknemers in de aluminiumindustrie bescherming biedt tegen metaaldruppels en kryoliet. Bij het werken met gesmolten aluminium loopt men het risico dat dit niet van de kleding afdruipt, maar hecht aan de kleding. De hitte dringt dan door het weefsel heen, wat kan leiden tot ernstige brandwonden. Kryoliet is zelfs nog heter en plakt nog meer. TenCate Oasis™ van TenCate heeft een aantal unieke eigenschappen: het biedt bescherming tegen gesmolten metaaldruppels, stralingshitte, vlammen en andere smeltende risico's. Oasis™ voelt licht aan, is flexibel en comfortabel om te dragen. Bovendien heeft het uitstekende ademende en permanent vlamwerende eigenschappen.



Bestuurlijke gegevens

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dr. ir. A.W. Veenman (59) voorzitter ¹⁾ 2)

Jaar van aantreden: 1996; einde huidige termijn: 2008

President-directeur Nederlandse Spoorwegen

Commissaris Rabobank Groep

Commissaris TenneT Holding B.V.

Drs. P.P.A.I. Deiters (63) p.v. voorzitter ¹⁾

Jaar van aantreden: 1998; einde huidige termijn: 2010

Oud-directeur Berghaus International Fashion

Commissaris G-III Apparel Group LTD

Commissaris Berghave B.V. Venture Capital

Commissaris Bandolera B.V.

Commissaris Tootal B.V.

Consultant European Bank for Reconstruction
and Development EBRO

Commissaris bij Lowland Fashion Investments B.V.

Prof.dr. F.A. van Vught (56) ²⁾

Jaar van aantreden: 2000; einde huidige termijn: 2008

Lid Group of Policy Advisors van de voorzitter Euro-
pese Commissie

Lid Executive Board European University Association

Lid Nationale Innovatieplatform

Plv. kroonlid Sociaal-Economische Raad

Lid University Grants Committee Hong Kong

Commissaris Rova NV

Drs. ing. C.W. Versteeg (71)

Jaar van aantreden: 2000; einde huidige termijn: 2008

Oud-directeur Dienst Sociale Werkvoorziening

Groningen

Commissaris Esso Nederland BV

Commissaris Koops-Furness NV

Mr. E. ten Cate (61) ¹⁾

Jaar van aantreden: 2004; einde huidige termijn: 2008

Directeur Bank Ten Cate & Cie N.V.

President-commissaris Nyloplast N.V.

President-commissaris Nesbic Investment Fund

Commissaris Pas Reform B.V.

RAAD VAN BESTUUR

Ir. L. de Vries (55), voorzitter

Drs. P.H. van der Vorm (67), lid

DIRECTIECOMITÉ

Het directiecomité wordt gevormd door de raad
van bestuur alsmede de nevenstaande groeps-
en concerndirecteuren:

TenCate Advanced Textiles & Composites

F.B. Bruns (64)

TenCate Aerospace & Armour Composites

D. Hendriks (48)

TenCate Protective & Outdoor Fabrics

(Europa/Azië)

D. Olsen (52)

TenCate Protective Fabrics

(Noord-Amerika)

TenCate Geosynthetics & Grass

D.C. Clarke (48)

TenCate Geosynthetics

W.H. Smith (53)

TenCate Grass

TenCate Technical Components

Ir. B.R. Denekamp (51)

TenCate Enbi

Holding

Drs. J. Lock (60)

Concerndirecteur financiën & administratie

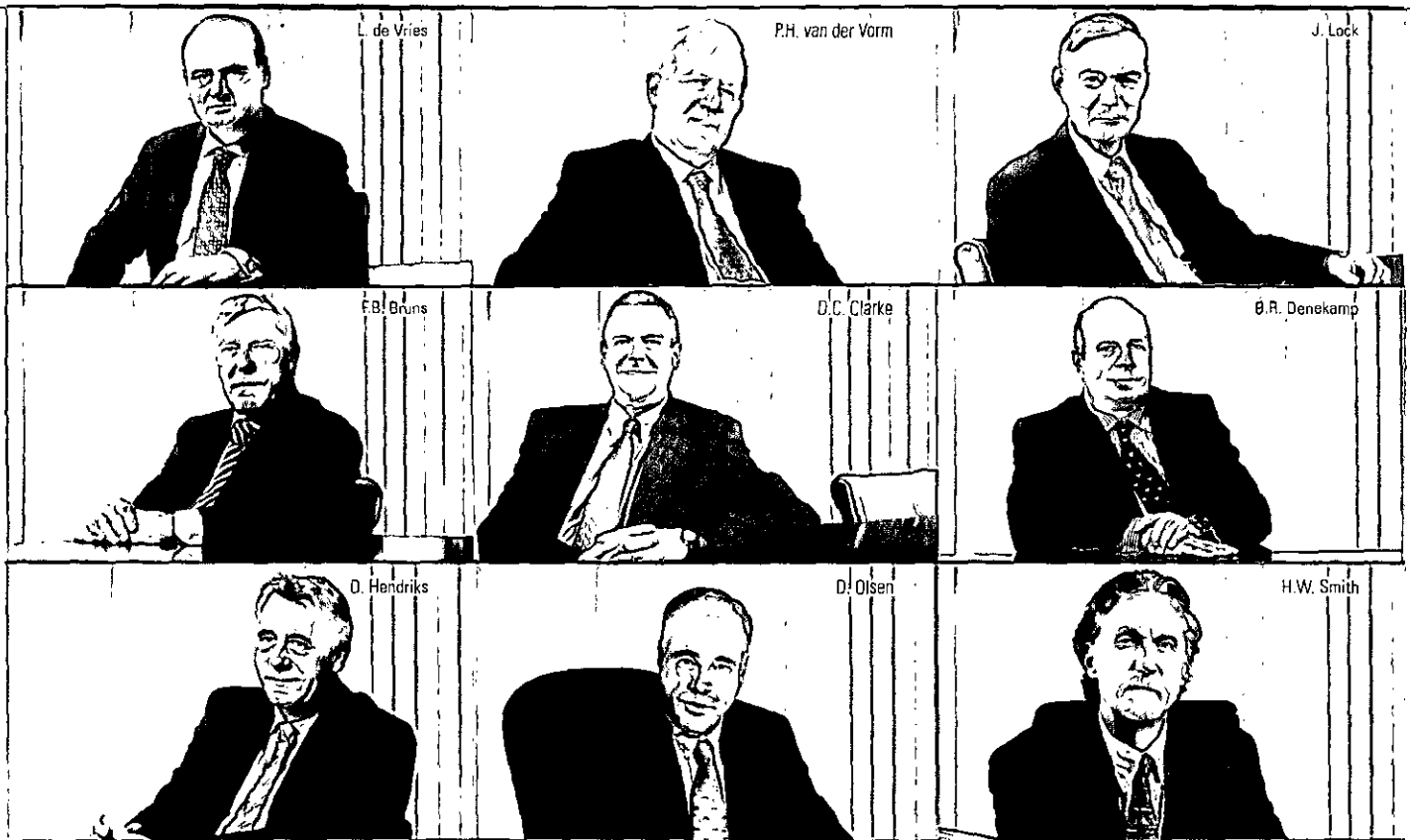
Drs. L.J. Kuipers (64) a.i.

Concerndirecteur personeel & organisatie

¹⁾ Lid financiële commissie.

²⁾ Lid gecombineerde remuneratie-, selectie-
en benoemingscommissie.

^{*)} Voorzitter.



20-04-2007

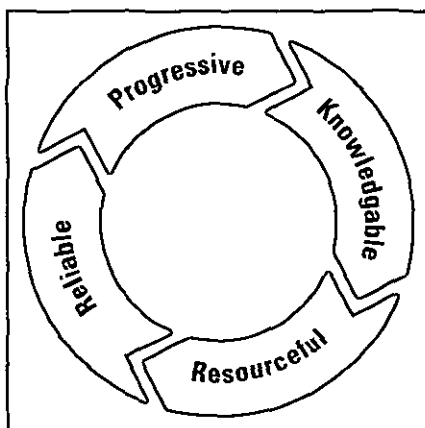
Materials that make a difference

TenCate ontwikkelt en produceert hoogwaardige functionele materialen. Markten worden geselecteerd die bijvoorbeeld door wetgeving en normeringen functionele eisen aan materialen stellen. TenCate opereert op groeimarkten waar vooral persoonlijke veiligheid en bescherming een grote rol spelen. In vele opzichten bieden onze materialen de gewenste bescherming op basis van ontwikkelde functionele eigenschappen. TenCate-materialen dienen in de ogen van de eindgebruiker een belangrijk onderscheidend element te vormen in het eindproduct of totaalconcept.

Marktbehoeftes ontwikkelen zich, normen worden bijgesteld of door technologische vindingen worden nieuwe materialen ontwikkeld. TenCate wordt gekenmerkt door een cultuur die gericht is op vooruitgang en verdere product- en marktontwikkeling. Dit gebeurt steeds vaker samen met de klant. Daarnaast hanteert TenCate zoveel mogelijk een systeembenadering: een samenstel van materialen met verschillende functionele eigenschappen die op elkaar zijn afgestemd. Belangrijk hiervoor is onze brede technologische basis op het gebied van textiel en gerelateerde chemische processen. Om de kennis en vaardigheden optimaal in te zetten, wordt intern daarom intensief samengewerkt.

STRATEGISCH KADER

De missie van TenCate is gestoeld op marktleiderschap en groei, op basis van onze technologie. Dit wordt gerealiseerd door hoogwaardige oplossingen te bieden in de vorm van materialen en systemen met functionele eigenschappen. De missie is vertaald in een strategie, waarin value chain management de centrale gedachte is. Het probleemoplossend vermogen is geborgd in productdifferentiatie.



Daarnaast hanteert TenCate end-usermarketing, (technologische) innovatie en kostenbeheersing als elementen van het strategische beleid.

End-usermarketing neemt een steeds grotere plaats in, wat essentieel is voor een onder-

neming die functionele materialen produceert. TenCate is een innovatieve onderneming, die ook in 2006 een aantal nieuwe patenten heeft verworven en leidend wil zijn op technologisch gebied.

KLANTBEHOEFTE

TenCate heeft een grote diversiteit aan eindgebruikers. Een belangrijke klantengroep wordt gevormd door (toeleveranciers van) OEM's (*original equipment manufacturer*) en de institutionele markt (overheden, waaronder ministeries van defensie). Ook instellingen, zoals ziekenhuizen, hulpdiensten en toeleveranciers aan deze sectoren, behoren tot belangrijke klantengroepen. Voor wat betreft de kunstgrasmarkt zijn zelfs de klantbehoeftes op het niveau van de individuele sporter relevant, als het gaat om veiligheid en speeleigenschappen van het sportveld. Hoewel klantbehoeftes in belangrijke mate gerelateerd zijn aan veiligheid en bescherming, dienen materialen van TenCate op de verschillende deelmarkten aan een breed scala van functionele kenmerken te voldoen.

Van belang is dat veelal sprake is van gespecificeerde materiaaleigenschappen. End-usermarketing is tevens gericht op actieve deelname aan het specificatieproces, zodat het

aankoopproces mede op grond van inhoudelijke aspecten tot stand komt.

Het commerciële beleid is in toenemende mate gericht op het bieden van systeemoplossingen.

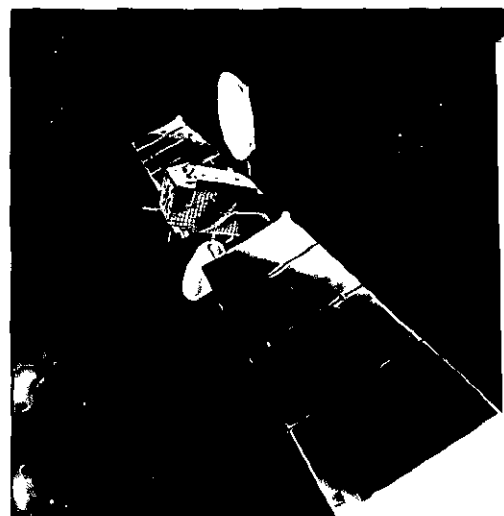
TenCate kent single product systems en multi-product systems. In het laatste geval worden verschillende producten samengevoegd tot een systeemoplossing. Voorbeeld is een kunstgras-systeem dat bestaat uit kunstgrasvezel, backing, infill en schokabsorberende onderlaag.

Ook in 2006 was een aantal TenCate-materialen illustratief voor het gehanteerde commerciële beleid:

- kunstgrassysteem van TenCate Thiolon® voor het FIFA Home – oplossing voor kunstgras op basis van Thiolon Xtreme® voor topsport (voldoet aan de FIFA Two Star Recommended systeemeisen);
- TenCate Aramid® Camouflage – oplossing voor vlamwerende weefsels met infrarood-reflectie en camouflageprint voor leger-toepassingen in de VS;
- International Achievement Award 2006 van de International Fabrics Association – drie projecten in de VS op basis van TenCate Mirafi® (geosynthetics).
- Cetex® System 3 – drielaags gefamineerd composietmateriaal, speciaal gericht op nieuw interieurdesign in moderne vliegtuigen;
- GeoDetect/HydroDetect® – detectiemateriaal verwerkt in geotextiel dat grondverzakking en dijkdoorbraak registreert;
- Geotube® – bijvoorbeeld voor het schoonmaken van vervuilde meren in Zweden, de grootste order die ooit is gerealiseerd;

TenCate-materialen op hoog niveau

TenCate Advanced Composites USA heeft in nauwe samenwerking met Lockheed Martin, de Amerikaanse producent van commerciële satellieten, een lichtgewicht, hoogwaardig composietmateriaal ontwikkeld voor de dragende structuren van de op zonnecellen werkende A2100 satelliet. Deze 'solar array substrate panels' zijn van essentieel belang voor de energievoorziening van de satelliet. Het gebruik van nieuwe materiaalcombinaties en speciale harssystemen heeft ertoe geleid dat de uitklapbare zonnepanelen in een grotere lengte konden worden ontworpen. Tegelijkertijd werd een aanzienlijke gewichtsbesparing gerealiseerd.



Verslag raad van bestuur

ALGEMEEN

Onze strategie is in het kort op pagina 7 van dit verslag weergegeven. Binnen het strategische beleid neemt value chain management een centrale plaats in. De vier peilers van dit concept – kostenbeheersing, productdifferentiatie, end-usermarketing en innovatie – worden per werkmaatschappij intensief bewaakt. Als de situatie daarom vraagt, dient het zwaartepunt van het operationaliseren van de strategie verlegd te worden. In de markten waarin TenCate actief is, moet de positie in de waardeketen zodanig zijn dat TenCate een onderscheidende rol kan blijven spelen. Dit dient de margeontwikkeling te ondersteunen.

Op het gebied van beschermende weefsels is sprake van toenemende samenwerking tussen onze Europese en Amerikaanse activiteiten. Dit versterkt de gezamenlijke positie in de waardeketen. Wereldwijd is TenCate leidend in het aanbieden van beschermingsconcepten voor veiligheidskleding. In de Verenigde Staten is TenCate hiermee zeer succesvol, voornamelijk voor militaire toepassingen en brandweer. TenCate weet in deze markten een voorsprong op te bouwen op basis van innovatieve producten en een goed contact met beslissers in eindmarkten. Bij de Nederlandse productievestigin-

gen zijn in het kader van het Masterplan actieplannen opgenomen ten aanzien van technologische innovatie en kostenbeheersing.

Hoewel sprake is van een sterke positionering op het gebied van composieten in de kernmarkten aerospace en armour, zijn hier mogelijkheden om deze positie via gerichte overnames verder uit te bouwen. Hier ligt het zwaartepunt vooral op technologie (innovatie) en productdifferentiatie. Dit is nog een relatief kleine activiteit binnen TenCate, die overigens een bovengemiddelde groei vertoont.

In Geosynthetics is de gewenste positionering binnen de waardeketen vrijwel gerealiseerd. Polyfelt, dat eind 2005 werd overgenomen, is inmiddels volledig in de TenCate Geosynthetics-organisatie ingebed en levert een aanzienlijke versterking van onze organisatie.

Krachtig is gereageerd op de dalende marges die zich in 2006 in de sector Geosynthetics & Grass manifesteerden. De belangrijkste strategische bewegingen in 2006 hebben zich in de Grass-groep voorgedaan.

Binnen de Grass-groep wordt meer nadruk gelegd op kostenbeheersing en end-usermarketing teneinde de uitgangspunten van ons strategische concept meer gestalte te geven.

De voorgenomen acquisitie van de kunstgrasactiviteiten van Mattex Leisure Industries, dat zal worden ingebracht in TenCate Thiolon Middle East, wordt een belangrijke stap in onze commerciële positionering, maar betekent tevens een reductie van onze kostenbasis. De aangekondigde commerciële allianties vormen een versterking van onze end-usermarketing voor de commerciële vertaling van onze systeemaanpak in de kunstgrassector.

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

RESULTAAT NA BELASTINGEN

De nettowinst steeg in 2006 voor het vijfde achtereenvolgende jaar, ditmaal tot € 76 miljoen. Gecorrigeerd voor het resultaat op verkochte activiteiten steeg de nettowinst van € 26,8 tot € 34,0 miljoen in 2006 (+27%). De belangrijkste bijdrage aan deze toename werd geleverd door de sector Advanced Textiles & Composites.

SAMENSTELLING ONDERNEMING

In 2006 werden opnieuw flinke vorderingen gemaakt bij het concentreren op de twee sectoren Advanced Textiles & Composites en Geosynthetics & Grass.

Analyse 2006 naar sectoren	2006	2005	Vershil	Autonoom	waarvan valuta	Acquisitie/ des- investering
in miljoenen euro						

Netto-omzet

Advanced Textiles & Composites	279,7	285,6	-2%	+ 8%	—	— 10%
Geosynthetics & Grass	397,5	273,9	+ 45%	+ 2%	— 1%	+ 44%
Technical Components	92,7	126,3	— 27%	+ 6%	— 1%	— 32%
Overig	0,6	0,7	—	—	—	—
	770,5	686,5	+ 12%	+ 5%	— 1%	+ 8%

Bedrijfsresultaat (EBIT)

Advanced Textiles & Composites	20,9	16,5	+ 27%	+ 26%	— 1%	+ 2%
Geosynthetics & Grass	25,5	23,8	+ 7%	— 20%	— 1%	+ 28%
Technical Components	6,2	7,1	— 13%	+ 14%	— 1%	— 26%
Overig	— 2,5	— 8,9	—	—	—	—
	50,1	38,5	+ 30%	+ 18%	— 1%	+ 13%

Financieringslasten	— 8,0	— 4,6	+ 74%
---------------------	-------	-------	-------

Resultaat voor belastingen

Winstbelasting	— 11,4	— 11,5	+ 1%
Resultaat deelnemingen	3,4	4,4	— 25%

Resultaat uit gewone

bedrijfsuitoefening	34,1	26,8	+ 27%
Minderheidsbelang	— 0,1	—	
Resultaat op verkochte activiteiten	42,0	3,7	
Nettowinst	76,0	30,5	+ 149%

EBIT-marges

	2006	2005
Advanced Textiles & Composites	7,5%	5,8%
Geosynthetics & Grass	6,4%	8,7%
Technical Components	6,7%	5,6%
	6,5%	5,6%

2004-2007

Gedesinvesteerd werden:

- Per 25 april 2006: Plasticum – vijf werkmatschappijen op het gebied van verpakkingen met caps en klantspecifieke sluitingen als producten. De Plasticum-groep realiseerde in 2005 een omzet van € 36 miljoen en een nettowinst van € 0,8 miljoen. Op deze desinvestering werd een resultaat van € 2,7 miljoen behaald.
- Per 2 augustus 2006: Synbra Group bv (50%) – een Europese onderneming werkzaam op het gebied van *eps*-toepassingen voor bouwisolatie en verpakkingen voor de food en non-food sector. Synbra Group behaalde (op 100% basis) in 2005 een omzet van € 262 miljoen en – geschoond voor afschrijving op goodwill – een nettowinst van ruim € 8 miljoen. Op de desinvestering van Synbra Group werd een resultaat van € 39,3 miljoen behaald.

Voorts werden in 2006 twee acquisities voorbereid:

- Roshield, een Deense onderneming op het gebied van voertuigbepantsering en persoonlijke bescherming. Roshield behaalde in 2006 een omzet van circa € 14 miljoen. De overname is medio februari afgerond.

- Mattex Leisure Industries, gevestigd te Dubai en gespecialiseerd in kunstgras, in het bijzonder monofilamentvezels, met een natuurlijke uitstraling.

Deze acquisities zullen een belangrijke versterking betekenen van twee van Ten Cate's strategische marktgroepen, te weten *armourcomposieten* en *kunstgras*.

OPBRENGSTEN

De *geconsolideerde opbrengsten* stegen in 2006 met 12%, waarvan 5% autonoom, – 1% ten gevolge van valutainvloeden en +8% als saldo van acquisities en desinvesteringen (zie de tabel op pagina 21).

De sterkste autonome omzetgroei kwam voor rekening van de groep *Advanced Textiles & Armour*. Dat was met name het geval in de Verenigde Staten, waar de vraag naar veiligheidsmaterialen onveranderd hoog bleef.

De groep *Geosynthetics & Grass* boekte 45% omzetgroei, vooral door de toevoeging van *Polyfelt*.

De autonome omzetgroei bleef beperkt tot 2%, vanwege de terughoudende Amerikaanse economie in het tweede halfjaar.

De gestegen grondstofkosten werden grotendeels (70%) doorberekend naar de afnemers.

BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)

Het bedrijfsresultaat nam toe met 30%, waarvan 18% autonome stijging en +13% als saldo van acquisities en desinvesteringen.

In drie van de vier sectoren was sprake van een gezonde ontwikkeling met hoge autonome groeicijfers. Dit was het geval bij brandwerende veiligheidsweefsels (met name in de VS), bij *Aerospace & Armour*, bij *Technical Components* (TenCate Enbi) en in de sector *Overig* (Holding).

In de sector *Geosynthetics & Grass* daarentegen daalde het bedrijfsresultaat autonoom met 20%. Hiervoor zijn twee oorzaken aan te wijzen. De *verslapping van de conjunctuur* in het tweede halfjaar in de VS leidde tot *omzetdaling en onderbezetting in de productie*. Voorts was de concurrentiepositie van de *Grass-groep* verzwakt door een tekort aan vezels met een natuurlijke uitstraling (*monofilament*) en door toenemende concurrentie. Dit heeft na zorgvuldige afweging geleid tot de voorgenomen overname van *Mattex Leisure Industries*.

PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten maken 22% van de omzet uit. Er bestaan grote verschillen tussen de kosten per werknemer: in Nederland circa € 52.000, Overig Europa € 45.000, de VS € 46.000 en Azië/Australië € 16.000. Hoewel de personeelskosten niet alleen doorslaggevend zijn voor de keuze van een locatie, worden de verschillen in een mondiaal speelveld steeds belangrijker.

BELASTINGEN

Het belastingpercentage daalde van 33,8% naar 27,2% in 2006. Hierbij speelde een rol dat het aandeel van de Amerikaanse werkmaatschappijen (met een hoog belastingtarief) in de TenCate-winst daalde. Daarnaast deden zich twee incidentele factoren voor. De verlaging van de Nederlandse vennootschapsbelasting leidde, paradoxaal genoeg, tot hogere kosten in verband met een lagere latente belastingvordering (effect +2,3%). Anderzijds gaven de betere resultaten in Frankrijk aanleiding tot vormen van een actieve latentie, met een voordelig effect van € 1,8 miljoen (effect -4,2%).

INVESTERINGEN

In 2006 werd voor € 43 miljoen geïnvesteerd, bij een afschrijvingsniveau van € 23 miljoen.

De autonome groei vraagt om toepassing van nieuwe technologieën en capaciteitsuitbreiding en soms moeten knelpunten worden weggevoerd. Belangrijke projecten in 2006 waren:

- TenCate Thiolon NL: 5 monofilamentlijnen en automatisering van het verpakken.
- TenCate Thiolon USA: fabrieksuitbreiding en twee monofilamentlijnen.
- TenCate Geosynthetics North America: overname van een kleine non-wovenfabriek.

- TenCate Geosynthetics Asia: vooruitbetaalde machines voor de fabriek voor geotextiel in Zhuhai (China)
- TenCate Protect: continu breedbleekmachine en waterzuiveringsinstallatie (overloopt uit 2005).

KASSTROMEN

Door de desinvestering van TenCate Plasticum en Synbra Group (50%) enerzijds, en het nog niet afronden in 2006 van de voorgenomen acquisities van Roshield en Mattex anderzijds, was sprake van een zeer positieve kasstroom.

Kasstroom	2006	2005
Nettowinst voor desinvesteringen	34,0	26,8
Afschrijvingen/amortisatie	23,1	19,3
	57,1	46,1
Toename werkkapitaal bestaande activiteiten (-)	- 4,0	- 23,9
Investerings	- 43,0	- 26,2
Overig	- 5,2	- 0,2
Kasstroom voor acquisities en desinvesteringen	+ 4,9	- 4,2
Acquisitie Polyfelt	-	- 71,9
Desinvesteringen ¹⁾	+ 64,0	+ 31,1
	+ 68,9	- 45,0

¹⁾ 2005: Mega Valves, Permess Europa

2006: TenCate Plasticum, Synbra Group (50%)

WERKKAPITAAL

Het werkkapitaal daalde licht, zowel in absolute zin als uitgedrukt in dagen. De schaarste aan sommige grondstoffen nam af, waardoor voorraadvorming minder noodzakelijk was.

FINANCIERING EN RENTE

Door de positieve kasstroom en de desinvesteringen kon de rentedragende schuld worden verminderd van € 157 miljoen tot € 94 miljoen eind 2006. De gemiddelde rentedragende schuld nam echter toe van € 103 miljoen tot € 132 miljoen. Dit werd veroorzaakt door de timing van de Polyfelt-acquisitie: € 71 miljoen op 15 december 2005. In combinatie met hogere euribor- (van 2,6 naar 3,5%) en dollarrentes leidde dit tot fors hogere rentekosten: van € 4,0 naar € 7,0 miljoen.

SWOT-ANALYSE

In het kader van de strategische planning worden op werkmaatschappijniveau SWOT-analyses uitgevoerd. Binnen dit proces worden sterktes en zwaktes geplaatst tegenover kansen en bedreigingen. Daaruit vloeien *strategische acties voort. In het kader van de jaarverslaggeving wordt volstaan met een schematische weergave van de SWOT-analyse op hoofdpunten. Strategische acties van werk-*

maatschappijen of marktgroepen worden uit concurrentieoverwegingen slechts vermeld voor zover deze eerder zijn gepubliceerd.

UITDAGINGEN TENCATE

- **Versterking van de kennisbescherming en de patentpositie**

In personele zin en op het gebied van beveiliging en interne cultuur wordt omzichtig omgesprongen met het kennisdomein. De kennisbescherming dient vroeg in het ontwikkelingsproces te worden meegenomen.

- **Systeembenadering**

Systeemoplossingen zijn een betrekkelijk nieuwe ontwikkeling binnen TenCate. Op grond van de brede technologische basis en beschikbare kennis is TenCate in staat functionele materialen te combineren tot systemen. Dit versterkt het probleemoplossend vermogen en versterkt de winstgevendheid.

- **Communicatie**

Gedurende 2007 zal TenCate de internetcommunicatie van de diverse onderdelen meer op elkaar afstemmen. Een goede communicatie over wat TenCate-materialen aan een systeem toevoegen, kan het afbreukrisico voor TenCate doen afnemen

ten aanzien van systemen waaraan TenCate geen bijdrage levert. Communicatie kan het onderscheidend vermogen doen toenemen.

- **Optimalisering partnerships**

Teneinde end-usermarketing efficiënter te implementeren, worden verbindingen gelegd met commerciële partijen met directe toegang tot eindmarkten. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met partijen in de kunstgrasmarkt, die in 2006 zijn aangekondigd.

- **Verdere versterking van de positie in Azië en opkomende Europese landen**

Deze geografische gebieden worden, evenals voor geosynthetics, voor de andere marktgroepen relevant om ofwel zelfstandig of via partners de activiteiten te intensiveren.

- **Vermindering van afhankelijkheid van olieproducten**

TenCate zal activiteiten stimuleren die de afhankelijkheid van aan olie gerelateerde grondstoffen verminderen. Ook met het oog op duurzaamheid is het een positieve ontwikkeling meer natuurlijke grondstoffen te gebruiken.



Een unieke machine in de textielbranche

TenCate Advanced Textiles heeft medio 2006 een procesgestuurde continubreedbleekmachine (CBB) in gebruik genomen. De capaciteit van de machine, in samenhang met een volledig geïntegreerd besturingssysteem, maakt de machine een unicum in de textielbranche. De nieuwe CBB voert in één procesgang drie afzonderlijke bewerkingsprocessen uit. Dat heeft een grotere bewerkingsnelheid en efficiency in bediening en logistiek tot gevolg. Bovendien is de kwaliteit van de verwerkte materialen hoger en gaat de machine efficiënter om met energie, chemicaliën en water. Door middel van microprocessoren is de machine in staat zelf per receptuur alle variabelen te meten en indien nodig de hoeveelheid water en chemie, snelheid en persdruk aan te passen.

KRACHT VAN TENCATE

- Een kennisintensieve en flexibele onderneming, gericht op de ontwikkeling van nieuwe materialen die voldoen aan functionele eisen van de markt.
- Korte time-to-market door sterke marktfocus.
- Een brede technologische basis op het gebied van textieltechnologie en gerelateerde chemische processen.
- Innovatief en onderscheidend in de waardeketen.
- Leidende wereldmarktposities in niches.
- Door schaalvoordelen zijn omvangrijke investeringen mogelijk voor toekomstige ontwikkelingen, zoals milieu-investeringen en digitale veredeling (Digitex).
- Synergetische effecten binnen en tussen bedrijfssectoren.
- Positief corporate imago en strategische focus gebaseerd op value chain management.
- Borging van marktposities door (industriële) certificeringen, patenten en licenties.

VERBETERPUNTEN

- Snellere omslag naar een nog marktgerichtere organisatie.
- Bredere spreiding van kennis binnen TenCate, door veel aandacht te schenken aan training en opleiding en een intern management development-programma.
- Verdere versterking van de Aziatische organisatie, zowel vanuit de logistieke processen als de marktpotentie van deze regio.
- In opkomende Oost-Europese landen de marktpositie versterken teneinde van de groei aldaar te profiteren.
- Verdere reductie van de kostenbasis en verhoging van de efficiency bij vestigingen in Europa, naast de eerste aanzetten daartoe in Nederland.

KANSEN

- Verscherpte regelgeving ten aanzien van veiligheid en bescherming, zoals de moderniseringsprogramma's bij defensie (veiligheid, bescherming, draagcomfort en nieuwe functionaliteiten) en adequaat watermanagement wereldwijd.
- Advanced materials en smart textiles zijn groeimarkten, met Europese subsidieprogramma's.
- Productdifferentiatie voor nieuwe omzet in bestaande of nieuwe markten.
- Het positioneren van TenCate als één onderneming op basis van een verbindende strategie van werkmaatschappijen, met aansprekende klanten.
- Hyperfragmentatie, vooral in Europese markten, met uiteenlopende normeringen, biedt mogelijkheden voor functionele materialen met verschillende specificaties.
- Opkomende markten die in navolging van ontwikkelde markten normeringen gaan invoeren.

BEDREIGINGEN/RISICO'S

- Afhankelijkheid aan de inkoopzijde; tijdelijke tekorten aan bepaalde grondstoffen.
- De stijging van grondstofkosten kan niet altijd direct worden doorberekend, noch altijd worden afgedekt.
- Bij scherpe fluctuaties en sterke stijging van olieprijs zijn deze met name in de kunstgrasmarkt slechts beperkt te verdisconteren in de marktprijzen.
- Weglekken van kennis; een technologisch georiënteerde onderneming als TenCate is kwetsbaar en dient derhalve haar kennisdomein maximaal te bewaken.
- Meer zichtbaarheid merk TenCate betekent een hoger afbreukrisico.

- Koppelingen met andere industriële sectoren om nieuwe toepassingen van materialen te ontwikkelen

Het zal in toenemende mate voorkomen dat wordt samengewerkt met andere bedrijfssectoren om oplossingen te genereren. Door het innovatieve karakter van TenCate en ook door de grotere zichtbaarheid van de onderneming in de markt wordt TenCate als goede partner gezien. De plannen voor open innovatiecentra dienen in dit kader te worden beschouwd.

INFORMATIETECHNOLOGIE

Informatietechnologie (IT) is het zenuwstelsel van een organisatie. Verdergaande internationalisatie ten gevolge van acquisities en toename van wereldwijde activiteiten vereist snelle, goede en veilige communicatie tussen systemen en personen. Interne en externe communicatie krijgen hierdoor meer aandacht. Dan blijkt de vitale rol van IT. Ook in 2006 is op dit terrein voortgang geboekt.

PROJECTEN 2006

Een van de belangrijkste projecten die TenCate in 2006 heeft uitgevoerd, was implementatie van het beveiligingsbeleid. Belangrijke aspecten zijn hierbij de logistieke en fysieke beveiliging

van de informatiesystemen. Zo is de verhuizing afgerond van de eigen computerruimtes naar een gespecialiseerd bedrijf in hosting. Met het oog op continuïteit is met de aanleg van een 1Gigabit internet-ring de toegang tot het netwerk geborgd.

IT-STRATEGIE EN BELEID

Koninklijke Ten Cate heeft een IT-strategienota opgesteld. Deze voorziet onder meer in een duidelijke scheiding tussen de vraag en aanbod van automatisering. Voorvloeiend uit de strategie zijn specifieke richtlijnen voor automatisering ontwikkeld, waaraan invulling is gegeven. Flexibiliteit en kosteneffectieve inzet van automatisering zullen ook in de toekomst belangrijk blijven. De verder door te voeren standaardisatie van systemen zal hieraan een positieve bijdrage leveren.

ACTIEPLANNEN 2007

Om de kwaliteit van de projecten en het beheer van de IT-processen te borgen, zullen in 2007 opnieuw gerichte IT-audits uitgevoerd worden. Bij een aantal projecten zullen externe specialisten worden ingezet voor advisering en uitvoering.

In het kader van standaardisatie zal in 2007 worden begonnen met de implementatie van het ERP-pakket JOMAR bij TenCate Thiolon USA en TenCate Protective Fabrics in Amerika. De Nederlandse bedrijven zullen in 2007 ook een besluit nemen over de in te zetten ERP-applicaties.

Het inrichten van de automatisering voor de nieuw verworven bedrijven Roshield en Mattex alsmede voor de verhuizing van het hoofdkantoor in 2007 naar een nieuwe locatie zullen goed begeleid moeten worden.

Er zal ook een business-case worden opgesteld om de TenCate-bedrijven aan te sluiten op een gezamenlijk netwerk, dat gebaseerd is op Active Directory. De belangrijkste voordelen die hier verwacht worden, zijn een grotere flexibiliteit, snelle oplevering en lagere kosten bij het aansluiten van nieuwe bedrijven.

Ons organisatiemodel is gericht op het managen van de wereldwijde waardeketens waarin TenCate zich bevindt.

PERSONEEL & ORGANISATIE

Aantal medewerkers (in mensjaren)	Ultimo 2006	Ultimo 2005
Nederland	962	1.122
Overig Europa	619	684
Verenigde Staten	1.527	1.427
Azië/Australië	424	345
Totaal	3.532	3.578

In 2006 zijn de werkmatschappijen van TenCate Plasticum (onderdeel van de sector Technische Componenten) verzelfstandigd.

ORGANISATIEONTWIKKELING

In het verslagjaar is het in 2005 gekozen organisatiemodel geïmplementeerd. Dit model is gericht op het managen van de wereldwijde waardeketens waarin TenCate zich bevindt. TenCate streeft wereldwijd een bedrijfscultuur na met als belangrijkste kenmerken:

- professionaliteit;
- openheid;
- wendbaarheid;
- weerbaarheid.

Door van elkaar te willen leren, met als doel de 'best in class' te zijn, en door te blijven investeren in de aanwezige hoogwaardige kennis, willen wij onze positie op de wereldmarkt verder versterken. Kernwaarden voor onze onderneming zijn:

- ondernemerschap;
- innovatie;
- resultaatgerichtheid.

Onze medewerkers maken het verschil en bepalen of wij onze ambities verwezenlijken.

MANAGEMENTONTWIKKELING

In het kader van de investering in kennis en vaardigheden van het management is in samenwerking met TSM Business School een active learning-programma ontwikkeld. Dit is in december 2006 van start gegaan en heeft een doorlooptijd van ongeveer een jaar. Het programma is onder meer gericht op versterking van managementkwaliteiten in het algemeen. Een van de doelstellingen is de bevordering van het innovatief vermogen, ondernemerschap en situationeel leiderschap van de deelnemers. Projecten met betrekking tot strategieën, tactieken en operaties vormen de rode draad van de opleiding. Alle deelnemers aan de leergang starten met een individueel ontwikkelingsassessment.

PERSONEELSBELEID

In 2006 is de beleidsnota Personeel & Organisatie 2006-2010 ontwikkeld, met als titel: 'Employees that make a difference'. Het beleid heeft de volgende dominante thema's:

- versterken van competenties en uitbreiden van kennis;
- transformeren naar meer flexibele, in processen denkende medewerkers;
- effectief boeien, binden en inspireren van medewerkers;

Alles-in-eenbescherming

TenCate Pro-Tector is een beschermend materiaal, dat breed toepasbaar en geschikt is voor zogenaamde multi-threatconcepten. Het biedt namelijk bescherming tegen kogels, messen en naalden. Dit kon voorheen alleen worden gerealiseerd met een zware constructie. TenCate Pro-Tector is echter licht, dun en flexibel. Het geeft de drager van het vest een optimale alles-in-eenbescherming tegen een uitgebreide range van kogels, messen en andere steekwapens uit diverse internationale normen. De toepassingsgebieden zijn onder andere law enforcement, militair, VIP, coast guard en special forces.



- verder ontwikkelen, delen en borgen van kennis en kunde, technologieën en markt-intelligentie;
- zorgen voor adequate opvolgingsplanning;
- vergroten van internationale samenwerking;
- bevorderen van resultaatgericht werken en meer prestatiegericht belonen;
- versterken van actieve coaching vanuit P&O naar en van lijnmanagement;
- vergroten van uniformiteit in policies en richtlijnen vanuit P&O;
- effectief inzetten en verder professionaliseren van P&O-systemen.

In 2006 is een gedoseerd instroom- en wervingsbeleid gevoerd. Afhankelijk van het beschikbare potentieel en verdere versterking van competenties is ervoor gekozen vacante posities zowel intern als extern in te vullen.

Eind 2006 is een campagne gestart om jong technisch en commercieel talent te werven. Door middel van advertenties in een aantal media en door de aanwezigheid op bedrijvendagen van bijvoorbeeld Universiteit Twente en Saxion Hogeschool Enschede is de aandacht gevestigd op TenCate als vooruitstrevende multinationale werkgever. De respons op deze werving is zeer bevredigend.

Opleiding en ontwikkeling van medewerkers is een continu aandachtsgebied. Op alle niveaus kunnen medewerkers zich verder ontwikkelen in kennis, vaardigheden en competenties. Dit heeft in 2006 intensief plaatsgevonden door middel van 'training on the job', vakgerichte trainingen, vaardigheidstrainingen en coaching door interne of externe experts.

In de eerste helft van 2006 is binnen de groepen Outdoor & Protective en Armour & Aerospace bij een tweetal werkmaatschappijen een begin gemaakt met het voeren van functioneringsgesprekken op CAO 1-niveau. In goed overleg met de gemeenschappelijke ondernemingsraad van deze groepen heeft dit geleid tot instemming met het verzoek om ook bij de andere werkmaatschappijen in de loop van 2007 (met een uitloop naar 2008) functioneringsgesprekken op CAO 1-niveau in te voeren.

ARBEIDSVOORWAARDEN

In het verslagjaar is het in 2005 ontwikkelde mondiale beloningsbeleid van het top- en hoger management vertaald naar specifieke regio's als de VS. Tevens worden de arbeidsvoorwaarden van geacquireerde ondernemingen fasegewijs geharmoniseerd met die van TenCate.

In 2006 is nadere invulling gegeven aan het raamkarakter van de branche-CAO voor de mode-, interieur-, tapijt- en textielindustrie die voor de periode 2005-2008 is afgesloten. Binnen dit raamkarakter wil TenCate, in overleg met de vakbonden en COR, meer maatwerk in arbeidsvoorwaarden realiseren.

Per 1 januari 2006 is de nieuwe pensioenregeling voor de medewerkers van TenCate van kracht. Het is een middelloonregeling. De vroegpensioenregeling is ten gevolge van de wetswijzigingen per 1 januari 2006 gestopt. Ter compensatie hiervan vindt een hogere pensioenopbouw voor pensionering vanaf 65 jaar plaats. Door de invoering van een nieuwe overgangsregeling zal de hogere opbouw ook gelden voor achterliggende deelnemersjaren. In de nieuwe regeling kan deze hogere opbouw gebruikt worden om de werkelijke pensioendatum te vervroegen.

TenCate vindt het belangrijk dat medewerkers ook goede toekomstige inkomsten behouden. Daarom is in 2006 een levensloopregeling ingevoerd. Hieraan heeft in 2006 20% van de medewerkers deelgenomen. Zij kunnen uit verschillende financiële bronnen voor de levensloopregeling sparen.

TenCate heeft een collectieve zorgverzekering en een arbeidsgerelateerde werkgeversverzekering afgesloten. Als een medewerker voor deze collectieve verzekering kiest, draagt TenCate bij in de kosten. Genoemde verzekeringen zijn instrumenten in het beleid om het ziekteverzuim verder omlaag te brengen en te beheersen.

VERTEGENWOORDIGEND OVERLEG

Met de centrale ondernemingsraad zijn in 2006 vele onderwerpen besproken. Vooral inzake acquisities en desinvesteringen had de centrale ondernemingsraad een constructieve rol.

De centrale ondernemingsraad heeft een belangrijke inbreng gehad bij de invoering van de integriteitscode en de daaraan gekoppelde klokkenluidersregeling. Daarnaast heeft de centrale ondernemingsraad zich intensief beziggehouden met onder meer de advisering rond de verkoop van de Plasticum-bedrijven, de verkoop van het aandeel Synbra Group, de samenwerking met GreenFields, de benoeming van een lid van de raad van bestuur en de acquisitie van het Deense bedrijf Roshield.

In het periodieke overleg met de bestuurder vervult de centrale ondernemingsraad op zeer adequate wijze zijn signalerende functie ten aanzien van de operaties in de werkmaatschappijen. Onder het punt Arbeidszaken worden regelmatig onderwerpen aan de orde gesteld die voor alle werknemers van TenCate van belang zijn, zoals de levensloopregeling, verzuimbeleid, aanvullingen op arbeidsvoorwaarden die in de CAO zijn geregeld en het overleg met werknemersorganisaties.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Duurzaam ondernemen is bij TenCate ingebed in de praktijk. De werkmaatschappijen hebben duurzaam produceren hoog op hun agenda. Dit blijkt onder meer uit de ISO 14001-certificering voor de meeste Nederlandse werkmaatschappijen en uit de investeringen die gedaan worden.

TenCate heeft in 2006 centrale beleidsuitgangspunten geformuleerd met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarin zijn de volgende speerpunten opgenomen:

- milieuzorg in het productieproces;
- kwaliteit van producten;
- veiligheid;
- deskundigheid van medewerkers;
- integriteit;
- innovatie;
- respect voor de samenleving.

Deze centrale beleidsuitgangspunten worden verder uitgewerkt in beleid met meetbare criteria voor de hele onderneming.

20-04-2007

Duurzaamheid en ethiek spelen al jaren een belangrijke rol in de werkprocessen van alle werkmaatschappijen. TenCate streeft naar productieprocessen die milieueffecten tot een minimum beperken. Daarbij is TenCate zich bewust van haar positie in de keten. Ook vanuit de positie van toeleveranciers wendt TenCate haar invloed aan om doelstellingen op het gebied van duurzaam ondernemen door de hele waardeketen te realiseren. Door dit ketendenken is het mogelijk doelstellingen te bereiken die ook impact hebben buiten de eigen onderneming. TenCate stimuleert het denken over duurzaam ondernemen door via interne media best practices te tonen. Goede projecten worden getoond. Werkmaatschappijen worden gestimuleerd eigen projecten naar voren te brengen.

MILIEUZORG

De meeste Nederlandse productievestigingen zijn gecertificeerd volgens de ISO-norm 14001. Aan de hand van dit milieuzorgsysteem wordt gestreefd naar beperking van gebruik van grondstoffen, water- en energieverbruik en beperking van emissies. Samen met toeleveranciers van grondstoffen en afnemers wordt voortdurend gekeken naar mogelijkheden om milieueffecten te verminderen. Voorbeelden

zijn vervanging van chemische hulpstoffen door milieuvriendelijker stoffen, verbeteringen in het productieproces, vermindering van energie- en waterverbruik, hergebruik van warm proceswater en door het in kaart brengen van energie- en afvalstromen. Overigens gebruikt TenCate alleen chemicaliën en verfstoffen die vermeld zijn in de textielmilieudatabank te Veenendaal.

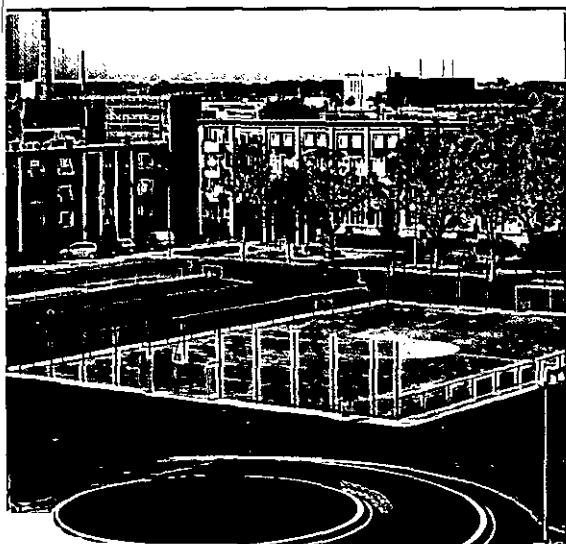
TenCate werkt voortdurend aan verdere ontwikkeling van het productieapparaat, mede gezien de toenemende milieuregels. Deze investeringen in het machinepark zijn van positieve invloed op zowel het milieu als de kwaliteit van de producten. In 2006 heeft TenCate Advanced Textiles een nieuwe continubreed-bleekmachine (CBB) in gebruik genomen. Het is een voor de textielsector uiterst innovatieve machine vanwege de zeer geavanceerde computergestuurde werking. Deze CBB is het resultaat van intensieve samenwerking tussen TenCate en de machinebouwer. Voorafgaand aan de bouw ervan heeft Universiteit Twente in opdracht van TenCate het voorbehandelingsproces precies in kaart gebracht. Hierdoor is een voorbehandelingsmachine ontstaan die wereldwijd uniek is voor de sector en zeer efficiënt omgaat met energie en water. In combi-

natie met een eigen waterzuivering, waarmee biogas geproduceerd kan worden, zal dit naar verwachting een besparing op energie opleveren van 7%.

De TenCate-werkmaatschappijen besteden veel aandacht aan beheersing van afvalstromen. Naast een consequente scheiding van afvalstoffen wordt bij diverse productievestigingen een massabalans bijgehouden. Dit vormt de voorbereiding op beperking van afvalstromen in het hele productieproces. Door eerst vast te stellen waar eventuele massaverliezen optreden, kan per onderdeel een oplossing bedacht worden.

Verder in de keten is een besparing gevonden in de afvalstromen door producten van de TenCate Grass-groep naar afnemers in plastic hoezen te sturen in plaats van kartonnen dozen.

Daarnaast zijn er afspraken van werkmaatschappijen met brancheverenigingen om op brancheniveau zowel water- als energieverbruik terug te brengen. Deze afspraken zijn vastgelegd in een convenant. Doel van dit convenant is om in tien jaar tijd een energiebesparing van 10% te realiseren. Dit wordt gedaan



Partner van Johan Cruyff Foundation

TenCate is corporate partner van de Johan Cruyff Foundation. TenCate Thiolon is founding partner van Cruyff Courts KNVB-velden. In samenwerking met de KNVB worden in Nederland ongeveer 100 Cruyff Courts KNVB-velden aangelegd. Cruyff Courts zijn trapveldjes die volgens een vast stramien worden aangelegd, met een kunstgrasondergrond die veilig is en bestand tegen intensief gebruik. Door middel van een Cruyff Court worden jongeren midden in hun wijk gestimuleerd met sport en voetbal bezig te zijn. Doel is om samen spelen, integratie en sociale omgang te bevorderen.

door elke drie jaar een energiebesparingsplan op te stellen en uit te voeren. Hierin worden mogelijke bezuinigingen afgewogen tegen de hoogte van de investering. Het convenant kijkt nadrukkelijk naar mogelijkheden om door de hele keten energie te besparen.

KWALITEIT

De werkmaatschappijen werken met bedrijfszorgsystemen en hoge kwaliteitsstandaarden. De meerderheid van de bedrijven is volgens de ISO 9001-norm gekwalificeerd. Gezien de eisen die aan TenCate-producten worden gesteld, speelt kwaliteit een grote rol. Diverse klanten hanteren nog extra kwaliteitsnormen waaraan voldaan moet worden, bijvoorbeeld bij materialen voor aerospace-toepassingen. Als gevolg van scherpe kwaliteitsbewaking tijdens het productieproces voldoen de producten van TenCate aan strikte kwaliteitseisen.

VEILIGHEID EN DESKUNDIGHEID

MEDEWERKERS

Een veilige werkomgeving heeft bij TenCate wereldwijd de hoogste prioriteit. Veiligheid heeft te maken met veilige machines en persoonlijk beschermingsmiddelen die het werk veiliger maken. TenCate creëert voor al haar medewerkers een veilige werkomgeving en sti-

muleert haar werknemers door middel van voorlichting en training om veilig te werken. In interne opleidingsprogramma's wordt van medewerkers blijvende aandacht gevraagd voor het onderkennen van eventuele risico's. Desondanks heeft in maart op een van de locaties van TenCate Advanced Textiles een ongeval plaatsgevonden met dodelijke afloop. Dit ongeval wordt zeer betreurd. Maatregelen ter plaatse zijn genomen om de eventuele mogelijkheid op herhaling uit te sluiten.

Naast de wettelijke eisen wordt onderzoek gedaan naar het niveau van blootstelling aan arbeidsgereleerde risico's. Alle medewerkers worden onderworpen aan een periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek (PAGO). Daarbij komen onderwerpen aan bod als algemene lichamelijke gesteldheid, gehoor en werksfeer. Binnen de werkmaatschappijen zijn kwaliteits-, arbo- en milieu- (KAM) functionarissen aangesteld. Zij monitoren de stand van zaken op dit gebied bij de werkmaatschappijen.

INTEGRITEIT

TenCate heeft een integriteitscode en een regeling vertrouwenspersonen opgesteld. De code is het uitgangspunt voor alle handelingen van onze werkmaatschappijen in binnen- en

buitenland. TenCate gaat als toeleverancier, ontwikkelaar, partner et cetera relaties aan met haar omgeving. Deze relaties zijn niet alleen gebaseerd op vertrouwen, onze technologische kennis en vaardigheden of de kwaliteit van onze producten, maar ook op onze wijze van werken, omgang met het milieu en maatschappelijke organisaties. De code wil bijdragen aan dit vertrouwen. Daarom zal TenCate zich houden aan deze integriteitscode en verwacht zij hetzelfde van al haar medewerkers. De integriteitscode heeft betrekking op iedereen met een dienstbetrekking bij TenCate of haar werkmaatschappijen. De code is onlosmakelijk verbonden aan elke individuele arbeidsovereenkomst. Ter ondersteuning van deze code zijn een centrale compliance officer en een vertrouwenspersoon benoemd. De code is integraal opgenomen op de website.

Omdat TenCate sommige grondstoffen, met name ruwdoek, inkoopt in lagelonenlanden is een Code of Conduct opgesteld. Leveranciers wordt gevraagd door ondertekening van de code te verklaren dat ze handelen conform de VN-verklaring van de rechten van de mens, de VN-verklaring van de rechten van kinderen (artikel 32:1), afspraken van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) voor wat betreft

gedwongen arbeid, kinderarbeid en gelijke behandeling van werknemers.

Door middel van jaarlijkse bezoeken wordt gecontroleerd of de leveranciers zich daadwerkelijk houden aan deze code.

De meeste chemicaliën en kunststofvezels worden ingekocht bij grote multinationals. Ook deze bedrijven wordt gevraagd de Code of Conduct te ondertekenen. Deze bedrijven hebben in de meeste gevallen een duidelijk beleid dat is gericht op duurzaam ondernemen.

INNOVATIES

TenCate is voortdurend bezig met innovatie van haar producten en productieapparaat, gericht op veiligheid en bescherming. Om dit te bereiken, werkt TenCate samen met kennispartners. De onderneming wil bij haar productontwikkeling voortdurend de prestaties van haar producten verhogen.

RESPECT VOOR DE SAMENLEVING

Veel van de producten van TenCate dragen direct bij aan de veiligheid en bescherming van gebruikers. Onze betrokkenheid bij de gemeenschap waarvan wij deel uitmaken blijkt voorts uit onder meer ondersteuning van lokale eve-

nementen in binnen- en buitenland op cultureel en sportief gebied.

TenCate is corporate partner van de Johan Cruyff Foundation, die sportbeoefening voor minder kansrijke kinderen in Nederland mogelijk maakt. TenCate Thiolon is founding partner van Cruyff Courts. Deze organisatie legt trapveldjes aan voorzien van kunstgras voor jeugd in stedelijke gebieden. Verder is TenCate Thiolon een partnerschap aangegaan met de KNVB voor de aanleg van Cruyff Courts KNVB-velden teneinde de afstand tussen straatvoetbal en clubvoetbal te verkleinen. Hierbij wordt samengewerkt met betaaldvoetbalclubs (BVO's) en gemeentelijke wijkorganisaties.

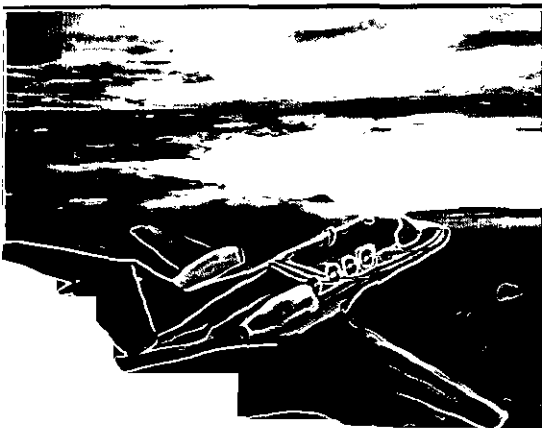
MEETBAARHEID

De eerdergenoemde centrale uitgangspunten op het gebied van duurzaam ondernemen worden verder uitgewerkt. Deze centrale uitgangspunten maken het mogelijk centraal te sturen op basis van kwantitatieve uitgangspunten. Ook wordt het mogelijk de effecten van het beleid te meten.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Begin februari 2007 bereikte TenCate overeenstemming over de overname van de kunstgrasactiviteiten van Mattex Leisure Industries door middel van een activa/passiva-transactie. De overnamesom bedraagt US\$ 178 miljoen. Mattex is een in Dubai gevestigde producent van onder meer kunstgrasvezels. Haar kunstgrasactiviteiten worden overgenomen door een nieuwe vennootschap, TenCate Thiolon Middle East LLC. De overname is gedeeltelijk gefinancierd met een aandelenemissie. De afronding van de overname vindt naar verwachting plaats in het eerste kwartaal van 2007.

De overname van Mattex, dat vooral is gespecialiseerd in de productie en verkoop van monofilamentvezels, versterkt de positie en verdere ontwikkeling van TenCate Thiolon aanzienlijk, in zowel strategische als operationele zin. TenCate Thiolon kan nu effectiever inspelen op de vraag in zowel het volumesegment als het marktsegment naar klantspecifieke vezels en kunstgrassystemen. De TenCate Grass-groep verwacht synergievoordelen te behalen door efficiencyverhoging en schaalvoordelen.



Very Light Jet met behulp van TenCate-composieten

Embraer was al enige tijd op zoek naar mogelijkheden om composietmaterialen toe te passen in haar serie executive-vliegtuigen. Met technische ondersteuning van TenCate Advanced Composites en TenCate Cetex® heeft de vliegtuigbouwer in het kader van haar Very Light Jet-programma een aantal vleugeldelen ontwikkeld. Na een kwalificatieproces worden de thermoplastische Cetex-laminaten verwerkt in de ribben in de stabilisatoren van de Phenom 100 en 300. Bij het ontwerp van deze straalvliegtuigen golden topcomfort, uitstekende prestaties en lage operationele kosten als belangrijkste uitgangspunten. De zakenvliegtuigen komen in 2008 en 2009 op de markt en kunnen 6 tot 9 passagiers over een afstand van 2500 km vervoeren met Mach 0,7.

Veel van de producten van TenCate dragen direct bij aan de veiligheid en bescherming van gebruikers.

Medio februari 2007 werd de overname afgerond van Roshield, een leidende, innovatieve onderneming op de Europese markt voor voertuigbepantsering en persoonlijke bescherming. De overnamesom bedraagt € 34,7 miljoen. De onderneming is gevestigd in Odense (Denemarken). Roshield zal deel uitmaken van de groep TenCate Aerospace & Armour Composites. De technologische kennis, het distributieapparaat en de activiteiten van TenCate en Roshield sluiten goed op elkaar aan. Beide werken commercieel samen bij het aanbieden van oplossingen voor ballistische bescherming. Met de overname versterkt TenCate haar leidende positie op de Europese markt voor persoonlijke bescherming en voertuigbepantsering.

VOORUITZICHTEN

De strategische kernmarkten van TenCate bieden goede vooruitzichten. Afgezien van onvoorziene omstandigheden wordt een aanmerkelijke omzet- en winststijging verwacht, onder meer als gevolg van de onlangs gepleegde en voorgenomen acquisities.

Over 2007 wordt ten opzichte van de nettowinst over 2006 gecorrigeerd voor desinvesteringen, een winstgroei verwacht van ten minste 25%.

Op het gebied van beschermende weefsels wordt vooral in de Verenigde Staten een bovengemiddelde groei verwacht. Ook voor composieten (armour en aerospace) zijn de verwachtingen gunstig, mede na de acquisitie van Roshield. Roshield heeft onlangs meerjarenorders geboekt ten bedrage van circa € 20 miljoen.

De overname van Mattex wordt, onder voorbehoud van de noodzakelijke formele goedkeuringen van lokale autoriteiten, naar verwachting binnen afzienbare tijd afgerond. De versterking van de positie van TenCate Grass in de waardeketen zal naar verwachting een significante positieve invloed hebben op de omzet en resultaten. TenCate Thiolon Middle East

(Mattex) zal naar verwachting een sterke positieve invloed hebben op de nettowinst, gelet op de lage kostenbasis.

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE-STRUCTUUR

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven de belangrijkste principes van corporate governance. De enkele uitzonderingen die binnen TenCate gelden, hebben vooral te maken met de aard en omvang van de onderneming. Ze tasten de basisprincipes van goed ondernemingsbestuur en integriteit niet aan. De uitzonderingen op de best practice bepalingen kunnen op de website van TenCate worden gevonden.

De corporate governance-structuur is gebaseerd op het vrijwillig hanteren van het gemitigeerde structuurregime. De belangrijkste elementen hiervan zijn:

- Vaststelling van de jaarrekening geschiedt door de algemene vergadering van aandeelhouders.

20-04-2007

- Commissarissen worden op voordracht van de raad van commissarissen benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De profielschets van de leden van de raad van commissarissen wordt voor het eerst bij vaststelling en vervolgens bij iedere wijziging besproken op de algemene vergadering van aandeelhouders.
- De algemene vergadering van aandeelhouders en de OR kunnen de raad van commissarissen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen.
- Voor eenderde van het aantal leden van de raad van commissarissen geldt in principe dat de raad van commissarissen een door de OR aanbevolen persoon op de voordracht plaatst (versterkt aanbevelingsrecht van de OR).
- De algemene vergadering van aandeelhouders kan bij volstreekte meerderheid van stemmen, vertegenwoordigend ten minste eenderde van het geplaatste kapitaal, de voordracht van de raad van commissarissen afwijzen.
- De leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders op basis van een bindende voordracht van de raad van commissarissen.

Corporate Governance binnen TenCate is gebaseerd op de volgende principes:

- Waardecreatie voor aandeelhouders
Dit houdt in dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare middelen. In het kader van interne financiële controle worden financiële ratio's en kengetallen op de voet gevolgd. Deze geven de performance weer in termen van cash flow genererend vermogen, efficiency, margeontwikkeling en rendement op geïnvesteerd vermogen. Hierbij wordt mede gekeken naar de continuïteit op langere termijn. TenCate houdt rekening met het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen en haar sociale verantwoordelijkheden.

- Kwaliteit van het management en een passende remuneratie
Het remuneratiebeleid dient het mogelijk te maken hoogwaardig management aan te trekken, dat aansluit bij het gespecialiseerde en multinationale karakter van TenCate. De prestatiebeloningsstructuur dient transparant te zijn en gericht op key performance-indicatoren. De remuneratiecommissie van de raad van commissarissen draagt zorg voor de verdere ontwikkeling van het remuneratiebeleid en de toetsing van de prestatiecriteria voor leden van de raad van bestuur.
- Gedragscode voor management en medewerkers
De onderneming beschikt over een integriteitscode, klokkenluidersregeling en een regeling ter voorkoming van misbruik van voorkennis.
- Disclosure
Informatievoorziening dient te voldoen aan criteria van juistheid, volledigheid en tijdigheid en aan IFRS-standaarden, teneinde stakeholders een zo transparant en juist mogelijk inzicht te geven in de gang van zaken en vooruitzichten. Daarbij dienen de belangrijkste risico's in kaart gebracht en geëvalueerd te worden.

Afvalwaterdepots veilig afgedekt

Een producent in de VS van viscositeit moest op grond van milieuwetgeving twee open afvalwaterdepots afdekken. Het terrein, bestaande uit de twee open lagunes van 160 bij 160 meter, was gevuld met een 5 meter dikke, moerasachtige laag bagger van 5 meter dik. Voor de afdekking van de lagunes is een uitermate sterk en hoogwaardig geotextiel van TenCate gebruikt. Dankzij de inzet van dit geotextiel kon het grondverzetwerk worden uitgevoerd met voertuigen die over de afgedekte lagunes konden rijden. Een systeem met lopende banden voor grondverzet zou veel duurder zijn geweest. Met deze oplossing van TenCate voldoet het systeem voor de komende jaren aan alle milieueisen en is het terrein veilig afgedekt.



De informatie over de corporate strategie van TenCate wordt eenduidig gecommuniceerd. TenCate hanteert een volledige financiële kwartaalrapportage.

TenCate volgt een open communicatiebeleid, dat regelmatig inzicht verschaft in belangrijke commerciële ontwikkelingen.

■ **Financiële controle en risicomonitoring**

De raad van commissarissen vormt uit zijn midden een financiële commissie, die toeziet op de financiële gang van zaken, acquisities, desinvesteringen en algemeen risicobeleid.

■ **Vermijden van tegenstrijdige belangen**

TenCate is alert op tegenstrijdige belangen. Deze worden aan de orde gesteld en in principe gemeden.

■ **Sociale verantwoordelijkheid**

TenCate streeft naar een goede relatie met haar directe omgeving en met stakeholders. De onderneming tracht de milieubelasting zoveel mogelijk te beperken. Hiervoor worden belangrijke milieu-investeringen gepleegd.

Werkmaatschappijen van TenCate brengen al langere tijd belangrijke elementen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk. Om het beleid breed uit te dragen, wordt hieraan intern steeds meer bekendheid gegeven.

RISICO'S EN RISICOMANAGEMENT

De nichemarkten waarop Koninklijke Ten Cate actief is – beschermende weefsels, aerospace, antiballistiek, geotextiel en kunstgras – brengen een spreiding van strategische en commerciële risico's met zich mee. Bovendien is TenCate met deze activiteiten in de meeste gevallen actief op vier continenten, met elk zijn eigen dynamiek. TenCate kent dus geen monocultuur. Geen van de hierna behandelde risico's zal daarom een dominante invloed hebben. Niettemin blijft de aanpak van risico's een zaak die op concernniveau gecoördineerd wordt.

RISICOMANAGEMENT IN 2006

Op grond van risk assessments uit voorgaande jaren is in 2005 besloten dat in 2006 prioriteit zal worden gelegd bij de versterking van de marketing- en salesfuncties, product vernieuwing, de bescherming van de intellectuele eigendom, alsmede het aantrekken en behouden van goede sleutelfunctionarissen.

Op een aantal gebieden is in 2006 goede voortgang geboekt. Zo is er veel meer aandacht voor de bescherming van de intellectuele eigendom en de tijdige octrooiering daarvan.

De versterking van de marketing- en salesfuncties is in 2006 eveneens een centraal thema geweest, terwijl het carrièrevolop van sleutelfunctionarissen nu op concernniveau intensiever wordt gevolgd.

De belangrijkste vorm van risicomanagement is het directe contact tussen raad van bestuur, groepsdirecties en werkmaatschappijdirecteuren. Afhankelijk van de actualiteit wordt regelmatig rechtstreeks met elkaar gesproken. Meer formeel wordt maandelijks uitgebreid gerapporteerd en eenmaal per kwartaal worden de gang van zaken, de resultaten, de vooruitzichten en bepaalde facetten van het risicomanagement besproken. Het risicomanagement maakt tevens deel uit van het overleg met de financiële commissie van de raad van commissarissen.

1. Marktrisico's

De marktrisico's verschillen per niche. In sommige niches, zoals die van basisweefsels voor beroepskleding, is sprake van intensieve concurrentie en een hoge prijselasticiteit. Boven-

2010-04-2007

dien verschuift de productie van zich minder onderscheidende producten geleidelijk naar Azië.

In andere niches, zoals die voor veiligheidsweefsels, antiballistiek, geotextiel en kunstgras, heeft TenCate een technische voor-sprong, met daaraan gekoppeld een marktleiderschap. Dit biedt geen garantie voor de toekomst. Producten die aan het eind van hun levenscyclus komen, moeten tijdig worden opgevolgd door nieuwe versies. End-user-marketing levert pull-effecten, waardoor de bedrijfskolom (value chain) beter beheerst wordt en het onderscheidend vermogen door de markt wordt beloond.

Ten slotte zijn er niches waarin langjarige ontwikkelingsprogramma's voorkomen, zoals in de aerospacemarkt. Hier is sprake van een redelijk stabiele ontwikkeling, die wordt beschermd door kwalificeringen. Voorwaarde is natuurlijk wel dat TenCate zich houdt aan de door de afnemers gestelde kwaliteitsrichtlijnen.

Hoewel in verschillende niches een afhankelijkheid van zeer grote klanten bestaat, heeft op geconsolideerd niveau geen enkele klant een aandeel van meer dan 3% (2005: 4%) in de

omzet, terwijl de vijf grootste klanten gezamenlijk niet meer dan 9% van de omzet in 2006 (2005: 11%) uitmaakten.

2. Grondstofrisico's

De prijzen op de grondstoffenmarkt kunnen sterk fluctueren. De prijs van kunststoffen wordt indirect bepaald door de olieprijs, maar vooral door schaarste- of overschotsituaties in de markt.

Prijsverhogingen kunnen met een vertraging van drie tot zes maanden worden doorberekend aan de klant. Dezelfde beweging treedt op bij prijsdalingen.

Bij supersterke en brandwerende armourezels zijn regelmatig schaarstesituaties of een sterke afhankelijkheid van één leverancier ontstaan. In die situaties zijn goede afspraken gemaakt met de leverancier. In toenemende mate zullen TenCate-werkmaatschappijen gezamenlijk optrekken in de onderhandelingen met grote leveranciers, teneinde een maximaal onderhandelingsresultaat te bereiken.

3. Milieurisico's

Het milieubeleid van TenCate is gebaseerd op een zo minimaal mogelijke belasting van het milieu. Zowel vanuit centraal niveau als door lokale autoriteiten worden periodieke contro-

les uitgevoerd en zijn maatregelen genomen om milieurisico's te vermijden.

Met name bij de veredeling van textiel worden soms chemicaliën gebruikt die met waarborgen moeten worden omgeven. Het afvalwater uit de textielveredeling wordt door provinciale waterzuiveringsinstallaties gezuiverd. Zo zal in Nijverdal-Noord in juni 2007 een nieuwe eigen waterzuiveringsinstallatie in gebruik worden genomen, die € 2,2 mln heeft gekost maar de toekomstige milieubelasting aanmerkelijk zal doen verminderen.

TenCate is van mening dat de milieurisico's naar vermogen zijn beperkt. Op lokaal niveau zijn milieucoördinatoren aangesteld, die de lokale situatie kennen en als zodanig de lokale wet- en regelgeving implementeren.

4. Productontwikkelingrisico's

Productontwikkeling is de levensader voor de komende jaren. De aansturing daarvan moet zorgvuldig gebeuren. Worden producten in een te vroeg stadium op de markt gebracht, dan kunnen kinderziektes, recalls en schade het gevolg zijn. Is de time to market daarentegen te lang, dan verspeelt TenCate een belangrijk stuk van haar concurrentievoordeel. Het proces van productontwikkeling is gestructureerd vol-



Bescherming tegen metaalsplinters door TenCate spall-liners

TenCate heeft een spall-liner ontwikkeld, een materiaal ter bescherming van inzittenden en uitrusting tegen zware anti-tank dreiging. Deze spall-liner zorgt ervoor dat metaalsplinters zich na een inslag niet door het hele voertuig een weg banen, maar als een straal in beperkte hoek afgebogen worden. Het materiaal is ontwikkeld in samenwerking met de Nederlandse Landmacht. De TenCate spall-liner is geselecteerd voor het Nederlandse CV9035 voertuig-project vanwege het lage gewicht en de hoge effectiviteit. De commerciële productie is gestart in augustus 2006. De spall-liners van TenCate worden ook geïnstalleerd in andere voertuigen, zoals de Leopard II-tank en BVS10-transportvoertuigen.

gens strikte procedures en criteria. In 2006 zijn deze processen opnieuw geëvalueerd en, waar nodig, aangepast.

5. Productie en productaansprakelijkheid-risico's

TenCate kent verschillende productieprocessen op een kleine tot middelgrote schaal, bijvoorbeeld waar minder dan 100 medewerkers bij zijn betrokken. Daar waar een relatief lage graad van automatisering in de productiebesturing aanwezig is, bestaat een verhoogd risico op menselijke fouten. Incidenten in de productie zijn nooit uit te sluiten. Deze kunnen aanleiding geven tot kwaliteitsverlies van eindproducten, claims van afnemers of zelfs tijdelijke discontinuïteit van het productieproces. TenCate voert echter een preventieve controle op haar producten en vrijwel alle bedrijven zijn ISO-gecertificeerd. Beheersing van de productieprocessen en kwaliteitsbeheer zijn belangrijke prioriteiten ter voorkoming van productclaims. Ten aanzien van de behandeling van deze claims is gewerkt aan een aanscherping van de procedures die door de werkmaatschappijen worden gehanteerd, die moet leiden tot een kritischer en meer objectieve beoordeling van claims.

6. Managementrisico's

Steeds vaker blijkt dat het hebben van het juiste management voor een groep of een werkmaatschappij de belangrijkste zorg is voor TenCate.

De combinatie van strategisch inzicht, commerciële en intermenselijke vaardigheden alsmede besluitvaardigheid blijkt minder breed gezaaid dan wij zouden wensen.

Het niet hebben van de juiste man of vrouw op de juiste plaats kan ertoe leiden dat een werkmaatschappij in korte tijd haar voorsprong verliest of zelfs achterop raakt bij haar concurrenten. Om die reden zijn de selectiecriteria voor nieuw management aangescherpt.

Een ander risico is de afhankelijkheid van sleutelfunctionarissen, vaak met een R&D-achtergrond. Daarbij is het zaak ervoor te zorgen dat deze expertise behouden blijft en gedeeld wordt in de organisatie. Dit wordt bereikt door borging van kennis. Wij zijn ons ervan bewust dat een bedrijf gemaakt of gebroken wordt door mensen. Door een cultuur van stevige taakstellingen, zonodig confrontaties, maar niet zonder een vleug humor, tracht TenCate de juiste mentaliteit te creëren.

7. Verzekerbare risico's

Daar waar risico's verzekeraar zijn, zoals bij brand- en bedrijfsschade en wettelijke en productaansprakelijkheid, zijn deze bij verzekeraars ondergebracht. De afweging tussen verzekeringsdekking, premiehoogte en het eigen risico wordt jaarlijks opnieuw gemaakt. Regelmatige inspecties en hun follow-up verhogen de continuïteit van de bedrijfsprocessen, verlagen het uitvalpercentage in de productie en leiden tot lagere risicokosten. Schadepreventie en preventieve investeringen leiden tot een verbetering van het risicoprofiel.

8. Valutarisico's

Circa 50% van de omzet van TenCate vindt plaats in euro's. Het belangrijkste valutarisico dat TenCate loopt is op de US-dollar (45% van de omzet) en enkele meer of minder dollargerateerde valuta als de Hong Kong-, Singapore- en Australische dollar en de Chinese renminbi.

Inzake valuta's onderscheiden wij een concurrentieel, een transactie- en een translatierisico. Het concurrentieel risico heeft te maken met de veranderende concurrentiepositie ten opzichte van concurrenten in gebieden met andere valuta.

20-04-2007

Dit risico wordt voor de eerstvolgende zes maanden afgedekt met opties. Daarna moet een blijvend antwoord zijn gevonden op de nieuwe situatie.

Het transactierisico in vreemde valuta wordt onmiddellijk afgedekt via futures of opties. Het betreft voornamelijk transacties van Europese werkmaatschappijen in US-dollars en Britse ponden.

Translatierisico's, voortkomend uit het bezit van werkmaatschappijen buiten de eurozone, werden tot en met 2004 niet afgedekt. Aangezien de Amerikaanse werkmaatschappijen een substantiële bijdrage leveren aan het resultaat, wordt hun winst in dollars sinds 2005 wel afgedekt. Begin 2007 is een bedrag van ruim \$ 20 miljoen nettowinstbijdrage afgedekt met een put-optie van €/\$ = 1,35. Hiermee is het translatierisico van valuta-invloeden op het resultaat van TenCate voor wat betreft de dollar beperkt. Translatierisico's buiten de euro- en dollarzone beïnvloeden slechts 5% van het TenCate-resultaat en worden niet afgedekt.

9. Renterisico's

De financiering van het concern is voor meer dan 90% gecentraliseerd. Het risico van rentestijging wordt in beginsel voor het eerstvolgende jaar voor 90% afgedekt en voor de daarop-

volgende jaren voor 75% respectievelijk 50%, overigens rekening houdend met de verwachte renteontwikkelingen. Daarvoor worden bij voorkeur caps gebruikt. Het effect van een rentestijging met één procentpunt op het resultaat voor belasting wordt voor 2006 geschat op € 0,7 miljoen negatief

10. Risico's pensioenvoorzieningen

TenCate heeft de pensioenvoorziening voor de Nederlandse werknemers ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Koninklijke Ten Cate. Deze pensioenregeling wordt onder IFRS-verslaggevingsregels aangeduid als 'defined benefit'. Een sterke daling van de koersen op de internationale effectenbeurzen kan leiden tot een waardedaling van de beleggingen van het Pensioenfonds. Het gevolg daarvan en van renteontwikkelingen kan zijn dat de voorziening pensioenverplichtingen op de balans van Koninklijke Ten Cate onder de nieuwe IFRS-richtlijnen toeneemt. Begin 2006 is de pensioenregeling gewijzigd van een eindloon- naar een middelloonregeling. Hiermede is het risico van de invloed van salarisstijgingen op de pensioenvoorziening afgenomen. Hierbij kan worden aangetekend dat het Pensioenfonds zelf binnen zijn beleggingsbeleid maatregelen heeft getroffen en zal treffen, mede als gevolg

van het Financieel Toetsingskader (onder andere renterisico-management), die een verlaging van het risicoprofiel inhouden. In de overige landen is sprake van defined contribution-regelingen.

11. Belastingrisico's

Een toenemend risico vormen de geschillen met belastingdiensten in verschillende landen, vooral inzake de transfer pricing-problematiek. TenCate is betrokken bij enkele geschillen met fiscale autoriteiten. Er zijn echter afdoende voorzieningen getroffen. Adequate transfer pricing-documentatie is opgesteld.

12. Continuïteit informatievoorziening

In beginsel kent iedere groep haar eigen informatiesysteem. Voor de meeste Nederlandse werkmaatschappijen is daarbij sprake van een gezamenlijke afname van diensten (shared service center).

Er zijn maatregelen getroffen om de continuïteit te waarborgen. De belangrijkste hardware voor de Nijverdalse bedrijven is ondergebracht bij een goed beveiligd uitwijkcentrum. Zoals aangekondigd in 2005 is er een IT Security-policy opgesteld, waarin de benodigde beveiligingsmaatregelen zijn opgenomen.

Veilig kamperen

TenCate heeft een nieuw vlamwerend weefsel voor tenten geïntroduceerd. Deze kwaliteit is met name geschikt voor groepstenten, zoals tipi's. Omdat in deze groepstenten wordt gekookt en vuur gestookt, is vlamwerendheid een zeer belangrijke voorwaarde. TenCate heeft voor dit soort toepassingen een inherent vlamwerend outdoorweefsel ontwikkeld. Dit weefsel heeft een hoogwaardig en duurzaam vlamwerend karakter. En dat is voor de kampeerder wel zo veilig.



13. Juridische risico's

TenCate is betrokken bij verschillende juridische procedures, voortvloeiend uit de normale bedrijfsuitvoering. In de procedure *United Fabrics versus TenCate*, die reeds in 2000 een aanvang heeft genomen en waarover al eerder is gerapporteerd, heeft de Hoge Raad op 7 april 2006 arrest gewezen. Een deel van de claim, gebaseerd op een commerciële alliantie, is definitief afgewezen. Inzake het restant van de claim, betrekking hebbende op een managementalliantie, is de tegenpartij opgedragen de geleden schade aan te tonen. Het beslag op de aandelen Synbra is, voorafgaande aan de verkoop, opgeheven door het stellen van een bankgarantie van € 1,8 miljoen. Voor de totale garanties en claimsrisico's is een voorziening van € 8,7 miljoen getroffen.

14. Risicomanagement en stelsel van maatregelen

Het beheersen van risico's is een verantwoordelijkheid van het management op alle niveaus. Daarnaast zijn corporate regels opgesteld voor bevoegdheden, audits, treasury, investeringen, IT-beheer, begrotingen, de sterk uitgebreide maandelijkse rapportages, verzekeringen en juridische zaken. Alle managers en controllers tekenen tweemaal per jaar een

verklaring van naleving (letter of representation) inzake de financiële rapportage/interne controle.

Alle financiële voorschriften zijn opgenomen in de TenCate Accounting Manual. Met ingang van 2007 verklaren de directies en controllers van de werkmaatschappijen bij elke rapportage dat de resultaten overeenkomstig de accounting manual zijn opgesteld. Deze manual is voor geautoriseerden via internet benaderbaar. De externe accountants beoordelen jaarlijks de opzet en de werking van de administratieve organisatie en de interne controle, voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening. Hierover rapporteren zij aan het management, de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

In de loop van 2006 is een Regeling inzake vertrouwenspersonen ingevoerd. Werknemers hebben de mogelijkheid om een vermoeden van een misstand bij een vertrouwenspersoon te melden. De regeling staat vermeld op de website van TenCate.

VERKLARING

De raad van bestuur is ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's van oordeel:

- dat de risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt;
- dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.

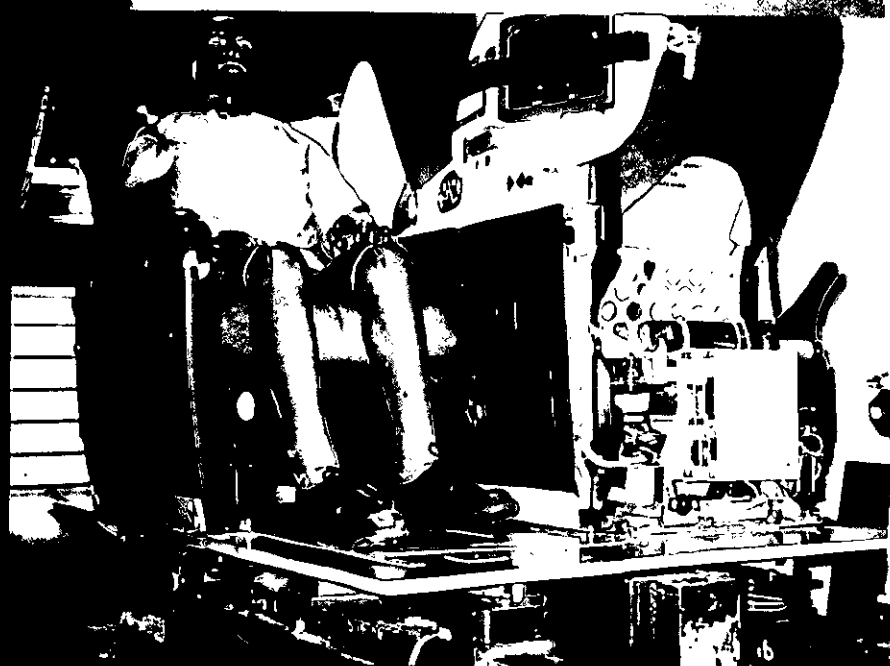
Deze verklaring dient niet te worden uitgelegd als een verklaring in overeenstemming met de eisen van sectie 404 van de Sarbanes Oxley Act in de VS, die niet van toepassing is op Koninklijke Ten Cate.

20-04-2007

Veilig en comfortabel vliegen



TenCate Cetex® System 3 van TenCate wordt onder meer ingezet als vloerdeel voor geheel verstelbare first class vliegtuigstoelen. Omdat deze stoelen vaak schuin geplaatst zijn, leverde dit ontwerp problemen op voor vliegtuigbouwers. Deze problemen zijn verholpen met een bodemplaat van TenCate Cetex System 3, die met stoel en passagier een crash met een kracht van 16 G kan weerstaan. Het composietmateriaal draagt zo bij aan een veilige en comfortabele vlucht.



TenCate Cetex System 3 is een lichtgewicht sandwichconstructie op basis van glasvezelmonofilaan. De materialen zijn sterk te bewerken, worden aan de sterke mechanische eigenschappen van glasvezel toegevoegd en hebben een hoge oppervlakteweerstand. Ze bieden uitstekende afwijking van het buigmomentvermogen en tegengestelde effecten.

Advanced Textiles & Composites

KERNCIJFERS

Advanced Textiles & Composites	2006	2005	2004	2003	2002
<i>in miljoenen euro</i>					
Opbrengsten	279,7	285,6	229,9	169,9	175,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)	20,9	16,5	11,1	8,6	8,2
EBIT-marge	7,5	5,8	4,8	5,1	4,7
Investerings	11,7	13,2	4,0	6,0	3,7
Afschrijving en amortisatie	6,1	6,2	5,6	4,1	4,3
Netto geïnvesteerd vermogen	124,9	124,2	113,6	78,1	77,3
Aantal mensjaren (ultimo)	1.203	1.171	1.204	813	855
Bedrijfsresultaat in procenten van geïnvesteerd vermogen (RONA)*	16,8	13,3	10,3	11,6	11,1

* EBIT plus resultaat deelnemingen/nettovermogen

ACTIVITEITEN

De sector Advanced Textiles & Composites bestaat uit de marktgroepen:

■ **TenCate Protective & Outdoor Fabrics**
Hoogwaardige beschermende en veiligheidsweefsels voor de beroepskledingmarkt, alsmede voor het hoogwaardige segment van de outdoormarkt.

■ TenCate Aerospace & Armour Composites

Composieten voor met name de lucht- en ruimtevaart (aerospace) en speciale industriële toepassingen alsmede voor bepantsering (armour), waaronder plaatmaterialen met kogel- en scherfwerende eigenschappen en voor bescherming tegen naalden en messen.

OMZET EN RESULTAAT

In het verslagjaar bedroeg de omzet van deze sector € 280 miljoen (2005: € 286 miljoen). De lichte omzetzakking ten opzichte van 2005 is het gevolg van de desinvestering van de Permess/Multistiq-groep. Autonoom steeg de omzet met 8%. Het bedrijfsresultaat toonde een sterke groei tot € 20,9 miljoen (2005: € 16,5 miljoen). Autonoom was het bedrijfsresultaat 26% hoger.

TenCate heeft een doelstelling voor de EBIT-marge van ten minste 8%. Hoewel de EBIT-marge in het verslagjaar is gestegen tot 7,5% (2005: 5,8%), ligt deze nog niet op het gewenste niveau. Dit is mede een gevolg van tijdelijk hogere kosten door omvangrijke investeringsprogramma's.

INVESTERINGEN

In 2006 lagen de investeringen boven het niveau van de afschrijvingen van € 6,1 miljoen. De totale investeringen in deze sector (€ 11,7 miljoen) lieten een daling zien ten opzichte van het jaar ervoor.

Een belangrijke investeringsactiviteit heeft betrekking op de productie van beschermende en outdoorweefsels in Nederland (Nijverdal). De plannen voor geleidelijke concentratie van de productieprocessen - in het kader van het Masterplan Nijverdal-Noord - zijn halverwege het verslagjaar officieel aangekondigd. Tegelijk is een start gemaakt met de modernisering en herinrichting van het productieproces, gericht op efficiencyverbetering en kostenverlaging. Voorts zijn innovatieve productieprocessen in gang gezet (onder andere digitale veredeling onder de naam Digitex), die op productontwikkeling en kostenbesparingen zijn gericht. De ingebruikname medio 2006 van de nieuwe continubreedbleekmachine (CBB) voor textielveredeling was ook een belangrijke stap voorwaarts. De nieuwe technologie heeft een positief effect op kwaliteit, capaciteit, kosten en leveringsbetrouwbaarheid.

Een ander belangrijk investeringsprogramma dat wordt doorgevoerd (ruim € 13 miljoen) is vooral gericht op een groeiende productiecapaciteit van geavanceerde composieten voor aerospace-activiteiten.

PROTECTIVE & OUTDOOR FABRICS

MARKTPOSITIE EN -STRATEGIE

TenCate is met beschermende weefsels marktleider in de Verenigde Staten (met name de brandweermarkt) en in Europa (vooral de industriële markt) en is daarmee wereldwijd toonaangevend in kwalitatief hoogwaardige concepten voor persoonlijke bescherming in de beroepskledingmarkt, waaronder:

- brandweer- en defensiemarkt
- industriële markt en
- gezondheidssector.

TenCate heeft zich gespecialiseerd in de productie van veiligheidsweefsels. Deze worden onder TenCate-merknamen op de markt gebracht. De verscherping van veiligheidseisen in werksituaties heeft geleid tot een grotere vraag naar hoogwaardige bescherming. Persoonlijke bescherming is gebaseerd op Europese en Noord-Amerikaanse normeringen, die voor diverse industrieën zijn opgesteld. TenCate heeft daarvoor op maat gesneden producten ontwikkeld. Een belangrijk concurrentiemiddel is efficiënte productie, met name voor volumeproducten. De meerjarige, innovatieve (investerings)projecten dienen om de kostenbasis significant te reduceren.

TenCate voert een beleid gericht op waardeketenbeheer. Samen met onder meer de acquisitie en vervolgens integratie van Southern Mills heeft dit de marktpositie in de afgelopen jaren aanzienlijk versterkt. End-usermarketing en productdifferentiatie zijn succesvol. Er wordt gericht ingespeeld op verschillende veiligheidseisen en risico's in uiteenlopende werksituaties door weefsels voor specifieke risicogebieden op de markt te brengen. De schaalgrootte die TenCate heeft gerealiseerd, maakt uitwisseling van producten en technologie tussen de diverse geografische markten mogelijk. Hierdoor treedt een besparing op in ontwikkelingskosten, zijn er inkoopvoordelen en beschikt TenCate over een breed productportfolio. Op basis van de bestaande infrastructuur van TenCate zal in Azië een marktaandeel worden opgebouwd.

Veiligheid brandweer verder vergroot

TenCate Protective Fabrics heeft Millenia Light® op de Europese brandweermarkt geïntroduceerd. Millenia Light is gebaseerd op vezels van hoge sterkte. De toplaag is uitermate goed bestand tegen scheuren, snijden en slijtage. Het materiaal is duurzaam, blijft ook sterk en soepel na blootstelling aan hitte en uv-stralen en presteert bijna 100% beter in genormeerde vlamtesten dan welke toplaag ook. Millenia Light is het lichtste materiaal met een dergelijk hoog draagcomfort en hittebestendigheid. Millenia Light is een voorbeeld van de commerciële synergie tussen de TenCate-bedrijven in Nederland en de VS. Voor de brandweermarkt is het een grote stap voorwaarts. Diverse brandweerkorpsen hebben inmiddels nieuwe pakken met een Millenia Light-toplaag besteld.



ALGEMENE GANG VAN ZAKEN 2006

In 2006 was op de Europese en vooral de Noord-Amerikaanse markt voor beschermende weefsels voor veiligheids- en beroepskleding sprake van een voortgaande sterke groei. TenCate heeft op deze continenten wederom marktaandeel gewonnen door specialisatie in deze markten en de directe benadering van eindgebruikers. Het omzetaandeel in hoogwaardige veiligheidsweefsels neemt toe.

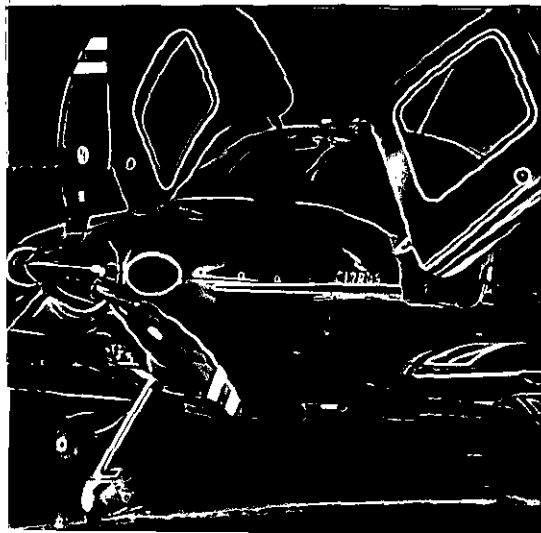
Voor de markt voor hoogwaardige brandwerende veiligheidskleding is een nieuwe generatie veiligheidsweefsels ontwikkeld met een hoog draagcomfort voor zowel de militaire (TenCate Aramid Camouflage) als de industriële markt (TenCate TecaSafe Plus). TenCate werkt voortdurend aan de verbetering van het draagcomfort van hoogwaardige veiligheidsweefsels (vochtregulering, luchtdoorlaatbaarheid, gewicht). In het bijzonder in de Amerikaanse markt is een groeiende vraag naar dergelijke producten. De marktpositie van TenCate heeft in de VS in 2006 geresulteerd in een aantal grote defensieorders voor brandwerend camouflageweefsel.

TenCate is de enige onderneming in haar markt met een wereldwijde aanpak. Hierdoor heeft zij de nodige kritische massa. In de diverse geografische markten wordt zodoende volop van elkaars kennis en ervaring geprofiteerd. TenCate heeft via Southern Mills een aanzienlijk aandeel in de brandweermarkt in Noord-Amerika, die ook voor de Europese marktpositie van belang is. Zo is vanuit Noord-Amerika in de Europese brandweermarkt het concept onder de merknaam TenCate Millenia® in 2006 uitgebreid met Millenia XT en Millenia Light. Hierbij worden verschillende functionele lagen gecombineerd tot een veiligheidsconcept. De vergaande specialisatie in Noord-Amerika in brandwerende bescherming biedt verdere goede kansen in de Europese markt en zal de positie van TenCate in de brandweermarkt verbeteren. Ook in de industriële markt werd in Europa groei gerealiseerd.

Medio 2006 is op de productielocatie Nijverdal-Noord de nieuwe milieuvriendelijke bleekstraat (CBB) in gebruik genomen. Deze is uniek binnen de textielindustrie en optimaliseert het productieproces. Deze machine is ook van belang voor het DigiTex-project, omdat hiermee een aanzienlijk hoger kwaliteitsniveau (witeitsgraad) wordt gerealiseerd. TenCate

iTex® is een innovatieve technologische ontwikkeling voor digitale textielveredeling. Het digitaliseren van de processen maakt deze beter beheersbaar. Deze technologie zal ook nieuwe markten openbreken door nieuwe functionaliteiten op weefsels. Het iTex®-project is in oktober 2006 gehonoreerd met een Europese subsidie. De ontwikkeling, met 26 bedrijven en (wetenschappelijke) instellingen, verkeert in de beginfase. Het zal nog enige tijd duren voor de eerste producten op de markt verschijnen.

Ook in 2006 bleef de markt voor outdoorweefsels stabiel. Binnen het marktsegment voor outdoorweefsels produceert TenCate zonwering en tentdoek voor het kwaliteitssegment. TenCate richt zich niet op de markt voor kleine tenten, veelal van goedkopere materialen. TenCate produceert geen producten op basis van bijvoorbeeld pvc en andere stoffen met gezondheidsrisico's. TenCate richt zich bij de productie naast kwaliteit vooral op milieu- en gezondheidsaspecten en veiligheid.



TenCate-materiaal aan de basis van succesvol composietvliegtuig

De afgelopen zeven jaar heeft TenCate Advanced Composites USA composietmateriaal geleverd aan Cirrus Design Corporation voor de productie van de succesvolle vliegtuigserie SR20 en SR22. TenCate levert grote series materialen van een consistente hoge kwaliteit, waarmee Cirrus meer dan 60 vliegtuigen per maand produceert. De leverbetrouwbaarheid van TenCate met grote volumes composietmateriaal met luchtvaartkwalificatie geeft Cirrus Design de mogelijkheid een van de beste commerciële vliegtuigen te maken die momenteel verkrijgbaar zijn.

TenCate is met beschermende weefsels wereldwijd toonaangevend in kwalitatief hoogwaardige concepten voor persoonlijke bescherming.

VOORUITZICHTEN

De vooruitzichten voor de markt voor beschermende weefsels voor veiligheids- en beroeps-kleding blijven gunstig. TenCate is hierin goed gepositioneerd. Het aanbod van TenCate wordt verder toegesneden op specifieke risicogroepen en het concept van end-usermarketing is aangescherpt. In 2007 zal de productiecapaciteit in de VS verder worden uitgebreid.

TenCate signaleert als marktleider in outdoorweefsels de markttrends en speelt hierop in met innovaties als lichtgewicht en vlamwerend weefsel, eigentijdse dessins en onderhoudsvriendelijk weefsel. Door toegevoegde waarde te creëren, verstevigt TenCate haar marktpositie. TenCate blijft zich richten op milieuvriendelijke weefsels en finishes. Het accent ligt daarbij op verdere kwaliteitsverbetering en klantspecifieke wensen.

AEROSPACE & ARMOUR COMPOSITES

MARKTPOSITIE EN -STRATEGIE

TenCate behoort wereldwijd tot de leidende bedrijven op het gebied van composieten voor de luchtvaart en bepantsering. TenCate richt zich vooral op toepassingen van composieten met een hoge functionaliteit, waarbij gewichtsbesparing vaak niet het enige belangrijke of onderscheidende kenmerk is. TenCate opereert in markten met hoge toetredingsdrempels. De concurrentiepositie in de belangrijke markten van TenCate wordt vooral bepaald door de kwalificatiebasis en referenties. Deze geven de zekerheid dat TenCate bij de levering van gespecificeerde materialen in bepaalde programma's blijvend een rol zal spelen. TenCate is innovatief, flexibel en bereid op lange termijn als partner mee te werken in ontwikkelingsprogramma's.

TenCate Aerospace Composites

TenCate neemt een leidende positie in op het gebied van continu vezelversterkte, onder hoge temperaturen vervormbare composieten (thermoplasten). Deze composieten, onder de naam Cetex®, zijn ontwikkeld voor de bouw van de nieuwste generatie vliegtuigen, maar hebben ook andere toepassingen. Behalve gewichtsbe-

sparing worden met thermoplasten kostenvoordelen behaald bij verwerking tot componenten waaruit de structuur van een vliegtuig is opgebouwd. In de luchtvaartindustrie is sprake van een sterke toename van het gebruik van composietmaterialen. Dit wordt gestimuleerd door de wens vliegtuigen economischer te bouwen en het brandstofverbruik en de geluidsproductie te beperken.

Door de innovatieve ontwikkelingen bij Airbus op het gebied van geavanceerde materialen is het gebruik van composieten in een stroomversnelling geraakt. De Airbus A380 is voor een aanmerkelijk deel uit composieten opgebouwd. Zowel voor de nieuwe Airbus A350 als voor de nieuwe Boeing 787, die in 2008 op de markt komt, zal het gebruik van composieten verder toenemen. De Boeing 787 zal voor wat betreft de primaire structuur voor circa de helft uit composieten bestaan. TenCate heeft hier een goede strategische positie. De toename van Cetex®-toepassingen is in de afgelopen jaren groter dan de groei van het totale composietengebruik.

TenCate Armour Composites

TenCate is in deze markt wereldwijd actief vanuit een belangrijke positie wat betreft het complete scala aan persoonlijke en voertuigbe-

20-04-2007

scherming. De positie in de luchtvaartindustrie vormt daarbij een pre. De markt voor voertuigbescherming toont qua structuur grote gelijkheid met de luchtvaartindustrie. TenCate richt zich steeds meer op veiligheidsconcepten, die zijn samengesteld op basis van een multi-riskbenadering. In de armourmarkt is wereldwijd sprake van toename in bepantsering voor steeds zwaardere dreigingsniveaus. De keuze voor composieten wordt ingegeven door gewichtsbesparing en functionele eigenschappen. Door materialen te combineren, worden veiligheidsconcepten voor verschillende dreigingsniveaus ontwikkeld. Deze markt wordt gekenmerkt door grote projecten en tenders, waarbij vaak met andere partijen als consortium aanbiddingen worden gedaan. TenCate is sterk gespecialiseerd en internationaal goed ingevoerd in deze markt en werkt nauw samen met een aantal belangrijke leveranciers. Ook is er goede samenwerking met vooraanstaande voertuigproducenten (wegtransport en luchtvaart).

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN 2006

Ook in 2006 groeiden de Amerikaanse activiteiten binnen Aerospace & Armour Composites relatief sterk. Dit hangt nauw samen met de activiteiten van het Amerikaanse leger en de

huidige overheidsbudgetten. In de rest van de wereld is de groei meer gematigd. Het segment Aerospace groeide fors, maar armourcomposieten leveren nog steeds het grootste omzetaandeel.

Aerospace

Deze sector groeide in het verslagjaar fors, in het bijzonder wat betreft de omzet in TenCate Cetex (thermoplastische composieten). Hoewel de vertragingen bij Airbus (A380) ook TenCate vanaf 2007 raken, zijn de gevolgen niet significant. In andere segmenten van Airbus en bij andere producenten, bijvoorbeeld van privé- en zakenvliegtuigen, is of wordt compensatie gevonden voor dit geavanceerde materiaal.

Het verslagjaar werd gekenmerkt door een sterk groeiende vraag naar TenCate Cetex® System 3. Dit is een lichtgewicht en kosten-effectieve systeemoplossing voor interieurdelen van vliegtuigen, die zich ook leent voor andere hoogwaardige toepassingen. De groei is vooral een gevolg van de uitstekende mechanische en overige eigenschappen van het composietmateriaal, zoals de lagere productiekosten, de hogere brandveiligheid en een lagere rookgasemissie. Het materiaal maakt deel uit van onderhouds- en vernieuwings-

programma's en wordt ook toegepast in onder andere vloerdelen en vliegtuigstoelen. Momenteel zijn al meer dan 4.000 vliegtuigstoelen met TenCate Cetex® System 3 in gebruik.

Het Braziliaanse Embraer kwalificeerde TenCate Cetex eveneens voor haar nieuwe Phenom 100 en 300 zakenvliegtuigen. Dit vliegtuig zal eind 2008 operationeel worden. Inmiddels zijn er orders voor enkele honderden toestellen. Embraer ontwikkelt tevens nieuwe onderdelen op basis van Cetex, hetgeen zal resulteren in verdere groei bij deze relatie.

TenCate is ook betrokken bij de ontwikkeling van de A350-XWB. Voor dit type vliegtuig, dat in 2013 operationeel zal zijn, gaat Airbus grootschalig gebruik maken van lichtgewicht composietmaterialen.

Naast thermoplasten beschikt TenCate over composieten met andere technische eigenschappen (thermosets). Deze worden vooral toegepast in de militaire luchtvaart en voor kleinere privé-vliegtuigen. Vooral in de zakelijke markt is hiernaar grote vraag. Thermosets vinden bovendien toepassing in de radar- en telecommunicatiemarkt.

TenCate richt zich steeds meer op veiligheidsconcepten op basis van multi-riskbenadering.

Armour

Kogel- en scherfwerende materialen, geïntegreerd in veiligheidsconcepten, maken het grootste omzetaandeel uit van deze sector. De omzetstijging was wederom sterk, vooral dankzij sterke groei in de VS. De strategische focus op voertuigbescherming resulteerde in een groeiende omzet in dit marktsegment en levert op termijn een meer gelijkmatige orderstroom, alsmede een positieve marge-ontwikkeling.

Het aandeel voertuigbescherming neemt trendmatig toe. Ook is er een groeiende vraag naar multi-threatbescherming. Dit laatste betreft de gelijktijdige bescherming tegen dreiging van kogels, messteken en (injectie)naalden. Deze segmenten nemen in belang toe. Hoewel het aantal tenders voor persoonlijke bescherming in 2006 enigszins tegenviel, beschikt TenCate over een goede orderportefeuille. Enige onzekerheid ten aanzien van het tijdstip van uitlevering van (projectgebonden) orders is inherent aan deze markt. Daardoor treden periodieke omzetschommelingen op. TenCate reduceert deze onzekerheid door wereldwijd actief te zijn.

TenCate won in 2006 de tender van het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) voor de levering van 30.000 kogel-, mes- en scherfwerende vesten voor de Nederlandse politie. Hiermee volgde de KLPD de trend om multi-riskbescherming te bieden. Het consortium TenCate en BSST (producent van de vesten) werd met zijn veiligheidsconcept als beste beoordeeld, mede op gewicht en draagcomfort.

In 2006 introduceerde TenCate multi-threatmateriaalconcepten (Pro-Tector) voor persoonlijke bescherming. TenCate Pro-Tector biedt met name voordelen qua gewicht, soepelheid, waterdichtheid en eenvoudige verwerking in vesten. Er is deelgenomen in diverse wereldwijde programma's. In 2007 wordt verdere groei verwacht.

Ook levert TenCate de spall-liners voor een nieuw infanteriegevechtsvoertuig voor het Nederlands leger. Het gaat om 184 voertuigen, die vanaf 2007 het YPR-pantservoertuig zullen vervangen. TenCate is inmiddels benaderd voor samenwerking bij een vergelijkbaar Deens voertuigenproject.

De veranderende rol van de marine (kustbescherming) leidt tot interessante ontwikkelingen bij de bescherming van vaartuigen.

VOORUITZICHTEN

Aerospace

TenCate is uitstekend gepositioneerd met het Cetex®-materiaal, dat in toenemende mate in diverse segmenten van de vliegtuigindustrie wordt gebruikt. De vooruitzichten voor dit composietmateriaal zijn daarmee gunstig. Teneinde de geplande groei gestalte te geven, zal in Nijverdal medio 2007 een nieuwe productiehal met een derde pers in gebruik worden genomen. Ook is het AS/EN 9100-certificaat verkregen. Hiermee is TenCate een van de weinige gekwalificeerde Nederlandse bedrijven die volgens dit systeem werkt, bedoeld voor toeleveranciers aan de vliegtuigindustrie.

Armour

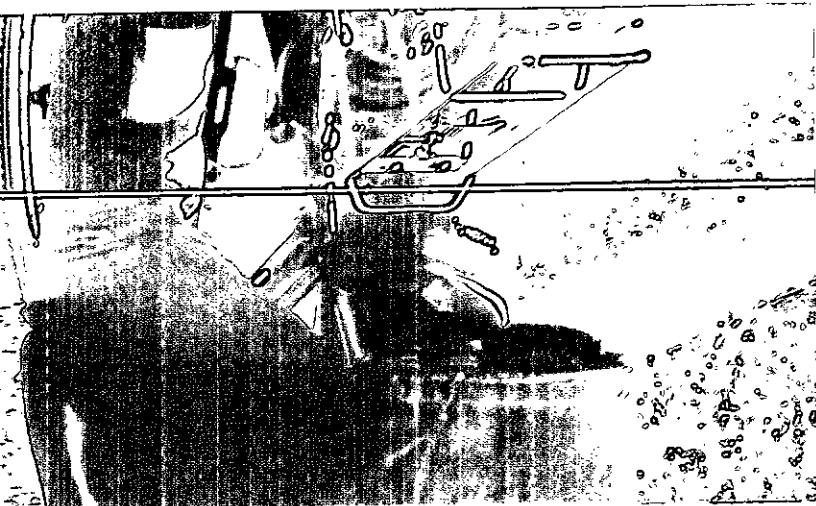
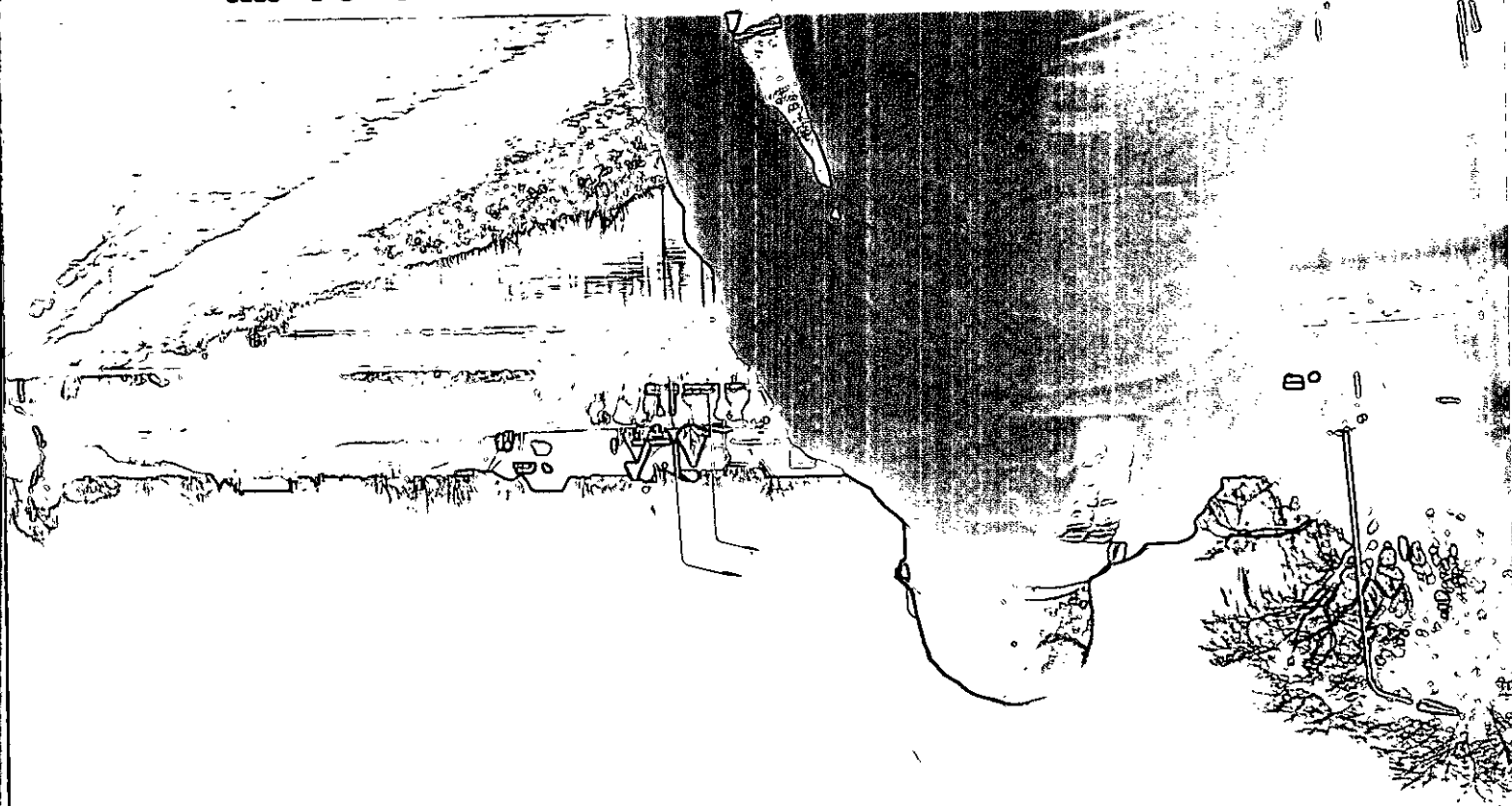
Door de moderniseringsprogramma's van diverse defensie-eenheden is sprake van sterke groei bij TenCate, vooral in hoogwaardige programma's voor voertuigbescherming. Hieraan zal de acquisitie van het Deense Roshield in 2007 bijdragen. In deze markt richt TenCate zich vooral op concepten die gebaseerd zijn op een samenstel van dreigingsniveaus.

Comfortabele multi-threatbescherming met perfecte pasvorm

TenCate Advanced Composites levert in nauwe samenwerking met het Duitse BSST GmbH een kogel-, naald- en steekwerend vest voor de Nederlandse politiekorpsen. Dankzij het innovatieve totaalconcept zorgt het vest voor deze drieboudige bescherming. Het vest is flexibel en weegt slechts 2 tot 2,5 kilo. Vanwege dit lage gewicht en de beperkte omvang is het vest comfortabel draagbaar onder een overhemd of een shirt. Door de volledig individuele maatvoering is dit bovendien het eerste vest dat voor zowel vrouwen als mannen comfortabel is.



Elektronische dijkbewaking verhoogt veiligheid dijken

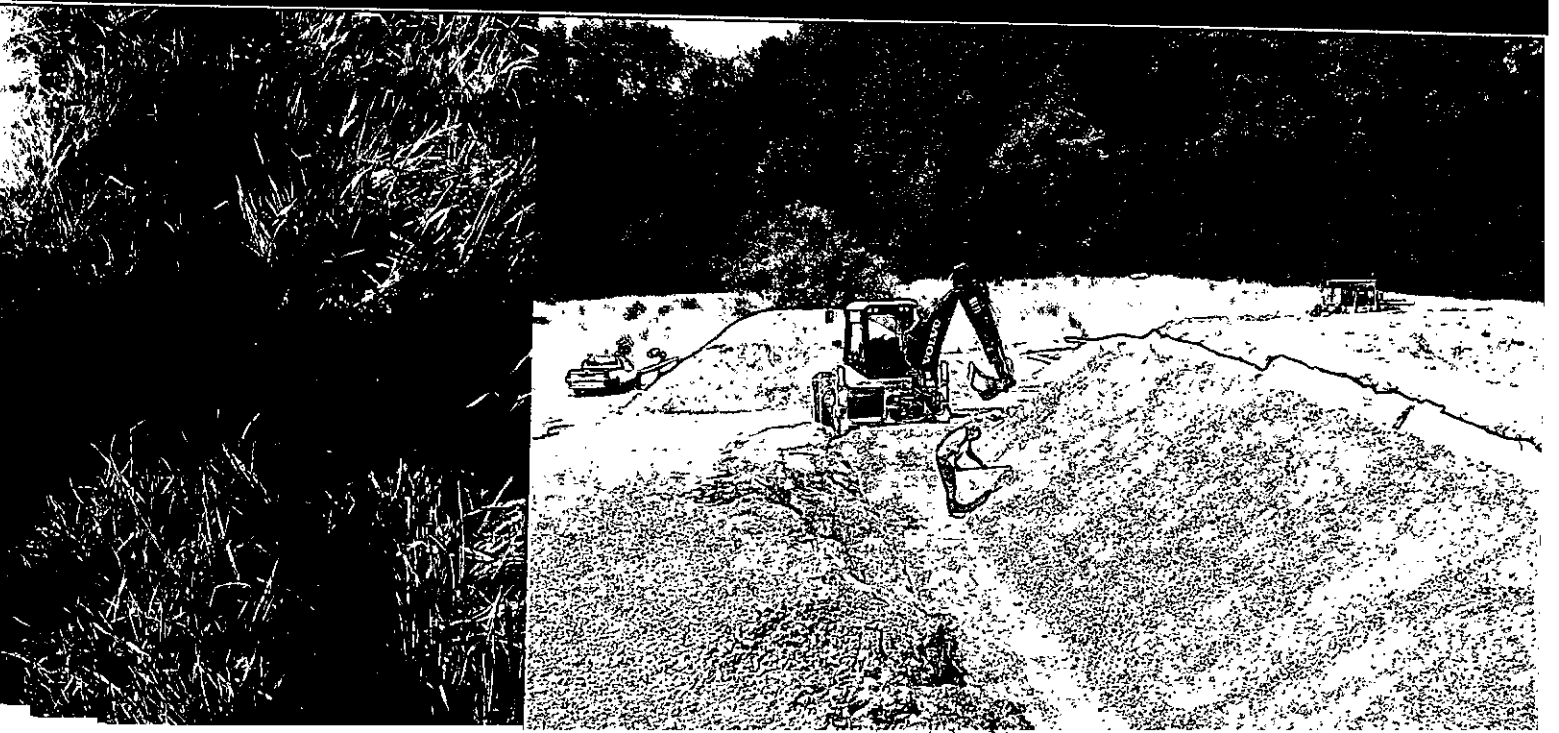


TenCate Geosynthetics ontwikkelt HydroDetect. HydroDetect is een monitorsysteem op basis van geotextiel met ingeweven optische vezels. Het coaten en inweven van de fibers is voor deze functionaliteit een specialistisch en gevoelig karwei. Dit geotextiel wordt ingegraven in dijklichamen. HydroDetect doet continue meting via de optische vezels door gebruik te maken van de eigenschappen van het weerkaatste licht, dat spanning- en temperatuurafhankelijk is.





Naast deformaties en spanningen in het dijklichaam registreert HydroDetect lekken en vochtigheid. Met speciale registratieapparatuur zijn veranderingen tot enkele honderden van procenten waar te nemen. Op deze manier kunnen zowel vervormingen en spanningen als lekken worden opgespoord. Dat maakt het mogelijk maatregelen te treffen en een doorbraak te voorkomen.



Geosynthetics & Grass

KERNCIJFERS

Geosynthetics & Grass	2006	2005	2004	2003	2002
in miljoenen euro					
Opbrengsten	397,5	273,9	231,9	213,0	223,3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	25,5	23,8	21,8	16,9	17,2
EBIT-marge	6,4	8,7	9,4	7,9	7,7
Investeringen	28,9	10,5	5,3	6,3	8,8
Afschrijving en amortisatie	13,7	7,9	7,9	8,7	10,0
Netto geïnvesteerd vermogen	215,8	206,4	98,2	102,1	108,1
Aantal mensen (ultimo)	1.633	1.544	1.176	1.121	1.065
Bedrijfsresultaat in procenten van geïnvesteerd vermogen (RONA)*	12,9	22,6	21,7	16,1	14,1

* EBIT plus resultaat deelnemingen/nettovermogen

ACTIVITEITEN

De sector Geosynthetics & Grass bestaat uit de marktgroepen:

■ TenCate Geosynthetics

Weefsels, grids en non-wovens voor toepassing in weg- en waterbouwprojecten, de bouw en de milieumarkt. Ook produceert TenCate industriële weefsels voor diverse toepassingsgebieden, zoals viskwekerijen, agribusiness, sport en recreatie.

■ TenCate Grass

Kunstgras (Thiolon® Grass) voor uiteenlopende sporttoepassingen. TenCate produceert de kunstgrasvezel en de tapijtbacking. Vanaf 2007 levert TenCate ook infillmateriaal en andere componenten, volgens eigen specificaties, die medebepalend zijn voor de eigenschappen van een kunstgrasveld. De vezelproductie vormt verreweg het belangrijkste omzetaandeel.

OMZET EN RESULTAAT

In het verslagjaar bedroeg de omzet in de sector Geosynthetics & Grass € 398 miljoen, een stijging van 45% (2005: € 274 miljoen). Deze stijging is vrijwel geheel het gevolg van de acquisitie van Polyfelt (per 15 december 2005). Het bedrijfsresultaat steeg van € 23,8 miljoen tot € 25,5 miljoen. Autonoom was daling van het bedrijfsresultaat 20%.

De EBIT-marge is in het verslagjaar gedaald tot 6,4% (2005: 8,7%). Dit is voornamelijk het gevolg van de hogere kosten die samenhangen met omvangrijke investeringsprogramma's en door lagere marges op de kunstgrasactiviteiten door toegenomen concurrentie. In het verslagjaar zijn maatregelen genomen, gericht op efficiencyverbetering, kostenbeheersing en meer onderscheidend vermogen.



Snel en geruisloos ontwateringssysteem

De haven van Arcachon in Frankrijk moest worden uitgebaggerd. Vanwege het toeristische karakter van de haven moest het baggerwerk geruisloos en snel worden uitgevoerd en bovendien weinig ruimte vragen. Eerder kon het slib nog afgevoerd worden naar de Atlantische Oceaan. Vanwege verscherpte milieuwetgeving was dit niet meer mogelijk. Een lokale aannemer koos als proef voor het TenCate Geotube®-systeem. Door polymeren aan het baggerslib in het Geotube-systeem toe te voegen, ontwaterde het slib snel. Daardoor slook het fors in volume en gewicht. De vaste substantie kon vervolgens per vrachtwagen voor verdere verwerking worden afgevoerd.

INVESTERINGEN

Het totaal aan investeringen binnen deze sector steeg met 175%. In het verslagjaar werd € 28,9 miljoen geïnvesteerd ten opzichte van € 10,5 miljoen in 2005. Het bedrag aan afschrijvingen en amortisaties lag in 2006 op € 13,7 miljoen.

In 2006 werd aanzienlijk geïnvesteerd in uitbreiding van de productiecapaciteit in China (Geosynthetics) en in Dayton en Nijverdal voor monofilamentvezels.

GEOSYNTHETICS

MARKTPOSITIE EN -STRATEGIE

Door de acquisitie van Polyfelt eind 2005 heeft TenCate wereldwijd een leidende positie op de markt voor geosynthetics verworven. TenCate opereert in de markt onder de naam TenCate Geosynthetics. Geosynthetics omvatten weefsels, grids en non-wovens, die met name gebruikt worden in de weg- en waterbouw, agrarische en bouwsector. Toepassing van deze materialen is vooral gericht op (erosie)bescherming, grondstabiliteit, landwinning, drainage, scheiding van grondlagen en de versterking van dijken en damwanden.

Klanten zijn voornamelijk de baggerindustrie en bouwondernemingen. De positie van marktleider dient verdere rendabele groei in deze sector te verzekeren. Bij de implementatie van de wereldwijde strategie wordt gebruikgemaakt van de marktposities met een sterke merkuitstraling (Mirafi®, Polyfelt®, Bidim® en Nicolon®-labels).

Met TenCate Geosynthetics Austria (Polyfelt) en France (Bidim) beschikt TenCate, naast de Verenigde Staten, in Europa en Zuidoost-Azië over een substantieel productie- en distributieapparaat voor geosynthetics. Beide bedrijven zijn hier prominent aanwezig.

De in de organisatie geïntegreerde bedrijven zijn volledig complementair qua marktgebied, productportfolio en technologie. Met fabrieken in Linz (Oostenrijk), Bezons (Frankrijk) en Kuala Lumpur (Maleisië), tien verkoopkantoren verspreid over Europa en Zuidoost-Azië en een 50%-belang in Geofabrics Australasia, met een dominant aandeel op de Australische markt, zijn TenCate Geosynthetics Austria en France een belangrijke versterking voor TenCate Geosynthetics. Daarmee is een met Amerika vergelijkbare positie verworven of kan deze worden opgebouwd. TenCate is in de VS suc-

cesvol op basis van een strategie die is gericht op het aanbieden van een breed assortiment producten met een hoge servicegraad en technische ondersteuning.

TenCate is al een groot aantal jaren actief in de markt voor geosynthetics en ontwikkelt continu nieuwe toepassingen, zoals het TenCate Geotube®-concept. Geotube®, een grote container voor zandopslag, wordt wereldwijd reeds enige jaren succesvol ingezet voor de bouw van waterwerken, kustbescherming en landwinning. Verdere conceptontwikkeling heeft geleid tot een oplossing in de milieumarkt, waar met slib vervuilde havens, kanalen en meren zijn gereinigd. Bij industrieel slib uit bijvoorbeeld de papier- en pulpindustrie werkt Geotube® als filter- en ontwateringstechniek (high performance filtration fabric). Op een breed terrein van watermanagement zijn deze producten inzetbaar. Wereldwijd stijgt het gebruik, mede als gevolg van natuurrampen, watersnood en waterschaarste.

20-04-2007

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN 2006

Voor TenCate Geosynthetics stond 2006 in het teken van de integratie van Polyfelt. Mede op basis van gunstige marktontwikkelingen is hierdoor in Europa en Azië aanzienlijke vooruitgang geboekt in het vergroten van de winstgevendheid. Er was sprake van groei in zowel de geotextielen- als industriële-weefselmarkt, met een goede bezetting van de capaciteit. De nieuwe productielijn in de vestiging in Linz, op basis van een zelf ontwikkelde technologie, is in 2006 verder verbeterd. De economische afkoeling in de VS had haar weerslag op de groei van de activiteiten aldaar, waardoor sprake was van enigszins lagere marges.

In het verslagjaar is een wereldwijde strategie geformuleerd en geïmplementeerd. Deze is gericht op afstemming van de verschillende productiefaciliteiten en -technologieën op het gewenste productenportfolio, op productinnovaties en op groei in nieuwe toepassings- en geografische gebieden. Naast dominante posities in de VS, Europa en Azië kijkt TenCate in toenemende mate naar groeimogelijkheden in het Midden-Oosten en Oost-Europa.

Meer dan 50% van de materialen wordt toegepast in infrastructurele projecten (geoproduc-

ten en -systemen) en de weg- en waterbouw. Daarnaast worden materialen geleverd voor de bouw, recreatieve markt en de agrisector. TenCate heeft een aandeel van meer dan 50% in de champignonkweeksector. In 2006 werd wederom aanmerkelijke groei gerealiseerd in grids en non-wovens voor diverse toepassingen. Filtratie is een andere toepassing waarvoor nieuwe materialen werden ontwikkeld. Door de acquisitie van Polyfelt heeft TenCate de positie in de Europese en Aziatische projectenmarkt aanzienlijk versterkt. In deze markt, met hogere marges, is sprake van een groeiende vraag naar technologische ondersteuning en begeleiding ten aanzien van materialen in systeemoplossingen. TenCate is hiervoor goed gepositioneerd en heeft zich hier strategisch op gefocust.

In 2006 werden aantrekkelijke projecten binnengehaald en aansprekende orders geboekt op het gebied van infrastructuur en milieu:

- TenCate is betrokken bij een van de belangrijkste infrastructurele projecten in Korea, het grootste Geotube-project ooit verworven;

- TenCate is met Geotube betrokken bij een omvangrijk waterzuiveringsproject van twee meren in Zweden, die zijn vervuild met slib uit de papier- en pulpindustrie;
- TenCate Geosynthetics Iberia was betrokken bij een omvangrijk project met geotextielen in een voormalige mijnstreek bij Calaña (Spanje), die geheel in de omgeving moest worden geïntegreerd;
- voor het ontwateren van baggerslib (120.000 m3) uit het gebied rond Venetië is gekozen voor de Geotube-technologie van TenCate;
- in de VS is met succes een pilot afgerond voor de ontwatering van industrieel slib.

Geotube-systemen zijn in 2006 ook ingezet voor landaanwinning, kustbescherming en dijkkenbouw. Op dit laatste vlak zijn er interessante ontwikkelingen, zoals de mogelijkheid tijdig tekortkomingen van dijken te ontdekken (HydroDetect). Het is een monitorsysteem op basis van geotextiel met ingeweven optische vezels. Dit geotextiel wordt ingegraven in dijklichamen. Met speciale registratieapparatuur kunnen zowel vervormingen en spanningen als lekken worden opgespoord. Dat maakt het mogelijk maatregelen te treffen en een doorbraak te voorkomen. TenCate past het principe



Goedkoper over de brug

Tussen Seoul, Korea en Incheon Airport wordt een brug gebouwd, de Incheon Bridge. De oprit op het vasteland wordt gerealiseerd op een landaanwinning. In plaats van de gebruikelijke constructie met stalen damwanden wordt TenCate Geotube® toegepast. Daardoor ontstaan twee dammen met een hoogte van 5 meter, die 100 meter van elkaar liggen. Tussen de dammen wordt zand gestort, zodat er een werkeiland ontstaat voor de aanleg van de brug en oprit. Voor het bouwen van de dammen is ca. 18 km Geotube toegepast.

De positie van TenCate in de geosyntheticsmarkt biedt uitstekende perspectieven voor verdere omzet- en winstgroei.

al toe in GeoDetect, een geotextiel met geïntegreerde optische vezels. GeoDetect maakt het mogelijk versterkte bodemstructuren te monitoren en verzakkingen aan te pakken voor deze kritiek worden. Met GeoDetect zijn wereldwijd met succes 15 projecten afgerond. Voor HydroDetect lopen twee proefprojecten. De marktpotentie is aanzienlijk en in Europa zijn de aangekondigde projecten op het gebied van waterbeheer en dijkenbouw een stimulans voor dit marktsegment.

TenCate Nicolon Australië werd verkocht aan Geofabrics Australasia (joint venture van TenCate) voor een efficiëntere bediening van de Australische markt.

VOORUITZICHTEN

De positie van TenCate in de Europese en Aziatische markt voor infrastructurele projecten is aanzienlijk versterkt door de integratie van Polyfelt. Dit biedt uitstekende perspectieven voor verdere omzet- en winstgroei, ondanks de economische onzekerheden in Amerika. Deze groei wordt voorzien mede op basis van de toenemende aandacht voor watermanagement en milieubescherming.

GRASS

MARKTPOSITIE EN -ONTWIKKELINGEN

TenCate is qua volume en innovativiteit wereldmarktleider in de markt voor kunstgrasvezels. De onderneming ontwikkelt, produceert en vermarkt al bijna 40 jaar kunstgrasvezels en tapijtbacking voor kunstgrasvelden voor diverse toepassingen. TenCate is leidend in onderzoek en ontwikkeling en is zich daarmee bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Juist op het gebied van contactsporten als voetbal speelt veiligheid van de sporter een voorname rol. Ook milieutechnische aspecten worden meegenomen bij de ontwikkeling van een veilig totaalconcept, bestaande uit toplaag en onderbouw.

TenCate beschikt over toonaangevende producten. Deze worden geleverd aan ondernemingen die eindgebruikers totale concepten bieden, zoals bedrijven uit de tapijtsector en marketingorganisaties.

Het volume van de wereldmarkt zal naar verwachting de komende jaren groeien met gemiddeld circa 15% per jaar. Geografisch zijn er echter sterke verschillen. Volgens externe bronnen (2005) was de Europese kunstgrasmarkt goed voor ruim 40% van de totale vraag.

De Amerikaanse markt is met ruim 35% iets kleiner. De groei in de Amerikaanse markt is trendmatig echter belangrijk hoger. Dit komt niet alleen door de enorme marktpotentie, maar ook door de grotere mate van acceptatie. In Amerika is kunstgras al veel langer gemeengoed. Het wordt niet alleen gebruikt voor American football, maar ook voor andere sporten en voor sportvelden van universiteiten en high schools. De nog steeds groeiende markt trekt nieuwe marktpartijen aan. Dit vormt tevens een van de uitdagingen van een groeimarkt. De industrie is voornemens gezamenlijk tot een betere kwaliteitsborging te komen, waarbij kwaliteitscriteria, leveringsvoorwaarden en garanties de eindgebruikers een betere waarborg dienen te bieden.

TenCate is in de Europese en Amerikaanse markt goed vertegenwoordigd. Het merk TenCate Thiolon® heeft er een sterk kwaliteitsimago. Kwaliteit en eigenschappen als balgedrag, frictieweerstand van de schoen en sliding performance zijn aspecten die in de Amerikaanse markt bij eindgebruikers sterk zijn ontwikkeld. Overigens is in Europa eveneens een trend waar te nemen dat meer belang wordt gehecht aan kwaliteit en veiligheid. Dit komt omdat vooral lokale overheden, die

20-04-2007

belangrijke opdrachtgevers zijn, in toenemende mate kennis over kunstgras vergaren. Hierbij heeft de publieke discussie over het gebruik in sportvelden van rubber infill op basis van gerecyclede autobanden de discussie over veiligheid en milieuaspecten aangewakkerd. TenCate ziet dit als een positieve ontwikkeling.

TenCate heeft met de diverse aanbieders van kunstgrasvelden een nauwe relatie opgebouwd. In de VS ligt de nadruk bij marketingorganisaties. In Europa hebben tapijtproducenten een belangrijke positie. In het kader van end-usermarketing is TenCate ook zelf actief naar eindgebruikers, onder meer op basis van de kennis die op het gebied van onderzoek en ontwikkeling is opgebouwd. Hiermee is TenCate een belangrijke partner in de keten, zowel voor directe relaties als voor eindgebruikers.

Wereldwijd wordt een groot aantal sporten op kunstgras gespeeld. Voetbal geldt als een van de belangrijkste groeimarkten. Voor voetbal mag kunstgras volgens FIFA en UEFA inmiddels tot op het hoogste niveau worden toegepast, maar de acceptatie van topclubs verloopt nog traag. Wel is een toenemende belangstelling merkbaar en verdwijnen de vooroordelen. Dit komt omdat spelers ervaren dat de nieuwe generatie kunstgrasvelden een reëel alterna-

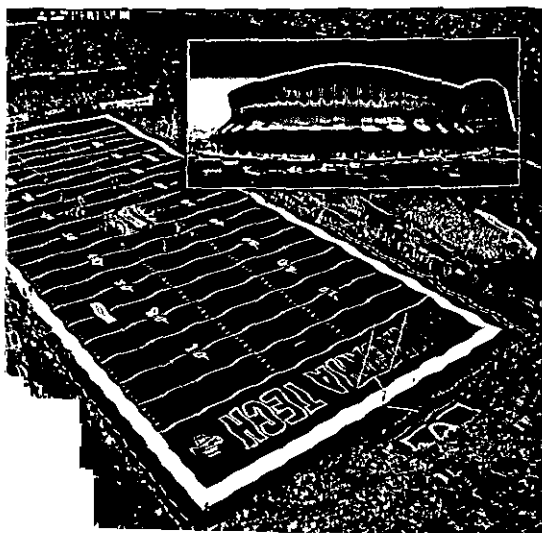
tief zijn in periodes waar spelen op natuurgras vrijwel onmogelijk is.

Binnen de Grass-groep vindt ook productie plaats van backing, het materiaal waarop tapijtproducenten vezels tuften. In outdoorbacking voor kunstgrastapijt is sprake van groei. De productie van indoorbackings wordt vanwege de lage marges geleidelijk afgebouwd. TenCate is in 2006 gestart met het aanbieden van infill (Thiolon Infill Pro), het instrooisel tussen de grasvezels. Het soort infill is medebepalend voor de performance van het kunstgrasveld. Dit instrooisel is niet gemaakt van gerecycleerd materiaal maar van milieuvriendelijke thermoplastische korrels en dus vrij van eventueel schadelijke stoffen. Het aanbieden van infill is de opstap om systeemconcepten te kunnen vermarkten, samen met componenten die in de onderbouw worden toegepast. Momenteel is in de markt nog te weinig sprake van een totaalconcept, dat de eindgebruiker in staat stelt keuzes te maken op basis van de gewenste performance of speeleigenschappen van het veld. Deze benadering wordt samen met partners in de keten verder uitgewerkt. Dit is een belangrijke strategische ontwikkeling en verhoogt het onderscheidend vermogen.

STRATEGIE

De strategie van TenCate is gericht op het aanbieden van hoogwaardige kunstgrasvezels en backing voor een groot aantal sporten en voor landscaping (landschappelijke toepassingen, groenvoorziening). TenCate onderscheidt zich door productdifferentiatie in verschillende kunstgrastoepassingen voor topsport en recreatiesport op competitieniveau. De Europese amateurmarkt stelt echter nog te weinig specifieke eisen aan de kwaliteitsaspecten en is daarom nog sterk prijsgevoelig. In het verleden heeft sterk de nadruk gelegen op innovatie en productdifferentiatie. In het kader van systeemontwikkeling wordt het zwaartepunt meer gelegd op kostenbeheersing en marketing.

Naast een focus op kosten zal TenCate systeemconcepten ontwikkelen om kwaliteitsverschillen van sportvelden meer inzichtelijk te maken. De strategie is tevens gericht op het benutten van de 'economies of scale' binnen het strategische concept van value chain management.



Super kunstgras voor Superdome

De Superdome in New Orleans (Louisiana, USA) werd in augustus 2005 zwaar beschadigd door de orkaan Katrina. Vervolgens diende het als opvangcentrum voor 25.000 inwoners die dakloos waren geworden. Een jaar later was het volledig gerenoveerde stadion het decor van de eerste thuiswedstrijd van de New Orleans Saints. De Superdome was uitgerust met een compleet nieuw kunstgrasveld op basis van TenCate Thiolon®-vezels. Thiolon-grasvezels zijn ontworpen voor optimale prestaties bij wedstrijden op elk niveau, maar zijn tevens geschikt voor andere evenementen. Het veld biedt football-spelers uit de NFL League en andere klassen een snelle en stabiele ondergrond, die hen beschermt tegen blessures.

Binnen het systeemconcept streeft TenCate naar samenwerking met marktpartijen die deze benadering onderschrijven:

- een systematische opbouw van sportvelden, met voorspelbare sporttechnische eigenschappen;
- het aanbieden van een breed scala van kunstgrassystemen, toegespitst op specifieke eisen van gebruikers;
- verhoging van de huidige kwaliteitsnormering, waarbij meer aandacht wordt gegeven aan het niveau van de sporttechnische eigenschappen;
- veilige ondergrond voor sporters;
- de ontwikkeling van een kosteneffectief totaalconcept om de bereikbaarheid van het product voor een bredere doelgroep te realiseren;
- partnerships in de keten ter borging van de kwaliteit van het eindproduct, opgebouwd uit hoogwaardige systeemcomponenten;
- end-usermarketing, waarbij TenCate samen met partners eindgebruikers als bonden, clubs en andere belanghebbenden direct of via haar commerciële partners adviseert ten aanzien van de systeempformance van het sportveld.

- transparantie ten aanzien van eigenschappen en duurzaamheid van het sportveld
- uitsluiting van mogelijk milieuonvriendelijke of schadelijke grondstoffen.

TenCate wil zich blijven onderscheiden door middel van hoogwaardige producten en systemen en intensieve R&D, in nauwe samenwerking met kennisinstellingen. Er vindt onder meer samenwerking plaats met het Institute for Sport & Leisure van de Universiteit Twente, TNO en andere test- en onderzoekscentra. Hierdoor is een verantwoord advies en voorlichting aan eindgebruikers mogelijk.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN 2006

In het verslagjaar was bij de Grass-groep sprake van achterblijvende groei. Dit was enerzijds het gevolg van een vertraging in de aanleg van nieuwe sportvelden in de VS. Anderzijds was er sprake van een forse vraagverschuiving. Vooral de Europese markt heeft binnen korte tijd een belangrijke verschuiving te zien gegeven als gevolg van de groeiende vraag vanuit de voetbalsport.

De voetbalmarkt vraagt in toenemende mate vezels met een sterke optische gelijkenis met natuurgras. TenCate heeft hierop ingespeeld door nieuwe vezels te ontwikkelen (onder andere monofilamentvezels), waarbij de gewenste sporttechnische eigenschappen gewaarborgd zijn. Deze vezeltypen zijn onder andere gebruikt door de FIFA, die in het verslagjaar voor het FIFA Home in Zürich heeft gekozen voor een TenCate Thiolon-systeem, bij het KNVB-trainingscomplex, door Heracles Almelo, AGOVV en topclubs als PSV en Ajax voor hun oefenvelden.

Hockey, dat ook een belangrijk omzetaandeel heeft, is een vervangingsmarkt.

De sterke uitbreiding van de productiecapaciteit van monofilamentvezels, die overigens met vertraging werd gerealiseerd, ging gepaard met hoge aanloopkosten. Vanwege de omschakeling van de productie was tijdelijk sprake van gemiste omzet, omdat niet tijdig aan de vraag uit de markt kon worden voldaan.

20-04-2007

Door toenemende concurrentie deed zich een verdere margeverkrapping voor, met name in het volumesegment (amateurmarkt). De marges in deze markt zijn verder gedaald ten opzichte van 2005.

Zowel interne als externe factoren, zoals hier voor gemeld, hadden een drukkend effect op de resultaten. In het verslagjaar zijn daarom maatregelen getroffen die gericht zijn op efficiencyverbetering, verbetering van logistieke processen en kostenbeheersing.

Gedurende 2006 heeft TenCate een actieplan opgesteld om haar leidende rol in de kunstgrassector voor de toekomst gestalte te geven. Naast maatregelen, gericht op operationele en logistieke verbeteringen, zijn dit:

- aanpassing van de productportfolio teneinde tegemoet te komen aan de vraagverschuiving naar voetbal;
- streven naar bewustwording bij eindgebruiker van het belang van een goed, duurzaam en veilig veld (merkenbewustzijn en systeembenadering);
- versnellen van technologische ontwikkelingen op basis van patentposities (nieuwe generaties kunstgrasvezels en kunstgras-systemen);

- herpositionering met meer controle over de waardeketen en inbedding van het systeemdenken.

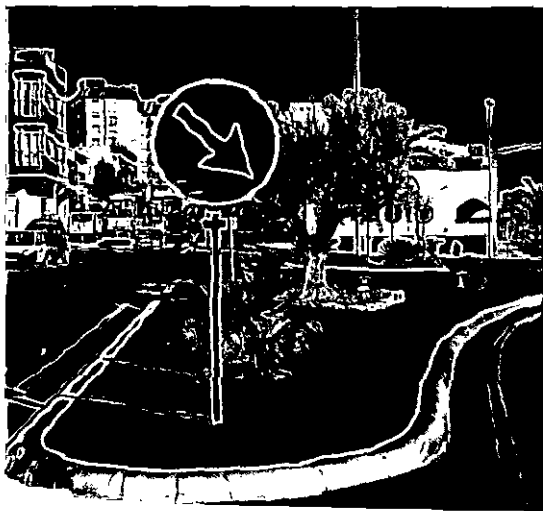
Om de technologische ontwikkelingen te versnellen, heeft TenCate in 2006 met GreenFields in Kampen een intentieovereenkomst gesloten om samen een nieuw kunstgrassysteem (vierde generatie kunstgras) te ontwikkelen. Dit concept is gebaseerd op een integraal kunstgrassysteem. Ter versterking van de huidige kennispositie van TenCate is een patent van GreenFields in eigendom verworven. Het vormt zodoende een belangrijke aanvulling op onze bestaande wereldwijde patentpositie. De ontwikkeling van het vierde generatie kunstgrassysteem is mede gericht op kostenverlaging van het totale kunstgrassysteem.

Herpositionering in de waardeketen vindt onder meer plaats door meer met strategische partners samen te werken. Met GreenFields houdt deze samenwerking het volgende in:

- TenCate verkoopt 80% van de aandelen in Landscape Solutions (kunstgras voor landscaping onder de merknaam Royal Grass) aan een met GreenFields gelieerde vennootschap;

- TenCate blijft kunstgrasvezels en backing voor het merk Royal Grass aan GreenFields leveren;
- GreenFields zal tot de marktpartijen behoren waarmee TenCate nauw samenwerkt, zowel op ontwikkelingsgebied als commercieel.

TenCate is tevens een strategische alliantie aangegaan met FieldTurf Tarkett, de leidende marketingorganisatie in de Verenigde Staten en Europa voor kunstgrassystemen voor vele sporttoepassingen. FieldTurf Tarkett heeft uitgebreide kennis van gepatenteerde kunstgrassystemen en een uitstekende toegang tot de markt. Het resultaat van de partnerships voor TenCate is een betere toegang tot de eindmarkt. Het ondersteunt in belangrijke mate de strategische focus op systemen en systeem-eigenschappen.



Mooi kunstgras bespaart kostbaar water

In Zuid-Europa heeft men regelmatig te maken met een groot tekort aan regenwater. Mede daarom is kunstgras als Royal Grass® voor gebruik in openbare ruimtes bij diverse gemeenten in trek. Het oogt zeer natuurlijk en heeft geen water nodig. De maatschappij die verantwoordelijk is voor de aanleg van de buizen voor watertoe- en afvoer onderzocht de terugverdientijd van Royal Grass bij openbare installaties bij rotondes en middenbermen in Madrid. Die bleek minder dan vier jaar. Daarmee draagt TenCate bij aan beperking van het waterverbruik.

TenCate streeft ook in de kunstgrasmarkt naar een systeembenadering.

VOORUITZICHTEN

De kunstgrasmarkt groeit structureel met naar verwachting gemiddeld 15%. De aangekondigde overname in februari 2007 van de kunstgrasactiviteiten van Mattex Leisure Industries zal de positie van TenCate wereldwijd verder versterken. De producten van Mattex (TenCate Thiolon Middle East) vormen een prima aanvulling op de bestaande productportfolio.

De allianties met Fieldturf Tarkett en GreenFields verlenen TenCate een meer directe toegang tot eindmarkten, waardoor het systeemconcept wordt ondersteund. In 2007 zal de productiefaciliteit in Nijmegen (locatie Nymplex) opgaan in TenCate Thiolon in Nijverdal. Hiermee zullen incidenteel kosten gemoeid zijn. Ook in 2007 zal sprake zijn van het verder uitbreiden van productiecapaciteit en aanpassing van de logistiek. Verwacht wordt dat TenCate in 2007 beter in staat is op de marktvraag in te spelen. Eind 2006 en in het eerste kwartaal van 2007 zijn belangrijke strategische stappen gezet. Naar verwachting zullen deze in 2007 een belangrijke positieve bijdrage aan de resultaten geven.

20-04-2007



Geldautomaten lopen op rolletjes

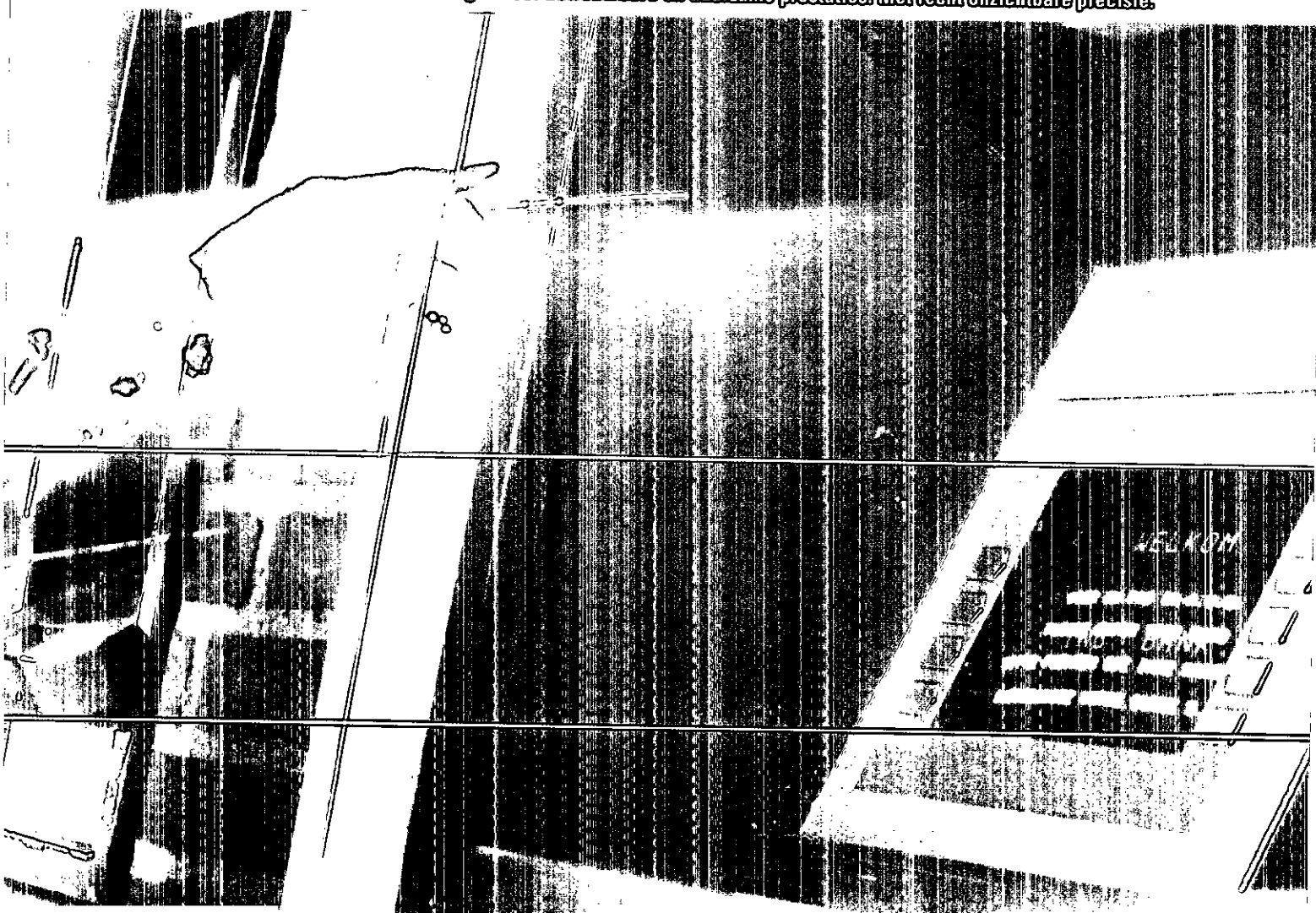


Geen bankbiljet te veel of te weinig. Dat is geen toeval. In duizenden geldautomaten wereldwijd doen rollers van TenGate Enbi werk. Zonder dat u het ziet zorgen deze rollers ervoor dat het exacte aantal bankbiljetten wordt uitgegeven. Keer na keer, miljoenen keren per dag in alle valuta's.





TenCate Enbi-rollers verwerken meer dan 150 verschillende soorten valuta, indien nodig met een snelheid van meer dan 40 bankbiljetten per seconde. Dat vraagt om een uiterst precieze techniek. TenCate Enbi levert materialen voor de juiste oplossing. De zichzelf regenererende oppervlakten van de rollers zorgen voor betrouwbare en duurzame prestaties. Met recht onzichtbare precisie.



Technical Components

KERNCIJFERS

Technical Components	2006	2005	2004	2003	2002
in miljoenen euro					
Opbrengsten	92,7	126,3	178,7	186,3	202,5
Bedrijfsresultaat (EBIT)	6,2	7,1	8,9	8,6	3,5
EBIT-marge	6,7	5,6	5,0	4,6	1,7
Investeringen	2,2	2,5	2,7	2,5	4,4
Afschrijving en amortisatie	2,7	4,8	5,7	6,6	9,5
Netto geïnvesteerd vermogen	27,9	44,9	68,5	79,9	92,1
Aantal mensjaren (ultimo)	661	828	1.223	1.281	1.327
Bedrijfsresultaat in procenten van geïnvesteerd vermogen (RONA)*	21,5	13,5	11,9	9,9	3,3

* EBIT plus resultaat deelnemingen/nettovermogen

ACTIVITEITEN

De sector Technical Components bestaat uit:

■ TenCate Enbi

TenCate Enbi ontwikkelt en produceert als een van de grote spelers in de wereld (technische) rollers en componenten op basis van rubber-en foamtechnologie voor papiertransport en beeldoverdracht in printers, copiers en faxapparaten, alsmede voor postsorteermachines en geldautomaten.

■ Business Key

Business Key, het enig overgebleven onderdeel van de in het voorjaar van 2005 verkochte groep Mega Valves International, is een klein Spaans handelsbedrijf in componenten voor vloeistofsystemen voor land- en tuinbouw, industrie en de bouw. Gelet op de geringe omvang van dit onderdeel vindt geen aparte beschrijving van de gang van zaken plaats.

OMZET EN RESULTAAT

De omzet daalde in het verslagjaar tot 93 miljoen (2005: € 126 miljoen). Dit was vooral een gevolg van de verkoop van TenCate Plasticum. Autonomoos was sprake van een omzetgroei van 6%. Deze stijging werd met name veroorzaakt door de groei van TenCate Enbi in Europa en de Verenigde Staten. Het bedrijfsresultaat bedroeg € 6,2 miljoen (2005 € 7,1 miljoen). Autonomoos was het bedrijfsresultaat 14% hoger.

MARKTPOSITIE- EN STRATEGIE

TENCATE ENBI

TenCate Enbi neemt als vooraanstaand toeleverancier van grote Europese en Amerikaanse printer- en kopieermachineproducenten een leidende positie in en is als een van de weinige aanbieders actief op drie continenten: Europa, Amerika en Azië. Concurrenten bevinden zich voornamelijk op lokale markten. De markt is prijsgevoelig en daarom is kostenbeheersing van groot belang. Teneinde de logistiek te optimaliseren, dient in de directe nabijheid van de klant (OEM) te worden geproduceerd.

TenCate Enbi is een belangrijke toeleverancier aan producenten van printers en copiers. Ook wordt een aantal nichemarkten bediend, waaronder die voor postsorteermachines, geldautomaten, isolatie- en verwarmingssystemen.

Ontwikkeling van hoogwaardige producten vindt plaats in samenwerking met de klant. Daarnaast worden eigen producten ontwikkeld en geproduceerd voor de OEM's alsmede rollers voor cartridges voor de vervangingsmarkt. TenCate Enbi streeft ernaar de klantportfolio te verbreden. In 2006 werd op op dit terrein een belangrijke vooruitgang geboekt met onder meer een belangrijke kwalificatie voor toelevering aan een Koreaanse OEM van laserprinters.

TenCate Enbi onderscheidt zich van haar concurrenten door hoogwaardige kennis en producten, een grote leveringsbetrouwbaarheid en een concurrerend kostenniveau. Daarenboven is het bedrijf in staat snel te reageren op mondiale verschuiving van de productie van de OEM's. Vooral de vestigingen in Singapore en China kunnen van laatstgenoemde ontwikkeling profiteren.

TenCate Enbi voldoet aan hoge technologische en kwaliteitseisen. Het ontwikkelen van nieuwe producten is een voorwaarde om vervangende omzet te genereren in een markt met steeds kortere levenscycli en om verder te groeien. TenCate Enbi beschikt over alle instrumenten voor succes. Wel is gebleken dat gerekend moet worden met langdurige kwalificatie-

procedures, die zeker moeten stellen dat onder vrijwel alle omstandigheden aan de eisen wordt voldaan.

Door de mondiale spreiding van de productie-faciliteiten, de introductie van eigen producten en een groter klantenbestand is het risicoprofiel van TenCate Enbi sterk verbeterd. Ook is een verdere positieve resultatenontwikkeling beter geborgd.

GANG VAN ZAKEN 2006

In 2006 liet de sector Technische Componenten een verdere verbetering van de resultaten zien. Bij TenCate Enbi was sprake van goede ontwikkelingen bij de Europese bedrijven in Duitsland en Hongarije.

De omzet van TenCate Enbi nam in het verslagjaar toe, nadat in voorafgaande jaren een daling plaatsvond tengevolge van saneringen. Dit is een positieve ontwikkeling, zeker indien in aanmerking wordt genomen dat een van de grote klanten heeft gekozen achterwaarts te integreren. De uitdaging is steeds weer tijdig vervangende omzet te genereren in een markt waarin producten steeds sneller verouderen en waarin de productie voortdurend wordt verplaatst naar landen met lage loonkosten, zoals China en Maleisië.

Een nieuwe strategische markt vormt de vervangingsmarkt voor (colour) laserprinter-cartridges. TenCate Enbi heeft haar positie in deze markt in 2006 verder uitgebouwd. Op basis van eigen technologische kennis worden eigen rollers geproduceerd voor laserprinter-cartridges. Deze rollers voldoen aan dezelfde criteria, zoals gehanteerd voor de OEM's. Om logistieke redenen is de productie van rollers voor de vervangingsmarkt meer regionaal gebonden en derhalve interessant voor alle vestigingen van TenCate Enbi. Behalve dat dit een belangrijke potentiële markt voor TenCate Enbi is, draagt dit bij aan een beter fundament van het bedrijf. Ondernemingsrisico's, zoals klantafhankelijkheid en onderbezetting, worden daardoor gereduceerd. De marktpenetratie verloopt echter trager dan voorzien door langdurige kwalificatieprocedures.

TenCate Enbi beschikt over een goede uitgangspositie voor verdere groei in zowel de OEM- als de vervangingsmarkt, aangezien de onderneming bekendstaat om haar goede kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. Hierdoor slaagt TenCate Enbi erin ook nieuwe markten, met andere industriële toepassingen van rubber- en foamtechnologie, aan te boren. Ook werden in 2006 belangrijke orders geboekt voor nieuwe

2010-04-2007

platforms voor printers en copiers bij bestaande klanten.

VOORUITZICHTEN

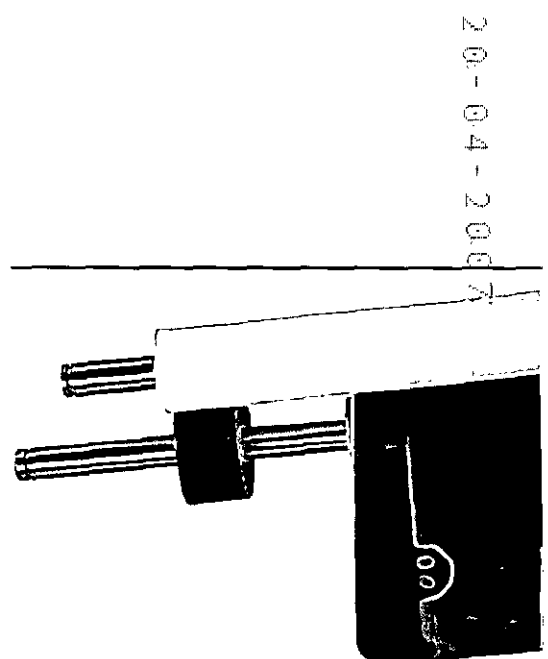
TenCate Enbi opereert in een wereldmarkt die gedomineerd wordt door enkele grote spelers. Het verplaatsen van productie door afnemers vanwege kostenbesparingen zal een voortgaand proces blijven. Verplaatsing van productie naar lagelonenlanden geldt voornamelijk voor de productie van volumeproducten. Hoogwaardige productie voor nichemarkten vindt nog steeds meer regionaal plaats. TenCate Enbi heeft met vestigingen in de Verenigde Staten, Europa en Azië een passend antwoord op elke mogelijke ontwikkeling. Op langere termijn wordt daarom een verdere groei van omzet en resultaat verwacht.

TenCate heeft in een eerder stadium het voornemen uitgesproken TenCate Enbi te willen desinvesteren. Voor dit traject is geen tijdslimiet gesteld.

TenCate Enbi onderscheidt zich door hoogwaardige kennis en producten,
hoge leveringsbetrouwbaarheid en een concurrerend kostenniveau.

Röntgenfoto's vinden snel hun draai met TenCate Enbi

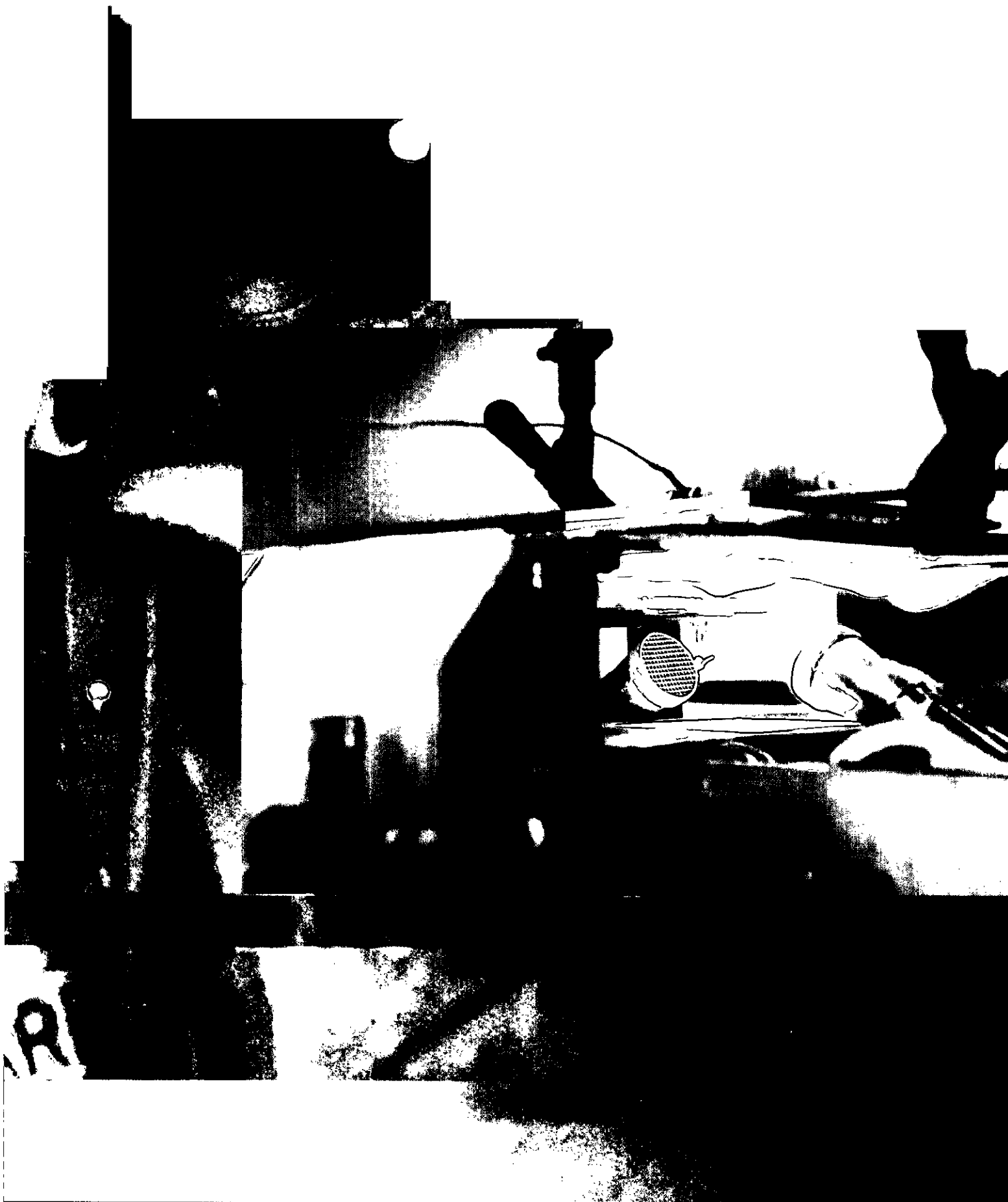
Als het gaat om de hoogste kwaliteit foto's voor röntgen- of andere toepassingen, biedt TenCate Enbi de helpende hand. De rollers worden vervaardigd op basis van materialen die bestand zijn tegen ontwikkel- en fixeervloeistoffen. Een gebroken been of pols? Preventief onderzoek? Artsen en medisch personeel kunnen snel over haarscherpe foto's beschikken en op grond daarvan tot de vereiste behandeling overgaan.



Militairen beter en comfortabeler beschermd tegen vuur

TenCate Protective Fabrics USA heeft een tweede generatie Universal Camouflage Pattern-weefsel ontwikkeld. Dit materiaal, op basis van aramidevezels en een gepatenteerd proces, is comfortabeler dan de huidige militaire standaard, zonder dat dit ten koste ging van de brandwerendheid en andere functionele eigenschappen. Daarmee komt TenCate tegemoet aan de vraag van het Amerikaanse leger naar brandwerende camouflage-uniformen voor een betere bescherming van zijn militairen.





TenCate heeft in de Verenigde Staten een leidende rol in de militaire markt voor brandwerende weefsels met camouflageprint. Confectionairs gebruiken de TenCate-materialen om kleding te fabriceren voor de bemanning van gevechtsvoertuigen, vliegtuigen en in andere risicovolle omgevingen.



Jaarrekening 2006

Koninklijke Ten Cate nv

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	69
Geconsolideerde balans	70
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	72
Eigen vermogen	74
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	75
1 Algemene gegevens over Koninklijke Ten Cate	75
2 Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving	75
3 Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	75
4 Grondslagen voor consolidatie	76
5 Vreemde valuta	76
6 Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)	77
7 Afdkking/hedge-accounting	77
8 Verslaggeving naar segmenten	78
9 Opbrengsten	78
10 Grond- en hulpstoffen	78
11 Leasebetalingen	78
12 Financiële baten en lasten	78
13 Winstbelasting	79
14 Winst per aandeel	79
15 Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties	79
16 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht	80
17 Materiële vaste activa	80
18 Immateriële vaste activa	81
19 Voorraden	82
20 Handelsdebiteuren en overige vorderingen	82
21 Geldmiddelen en kasequivalenten	82
22 Bijzondere waardeverminderingen (impairment)	82
23 Aandelenkapitaal	83
24 Pensioenverplichtingen	83
	>

25	Beloningen in de vorm van aandelen of het recht aandelen te verwerven (share based payments)	84	52	Overige informatie	106
26	Voorzieningen	84	53	Financiële instrumenten	106
27	Langlopende schulden	85	54	Niet in balans opgenomen verplichtingen	108
28	Handels- en overige schulden	85	55	Investeringsverplichtingen	108
	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	86	56	Voorwaardelijke verplichtingen	109
29	Informatie per segment	86	57	Gebeurtenissen na balansdatum	109
30	Acquisities en verkoop van dochterondernemingen	88	58	Verbonden partijen	109
31	Personeelskosten	89	59	Schattingen en oordeelsvorming door het management	111
32	Overige bedrijfskosten	89	60	Vennootschappelijke jaarrekening	112
33	Financieringsbaten en -lasten	90	61	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	112
34	Winstbelasting	90	62	Vennootschappelijke balans	113
35	Resultaat geassocieerde deelnemingen	91	63	Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening	114
36	Resultaat op verkochte activiteiten	91	64	Financiële vaste activa	114
37	Toelichting op de geconsolideerde balans	92	65	Eigen vermogen	115
38	Materiële vaste activa	92	66	Gestort en opgevraagd kapitaal	115
39	Immateriële vaste activa	94	67	Gewone aandelen	115
40	Geassocieerde deelnemingen	95	68	Agioreserve	115
41	Overige langlopende vorderingen en beleggingen	96	69	Wettelijke reserves	116
42	Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	96	70	Overige reserves	116
43	Vorraden	96	71	Optieregeling	116
44	Handelsdebiteuren	97	72	Voorzieningen	118
45	Overige vorderingen	97	73	Langlopende verplichtingen	118
46	Geldmiddelen en kasequivalenten	97	74	Kortlopende verplichtingen	118
47	Eigen vermogen	97	75	Overige informatie	119
48	Winst per aandeel	99		Overige gegevens	120
49	Langlopende schulden	100		Accountantsverklaring	121
50	Pensioenverplichtingen	102		Gebeurtenissen na balansdatum	123
51	Voorzieningen	105		Statutaire regeling met betrekking tot de winstverdeling	125
				Voorstel winstbestemming	125
				Tienjarenoverzicht	126

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

in miljoenen euro	toelichting	2006	2005
Opbrengsten	29	770,5	686,5
Mutaties voorraden gereed product en goederen in bewerking		- 4,8	0,5
Grand- en hulpstoffen		402,2	353,8
Uitbesteed werk en andere externe kosten		34,7	29,3
Personeelskosten	31	171,2	161,6
Afschrijvingen en amortisatie		23,1	19,3
Overige bedrijfskosten	32	94,0	83,5
Totaal bedrijfslasten		720,4	648,0
BEDRIJFSRESULTAAT		50,1	38,5
Financieringsbaten	33	0,1	0,2
Financieringslasten	33	- 8,1	- 4,8
NETTO FINANCIERINGSLASTEN		- 8,0	- 4,6
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		42,1	33,9
Winstbelasting	34	- 11,4	- 11,5
Resultaat na belastingen maar voor verkoop activiteiten		30,7	22,4
Resultaat geassocieerde deelnemingen	35	3,4	4,4
Resultaat op verkochte activiteiten na belasting	36	42,0	3,7
RESULTAAT NA BELASTINGEN		76,1	30,5
TOE TE REKENEN AAN:			
Aandeelhouders van de vennootschap (nettowinst)		76,0	30,5
Minderheidsbelang		0,1	-
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)*	48	20.749	20.567
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwatering (x 1.000)*	48	21.264	20.946
Nettowinst per aandeel (euro)*		3,66	1,48
- gecorrigeerd voor resultaat verkoop Synbra		1,76	1,48
Verwaterde nettowinst per aandeel*		3,57	1,46
- gecorrigeerd voor resultaat verkoop Synbra		1,72	1,46

* Na splitsing nominale waarde van de aandelen van € 10,- in € 2,50.

Geconsolideerde balans

in miljoenen euro	toelichting	31 december 2006	31 december 2005
VASTE ACTIVA			
Materiële vaste activa	38	165,8	161,4
Immateriële vaste activa	39	12,4	13,8
Geassocieerde deelnemingen	40	1,3	16,9
Langlopende vorderingen op deelnemingen	40	–	0,5
Overige langlopende vorderingen	41	5,1	4,0
Uitgestelde belastingvorderingen	42	11,9	13,8
Totaal vaste activa		196,5	210,4
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorraden	43	157,7	157,5
VORDERINGEN			
Handelsdebiteuren	44	109,0	105,9
Belastingvorderingen		4,7	3,8
Overige vorderingen	45	14,5	15,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	46	6,7	4,6
Totaal vlottende activa		292,6	287,1
TOTAAL ACTIVA		489,1	497,5

in miljoenen euro	toelichting	31 december 2006	31 december 2005
GROEPSVERMOGEN	47		
Aandelenkapitaal		52,7	52,0
Agioreserve		6,3	7,0
Wettelijke reserve*		- 2,0	28,5
Overige reserves*		105,7	63,8
Onverdeeld resultaat		76,0	30,5
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		238,7	181,8
Minderheidsbelang		0,2	-
Groepsvermogen		238,9	181,8
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Langlopende schulden	49	63,5	130,2
Pensioenverplichtingen	50	31,8	37,6
Voorzieningen	51	11,8	18,1
Uitgestelde belastingverplichtingen	42	0,2	0,4
Totaal langlopende verplichtingen		107,3	186,3
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Banken, rekening-courant	46	29,1	25,9
Aflossing langlopende schulden	49	1,3	1,2
Handels- en overige schulden		103,1	96,4
Voorzieningen	51	5,8	5,2
Belastingverplichtingen		3,6	0,7
Totaal kortlopende verplichtingen		142,9	129,4
Totaal verplichtingen		250,2	315,7
TOTAAL GROEPSVERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		489,1	497,5

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

20-04-2007

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro	toelichting	2006	2005
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN			
Resultaat na belastingen		76,1	30,5
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen	38	22,1	18,6
Amortisatie	39	1,0	0,7
Interest	33	7,1	5,0
Valutakoersverschillen	33	0,9	- 0,4
Winstbelasting	34	11,4	11,5
Resultaat deelnemingen	35	- 3,4	- 4,4
Resultaat op verkochte activiteiten	36	- 42,0	- 3,7
Resultaat bij verkoop materiële vaste activa	32	- 3,7	- 0,7
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties die in eigenvermogensinstrumenten worden afgewikkeld		0,2	0,5
Mutatie voorzieningen		- 4,0	1,6
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN (EBIT) VOOR			
VERANDERING WERKKAPITAAL		65,7	59,2
MUTATIES WERKKAPITAAL			
Voorraden		- 6,7	- 14,1
Vorderingen		- 11,7	- 17,8
Kortlopende verplichtingen		14,4	8,0
		- 4,0	- 23,9
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		61,7	35,3
Betaalde interest		- 7,3	- 5,0
Betaalde winstbelasting		- 9,2	- 12,3
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN		45,2	18,0

in miljoenen euro	toelichting	2006	2005
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa	32	4,5	3,5
Ontvangen rente		0,2	0,4
Ontvangen dividend	40	0,6	–
Verkochte activiteiten na aftrek geldmiddelen	30	64,0	31,1
Ontvangsten van langlopende vorderingen		0,2	0,3
Verwerving van werkmaatschappijen onder aftrek van verworven geldmiddelen		–	– 71,9
Verwerving van geassocieerde deelneming	30	– 1,3	–
Verworven geldmiddelen van in consolidatie opgenomen joint venture		0,3	–
Investerings in immateriële vaste activa	39	– 0,7	– 0,4
Investerings in materiële vaste activa	38	– 42,3	– 25,8
Toename langlopende vorderingen		– 1,8	– 0,2
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		23,7	– 63,0
KASSTROOM UIT BEDRIJFS- EN INVESTERINGSACTIVITEITEN		68,9	– 45,0
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
Uitgifte van aandelen		0,3	0,2
Inkoop van eigen aandelen		– 7,2	–
Opgenomen langlopende schulden		0,6	57,0
Aflossing langlopende schulden		– 68,1	– 3,3
Betaald dividend aan aandeelhouders		– 5,8	– 4,7
Betaald dividend aan minderheidsaandeelhouders		–	–
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		– 80,2	49,2
MUTATIE GELDMIDDELEN*		– 11,3	4,2
Geldmiddelen op 1 januari		– 21,3	– 19,6
Koersverschillen op geldmiddelen		10,2	– 5,9
GELDMIDDELEN PER 31 DECEMBER		– 22,4	– 21,3

* Onder geldmiddelen worden opgenomen: geldmiddelen en kasequivalenten minus banken, rekening-courant (zie toelichting 46).

20-04-2007

Eigen vermogen

in miljoenen euro

	Aandelen- kapitaal	Agio	Ingehouden winst deel- nemingen	Omrekenings- verschillen	Ingehouden winsten	Onverdeelde winst	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
STAND PER 1 JANUARI 2005	51,2	7,8	21,7	- 4,9	46,1	0,2	23,6	145,7
Winstbestemming 2004			2,2		11,0	0,2	- 13,4	-
Betaald dividend							- 4,7	- 4,7
Stockdividend	0,8	- 0,8			5,5		- 5,5	-
Omrekeningsverschillen vreemde valuta				9,5				9,5
Share-based payments					0,5			0,5
Uitgifte ingekochte aandelen								
t.b.v. aandelenspaarplan/optieplan					0,3			0,3
Resultaat 2005							30,5	30,5
STAND PER 31 DECEMBER 2005	52,0	7,0	23,9	4,6	63,4	0,4	30,5	181,8
STAND PER 1 JANUARI 2006	52,0	7,0	23,9	4,6	63,4	0,4	30,5	181,8
Winstbestemming 2005			4,4		13,5	0,1	- 18,0	-
Betaald dividend							- 5,8	- 5,8
Stockdividend	0,7	- 0,7			6,7		- 6,7	-
Omrekeningsverschillen vreemde valuta				- 6,2				- 6,2
Vrijval wettelijke reserve								
i.v.m. verkoop deelneming			- 28,3	- 0,4	28,3			- 0,4
Share-based payments					0,2			0,2
Uitgifte ingekochte aandelen								
t.b.v. aandelenspaarplan/optieplan					0,3			0,3
Inkoop eigen aandelen								
t.b.v. aandelenspaarplan/optieplan					- 7,2			- 7,2
Resultaat 2006							76,0	76,0
STAND PER 31 DECEMBER 2006	52,7	6,3	-	- 2,0	105,2	0,5	76,0	238,7

MINDERHEIDSBELANG

Stand per 1 januari 2005	0,1
Overname 10% aandelen Business Key	- 0,1
Stand per 31 december 2005	-
In consolidatie Geofabrics Australasia	0,1
Resultaat 2006	0,1
Stand per 31 december 2006	0,2

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

GRONDSLAGEN

1 ALGEMENE GEGEVENS OVER KONINKLIJKE TEN CATE

Koninklijke Ten Cate nv (de 'Vennootschap') is gevestigd in Almelo, Nederland.

De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap omvat de Vennootschap en haar werkmaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen (niet-geconsolideerd) en een joint venture. Op 28 februari 2007 zijn de jaarstukken 2006 besproken in de vergadering van de raad van commissarissen. De jaarrekening is door de raad van bestuur opgesteld en op 1 maart 2007 vrijgegeven voor publicatie. Zij zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 29 maart 2007.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2006 van Koninklijke Ten Cate nv. Ten aanzien van de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Ten Cate nv is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek 2 BW.

2 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld overeenkomstig International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de EU en met titel 9 boek 2 BW.

3 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

De jaarrekening wordt gepresenteerd in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijs, met uitzondering van de volgende activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd: afgeleide financiële instrumenten (derivaten), financiële instrumenten aangehouden voor handelsdoeleinden.

Door de leiding van de onderneming zijn bij het opstellen van de jaarrekening op enkele gebieden schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de bedragen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen (zie toelichting 59). Wijzigingen in schattingen en veronderstellingen kunnen van invloed zijn op bedragen die in komende jaren worden gerapporteerd. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De hierna uiteengezette grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn consistent toegepast door de werkmaatschappijen en joint venture van de Groep voor de in deze geconsolideerde jaarrekening gepresenteerde perioden.

20-04-2007

4 GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE

4.1 Werkmaatschappijen

Werkmaatschappijen zijn die ondernemingen waarin de Vennootschap direct en/of indirect beslissende zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap als de Vennootschap, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een onderneming kan bepalen zodat voordeel uit de activiteiten van die onderneming kan worden behaald. De jaarrekeningen van werkmaatschappijen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst tot aan de datum waarop voor het laatst zeggenschap wordt uitgeoefend.

4.2 Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen zijn die ondernemingen waarin de Groep invloed van betekenis uit kan oefenen op het financiële en operationele beleid, maar waarover de Groep geen zeggenschap heeft en die derhalve niet in de consolidatie zijn opgenomen. Joint ventures zijn die ondernemingen waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarin strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid met unanieme instemming worden genomen.

Joint ventures worden proportioneel geconsolideerd. Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode.

Wanneer het aandeel van de Groep in verliezen meer bedraagt dan de boekwaarde van de geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde op nihil gesteld en worden verdere verliezen niet meer verwerkt, behoudens voorzover de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan voor de geassocieerde deelneming. Deelnemingen waarbij geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op kostprijs.

4.3 Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en transacties tussen de werkmaatschappijen in de Groep en niet-gerealiseerde winsten en verliezen op deze transacties worden geëlimineerd bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening. Niet-gerealiseerde winsten van transacties van de Groep met niet-geconsolideerde deelnemingen worden geëlimineerd in verhouding tot het belang dat de Groep in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

5 VREEMDE VALUTA

5.1 Transacties in vreemde valuta

Vorderingen en schulden die luiden in vreemde valuta worden omgerekend in euro's tegen de op balansdatum geldende koers. Transacties in vreemde valuta's worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers per de transactiedatum. Valutaomrekeningsverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. Niet-monetaire activa en verplichtingen die in vreemde valuta luiden en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden in euro's omgerekend tegen de koers op transactiedatum.

5.2 Jaarrekening van buitenlandse werkmaatschappijen

De winst- en verliesrekeningen van buitenlandse werkmaatschappijen worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Activa en passiva inclusief goodwill worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De hieruit voortvloeiende omrekeningsverschillen worden verwerkt in het eigen vermogen. Als een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, wordt het betreffende bedrag uit het eigen vermogen overgeboekt naar de winst- en verliesrekening. De koersen van de belangrijkste valuta's ten opzichte van de euro zijn als volgt:

	Eindkoers		Gemiddelde koers	
	2006	2005	2006	2005
US-dollar	1,32	1,18	1,26	1,25
Singapore-dollar	2,02	1,97	2,00	2,07
Hongkong-dollar	10,27	9,18	9,76	9,69
Hongaarse forint (100)	2,51	2,53	2,64	2,49
Maleisische ringgit	4,66	4,48	4,62	4,72

6 AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN (DERIVATEN)

Koninklijke Ten Cate maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die ontstaan uit operationele, financierings- en investeringsactiviteiten. Voorbeelden zijn rentecaps en swaps alsmede valutaopties en termijncontracten. In overeenstemming met het treasurybeleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft deze ook niet uit. Derivaten die niet voldoen aan de vereisten voor hedge-accounting worden als handelsinstrumenten verantwoord. Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De verwerking van daaruit voortvloeiende baten of lasten is afhankelijk van de aard van de af te dekken post. De reële waarde van renteswaps is het geschatte bedrag dat de Groep zou ontvangen of zou moeten betalen om de swap op de balansdatum te beëindigen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele rente en de actuele kredietwaardigheid van de tegenpartij(en) in de swap. De reële waarde van valutatermijncontracten is de genoteerde marktprijs (termijnkoers) op de balansdatum.

7 AFDEKKING/HEDGE-ACCOUNTING

Wanneer aan specifieke voorwaarden wordt voldaan (IAS 39 88) kan hedge-accounting worden toegepast. Deze specifieke voorwaarden komen erop neer dat er een aantoonbare een-op-eenrelatie moet bestaan tussen het risico en het hedge-instrument. In die situatie wordt, gedurende de looptijd van het risico en het hedge-instrument, de winst of het verlies rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen. Bij afloop van het risico en/of beëindiging van het hedge-instrument wordt het resultaat opgenomen in de winst- en verliesrekening of verwerkt in de kostprijs van de eerste opname van het niet-financiële actief of passief. Wanneer geen hedge-accounting wordt toegepast worden winsten of verliezen op het hedge-instrument altijd in de winst- en verliesrekening verwerkt. In de jaarrekening 2006 en 2005 is geen hedge-accounting toegepast.

20-04-2007

8 VERSLAGLEGGING NAAR SEGMENTEN

Een segment is een goed te onderscheiden onderdeel van de Groep dat zich bezighoudt met het leveren van producten of diensten (*bedrijfssegment*), of het leveren van producten of diensten in een bepaalde economische omgeving (*geografisch segment*), dat een van andere segmenten afwijkend risico- en rendementsprofiel heeft. De primaire segmentatiebasis van de groep is gebaseerd op bedrijfssegmenten.

9 OPBRENGSTEN

Onder opbrengsten worden verstaan de opbrengsten van aan derden geleverde goederen en diensten onder aftrek van daarop rustende belastingen en betalingskortingen.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijkste risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen.

Opbrengsten uit levering van diensten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt naar rato van de prestaties die op de balansdatum zijn verricht. Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake van het innen van de verschuldigde vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen, en tevens wanneer sprake is van aanhoudende managementbetrokkenheid bij de goederen.

10 GROND- EN HULPSTOFFEN

Het verbruik van grond- en hulpstoffen wordt berekend op basis van de historische kostprijs.

11 LEASEBETALINGEN

11.1 Uit hoofde van operationele leasing

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

11.2 Uit hoofde van financial leasing

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

12 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

De financiële baten en lasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden, rentedragende beleggingen, rentelasten van financiële leasebetalingen, koersverschillen vreemde valuta en resultaten van afgeleide financiële instrumenten waarvoor geen hedge-accounting wordt toegepast. De rentebaten en lasten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op basis van de effectieve-rentemethode.

13 WINSTBELASTING

De belasting naar de winst over het resultaat van het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen en uitgestelde belastingen. De belasting wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt, behalve voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over het belastbare resultaat, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum is besloten, en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Er wordt een voorziening voor uitgestelde belastingverschillen getroffen met behulp van de balansmethode voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Voor twee tijdelijke verschillen wordt geen voorziening getroffen: fiscaal niet aftrekbare goodwill en het verschil tussen de bedrijfseconomische en de fiscale waarde van werkmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint venture. Het bedrag van de voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van belastingtarieven die op de balansdatum wettelijk zijn vastgesteld of waartoe feitelijk wettelijk reeds is besloten. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Additionele belastingen naar de winst uit hoofde van dividenduitkeringen worden tegelijkertijd verwerkt met de verplichting om het desbetreffende dividend te betalen.

14 WINST PER AANDEEL

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel voor het gewone aandelenkapitaal. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders toe te rekenen winst of het verlies gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst wordt het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor het potentiële verwaterende effect op de gewone aandelen met de aan medewerkers toegekende aandelenopties.

15 NOG NIET TOEGEPASTE NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2006 nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening:

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

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

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

- IFRIC 10 Tussentijdse financiële verslaggeving en bijzondere waardevermindering verbieden het terugdraaien van een in een voorgaande tussentijdse periode verwerkte bijzondere waardevermindering van goodwill, een investering in een eigen-vermogensinstrument of een tegen kostprijs gewaardeerd financieel actief. IFRIC 10 wordt in 2007 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep en geldt voor goodwill, investeringen in eigen-vermogensinstrumenten en tegen kostprijs gewaardeerde financiële activa, met terugwerkende kracht vanaf de datum dat de Groep de waarderingsmaatstaven van IAS 36 en IAS 39 heeft toegepast (1 januari 2004).

16 GRONDSLAGEN VOOR HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen kasstromen uit bedrijfs-, investerings- en financieringsactiviteiten.

17 MATERIËLE VASTE ACTIVA

17.1 Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen (zie toelichting 17.4) en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 22).

De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten en een passend gedeelte van direct toerekenbare overheadkosten.

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

17.2 Activa in lease

Lease-overeenkomsten waarbij de Groep feitelijk alle risico's en voordelen van eigendom overneemt, worden geclassificeerd als financiële lease. Materiële vaste activa die door financiële lease zijn verworven, worden gewaardeerd tegen de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie toelichting 17.4) en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 22). Leasebetalingen worden verantwoord zoals beschreven in toelichting 11.

17.3 Uitgaven na eerste verwerking

Uitgaven die worden gedaan voor vervanging van een onderdeel van een afzonderlijk verantwoorde post onder materiële vaste activa, worden geactiveerd mits de toekomstige economische voordelen voortvloeiend uit het actief naar de Groep zullen gaan en de kosten van dergelijke periodieke vervangingsuitgaven betrouwbaar kunnen worden bepaald. Alle andere uitgaven worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord wanneer zij worden gemaakt.

17.4 Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische gebruiksduur van ieder onderdeel van een materieel vast actief. Op terreinen vindt geen afschrijving plaats. De geschatte economische gebruiksduur is als volgt:

■ gebouwen	33 jaar
■ inrichting en installaties gebouwen	10 jaar
■ machines en installaties	7 – 10 jaar
■ inventaris	5 jaar
■ computers en kantoorinrichting	3 – 5 jaar

18 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

18.1 Goodwill

Alle acquisities worden verwerkt door toepassing van de 'purchase accounting method'. Goodwill vloeit voort uit de acquisitie van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures en is het verschil tussen de kostprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

Goodwill is tot en met 2000 ten laste gebracht van het eigen vermogen en in de jaren 2001 tot en met 2003 verantwoord tegen kostprijs verminderd met afschrijving. Vanaf 1 januari 2004 wordt goodwill niet langer geamortiseerd maar gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen (impairments). Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden.

18.2 Onderzoek en ontwikkeling

Kosten voor onderzoeksactiviteiten, die worden verricht met het vooruitzicht nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten te verwerven, worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer zij worden gemaakt. Kosten van ontwikkelingsactiviteiten, waarbij onderzoeksresultaten worden aangewend voor een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen, worden geactiveerd indien het product of proces technisch en commercieel haalbaar is en de Groep over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien. De geactiveerde kosten omvatten materiaalkosten, directe arbeidskosten en een passend gedeelte van direct toerekenbare overheadkosten. Overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 22).

18.3 Overige immateriële vaste activa

Overige door de Groep verworven immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 22). Kosten van intern gegenereerde goodwill en handelsmerken worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer zij worden gemaakt.

20-04-2007

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

18.4 Uitgaven na eerste verwerking

Uitgaven na eerste verwerking voor geactiveerde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen *die het bepaalde actief waarop zij betrekking hebben, belichaamt*. Alle overige uitgaven worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer zij worden gedaan.

18.5 Amortisatie

Amortisatiekosten (afschrijvingen) worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van immateriële vaste activa. Goodwill wordt ieder jaar systematisch per balansdatum getoetst of zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan. De amortisatie van de overige immateriële vaste activa start zodra de activa gebruiksklaar zijn. De geschatte gebruiksduur is ten hoogste vijf jaar.

19 VOORRADEN

De voorraden zijn opgenomen tegen kostprijs of directe opbrengstwaarde indien deze lager is. De directe opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in de gewone bedrijfsuitoefening, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten. De kostprijs van voorraden is gebaseerd op het beginsel *FIFO* (First in, First out) en omvat de kosten gemaakt bij verwerving van de voorraden en het naar de bestaande locatie en in de bestaande toestand brengen daarvan. In het geval van voorraden gereed product en onderhanden werk omvat de kostprijs een *passend deel van de indirecte kosten* op basis van de normale productiecapaciteit.

20 HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

Handelsdebiteuren en overige vorderingen met een looptijd van minder dan een jaar worden opgenomen tegen nominale waarde. Hierop wordt de noodzakelijk geachte voorziening in mindering gebracht.

21 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten kassaldi en direct opvraagbare tegoeden. Rekening-courantkredieten bij banken die direct opvraagbaar zijn en geïntegreerd onderdeel zijn van het kasbeheer van de Groep, zijn ten behoeve van het kasstroomoverzicht opgenomen als onderdeel van geldmiddelen en kasequivalenten.

22 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (IMPAIRMENT)

De boekwaarde van de activa van de Groep, behalve die van voorraden (zie toelichting 19) en uitgestelde belastingvorderingen (zie toelichting 13) wordt op iedere balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of er *aanwijzingen* zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien sprake is van zulke aanwijzingen, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Voor goodwill en immateriële vaste activa *die nog niet beschikbaar zijn voor gebruik*, wordt de realiseerbare waarde op iedere balansdatum geschat.

Er wordt een bijzondere waardevermindering verwerkt wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid daarvan hoger is dan de realiseerbare waarde. Zij worden eerst ten laste van eventueel toegerekende goodwill gebracht en vervolgens in mindering op de boekwaarde van de overige activa.

22.1 Berekening van de realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde is de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die de weerslag is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroombaanbrengende eenheid waartoe het actief behoort.

22.2 Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzondere waardevermindering teruggenomen indien de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald.

Een bijzondere waardevermindering wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger wordt dan de boekwaarde die zou zijn vastgesteld na aftrek van afschrijvingen, indien er geen bijzondere waardevermindering was verantwoord.

23 AANDELENKAPITAAL

23.1 Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen.

23.2 Inkoop van eigen aandelen

Bij inkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de rechtstreeks toerekenbare kosten, als mutatie van het eigen vermogen verwerkt. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd onder 'Overige reserves' en gepresenteerd als vermindering van het totale vermogen.

23.3 Dividend

Dividend wordt als verplichting verwerkt in de periode waarin het wordt gedeclareerd.

24 PENSIOENVERPLICHTINGEN

24.1 Pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel (Defined contribution schemes)

Verplichtingen ten aanzien van bijdragen aan pensioenregelingen op basis van beschikbare premies worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarop deze betrekking hebben.

24.2 Toegezegde pensioenrechten (Defined benefit schemes)

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegde pensioenrechten wordt voor elke regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van het bedrag van de toekomstige uitkering die werknemers in ruil voor hun diensten hebben verdiend in de huidige en voorgaande verslagperiodes. Deze uitkering wordt ver-

20-04-2007

disconteerd om de contante waarde te bepalen, waarbij de reële waarde van de fondsbeleggingen in mindering wordt gebracht. De disconteringsvoet is het rendement op de balansdatum van obligaties met kredietwaardigheidsbeoordeling AA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een bevoegd actuaire volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de uitkeringen uit hoofde van een pensioenregeling worden verhoogd, wordt het gedeelte van de hogere uitkering dat betrekking heeft op verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst- en verliesrekening verwerkt over de gemiddelde periode tot verlening van de aanspraken. Voor zover de aanspraken onmiddellijk worden verleend, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Met betrekking tot de actuariële winsten en verliezen die ontstaan bij het berekenen van de verplichting van de Groep uit hoofde van een pensioenregeling wordt, voor zover de nog niet verwerkte cumulatieve actuariële winsten of verliezen meer bedragen dan 10% van de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten, dan wel van de reële waarde van de fondsbeleggingen indien deze hoger is, bedoeld gedeelte in de winst- en verliesrekening verwerkt over de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van de werknemers die aan de regeling deelnemen. Voor het overige wordt de actuariële winst of verlies niet verwerkt.

Wanneer de berekening resulteert in een vordering voor de Groep, wordt de verwerkte actiefpost beperkt tot het nettototaal van eventuele niet-verwerkte actuariële verliezen en backservicekosten en de contante waarde van toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

25 BELONINGEN IN DE VORM VAN AANDELEN OF HET RECHT AANDELEN TE VERWERVEN (SHARE BASED PAYMENTS)

De optieregeling stelt het management van de Groep in staat om aandelen in de rechtspersoon te verwerven. De reële waarde van de toegekende opties wordt verantwoord onder de personeelskosten, met een overeenkomstige opboeking van het eigen vermogen. De reële waarde wordt bepaald per de toekenningsdatum en verdeeld over de periode tot aan het moment waarop het management onvoorwaardelijk recht krijgt op de opties. De reële waarde van de toegekende opties wordt bepaald met behulp van een binominaal model, waarbij rekening wordt gehouden met de voorwaarden waartegen de opties zijn toegekend.

26 VOORZIENINGEN

In de balans wordt een voorziening verwerkt wanneer sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting voor de Groep als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is. Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen vastgesteld door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, indien nodig, van de specifieke risico's van de verplichting.

26.1 Claims en garanties

De voorziening voor garanties heeft betrekking op geleverde goederen c.q. diensten en de voorziening voor claims heeft betrekking op schadeclaims en eventuele proceskosten.

26.2 Reorganisatie

Reorganisatievoorzieningen worden opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd plan voor de reorganisatie heeft geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. In de reorganisatievoorziening worden geen kosten opgenomen die verband houden met toekomstige activiteiten.

26.3 Overige personeelsverplichtingen

Onder Overige personeelsverplichtingen worden voorzieningen opgenomen met betrekking tot lang dienstverlof en overige vergoedingen, zoals bij jubilea. Deze voorzieningen worden opgebouwd over de betreffende periode vergelijkbaar met de pensioenregelingen met vaste toezeggingen.

26.4 Milieu

In overeenstemming met het gepubliceerde milieubeleid van de Groep en de van toepassing zijnde wettelijke verplichtingen, wordt een voorziening voor opruiming van milieuvervuiling getroffen wanneer de vervuiling optreedt.

26.5 Arbeidsongeschiktheidskosten

De voorziening arbeidsongeschiktheidskosten is getroffen voor de toekomstige extra premie uit hoofde van de Wet Premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (Gedifferentieerde premie WAO).

27 LANGLOPENDE SCHULDEN

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

28 HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN

Handels- en overige schulden worden opgenomen tegen nominale waarde.

20-04-2007

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

29 INFORMATIE PER SEGMENT

Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt voor de bedrijfs- en geografische segmenten van de Groep. De primaire segmentatiebasis, bedrijfssegmenten, berust op de bestuurlijke structuur en de interne rapportage-structuur van de Groep.

De prijzen voor transacties tussen de segmenten worden bepaald op een zakelijke, objectieve grondslag.

De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. Financiële baten en lasten en winstbelasting worden niet toegerekend aan de segmenten.

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

Bedrijfssegmenten

De Groep onderscheidt de volgende hoofdbedrijfssegmenten:

- **Advanced Textiles & Composites**
 - Fabricage en verkoop van beschermende en veiligheidsweefsels voor *beroepskleding, outdoorweefsels*, persoonlijke en voertuigbescherming en composieten voor technologische toepassingen in lucht- en ruimtevaart
- **Geosynthetics & Grass**
 - Fabricage en verkoop van weefsels en nonwovens voor *weg- en waterbouw, milieuprojecten en van kunstgrasvezels*
- **Technical Components**
 - Fabricage en verkoop van rubber en foam rollers voor de *kantoormachine-industrie, verpakkingen en afsluitingen voor consumentenartikelen (overcaps en spraycaps tot 1 mei 2006)*.

Geografische segmenten

De segmenten worden bestuurd op mondiaal niveau, maar zijn actief op vier continenten, te weten Europa, Noord-Amerika, Australië en Azië. Bij de presentatie van informatie op basis van geografische segmenten wordt voor de opbrengsten van het segment uitgegaan van de geografische locatie van herkomst. Voor de activa van de segmenten wordt uitgegaan van de geografische locatie van de activa.

29.1 Informatie per segment		Advanced Textiles & Composites		Geosynthetics & Grass		Technical Components		Overige bedrijfsactiviteiten/ eliminaties		Geconsolideerd	
29.2 Specificatie naar bedrijfssegmenten											
in miljoenen euro		2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Opbrengsten		279,7	285,6	397,5	273,9	92,7	126,3	0,6	0,7	770,5	686,5
Intercompany-omzet		1,0	2,2	—	—	—	—	— 1,0	— 2,2	—	—
Totaal opbrengsten		280,7	287,8	397,5	273,9	92,7	126,3	— 0,4	— 1,5	770,5	686,5
Bedrijfsresultaat		20,9	16,5	25,5	23,8	6,2	7,1	— 2,5	— 8,9	50,1	38,5
Financiële baten en lasten										— 8,0	— 4,6
Resultaat geassocieerde deelnemingen				0,7				2,7	4,4	3,4	4,4
Resultaat op verkochte activiteiten			1,7			2,7	2,0	39,3		42,0	3,7
Winstbelasting										— 11,4	— 11,5
Minderheidsbelang				— 0,1						— 0,1	—
Nettowinst										76,0	30,5
Activa van segmenten		167,7	162,3	266,1	242,3	37,5	58,3	16,5	17,7	487,8	480,6
Investerings in geassocieerde deelnemingen		—	—	—	7,3	—	0,1	1,3	9,5	1,3	16,9
Totaal activa		167,7	162,3	266,1	249,6	37,5	58,4	17,8	27,2	489,1	497,5
Verplichtingen van segment*		56,0	55,5	77,6	64,3	17,3	23,9	99,3	172,0	250,2	315,7
Investerings		11,7	13,2	28,9	10,5	2,2	2,5	0,2	—	43,0	26,2
Afschrijvingen en amortisatie		6,2	6,2	13,6	7,9	2,7	4,8	0,6	0,4	23,1	19,3

* Exclusief intercompany-leningen.

29.3 Specificatie naar geografische locatie		Opbrengsten		Activa		Investerings (in)materiële vaste activa	
		2006	2005	2006	2005	2006	2005
Nederland		222,6	257,2	148,6	144,2	18,0	10,5
Overig Europa		158,6	91,5	104,2	137,2	2,8	1,7
Noord-Amerika		336,4	316,2	183,0	179,3	18,0	13,6
Azië/Australië		52,9	21,6	53,3	36,8	4,2	0,4
Totaal		770,5	686,5	489,1	497,5	43,0	26,2

20-04-2007

30 ACQUISITIES EN VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

30.1 Acquisities 2006

Na verkoop van het belang in TenCate Nicolon Australia aan Geofabrics Australasia, een 50% geassocieerde deelneming, zijn de contracten tussen de Groep en de medeaandeelhouder van Geofabrics Australasia gewijzigd en is met ingang van 1 juli 2006 sprake van 'joint control' en wordt het 50%-belang in Geofabrics Australasia met ingang van genoemde datum proportioneel geconsolideerd.

Op 29 november 2006 heeft de Groep 20% van de aandelen GreenFields bv overgenomen tegen betaling in contanten van € 1,3 miljoen.

30.2 Desinvesteringen 2006

In het jaar 2006 zijn de volgende belangen verkocht:	Opbrengst (inclusief schulden)
Plasticum-groep per 25 april 2006 (100% belang)	€ 14,4 miljoen
TenCate Nicolon Australia per 24 mei 2006 (100% belang)	€ 1,1 miljoen
Synbra Group per 2 augustus 2006 (50% geassocieerde deelneming)	€ 48,4 miljoen
Landscape Solutions per 29 november 2006 (verkoop 80% aandelenkapitaal)	€ 0,1 miljoen

30.3 Effecten van de afstoting van werkmaatschappijen en geassocieerde deelnemingen 2006

Materiële vaste activa	- 12,3
Geassocieerde deelnemingen	- 12,2
Overige langlopende vorderingen/uitgestelde belastingen	- 2,2
Voorraden	- 4,7
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	- 8,1
Geldmiddelen en kasequivalenten	- 0,1
Eigen vermogen (reserve omrekeningsverschillen)	0,4
Langlopende schulden	2,5
Banken, rekening-courant	0,9
Voorzieningen	7,1
Handels- en overige schulden	7,5
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	- 21,2
Ontvangen vergoeding in contanten	63,2
Gekochte/verkochte geldmiddelen	0,8
Netto kasstroom	64,0

Omdat de verkopen niet kwalificeerden als 'discontinued operations' onder IFRS 5 zijn de effecten niet apart vermeld in de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

De invloed van de in 2006 verkochte activiteiten Plasticum-groep, TenCate Nicolon Australia en Landscape Solutions op de winst- en verliesrekening van 2006 resp. 2005 was als volgt:

	2006		2005	
	Geosynthetics & Grass	Technical Components	Geosynthetics & Grass	Technical Components
Opbrengsten	3,3	13,0	7,8	36,2
Kosten grond- en hulpstoffen uitbesteed werk	- 2,2	- 6,6	- 5,5	- 17,9
Overige kosten	- 0,7	- 6,1	- 1,7	- 16,5
Bedrijfsresultaat	0,4	0,3	0,6	1,8

31 PERSONEELSKOSTEN

	2006	2005
Lonen en salarissen	125,4	116,2
Sociale lasten	28,8	25,7
Kosten optieregeling	0,2	0,5
Pensioenkosten	5,0	8,8
Inleenkrachten	11,8	10,4
Personeelskosten	171,2	161,6

De pensioenkosten bestaan voor € 2,0 miljoen uit toegezegde pensioenregelingen en voor € 3,0 miljoen uit toegezegde bijdrageregelingen (zie toelichting 50.3).

32 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

32.1 Overheidssubsidies

Aan de Groep is in 2006 voor € 1,2 miljoen (2005: € 1,4 miljoen) aan overheidssubsidies toegekend.

32.2 Onderzoek en ontwikkeling

De kosten met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2006 € 8,1 miljoen (2005: € 5,8 miljoen), waarvan € 3,4 miljoen (2005: € 2,3 miljoen) verantwoord is onder personeelskosten en € 4,7 miljoen (2005: € 3,4 miljoen) onder overige bedrijfskosten.

20-04-2007

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

32.3 Resultaat en opbrengst bij verkoop materiële vaste activa

De Groep heeft in 2006 een gebouw en terreinen verkocht waarop een boekwinst is behaald van € 3,1 miljoen.

	2006	2005
Gebouw en terreinen	3,1	–
Overige	0,6	0,7
Resultaat bij verkoop	3,7	0,7
Boekwaarde van de verkochte activa	0,8	2,8
Opbrengst uit de verkoop	4,5	3,5

33 FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

	2006	2005
Rentebaten	0,1	0,2
Rentelasten	– 7,2	– 5,2
Koersverschillen vreemde valuta	– 0,9	0,4
Netto financieringslasten	– 8,0	– 4,6

34 WINSTBELASTING

	2006	2005
34.1 Verschuldigde winstbelastingen		
Huidig boekjaar	– 14,2	– 13,5
Vrijval voorziening uit voorgaande jaren	1,4	1,5
	– 12,8	– 12,0
34.2 Uitgestelde winstbelasting		
Waardering van tijdelijke verschillen	– 1,0	–
Benutting fiscale verliezen	2,4	0,5
	1,4	0,5
Totale belasting in winst- en verliesrekening	– 11,4	– 11,5

34.3 Aansluiting met het toepasselijke belastingtarief

	2006		2005	
	%	euro	%	euro
Resultaat voor belasting		42,1		33,9
Belasting naar de winst volgens lokaal tarief				
winstbelasting	36,2%	15,3	38,9%	13,3
Nog niet verrekenbare verliezen	0,6%	0,2	3,5%	1,2
Fiscaal niet aftrekbare kosten	1,0%	0,4	1,3%	0,4
Fiscaal vrijgestelde baten	- 4,2%	- 1,7	- 3,8%	- 1,4
Benutting verliescompensatie	- 5,6%	- 2,4	- 1,5%	- 0,5
Tariefswijziging	2,3%	1,0	-	-
Overige	- 3,1%	- 1,4	- 4,6%	- 1,5
Belastingdruk in winst- en verliesrekening	27,2%	11,4	33,8%	11,5

De tariefswijziging houdt verband met de verlaging van het belastingpercentage in Nederland naar 25,5% met ingang van 1 januari 2007.

35 RESULTAAT GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het resultaat van € 3,4 miljoen (2005: € 4,4 miljoen) heeft betrekking op het aandeel in de winst van Synbra Group BV (tot en met juli 2006) en het aandeel in de winst over het eerste halfjaar 2006 van Geofabrics Australasia.

36 RESULTAAT OP VERKOCHTE ACTIVITEITEN

Zie toelichting 30.3.

	2006	2005
Synbra Group	39,3	-
Plasticum-groep	2,7	-
TenCate Nicolon Australia	- 0,1	-
Landscape Solutions	0,1	-
Groep Mega Valves Noord	-	2,0
Groep Permess Europa	-	1,7
Resultaat op verkochte activiteiten	42,0	3,7

20-04-2007

37 Toelichting op de geconsolideerde balans

in miljoenen euro	Terreinen, bedrijfs- gebouwen, woningen	Machines en installaties	Overige bedrijfs- middelen	Vooruit- betalingen	Niet in pro- ductieproces aangewende vaste activa	Totaal
38 MATERIËLE VASTE ACTIVA						
Aanschaffingswaarde						
Stand per 1 januari 2005	95,4	234,3	41,5	3,7	4,3	379,2
Wijzigingen t.g.v. consolidaties	34,3	55,7	10,4	–	–	100,4
Investerings	1,2	14,0	2,3	8,3	–	25,8
Wijzigingen t.g.v. deconsolidaties	– 10,6	– 9,5	– 7,5	–	–	– 27,6
Desinvesteringen	– 0,8	– 4,1	– 0,9	–	– 4,9	– 10,7
Koersverschillen	4,8	11,4	1,0	0,5	0,6	18,3
Stand per 31 december 2005	124,3	301,8	46,8	12,5	–	485,4
Stand per 1 januari 2006	124,3	301,8	46,8	12,5	–	485,4
Wijzigingen t.g.v. consolidaties	2,0	2,9	0,7	–	–	5,6
Investerings	5,0	34,5	2,4	0,4	–	42,3
Wijzigingen t.g.v. deconsolidaties	– 11,4	– 35,0	– 12,6	– 0,5	–	– 59,5
Desinvesteringen	– 2,3	– 2,2	– 0,4	–	–	– 4,9
Koersverschillen	– 4,6	– 9,8	– 0,7	– 0,7	–	– 15,8
Stand per 31 december 2006	113,0	292,2	36,2	11,7	–	453,1
Afschrijvingen						
Stand per 1 januari 2005	40,3	182,3	35,0	–	2,8	260,4
Wijzigingen t.g.v. consolidaties	13,1	39,7	8,6	–	–	61,4
Afschrijvingen	3,1	13,6	1,9	–	–	18,6
Wijzigingen t.g.v. deconsolidaties	– 3,2	– 8,9	– 6,4	–	–	– 18,5
Desinvesteringen	– 0,2	– 4,0	– 0,5	–	– 3,2	– 7,9
Koersverschillen	1,4	7,4	0,8	–	0,4	10,0
Stand per 31 december 2005	54,5	230,1	39,4	–	–	324,0
Stand per 1 januari 2006	54,5	230,1	39,4	–	–	324,0
Afschrijvingen	4,0	16,1	2,0	–	–	22,1
Wijzigingen t.g.v. deconsolidaties	– 4,4	– 32,0	– 10,8	–	–	– 47,2
Desinvesteringen	– 1,7	– 2,2	– 0,2	–	–	– 4,1
Koersverschillen	– 1,1	– 5,7	– 0,7	–	–	– 7,5
Stand per 31 december 2006	51,3	206,3	29,7	–	–	287,3
Boekwaarde						
Stand per 1 januari 2005	55,1	52,0	6,5	3,7	1,5	118,8
Stand per 31 december 2005	69,8	71,7	7,4	12,5	–	161,4
Stand per 31 december 2006	61,7	85,9	6,5	11,7	–	165,8

38.1 Bijzondere waardevermindering en terugneming van bijzondere waardevermindering

De Groep heeft geen bijzondere waardevermindering verwerkt in 2006. Ook zijn geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen in dit boekjaar.

38.2 Machines en installaties in lease

De Groep least gebouwen, machines en installaties op grond van een aantal financiële-leasecontracten.

Per 31 december 2006 bedroeg de nettoboekwaarde hiervan € 2,4 miljoen (31 december 2005: € 2,5 miljoen).

De geleasede gebouwen, machines en installaties strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen (zie toelichting 49).

38.3 Zekerheid

Per 31 december 2006 waren, evenals per 31 december 2005, geen gebouwen en terreinen als zekerheden voor bankleningen bezwaard.

38.4 Afschrijvingslast

De afschrijvingslast van € 22,1 miljoen (2005: € 18,6 miljoen) is verwerkt in de post Afschrijvingen en amortisatie van de winst- en verliesrekening.

20-04-2007

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

39 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	Goodwill	Onderzoek/ ontwikkeling	Merken en gebruiks- rechten	Totaal
Kostprijs				
Stand per 1 januari 2005	11,7	–	3,1	14,8
Wijziging t.g.v. consolidatie	–	–	0,1	0,1
Investerings	0,3	–	0,4	0,7
Desinvestering	– 0,2	–	– 0,1	– 0,3
Koersverschillen	1,5	–	0,5	2,0
Stand per 31 december 2005	13,3	–	4,0	17,3
Wijziging t.g.v. consolidatie	0,4	–	–	0,4
Investerings	–	0,2	0,5	0,7
Desinvestering	–	–	–	–
Koersverschillen	– 1,1	–	– 0,4	– 1,5
Stand per 31 december 2006	12,6	0,2	4,1	16,9
Amortisatie				
Stand per 1 januari 2005	2,3	–	0,4	2,7
Amortisatie/bijzondere waardeverminderingen	0,3	–	0,4	0,7
Desinvestering	– 0,2	–	– 0,1	– 0,3
Koersverschillen	0,4	–	–	0,4
Stand per 31 december 2005	2,8	–	0,7	3,5
Wijziging t.g.v. consolidatie	0,2	–	–	0,2
Amortisatie/bijzondere waardeverminderingen	0,5	–	0,5	1,0
Desinvesteringen	–	–	–	–
Koersverschillen	– 0,2	–	–	– 0,2
Stand per 31 december 2006	3,3	–	1,2	4,5
Boekwaarde				
Stand per 1 januari 2005	9,4	–	2,7	12,1
Stand per 31 december 2005	10,5	–	3,3	13,8
Stand per 31 december 2006	9,3	0,2	2,9	12,4

39.1 Amortisatie/bijzondere waardevermindering

De bijzondere waardevermindering van goodwill (€ 0,5 miljoen) betreft de werkmaatschappij Business Key.

39.2 Toetsing op bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill

bevatten

De volgende eenheden bevatten goodwillposten:

	2006	2005
Advanced Textiles & Composites (TenCate Advanced Armour)	1,2	1,2
Geosynthetics & Grass (Thiolon USA/Geofabrics Australasia)	8,1	8,8
Technical Components (Business Key)	–	0,5
	9,3	10,5

In 2006 heeft de Groep de realiseerbare waarde van de goodwill getoetst op basis van de reële waarde minus verkoopkosten. Voor de calculatie wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op actuele resultaten uit operaties en een vijfjaarsprognose. De realiseerbare waarde ligt dusdanig boven de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheden inclusief goodwill dat geen bijzondere waardevermindering is verantwoord. De mutaties in 2006 betroffen grotendeels koerswijzigingen en de bijzondere waardevermindering met betrekking tot Business Key.

39.3 Amortisatie/bijzondere waardeverminderingen

De amortisatie van € 1,0 miljoen (2005: € 0,7 miljoen) is verwerkt in de post 'Afschrijvingen en amortisatie' van de winst- en verliesrekening.

40 GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

De belangrijkste geassocieerde deelnemingen welke hieronder zijn opgenomen betreffen: GreenFields bv (Kampen, 20%) en Landscape Solutions bv (Goirle, 20%).

	Geasso- cieerde deel- nemingen	Leningen	Totaal
Stand per 1 januari 2006	16,9	0,5	17,4
Bij acquisitie GreenFields bv (20%)	1,3	–	1,3
Resultaat Synbra tot en met juli 2006	2,7	–	2,7
Resultaat Geofabrics Australasia tot en met juni 2006	0,7	–	0,7
Omrekeningsverschillen vreemde valuta	– 0,7	–	– 0,7
Ontvangen dividend van Geofabrics Australasia	– 0,6	–	– 0,6
Verkoop 50% belang Synbra	– 12,2	–	– 12,2
In consolidatie per 1 juli 2006 Geofabrics Australasia	– 6,8	– 0,5	– 7,3
Stand per 31 december 2006	1,3	–	1,3

Vooralsnog is het belang in GreenFields bv gewaardeerd tegen kostprijs en is geen resultaat 2006 verantwoord.

20-04-2007

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

41 OVERIGE LANGLOPENDE VORDERINGEN EN BELEGGINGEN

De voornaamste langlopende vorderingen en beleggingen betreffen een belegging van pensioengelden bij TenCate Geosynthetics North America (€ 2,8 miljoen) en vooruitbetaling in verband met een langlopende erfpachtrecht in China en Maleisië (€ 1,9 miljoen).

42 UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De in de balans verwerkte uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn toe te rekenen aan de volgende posten:

	Activa		Verplichtingen		Netto	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Materiële vaste activa	0,1	1,5	- 2,5	- 2,4	- 2,4	- 0,9
Immateriële vaste activa	0,4	0,5	- 2,6	- 3,1	- 2,2	- 2,6
Financiële vaste activa	0,3	0,4	- 0,2	- 0,2	0,1	0,2
Vorraden	1,6	2,1	-	- 0,7	1,6	1,4
Overige vorderingen	0,3	0,6	-	-	0,3	0,6
Pensioenvoorzieningen	7,7	11,0	-	-	7,7	11,0
Overige voorzieningen	3,6	2,8	- 0,3	-	3,3	2,8
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	2,3	0,4	-	-	2,3	0,4
Overige	1,0	0,6	-	- 0,1	1,0	0,5
Uitgestelde belastingvordering/-verplichting	17,3	19,9	- 5,6	- 6,5	11,7	13,4
Saldering van vorderingen en verplichtingen	- 5,4	- 6,1	5,4	6,1	-	-
Netto uitgestelde belastingvordering/-verplichtingen	11,9	13,8	- 0,2	- 0,4	11,7	13,4

42.1 Niet in de balans verwerkte uitgestelde belastingvorderingen

Per 31 december 2006 is voor een bedrag van € 13,7 miljoen (2005: € 19,2 miljoen) aan compensabele verliezen geen uitgestelde belastingvordering opgenomen, omdat het niet waarschijnlijk is dat er toekomstige belastbare winst beschikbaar zal zijn ten laste waarvan de Groep de voordelen daaruit kan aanwenden.

43 VOORRADEN

	2006	2005
Grond- en hulpstoffen	40,7	44,2
Halffabrikaten	32,9	30,8
Gereed product	84,1	82,5
Vorraden	157,7	157,5

44 HANDELSDEBITEUREN

Handelsdebiteuren worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Dotatie aan de voorziening voor dubieuze debiteuren is in de resultatenrekening opgenomen onder directe verkoopkosten (uitbesteed werk en andere externe kosten).

45 OVERIGE VORDERINGEN

	2006	2005
Te vorderen ter zake van andere belastingen	2,6	2,8
Overige vorderingen en vooruitbetaalde posten	11,9	12,5
Overige vorderingen	14,5	15,3

De te vorderen andere belastingen betreft voornamelijk terug te vorderen BTW.

46 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

	2006	2005
Banksaldi	6,6	4,6
Kassaldi	0,1	–
Geldmiddelen en kasequivalenten	6,7	4,6
Banken, rekening courant	– 29,1	– 25,9
Geldmiddelen in het kasstroomoverzicht	– 22,4	– 21,3

Ultimo 2006 waren alle bedragen vrij beschikbaar (ultimo 2005 € 0,2 miljoen niet vrij beschikbaar).

47 EIGEN VERMOGEN

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 74.

47.1 Gewone aandelen

	2006	2005
aantal x 1.000		
Uitstaande per 1 januari 2006*	20.784	20.472
Uitgegeven stockdividend	279	312
Uitstaande per 31 december 2006	21.063	20.784

* Na splitsing nominale waarde van € 10,– in € 2,50.

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 200 miljoen verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van nominaal € 2,50. Het geplaatste kapitaal per 31 december 2006 bedraagt 21.063.292 gewone aandelen van nominaal € 2,50 (per 31 december 2005: 20.784.472 gewone aandelen van nominaal € 2,50).

20-04-2007

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De houders van gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals periodiek door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt goedgekeurd. Tevens hebben zij het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap. De raad van bestuur stelt voor per 31 december 2006 ten laste van de reserves een dividend betaalbaar te stellen van € 0,70 (2005: € 0,60) per gewoon aandeel, naar keuze in contanten of in aandelen. Het voorgestelde dividend maakt op 31 december 2006 deel uit van het onverdeeld resultaat.

Uitgifte aandelen en beperking voorkeursrecht

Door de algemene vergadering van aandeelhouders is aan de raad van bestuur de bevoegdheid verleend tot uitgifte van aandelen en uitsluiting of beperking van het voorkeursrecht voor een tijdvak van 18 maanden aldus eindigende op 30 september 2007. De bevoegdheid tot uitgifte van aandelen betreft 10% van het geplaatste aandelenkapitaal plus een verdere uitgifte tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal in het geval de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of acquisitie. Hetzelfde geldt voor de bevoegdheid van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht.

47.2 Ingekochte gewone aandelen	2006	2005
aantal x 1.000		
Uitstaande per 1 januari*	207	244
Ingekochte aandelen	345	—
Uitoefening opties	— 38	— 30
Uitgegeven in verband met aandelenplan	— 5	— 7
Uitstaande per 31 december	509	207

* Na splitsing nominale waarde van € 10,— in € 2,50.

De ingekochte gewone aandelen hebben als doel om de verwatering van de winst per aandeel door het toekennen van opties en uitgifte van aandelen in het kader van het aandelenspaarplan te voorkomen. De ingekochte aandelen zijn aangekocht tegen een gemiddelde koers van € 20,91.

Inkoop eigen aandelen

De raad van bestuur is door de algemene vergadering van aandeelhouders gemachtigd om voor een tijdvak van 18 maanden, eindigende op 3 oktober 2007, volgestorte eigen aandelen (of certificaten daarvan) te verkrijgen. Het maximum aantal aldus te verkrijgen aandelen is gelijk aan 10% van het op het tijdstip van verkrijging van de aandelen (of certificaten daarvan) geplaatste kapitaal.

47.3 Agio

De agioreserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

47.4 Ingehouden winst deelnemingen

De reserve is gevormd voor deelnemingen waar de vrije beschikking over ingehouden winsten aan beperkingen onderhevig is.

47.5 Omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van buitenlandse activiteiten buiten het eurogebied. Deze koersverschillen (translatierisico) worden geboekt via het eigen vermogen. De opbouw van het cumulatieve bedrag is begonnen per 1 januari 2004.

47.6 Onverdeeld resultaat

Na de balansdatum is het volgende dividend voorgesteld, hetgeen nog niet in de balans is verwerkt.

	2006	2005
€ 0,70 per gewoon aandeel (2005: € 0,60)	16,2	12,5

Na emissie van 2.106.329 aandelen op 12 februari 2007.

48 WINST PER AANDEEL

48.1 Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2006 is uitgegaan van de aan houders van gewone aandelen toekomende nettowinst van € 76,0 miljoen (2005: € 30,5 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2006 van 20.749.431 (2005: 20.567.296), berekend als volgt:

	2006	2005
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	76,0	30,5

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	2006	2005
aantal x 1.000		
Uitstaande gewone aandelen op 1 januari	20.784	20.472
Effect van in bezit zijnde gewone aandelen (inclusief ingekochte aandelen)	- 338	- 244
Effect van aandelen uitgegeven in verband met stockdividend	279	312
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van uitgeoefende optierechten	21	23
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van aandelenspaarplan	3	4
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	20.749	20.567

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

48.2 Verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2006 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toekomende nettowinst van € 76,0 miljoen (2005: € 30,5 miljoen) en het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2006 van 21.264.631 (2005: 20.945.896), berekend als volgt:

	2006	2005
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	76,0	30,5

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	2006	2005
aantal x 1.000		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 1 januari	20.749	20.567
Effect van uitstaande optierechten	515	379
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwatering)		
per 31 december	21.264	20.946

49 LANGLOPENDE SCHULDEN	2006	2005
Bankleningen tegen zekerheid	59,6	125,7
Financiële leaseverplichtingen	2,3	2,4
Overige leningen zonder zekerheid	2,9	3,3
	64,8	131,4
Af: Aflossing leningen in komend jaar	- 1,3	- 1,2
Langlopende schulden	63,5	130,2

49.1 Voorwaarden en aflossingsschema	2006 Totaal	2006 < 1 jaar	2007 1 – 2 jaar	2008/10 2 – 5 jaar	2011 en verder > 5 jaar	2005 Totaal
Bankleningen tegen zekerheid						
EUR – Euribor + opslag	52,6	–	–	52,6	–	119,5
USD – variabele rente	3,1	–	–	–	3,1	3,4
GBP – vaste rente 6,39%	–	–	–	–	–	2,5
SGD – vaste rente 5,38%	–	–	–	–	–	0,3
AUD – variabele rente	3,9	0,1	0,2	3,6	–	–
Financiële leaseverplichtingen						
EUR – vaste rente 7,00%	0,1	0,1	–	–	–	0,1
EUR – vaste rente 8,00%	1,2	0,1	0,1	0,5	0,5	1,2
EUR – vaste rente 6,51%	1,0	0,1	0,1	0,2	0,6	1,1
Overige leningen zonder zekerheid						
USD – vaste rente 10%	–	–	–	–	–	0,2
EUR – vaste rente 0,5 – 3,0%	1,0	0,9	0,1	–	–	1,2
EUR – vaste rente 1,00%	1,9	–	–	–	1,9	1,9
Langlopende schulden	64,8	1,3	0,5	56,9	6,1	131,4

De eurolening met een variabele rente (Euribor + opslag) betreft een gesyndiceerde lening van € 120 miljoen afgesloten bij een syndicaat van zes banken. Van deze faciliteit was op 31 december 2006 € 53 miljoen opgenomen. De looptijd van de lening bedraagt vijf jaar (tot 30 november 2009) en de aflossing vindt in totaliteit plaats op de einddatum. De lening is gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-interest-methode.

Het te betalen rentepercentage is gekoppeld aan de schuld/EBITDA-ratio die elk kwartaal over de twaalf voorgaande maanden zal worden berekend. De rente-opslag boven driemaands Euribor zal liggen tussen de 0,35 en 0,70%. Eind 2006 bedroeg de opslag 0,35%.

Aan genoemde gesyndiceerde lening zijn enkele voorwaarden (covenants) verbonden, waarvan de belangrijkste zijn:

- totale schuld/EBITDA + resultaat deelnemingen kleiner dan 3;
- EBITDA/nettorente groter dan 4;
- medegarantie door werkmaatschappijen met een totaal actief van ten minste 60% van het TenCate-totaal.

TenCate voldeed per balansdatum aan deze voorwaarden.

Bij wijziging van zeggenschap over de Vennootschap ('change of control') is de gesyndiceerde lening van € 120 miljoen direct opeisbaar.

20-04-2007

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De USD-lening met een variabele rente betreft een USD 4 miljoen lening van de Development Authority of Pike County Industrial Revenue Bonds. De aflossing vindt in zijn geheel plaats in 2018.

De AUD-lening met een variabele rente is opgenomen bij Westpac Banking Corporation en heeft een looptijd van drie jaar.

De euroleningen met een vaste rente tussen 0.5 en 3% zijn opgenomen bij het Forschungsförderungsfond, Wenen en de Öberbank AG, Linz.

Van het totaal aan langlopende leningen heeft 92% een variabele rente. Het risico van deze variabiliteit is afgedekt via een aantal instrumenten (caps, swaps).

50 PENSIOENVERPLICHTINGEN	2006	2005
Toegezegd-pensioenregelingen		
Contante waarde van gedekte verplichtingen	316,1	326,5
Reële waarde van fondsbeleggingen	302,8	289,1
Contante waarde van netto verplichtingen	13,3	37,4
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen	11,0	- 6,4
Totaal toegezegd-pensioenregelingen	24,3	31,0
Overige verplichtingen uit hoofde van pensioenen	7,5	6,6
Pensioenverplichtingen	31,8	37,6

50.1 Mutaties in de waardering van de verplichting per balansdatum	2006	2005
Stand verplichtingen per 1 januari	326,5	302,4
Afname in verband met verkoop deelnemingen	-	- 3,9
	326,5	298,5
Servicekosten	7,5	9,8
Rentekosten	13,8	13,6
Betaalde uitkeringen	- 14,3	- 13,2
Curtailment bate	- 3,9	- 2,5
Actuariële verschillen	- 13,5	20,3
Stand per 31 december	316,1	326,5

50.2 Beleggingen

	2006	2005
Stand per 1 januari	289,1	265,9
Afname in verband met verkoop deelnemingen	—	— 3,0
	289,1	262,9
Verwacht rendement	14,3	14,4
Werkgeversbijdrage	4,8	5,3
Bijdrage deelnemers	3,2	4,0
Actuariële winsten en verliezen	5,7	15,7
Betaalde uitkeringen	— 14,3	— 13,2
Stand per 31 december	302,8	289,1

Specificatie van de beleggingen per 31 december

	2006	2005
Obligaties	158,6	143,2
Aandelen	105,0	94,3
Onderhandse leningen	—	9,6
Hedge-fondsen	15,4	14,4
Onroerend goed	23,3	19,3
Geldmiddelen	0,5	8,3
Beleggingen pensioenfonds	302,8	289,1

50.3 In winst- en verliesrekening opgenomen last

	2006	2005
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	— 4,3	— 5,8
Rente op de verplichtingen	— 13,8	— 13,6
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	14,3	14,3
Curtailment bate	3,9	2,5
Pensioenkosten verstreken dienstdtijd	1,8	—
Pensioenbaten/-lasten	1,9	— 2,6

De pensioenlasten zijn in de winst- en verliesrekening voor € 2,0 miljoen verwerkt onder personeelskosten, terwijl de curtailment bate (€ 3,9 miljoen), als gevolg van de verkoop van Plasticum op 25 april 2006, is verwerkt onder resultaat op verkochte activiteiten. Eind 2005 was € 1,8 miljoen inzake de pensioenafspraken met betrekking tot de overgangsregeling in de nieuwe pensioenregeling per 1 januari 2006 opgenomen in de actuariële verschillen. Als gevolg van definitieve berekeningen is dit bedrag in 2006 vrijgevallen ten gunste van het resultaat onder personeelskosten.

20-04-2007

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Nederland

De *toegezegd-pensioenregeling* betreft de pensioenaanspraken van de Nederlandse werknemers die zijn ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Koninklijke Ten Cate.

De belangrijkste kenmerken van de regeling zijn:

- opbouw over het gemiddelde salaris (middelloon);
- opbouwpercentage 2,1%;
- voorwaardelijke indexatie.

Bij de overige verplichtingen uit hoofde van pensioenen is sprake van beschikbare premieregelingen en/of oudedagvoorzieningen. Eén van deze beschikbare premieregelingen betreft een 401K (spaar)plan in de Verenigde Staten. De bijdrage aan dit plan is op basis van overeengekomen regelingen.

50.4 Verplichting voor toegezegd-pensioenregeling

De voornaamste actuariële veronderstellingen per de balansdatum (in gewogen gemiddelden):

	2006	2005
Disconteringsvoet per 31 december	4,60%	4,00%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	5,70%	5,00%
Toekomstige loonsverhogingen	2,40%	2,50%
Toekomstige pensioenstijgingen	1,70%	1,50%

Veronderstellingen ten aanzien van toekomstige sterftecijfers zijn gebaseerd op gepubliceerde statistische gegevens en sterftetabellen. De toegepaste sterftetabellen zijn de GBM respectievelijk GBV overlevingstafels 1995 – 2000 met twee jaar leeftijdsterugtelg. Het leeftijdsverschil tussen mannen en vrouwen is op drie jaar gesteld. Met verwachte toekomstige veroudering is rekening gehouden middels een actuariële correctie op de verplichting. Het totale verwachte langetermijnrendement op de beleggingen bedraagt 5,7%. Dit percentage is gebaseerd op de portefeuille als geheel en niet op de som der rendementen op afzonderlijke beleggingscategorieën. Het verwachte rendement is gebaseerd op niet-gecorrigeerde historische rendementen.

Het effect van 0,2% daling van de disconteringsvoet resulteert in een daling van de jaarlijkse lasten van € 0,3 miljoen en een stijging van de verplichting met € 9,4 miljoen.

Historische informatie	2006	2005	2004
Contante waarde van de gedekte verplichtingen	316,1	326,5	302,4
Reële waarde van de fondsbeleggingen	302,8	289,1	265,9
Contante waarde van de netto verplichtingen	13,3	37,4	36,5
Ervaringsaanpassingen ontstaan op verplichtingen van de regeling*	- 1,6		
Ervaringsaanpassingen ontstaan op fondsbeleggingen	5,7	15,7	5,8

* Cijfers met betrekking tot de jaren 2005 en 2004 zijn niet beschikbaar.

De Groep verwacht in 2007 € 1,3 miljoen aan toegezegd-pensioenregelingen bij te dragen.

51 VOORZIENINGEN	Garantie/ claims	Overige personeels- verplich- tingen	Milieu	Reorgani- satie	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2006	9,9	5,4	1,7	0,6	5,7	23,3
Gevormd t.t.v. resultaat	4,5		0,1		0,3	4,9
Vrijval t.g.v. resultaat	- 2,5	- 0,7		- 0,5	- 3,1	- 6,8
Uitgaven lopend jaar	- 3,1	- 0,1		- 0,1	- 0,3	- 3,6
Koersverschillen	- 0,1					- 0,1
Stand per 31 december 2006	8,7	4,6	1,8	-	2,6	17,7

Hiervan was kortlopend

per 31-12-2005	3,9	-	-	0,6	0,7	5,2
per 31-12-2006	4,9	-	-	-	0,9	5,8

De vrijval t.g.v. resultaat is als volgt verwerkt in de winst- en verliesrekening:

Resultaat op verkochte activiteiten	3,1
Uitbesteed werk en andere externe kosten	1,3
Personeelskosten	0,6
Overige bedrijfskosten	1,8
Totaal	6,8

De voorziening garantie heeft betrekking op geleverde goederen c.q. diensten en de voorziening voor claims heeft betrekking op schadeclaims en eventuele proceskosten.

De voorziening Overige Personeelsverplichting is getroffen voor lang dienstverlof en overige vergoedingen, zoals bij jubilea.

De milieuvoorziening is getroffen voor verwachte saneringskosten van bedrijfsterreinen, waarbij uitgegaan is van functionele sanering (= handhaven bedrijfsbestemming).

De toekomstige extra premie uit hoofde van de Wet premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen is verantwoord onder overige. De voorziening eind 2006 bedroeg € 0,7 miljoen (2005: € 0,9 miljoen).

20-04-2007

52 Overige informatie

53 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

In het kader van de normale bedrijfsuitoefening loopt de Groep krediet-, rente- en valutarisico. Het risico van fluctuaties in vreemdevalutakoersen en rentepercentages wordt afgedekt met behulp van afgeleide financiële instrumenten.

53.1 Kredietrisico

Het management heeft een kredietbeleid vastgesteld en het kredietrisico wordt voortdurend bewaakt.

Bij alle leveringen hoger dan een bepaald bedrag, wordt de afnemer aan een kredietbeoordeling onderworpen en worden, voor zover mogelijk, de debiteurenposities verzekerd. Alle Europese werkmaatschappijen, alsmede enkele Amerikaanse en Aziatische bedrijven hebben een kredietverzekering.

Op balansdatum was geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico. Het resterende kredietrisico is de balanswaarde van elk financieel actief, na aftrek van afgeleide financiële instrumenten.

53.2 Renterisico

Het beleid ten aanzien van renterisico's is weergegeven in de risicoparagraaf op pagina 35 van dit verslag.

Het rentebeleid beoogt de financieringslasten zoveel mogelijk te beperken. Rente-instrumenten kunnen worden gebruikt om het vastrentende of variabel rentende karakter van de financieringen aan te passen aan het gewenste profiel. De Groep is hiervoor renteswaps aangegaan en heeft enkele caps afgesloten om, binnen het beleid van de Groep, hieraan te voldoen.

Eind 2006 stonden de volgende rente-instrumenten open:

- interest rate swap t/m 31-12-08: € 25 miljoen ontvangst variabel: betaling 3,38% vast
- interest rate swap t/m 02-01-18: USD 4 miljoen ontvangst variabel: betaling 4,47% vast
- interest rate swap t/m 05-02-08: € 5 miljoen ontvangst variabel: betaling 3,46% vast
- rentecap 30-12-05 t/m 31-12-07: € 30 miljoen 3,5%
- rentecap 30-12-05 t/m 31-12-09: € 25 miljoen 3,5%
- rentecap 31-03-06 t/m 31-12-07: € 20 miljoen 3,5%

De Groep classificeert de renteswaps resp. de rentecaps als kasstroomafdekking en waardeert ze tegen reële waarde. De netto reële waarde van de swaps per 31 december 2006 ad € 0,2 miljoen is voor € 0,4 miljoen opgenomen onder overige vorderingen en voor € 0,2 miljoen onder handels- en overige schulden. De netto reële waarde van de caps ad € 0,6 miljoen is opgenomen onder overige vorderingen.

53.3 Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op verkopen en inkopen die luiden in een andere valuta dan de functionele valuta van de werkmaatschappijen en de vennootschap. De valuta's die dit risico doen ontstaan, zijn voornamelijk de Amerikaanse dollar en in mindere mate de Hongkong-, Singapore- en Australische dollar, de Chinese renminbi en de Maleisische ringgit.

Transactierisico's

De Groep dekt de handelsvorderingen en schulden die luiden in een andere dan de functionele valuta af. Daartoe wordt gebruikgemaakt van valutatermijntransacties (forwards) en opties. De meeste forwards hebben een looptijd van minder dan één jaar na balansdatum. Indien nodig worden zij verlengd.

Concurrentierisico's

Daarnaast dekt de Groep het geschatte valutarisico op de verwachte aan- en verkopen in de komende zes maanden af. Hiervoor worden valutaopties gebruikt.

Wat betreft monetaire activa en verplichtingen die in andere valuta's dan de euro worden aangehouden, zorgt de Groep ervoor dat het nettorisico op een aanvaardbaar niveau blijft, door zonodig vreemde valuta's contant te kopen of te verkopen om kortdurende onevenwichtigheden op te heffen.

De hoofdsom van de USD- en AUD-leningen van de Groep zijn niet afgedekt omdat deze zijn opgenomen door dochterondernemingen waar activa tegenover staat in dezelfde valuta.

53.4 Toekomstige transacties

De Groep classificeert de valutatermijncontracten en opties ter afdekking van toekomstige transacties als kasstroomafdekking, en waardeert ze tegen reële waarde. De netto reële waarde van de termijncontracten en opties ter afdekking van toekomstige transacties per 31 december 2006 bedroeg € 0,4 miljoen, waarvan € 0,5 miljoen is opgenomen onder overige vorderingen en € 0,1 miljoen onder handels- en overige schulden.

53.5 In de balans opgenomen activa en verplichtingen

Veranderingen in de reële waarde van valutatermijncontracten en opties waarmee in vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen in economische zin worden afgedekt, worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. Zowel de veranderingen in de reële waarde van de termijncontracten en opties als de valutakoersverschillen met betrekking tot de monetaire balansposten, worden als koersverschillen opgenomen onder netto financieringslasten (zie toelichting 33).

53.6 Gevoeligheidsanalyses

Bij het beheer van de rente- en valutarisico's stelt de Groep zich tot doel de invloed van kortetermijnfluctuaties op het groepsresultaat te beperken. Op langere termijn echter zullen blijvende wijzigingen in valutakoersen en rentetarieven invloed hebben op het geconsolideerde resultaat.

Het effect van een algemene rentestijging van het rentepercentage van een procentpunt op het resultaat voor belasting in 2006 wordt geschat op € 0,7 miljoen negatief (2005: € 0,8 miljoen). Bij deze berekening is rekening gehouden met de renteswaps c.q. caps.

Een algemene stijging van de waarde van de euro met één procentpunt ten opzichte van andere valuta's zou een neerwaarts effect hebben gehad op het resultaat voor belasting van naar verwachting € 0,2 miljoen (2005: € 0,1 miljoen). Bij deze berekening is rekening gehouden met de bestaande opties en termijncontracten.

20-04-2007

> OVERIGE INFORMATIE

53.7 Schatting van de reële waarde

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

Valutatermijncontracten worden gewaardeerd op basis van genoteerde marktprijzen. Voor renteswaps worden opgaven van banken gehanteerd.

De reële waarde van langlopende schulden is berekend op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen.

De reële waarde van financiële leaseverplichtingen wordt geschat op de contante waarde van de toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de rente voor vergelijkbare leaseovereenkomsten.

Voor handelsdebiteuren, overige vorderingen, schulden aan leveranciers en overige kortlopende schulden die binnen één jaar vervallen, wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde.

54 NIET IN BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Operationele lease als lessee

Niet-opzegbare operationele lease-overeenkomsten dienen als volgt te worden betaald:

	2006	2005
Minder dan 1 jaar	3,8	4,6
Tussen twee en vijf jaren	8,5	9,0
Meer dan vijf jaren	8,5	4,2
	20,8	17,8

De Groep huurt gebouwen, machines, auto's en kantoormiddelen in de vorm van operationele leases. De gebouwen die worden geleasd hebben een looptijd van tien tot vijftien jaar. De leasebetalingen worden jaarlijks geïndexeerd. Bij geen van de leaseovereenkomsten is sprake van voorwaardelijke leasebetalingen. De Groep treedt in principe niet op als verhuurder. De looptijd van de overige leaseovereenkomsten is ten hoogste vijf jaar.

55 INVESTERINGSVERPLICHTINGEN

In het jaar 2006 is de Groep contractuele verplichtingen aangegaan voor de aanschaf van materiële vaste activa ten bedrage van € 31,5 miljoen (2005: € 18,9 miljoen). Hiervan is reeds € 11,7 miljoen vooruitbetaald en opgenomen onder materiële vaste activa.

56 VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Bij de Groep zijn schadeclaims ingediend voortvloeiende uit de bedrijfsuitoefening. Voor zover nodig zijn hiervoor voorzieningen getroffen.

Tegen Koninklijke Ten Cate nv is een schadeclaim ingediend door United Fabrics NV, gevestigd op de Nederlandse Antillen (meerderheidsaandeelhouder in Textielgroep Twenthe NV). De claim is gebaseerd op een uitbestedings- en managementovereenkomst uit 1998 en bedroeg oorspronkelijk € 56 miljoen. Op 24 mei 2002 heeft de Rechtbank te Almelo de vordering in haar geheel afgewezen. In hoger beroep heeft het Gerechtshof in Arnhem op 10 februari 2004 de claim uit hoofde van de uitbestedingsovereenkomst afgewezen en de claim uit hoofde van de managementovereenkomst terugverwezen, waarbij eiser zijn schade moet onderbouwen ten overstaan van de Rechtbank. Op 10 mei 2004 heeft zowel Koninklijke Ten Cate als de curator van United Fabrics cassatie aangetekend tegen het arrest van het hof. De Hoge Raad heeft op 7 april 2006 arrest gewezen en de uitspraak van het hof bevestigd. De claim inzake de uitbestedingsovereenkomst is hierdoor definitief komen te vervallen. Rest thans nog een schadestaatprocedure met betrekking tot de managementovereenkomst. Koninklijke Ten Cate acht deze claim ongegrond en bestrijdt deze. Het beslag op de aandelen Synbra is voorafgaande aan de verkoop van deze geassocieerde deelneming opgeheven, in ruil voor een bankgarantie van € 1,8 miljoen.

57 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Voor een toelichting op de gebeurtenissen na de balansdatum verwijzen wij naar pagina 123.

58 VERBONDEN PARTIJEN

58.1 Identiteit van verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden de relaties tussen de Groep en haar dochterondernemingen, de geassocieerde deelnemingen, joint venture, de bestuurders en de commissarissen.

58.2 Transacties

Het 100%-belang in TenCate Nicolon Australia is in 2006 overgedragen aan Geofabrics Australasia (50%-belang). De verkoopprijs was gebaseerd op marktwaarde. Zie toelichting 30.1.

20-04-2007

> OVERIGE INFORMATIE

58.3 Bezoldiging bestuurders

De beloning van de leden van raad van bestuur was als volgt:

in euro x 1.000	L. de Vries		P.H. van der Vorm	
	2006	2005	2006	2005
Periodieke beloning	421	392	300	369
Resultaatafhankelijke beloning (over voorgaand jaar)	210	196	—	—
Pensioenkosten	107	119	—	—
Vergoeding i.v.m. wijziging pensioenopbouw	—	227	—	—
	738	934	300	369

Naast bovengenoemde pensioenpremie heeft een compensatie voor verlaagde opbouw van € 232.000 plaatsgevonden. In 2005 was sprake van een inhaalbetaling welke betrekking had op verstreken dienstdtijd (€ 277.000). Per 31 december 2006 bezat de heer De Vries 44.922 aandelen in de vennootschap (31-12-2005: 43.764 aandelen).

De heer De Vries neemt deel aan de aandelenoptieregeling van de Groep (zie toelichting 71) en bezat op 31 december 2006 de volgende opties:

Verstrekt op	Looptijd tot	Onvoorwaardelijk in	Aantal	Uitoefenprijs	Uitstaand
27-02-2002	27-02-2008	2005	40.000	6,42	40.000
25-02-2003	25-02-2009	2006	40.000	6,18	40.000
25-02-2004	25-02-2010	2007	40.000	10,29	40.000
22-02-2005	22-02-2011	2008	50.000	15,17	50.000
01-03-2006	01-03-2012	2009	60.000	23,63	60.000
			230.000		230.000

De heer P.H. van der Vorm heeft een managementovereenkomst die is gebaseerd op het aantal gewerkte dagen. De heer Van der Vorm bezat per 31 december 2006 geen aandelen en had geen optierechten Koninklijke Ten Cate.

De bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen was als volgt:

	2006	2005
in euro		
A.W. Veenman – voorzitter	32.700	32.700
P.P.A.I. Deiters – vice-voorzitter	25.900	25.900
C.J.A.J.M. van Gestel (†)	–	4.775
F.A. van Vught	19.100	19.100
C.W. Versteeg	19.100	19.100
E. ten Cate	19.100	19.100
	115.900	120.675

De leden van de raad van commissarissen hielden eind 2006 geen aandelen of optierechten Koninklijke Ten Cate.

58.4 Werkmaatschappijen

Voor een overzicht van (belangrijke) werkmaatschappijen en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar de omslag achter in dit verslag.

59 SCHATTINGEN EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT

De raad van bestuur en de financieel directeur hebben met de financiële commissie gesproken over de kritische grondslagen voor financiële verslaggeving en de schattingen, alsook de toepassing van deze grondslagen en schattingen.

Ten aanzien van de pensioenen zijn de voornaamste actuariële veronderstellingen vermeld in toelichting 50.4. Ten aanzien van garanties en claims zijn voorzieningen opgenomen wanneer een feitelijke verplichting bestaat, dan wel het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen nodig is. De uitkomst daarvan is opgenomen in toelichting 51.

Ten aanzien van bijzondere waardeverminderingen (impairments) bij verlieslatende ondernemingen is onderzocht of de realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid lager was dan de boekwaarde. Dit bleek het geval bij Business Key. Zie toelichting 39.2.

20-04-2007

60 Vennootschappelijke jaarrekening

61 VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING	2006	2005
in miljoenen euro		
Resultaat deelnemingen na belastingen	31,2	26,1
Resultaat op verkochte activiteiten na belastingen	39,2	—
Overige resultaten na belastingen	5,6	4,4
NETTORESULTAAT	76,0	30,5

62 VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS	toelichting	2006	2005
in miljoenen euro			
FINANCIËLE VASTE ACTIVA	64		
Deelnemingen in werkmaatschappijen		186,1	164,0
Geassocieerde deelnemingen		1,3	9,5
Leningen aan werkmaatschappijen		140,1	155,9
Uitgestelde belastingvorderingen		2,6	2,0
Overige vorderingen		0,1	0,3
		<u>330,2</u>	<u>331,7</u>
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen werkmaatschappijen		0,5	1,3
Overige vorderingen		2,0	3,8
		<u>2,5</u>	<u>5,1</u>
TOTAAL ACTIVA		332,7	336,8
EIGEN VERMOGEN	65		
Aandelenkapitaal		52,7	52,0
Agioreserve		6,3	7,0
Wettelijke reserve		- 2,0	28,5
Overige reserves		105,7	63,8
Onverdeeld resultaat		76,0	30,5
		<u>238,7</u>	<u>181,8</u>
VOORZIENINGEN	72	3,0	4,6
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	73	56,0	122,5
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	74	35,0	27,9
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		332,7	336,8

20-04-2007

63 Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening

ALGEMEEN

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Koninklijke Ten Cate nv maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Ten Cate nv gelijk zijn aan die van de geconsolideerde jaarrekening. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, gewaardeerd volgens de netto-vermogenswaardemethode. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden. Voor een beschrijving van deze grondslagen wordt verwezen naar de grondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening.

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

64 FINANCIËLE VASTE ACTIVA	Belang in werkmaatschappijen	Geassocieerde deelnemingen	Leningen aan werkmaatschappijen	Uitgestelde belastingvorderingen	Overige vorderingen	Totaal
Stand per 1 januari	164,0	9,5	155,9	2,0	0,3	331,7
Acquisities	17,9	1,3				19,2
Verkopen/Liquidatie	- 2,2	- 12,2				- 14,4
Omrekeningsverschillen	- 6,2		- 10,5			- 16,7
Verstrekke leningen			85,7			85,7
Aflossing leningen			- 91,0		- 0,2	- 91,2
Resultaat deelnemingen	28,5	2,7				31,2
Dividend deelnemingen	- 15,9					- 15,9
Toegevoegd t.g.v. resultaat				0,6		0,6
Stand per 31 december	186,1	1,3	140,1	2,6	0,1	330,2

Koninklijke Ten Cate nv staat aan het hoofd van de Groep en heeft kapitaalbelangen in de op de omslag vermelde werkmaatschappijen.

65 EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen van de enkelvoudige jaarrekening sluit aan met het eigen vermogen van de geconsolideerde jaarrekening. Voor een verloopstaat van het vermogen wordt verwezen naar pagina 74.

66 GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

	2006	2005
Maatschappelijk aandelenkapitaal	200,0	200,0
Waarvan niet geplaatst	147,3	148,0
	52,7	52,0

67 GEWONE AANDELEN

	2006	2005
Het maatschappelijke aandelenkapitaal bestaat uit:		
80.000.000 gewone aandelen ad € 2,50	200,0	—
7.000.000 gewone aandelen ad € 10,—	—	70,0
3.000.000 preferente aandelen A (financieringsprefs) ad € 10,—	—	30,0
10.000.000 preferente aandelen B (beschermingsprefs) ad € 10,—	—	100,0
	200,0	200,0

Stand per 1 januari

	2006	2005
Gewone aandelen 20.784.472 resp. 20.472.060*	52,0	51,2
Uitgegeven stockdividend 278.820 resp. 312.412*	0,7	0,8
Stand per 31 december geplaatst aandelenkapitaal	52,7	52,0

* Na aandelensplitsing nominale waarde van € 10,— in € 2,50.

68 AGIORESERVE

	2006	2005
Stand per 1 januari	7,0	7,8
Uitgegeven stockdividend	— 0,7	— 0,8
Stand per 31 december	6,3	7,0

De agioreserve staat vrij ter beschikking voor uitkering aan aandeelhouders.

20-04-2007

> TOELICHTING BIJ DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

69 WETTELIJKE RESERVES	2006	2005
69.1 Ingehouden winst deelnemingen		
Stand per 1 januari	23,9	21,7
Toegevoegd uit winstbestemming resultaat 2005 resp. 2004	4,4	2,2
Overboeking naar overige reserves in verband met verkoop deelneming	- 28,3	-
Stand per 31 december	-	23,9

Deze reserve is gevormd voor deelnemingen waar de vrije beschikking over ingehouden winsten aan beperkingen onderhevig zijn.

69.2 Omrekeningsverschillen	2006	2005
Stand per 1 januari	4,6	- 4,9
Mutatie in 2006 resp. 2005	- 6,2	9,5
Vrijval t.g.v. resultaat in verband met verkoop deelneming	- 0,4	-
Stand per 31 december	- 2,0	4,6
Stand wettelijke reserve per 31 december	- 2,0	28,5

70 OVERIGE RESERVES	2006	2005
Stand per 1 januari	63,8	46,3
Toevoeging vanuit resultaat 2005 resp. 2004	20,3	16,7
Overboeking van ingehouden winst deelnemingen	28,3	-
Inkoop eigen aandelen t.b.v. aandelenspaarplan/optieplan	- 7,2	-
Aandelen- en optieregelingen	0,2	0,5
Uitgifte ingekochte aandelen t.b.v. aandelenspaarplan/optieplan	0,3	0,3
Stand per 31 december	105,7	63,8

71 OPTIEREGELING

Met ingang van 2000 kent Koninklijke Ten Cate een herzien aandelenoptieplan voor het management, dat door de raad van commissarissen is vastgesteld. Daarbij is zoveel mogelijk rekening gehouden met de aanbevelingen van VNO-NCW en de Vereniging van Effectenbezitters. In aanmerking voor opties komen leden van de raad van bestuur, de concern- en groepsdirecteuren, alsmede een aantal managers. De controle op de uitvoering van het aandelenoptieplan vindt plaats door de compliance officer.

De opties worden voorwaardelijk toegekend. Indien na drie jaar aan een bepaalde prestatievoorwaarde is voldaan, geven de opties het recht om als dan een gewoon aandeel van € 2,50 te verwerven tegen de optie-uitoefenprijs.

De prestatievoorwaarde is dat de winst per aandeel over de afgelopen drie jaar ten minste moet zijn toegenomen met een percentage gelijk aan de inflatie vermeerderd met 3% per jaar. De optie-uitoefenperiode ligt tussen het derde en het zesde jaar na de voorwaardelijke toekenning van de optierechten. De optie-uitoefenprijs is gelijk aan de gemiddelde koers van het aandeel Koninklijke Ten Cate aan Euronext Amsterdam nv gedurende vijf beursdagen na publicatie van de jaarcijfers. Een toegekend optierecht komt te vervallen bij beëindiging van het dienstverband.

In beginsel wordt per jaar niet meer dan 1% van het uitstaande aantal aandelen aan opties toegekend. Voor de uitoefening van opties gelden de beperkingen zoals opgelegd in de Wet Toezicht Effectenverkeer.

71.1 Aandelenpaarplan

Ten behoeve van alle medewerkers in Nederland is de mogelijkheid gecreëerd om deel te nemen aan het aandelenpaarplan. Het maximumbedrag per deelnemer bedroeg in 2006 € 1.226 (2005: € 1.226). Via deze regeling werden in 2006 4.794 aandelen gespaard, waardoor vanaf het jaar 2002 in totaal 44.954 aandelen zijn 'gespaard' door de medewerkers.

71.2 Ingekochte aandelen

In beginsel zal de onderneming verwatering van de winst per aandeel door het toekennen van opties trachten te voorkomen door inkoop van aandelen.

Aantal ingekochte aandelen eind 2005	207.140
Inkoop aandelen in 2006	345.000
Uitgifte ten behoeve van opties	– 38.400
Uitgifte ten behoeve van aandelenpaarplan	– 4.794
Stand eind 2006	508.946

71.3 Toekenning van opties in 2007

Op 28 februari 2007 bestond het voornemen om 220.000 voorwaardelijke opties toe te kennen tegen de gemiddelde beurskoers gedurende vijf beursdagen na publicatie van het jaarresultaat op 1 maart 2007.

De verdeling daarvan is als volgt:

	28-02-2007*	01-03-2006
Leden van de raad van bestuur	60.000	60.000
Directieleden	160.000	141.200
	220.000	201.200

* Voorlopig

20-04-2007

> TOELICHTING BIJ DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

71.4 Overzicht verloop opties in 2006

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ vervallen t/m 2005	Uitgeoefend in 2006	Vervallen in 2006	Uitstaand 31-12-2006
27-2-2002	27-2-2008	80.000	6,42	37.600	800	—	41.600
25-2-2003	25-2-2009	88.200	6,18	—	37.600	600	50.000
25-2-2004	25-2-2010	95.600	10,29	—	—	2.200	93.400
22-2-2005	22-2-2011	152.400	15,17	—	—	10.400	142.000
01-3-2006	01-3-2012	201.200	23,63	—	—	13.000	188.200
		617.400	14,75	37.600	38.400	26.200	515.200
28-2-2007	28-2-2013	220.000	—	—	—	—	—

De groep heeft € 237.500 aan opbrengsten ontvangen voor de 38.400 opties die gedurende het boekjaar werden uitgeoefend en € 111.961 aan opbrengsten voor de 4.794 aandelen met betrekking tot het aandelenspaarplan.

72 VOORZIENINGEN

	2006	2005
Garanties en claims	3,0	1,9
Overige	—	2,7
	3,0	4,6

De looptijd van de voorzieningen is meer dan één jaar.

73 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2006	2005
Syndicated loan	52,6	119,5
Leningen van werkmaatschappijen	3,4	3,0
	56,0	122,5

Voor de voorwaarden met betrekking tot de Syndicated loan wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans op pagina 101.

74 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2006	2005
Banken, rekening-courant	32,7	25,4
Schulden aan geconsolideerde werkmaatschappijen	0,1	—
Handels- en overige schulden	2,2	2,5
	35,0	27,9

75 OVERIGE INFORMATIE

De vennootschap heeft een aansprakelijkheidsverklaring conform Artikel 403 Boek 2 Burgerlijk Wetboek afgegeven voor de Nederlandse werkmaatschappijen.

De vennootschap vormt tezamen met het merendeel van de Nederlandse werkmaatschappijen een fiscale eenheid voor de vennootschaps- en omzetbelasting. Ieder van de werkmaatschappijen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

Garantieverklaringen

De vennootschap heeft ten behoeve van buitenlandse werkmaatschappijen geen garantieverklaringen afgegeven als zekerheidstelling voor betalingsverplichtingen van deze maatschappijen op balansdatum.

Ten behoeve van de schadestaatprocedure inzake de claim van United Fabrics (zie toelichting 56) is een garantieverklaring afgegeven van € 1,8 miljoen.

Almelo, 28 februari 2007

Raad van bestuur

Ir. L. de Vries, voorzitter

Drs. P.H. van der Vorm

Raad van commissarissen

Dr.ir. A.W. Veenman, voorzitter

Drs. P.P.A.I. Deiters, vice-voorzitter

Prof.dr. F.A. van Vught

Drs.ing. C.W. Versteeg

Mr. E. ten Cate

20-04-2007

Overige gegevens

Koninklijke Ten Cate nv

Accountantsverklaring

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit verslag op pagina 69 tot en met 119 opgenomen jaarrekening 2006 van Koninklijke Ten Cate nv te Almeido gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2006, winst- en verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2006 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2006 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2006 met de toelichting.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET BESTUUR

Het bestuur van de 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 het bestuur van de entiteit heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

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

20-04-2007

> **ACCOUNTANTSVERKLARING**

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 Koninklijke Ten Cate nv per 31 december 2006 en van het resultaat en de kasstromen over 2006 in overeenstemming met *International Financial Reporting Standards* zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

OORDEEL BETREFFENDE DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

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

**VERKLARING BETREFFENDE ANDERE WETTELIJKE VOORSCHRIFTEN EN/OF VOORSCHRIFTEN VAN
REGELGEVENDE INSTANTIES**

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

Enschede, 28 februari 2007

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

A.J.M. Oude Weernink RA

Gebeurtenissen na balansdatum

a. Mattex Leisure Industries

Op 12 februari 2007 heeft TenCate bekendgemaakt dat overeenstemming was bereikt met de eigenaren van Mattex Leisure Industries te Dubai inzake de overname van de kunstgrasactiviteiten via een activa/passiva-transactie.

De kunstgrasactiviteiten zullen worden ondergebracht in een nieuw te vormen onderneming: TenCate Thiolon Middle East LLC. Verwacht wordt dat deze onderneming in 2007 een omzet zal genereren van USD 70 miljoen (€ 53 miljoen).

Het overnamebedrag zal USD 178 miljoen bedragen (€ 136 miljoen). TenCate Thiolon Middle East zal volledig geïntegreerd worden in de TenCate Grass-groep.

b. Aandelenemissie

Op dezelfde dag, 12 februari, werden 2.106.329 nieuwe gewone aandelen geplaatst (minder dan 10% van het bestaande aandelenkapitaal) tegen een prijs van € 24,50 per aandeel. Hiermee werd € 51,6 miljoen bruto aan nieuw eigen vermogen toegevoegd.

Levering en betaling van de nieuwe aandelen vonden plaats op 15 februari, op welke dag de nieuwe aandelen tevens werden opgenomen in de Eurofist-notering van Euronext Amsterdam. Genoemde aandelen zijn tevens dividendgerechtigd over het jaar 2006.

c. Uitgifte syndicated loan

Op 13 februari werd de plaatsing van een nieuwe syndicated loan aangekondigd met een omvang van € 250 miljoen. Deze lening zal, naast de aandelenemissie van € 51 miljoen, dienen ter financiering van de overname van Mattex en Roshield en ter vervanging van de bestaande lening.

Verwacht wordt dat de lening op 16 maart aanstaande zal worden afgesloten.

d. Closing Roshield

Op 16 februari vond de closing en betaling van de acquisitie van Roshield A/G plaats, nadat goedkeuring was verleend door het Deense Ministerie van Justitie.

Roshield, dat gevestigd is in Odense (Denemarken), is een jonge, snel groeiende onderneming op het gebied van voertuigbepantsering en persoonlijke bescherming. Roshield heeft onlangs enkele belangrijke meerjarenorders verkregen voor een bedrag van circa € 20 miljoen.

Roshield zal worden ingepast in de Europese Armour-activiteiten van TenCate Aerospace & Armour Composites. De overnamesom bedraagt ongewijzigd € 34,7 miljoen.

20-04-2007

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

e. Geschat effect op de balans van Koninklijke Ten Cate

Het effect van de acquisitie van Mattex en Rosshield, alsmede van de aandelenemissie op de balans van Koninklijke Ten Cate nv per 31-12-2006 kan pro forma als volgt worden toegelicht:

Totaal actief		Eigen vermogen en passiva	Oud	Uitbreiding	Nieuw	
TenCate	489	TenCate eigen vermogen	239 +	51 =	290	43%
Mattex/Rosshield	190	TenCate rentedragende schuld	94 +	123 =	217	32%
		TenCate overig	156 +	16 =	172	25%
	679		489 +	190 =	679	100%

De hierboven genoemde cijfers van Mattex/Rosshield zijn gebaseerd op de lokaal van toepassing zijnde waarderingsgrondslagen.

Het verschil tussen de koopprijs van beide ondernemingen en het netto actief bedraagt € 138 miljoen.

Op grond van IFRS3 Business Combinations zal aansluitend op de acquisitie van Mattex en Rosshield het netto actief gewaardeerd worden op 'fair value'.

Statutaire regeling met betrekking tot de winstverdeling

(Artikel 27)

ALGEMEEN

Het maatschappelijk kapitaal is verdeeld in gewone aandelen.

VERKORTE WEERGAVE STATUTAIRE REGELING

- 1 Winstuitkeringen kunnen slechts plaatshebben voor zover het eigen vermogen van de vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het geplaatste kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
- 2 De raad van bestuur heeft, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, de bevoegdheid te bepalen welk deel van de winst zal worden gereserveerd.
- 3 Hetgeen na reservering ingevolge lid 2 van de winst resteert staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders.
- 4 Bij de berekening van de winstverdeling tellen aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt niet mee.
- 5 Het uit te keren dividend wordt binnen dertig dagen na vaststelling van de jaarrekening door de algemene vergadering van aandeelhouders betaalbaar gesteld. Betaalbaarstellingen vinden uitsluitend plaats ten gunste van de gerechtigden aan degene te wiens naam deze aandelen zijn gesteld. Dergelijke betalingen bevrijden de vennootschap.
- 6 De vordering van een aandeelhouder tot uitkering verjaart door tijdsverloop van vijf jaren.

Voorstel winstbestemming

in miljoenen euro	2006	2005
Nettowinst	76,0	30,5
Onder toepassing van artikel 27 lid 2 van de statuten toegevoegd aan de overige reserves	- 58,5	- 13,5
	17,5	17,0
Per saldo toegevoegd aan de reserve ingehouden winst bij deelnemingen	- 1,3	- 4,4
	16,2	12,6
Onverdeeld dividendsaldo van vorig jaar	0,5	0,4
	16,7	13,0
Uitkering € 0,70 (28%) respectievelijk € 0,60 (24%) dividend voor houders van gewone aandelen ex artikel 27 lid 3 van de statuten*	- 16,2	- 12,5
Onverdeeld dividendsaldo ultimo jaar, hetgeen naar de betreffende rekening wordt overgebracht	0,5	0,5

* Na emissie van 2.106.329 aandelen op 12 februari 2007.

20-04-2007

Tienjarenoverzicht

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	Cijfers op basis van IFRS			Cijfers op basis van Dutch GAAP						
	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING										
Opbrengsten	770,5	686,5	641,0	569,6	602,1	620,0	620,2	665,5	632,9	620,8
Mutaties voorraden gereed product en goederen in bewerking	- 4,8	0,5	- 12,6	- 2,6	- 2,4	6,0	- 3,2	9,6	5,2	- 8,9
Grond- en hulpstoffen	402,2	353,8	332,1	280,7	289,9	297,2	294,4	279,8	276,0	279,0
Uitbesteed werk en andere externe kosten	34,7	29,3	29,5	28,8	36,4	37,9	36,3	48,6	44,8	51,4
Personeelskosten	171,2	161,6	159,7	142,9	151,3	159,1	160,2	165,5	159,2	153,4
Afschrijvingen en amortisatie	23,1	19,3	19,2	19,6	24,0	26,0	25,2	30,1	27,9	27,5
Overige bedrijfskosten	94,0	83,5	78,5	71,5	79,0	78,9	74,7	91,0	85,3	81,5
Totaal bedrijfslasten	720,4	648,0	606,4	540,9	578,2	605,1	587,6	624,6	598,4	583,9
BEDRIJFSRESULTAAT	50,1	38,5	34,6	28,7	23,9	14,9	32,6	40,9	34,5	36,9
Financieringslasten	- 8,0	- 4,6	- 6,8	- 7,0	- 12,0	- 12,9	- 10,6	- 10,2	- 9,7	- 10,1
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN	42,1	33,9	27,8	21,7	11,9	2,0	22,0	30,7	24,8	26,8
Winstbelasting	- 11,4	- 11,5	- 9,2	- 5,3	1,7	0,7	- 3,3	- 9,0	- 8,4	- 9,1
RESULTAAT NA BELASTINGEN MAAR VOOR RESULTAAT DEELNEMINGEN	30,7	22,4	18,6	16,4	13,6	2,7	18,7	21,7	16,4	17,7
Resultaat geassocieerde deelnemingen (incl. verkochte activiteiten)	45,4	8,1	5,1	3,9	5,4	3,5	5,5	- 0,1	0,7	0,6
RESULTAAT NA BELASTINGEN	76,1	30,5	23,7	20,3	19,0	6,2	24,2	21,6	17,1	18,3
Buitengewoon resultaat na belasting	-	-	-	-	12,3	- 12,0	-	-	- 59,0	- 4,5
NETTOWINST NA BELASTINGEN	76,1	30,5	23,7	20,3	31,3	- 5,8	24,2	21,6	- 41,9	13,8
Minderheidsbelang	- 0,1	-	- 0,1	-	- 0,2	0,1	-	-	- 0,1	-
NETTOWINST	76,0	30,5	23,6	20,3	31,1	- 5,7	24,2	21,6	- 42,0	13,8
Dividend	16,2	12,5	10,2	8,5	7,7	2,4	9,8	8,6	6,2	6,4
Bedrijfsresultaat in % van de opbrengsten	6,5%	5,6%	5,4%	5,0%	4,0%	2,4%	5,3%	6,1%	5,4%	6,0%
Rentabiliteit op eigen vermogen	36,1%	18,6%	17,0%	12,9%	22,0%	- 4,2%	17,8%	16,9%	- 27,8%	8,0%
Rentabiliteit op netto geïnvesteerd vermogen	14,4%	15,3%	13,5%	11,7%	9,7%	5,9%	13,6%	13,5%	11,5%	11,3%

	Cijfers op basis van IFRS			Cijfers op basis van Dutch GAAP						
	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
GECONSOLIDEERDE BALANS										
Materiële vaste activa	165,8	161,4	118,8	118,1	130,5	154,3	151,5	143,6	157,1	162,1
Immateriële vaste activa	12,4	13,8	12,1	10,6	12,8	14,7	—	—	—	—
Financiële vaste activa	18,3	35,2	19,9	11,4	9,2	5,6	7,5	3,4	2,9	24,9
Totaal vaste activa	196,5	210,4	150,8	140,1	152,5	174,6	159,0	147,0	160,0	187,0
Vorraden	157,7	157,5	138,6	110,0	117,4	124,6	134,6	112,0	116,1	117,9
Vorderingen	128,2	125,0	98,8	91,7	89,8	109,7	107,0	96,2	107,2	108,2
Effecten en liquide middelen	6,7	4,6	2,7	5,8	2,9	0,1	0,4	0,4	0,5	0,3
Totaal vlottende activa	292,6	287,1	240,1	207,5	210,1	234,4	242,0	208,6	223,8	226,4
TOTAAL ACTIVA	489,1	497,5	390,9	347,6	362,6	409,0	401,0	355,6	383,8	413,4
Eigen vermogen*	238,7	181,8	146,5	162,0	152,9	129,5	140,6	130,5	125,0	176,5
Minderheidsbelang	0,2	—	0,1	0,1	0,2	0,1	0,4	0,1	—	0,1
Groepsvermogen	238,9	181,8	146,6	162,1	153,1	129,6	141,0	130,6	125,0	176,6
Voorzieningen	43,8	56,1	52,1	15,6	15,1	14,4	11,2	11,3	9,2	9,9
Langlopende verplichtingen	63,5	130,2	74,1	82,9	107,0	77,7	83,1	92,6	106,5	94,1
Banken en kortlopende leningen	30,4	27,1	24,6	13,9	8,9	99,7	67,4	25,1	42,6	49,5
Overige kortlopende verplichtingen	112,5	102,3	93,5	73,1	78,5	87,6	98,3	96,0	100,5	83,3
TOTAAL PASSIVA	489,1	497,5	390,9	347,6	362,6	409,0	401,0	355,6	383,8	413,4
Garantievermogen/totaal vermogen	49%	37%	38%	47%	42%	32%	37%	41%	38%	50%
Acquisities c.q. (de)consolidaties	— 63,0	40,8	29,2	0,3	1,4	23,6	14,8	34,6	0,5	11,1
Investerings in (im)materiële vaste activa	43,0	26,2	12,0	16,9	17,0	28,5	29,5	33,7	29,2	29,8
Afschrijvingen en amortisatie	23,1	19,3	19,2	19,6	24,0	26,0	25,2	30,1	27,9	27,5
Cash flow	99,1	49,8	42,9	39,9	57,5	27,7	49,4	51,7	— 14,1	41,3
Aantal mensjaren ultimo	3.532	3.578	3.634	3.245	3.278	3.625	3.585	3.970	3.886	3.848
Aantal uitstaande aandelen (x 1.000)**	21.063	20.784	20.472	20.096	19.192	18.872	18.872	18.092	18.092	17.732
Maximale toename uit conversie**	—	—	—	—	—	768	1.200	1.716	2.296	2.936
Nettowinst per aandeel van € 2,50	3,66	1,48	1,17	1,03	1,63	— 0,31	1,30	1,20	— 2,34	0,78
Dividend per aandeel in euro	0,70	0,60	0,50	0,43	0,40	0,13	0,52	0,48	0,34	0,36
Slotkoers in euro	23,21	21,50	13,55	9,02	6,25	6,50	8,23	9,38	7,26	9,93

* Met ingang van 2003 eigen vermogen inclusief te betalen dividend.

** Na splitsing nominale waarde van de aandelen van € 10,00 in € 2,50.