

Koninklijke Ten Cate nv

Jaarverslag 2010



Connected door end-usermarketing

MATERIALS THAT MAKE A DIFFERENCE

Our materials are at the cutting edge of textile technology, chemical technology and material technology.

Our systems and materials generate added-value solutions.

Our customers make a difference with our materials and systems. This generates growth and continuity.

Onze heldere visie, missie en strategie geven richting aan de onderneming. De strategie focust op waardeketenmanagement.

In de dagelijkse praktijk wordt bij het structureren, implementeren en operationaliseren van de business gewerkt aan de hand van het **TenCate-businessmodel**. Onze uitdaging ligt in het vinden van de ultieme balans tussen de vier hoekstenen.

Superbus, het innovatieve mobiliteitsconcept van oud-astronaut prof. dr. Wubbo Ockels, werd in september 2010 officieel geïntroduceerd tijdens de Internationale Automobil Ausstellung in het Duitse Hannover. Alles binnen het Superbus-concept is gericht op duurzaamheid. TenCate is als materiaalleverancier bij het project betrokken. De TenCate Cetex® materialen worden toegepast in de body en de acht deuren van het voertuig. Veilig, flexibel en duurzaam zijn de kenmerken van Superbus. Veilig, licht en sterk waren de eisen en daarmee de argumenten om voor thermoplastisch composiet van TenCate te kiezen. Voor TenCate is duurzaamheid de grondslag en weerslag van haar streven naar continuïteit. Zo leveren producten en systemen van TenCate een wezenlijke bijdrage aan een wereld waarin thema's als veiligheid, bescherming en duurzaamheid vanzelfsprekend zijn geworden.



COMMERCIEEL OVERZICHT

Per 1 januari 2011

De sectoren van TenCate zijn onderverdeeld in marktgroepen. Elke marktgroep is een clustering van dochterondernemingen die intensief samenwerken op het gebied van onderzoek & ontwikkeling, productie, marketing en verkoop.
Voor het overzicht van de juridische entiteiten van de onderneming wordt verwezen naar de binnenzijde van de achteromslag.

SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

PROTECTIVE FABRICS Beschermdende en veiligheidsweefsels alsmede multiriskoplossingen voor de industrie, dienstverlening, brandweer en defensie.	OUTDOOR FABRICS Beschermdende weefsels voor outdoor toepassingen.	SPACE & AEROSPACE COMPOSITES Geavanceerde composietmaterialen, verbindingen en systemen voor de ruimtevaart- en luchtvaartindustrie.	INDUSTRIAL COMPOSITES Geavanceerde composietmaterialen, verbindingen en systemen voor industriële toepassingen, waaronder automotive, industriële componenten en energiewinning.
- TenCate Protective Fabrics Americas - TenCate Protective Fabrics EMEA - TenCate Protective Fabrics Asia	TenCate Outdoor Fabrics Europe	- TenCate Advanced Composites Americas - TenCate Advanced Composites EMEA	- TenCate Advanced Composites Americas - TenCate Advanced Composites EMEA

SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

GEOSYNTHETICS Synthetische weefsels, non-wovens en grids voor oplossingen en toepassingen in infrastructuur, civiele techniek en weg- en waterbouw.	INDUSTRIAL FABRICS Synthetische weefsels, non-wovens en grids voor oplossingen en toepassingen in land- en tuinbouw, milieusector, bouwnijverheid en recreatie.	GRASS Kunstgrascomponenten en (geïntegreerde) kunstgrassystemen voor topsport, recreatie en landschappelijke projecten.
- TenCate Geosynthetics Americas - TenCate Geosynthetics EMEA - TenCate Geosynthetics Asia	- TenCate Industrial Fabrics Americas - TenCate Industrial Fabrics EMEA - TenCate Industrial Fabrics Asia	- TenCate Grass Americas - TenCate Grass EMEA - TenCate Grass Asia

SECTOR OVERIG

INKJETTECHNOLOGIE Gespecialiseerde inkjettechnologie voor industriële productieprocessen.	TECHNISCHE COMPONENTEN Technische rollers en componenten voor met name printers, copiers, faxapparaten, postsorteermachines en geldautomaten.	HOLDING & SERVICES Holdingactiviteiten Koninklijke Ten Cate nv
Xennia Technology	- TenCate Enbi North America - TenCate Enbi EMEA - TenCate Enbi Asia	

TenCate heeft eigen productievestigingen in:



PROFIEL

ADVANCED ARMOUR

Geavanceerde composiet- en keramische materialen en (geïntegreerde) systemen voor de bescherming van personen, voertuigen en vaartuigen van politie, landmacht, luchtmacht, marine en civiele diensten.

- TenCate Advanced Armour Americas
- TenCate Advanced Armour EMEA

Koninklijke Ten Cate nv (TenCate) is een internationaal opererende onderneming die textieltechnologie combineert met chemische processen bij de ontwikkeling en productie van functionele materialen. Rond deze technologische basis zijn toepassingen (product-markt-technologie-combinaties) geformeerd.

De materialen van TenCate worden hoofdzakelijk toegepast voor:

- persoonlijke veiligheid en bescherming van de leef- en werkomgeving;
- modernisering van leger-, brandweer- en politieuitrusting;
- lucht- en ruimtevaart (verlaging brandstofkosten door lichtere materialen);
- watermanagement, infrastructuur en zorg voor het milieu;
- industriële toepassingen.

TenCate selecteert marktgebieden hoofdzakelijk op basis van mondiale trends, te weten veiligheid / bescherming en duurzaamheid / milieu. Voor wat betreft materiaaleigenschappen (specificaties) worden de markten veelal door overheden of (overheids)instanties op basis van wet- en regelgeving gereguleerd. De directe klanten van TenCate zijn voornamelijk overheidsgerelateerde partijen,

system integrators, OEM's (original equipment manufacturers) en hun directe toeleveranciers.

TenCate profileert zich als ontwikkelaar en producent van materialen, modules en systemen met onderscheidende eigenschappen. Hierbij hanteert TenCate een waardeketenmodel, dat erop is gericht onderscheidende posities in te nemen door technologische innovatie, kostenleiderschap, productdifferentiatie en end-usermarketing.

TenCate realiseert oplossingen voor eindgebruikers door te opereren in netwerkstructuren, zoals open innovatiecentra en partnerschappen, en overnames te plegen op complementaire terreinen. De oplossingsgerichte systeemaanpak is daarbij leidend. Het beleid, gericht op waardeketencontrole heeft geresulteerd in leidende posities in wereldwijde nichemarkten.

TenCate heeft wereldwijd in totaal circa 4.270 medewerkers in dienst alsmede gecontracteerd en streeft een ethisch en maatschappelijk verantwoorde werkwijze na. TenCate stimuleert haar medewerkers ondernemend, flexibel en creatief te zijn. Daarin brengt de onderneming het streven naar vooruitgang en duurzaamheid voor alle belanghebbenden tot uitdrukking.

gen en verkoopkantoren in de volgende landen (■):



Italië
Nederland
Oostenrijk
Polen
Roemenië
Spanje
Tjechië
Zwitserland

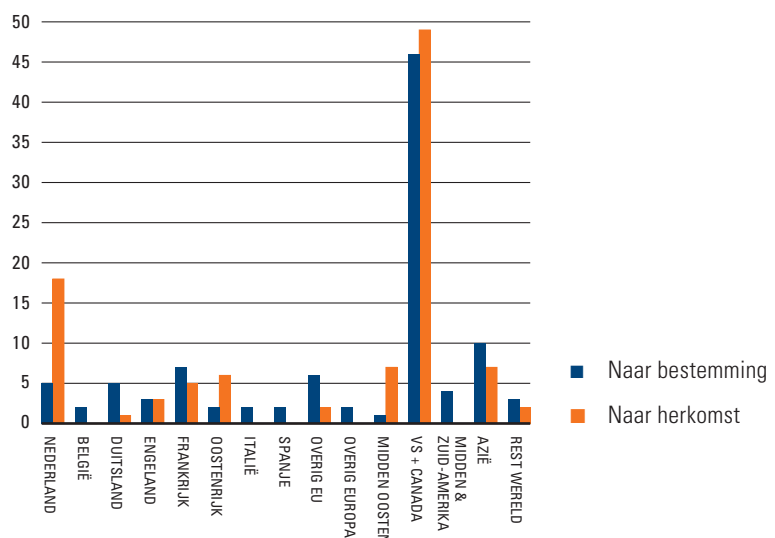
Midden-Oosten
Dubai

Azië
China
India
Maleisië
Singapore
Thailand

Oceanië
Australië
Nieuw-Zeeland

Geografische spreiding omzet in 2010

in procenten



Jaarverslag 2010

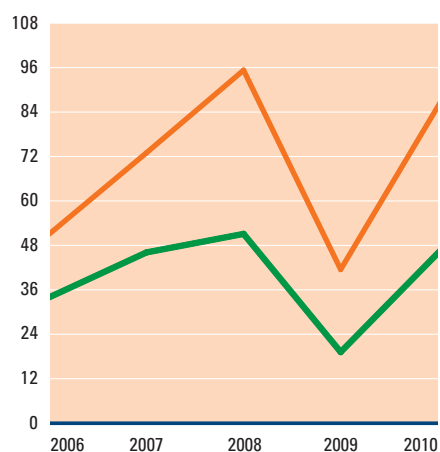
Koninklijke Ten Cate nv

Profiel	Binnenzijde omslag
Commercieel overzicht	Binnenzijde omslag
Geografische verdeling	
Kerngegevens	3
Belangrijke ontwikkelingen in 2010	4
Evaluatie actieplannen 2010	5
Visie, missie, strategie en doelstellingen	6
TenCate technologie-overzicht	8
Voorwoord voorzitter raad van bestuur	10
Het aandeel TenCate	12
Notering	12
Investorrelationsbeleid en communicatie	12
Dividendbeleid en dividendvoorstel	12
Wet Melding Zeggenschap	13
Optieregeling	13
Spreiding aandelenbezit	13
Connected door end-usermarketing	15
Verslag raad van commissarissen	17
Bestuurlijke gegevens	20
Verslag raad van bestuur	23
Algemeen	23
Financiële gang van zaken	23
Activiteiten per sector	31
Gebeurtenissen na balansdatum	59
Vooruitzichten	59
Acties voor 2011	60
Corporate informatie	61
Corporate governance	61
SWOT-analyse	62
Risicomanagement	65
Humanresourcesmanagement	72
Corporate informatietechnologie	74
Corporate technology	75
Corporate intellectual property	76
Corporate social responsibility	78
Bestuursverklaring	83
Jaarrekening 2010	85
Overige gegevens	160
Tienjarenoverzicht	164
Overzicht werkmaatschappijen en deelnemingen	Binnenzijde omslag
Colofon	Buitenzijde omslag

EBITA EN NETTORESULTAAT

in miljoenen euro

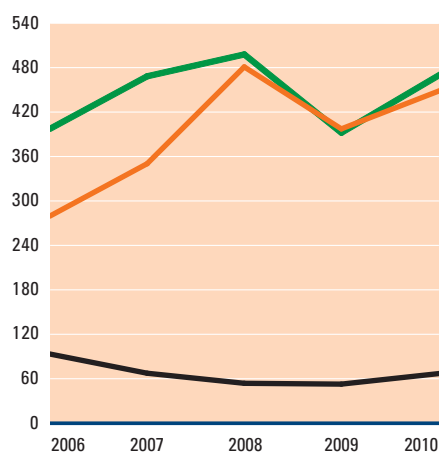
- Bedrijfsresultaat voor amortisatie
- Nettoresultaat



OMZET PER SECTOR

in miljoenen euro

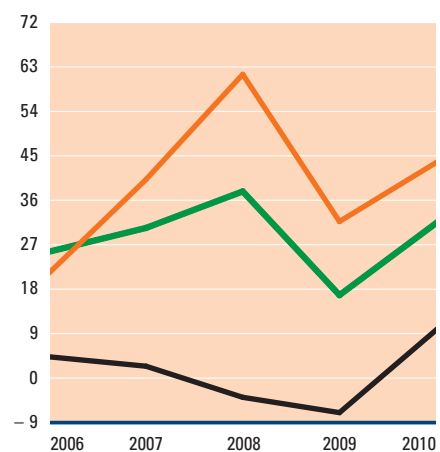
- Advanced Textiles & Composites
- Geosynthetics & Grass
- Overig



EBITA PER SECTOR

in miljoenen euro

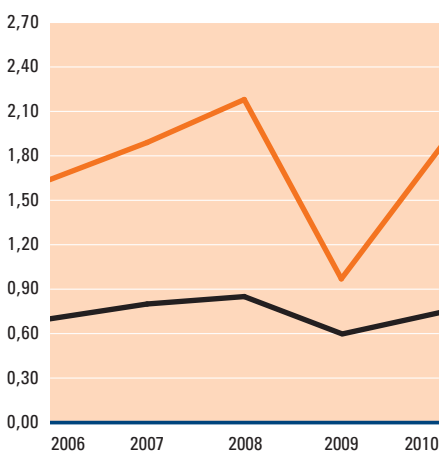
- Advanced Textiles & Composites
- Geosynthetics & Grass
- Overig



GEGEVENS PER AANDEEL

in euro

- Nettoresultaat
- Dividend



Kerngegevens

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

RESULTATENREKENING	2010	2009
Opbrengsten	984,5	842,1
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	119,5	75,4
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	85,0	41,5
Bedrijfsresultaat voor amortisatie in % van de opbrengsten (EBITA-marge)	8,6%	4,9%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	74,6	32,7
Nettoresultaat	46,0	23,9
Nettoresultaat exclusief verkochte activiteiten en bijzondere waardeverminderingen*	46,0	19,3
GECONSOLIDEERDE BALANS EN RENDEMENT		
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	715,4	620,9
Rendement (EBITA) op gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	12,1%	5,7%
Netto rentedragende schulden (ultimo)	240,7	195,5
GECONSOLIDEERDE KASSTROOM		
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	29,1	144,8
Investerings minus desinvesteringen vaste activa	– 20,4	– 12,9
Vrije kasstroom	8,7	131,9
Saldo acquisitie / vervreemding werkmaatschappijen en deelnemingen	– 24,7	3,3
UITSTAANDE AANDELEN (X 1.000)		
Aantal uitstaande aandelen jaarultimo	25.502	25.068
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (voor verwatering)	25.026	24.544
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen (na verwatering)	25.216	24.616
GEGEVENS PER AANDEEL		
Nettoresultaat	1,84	0,97
Nettoresultaat exclusief verkochte activiteiten en bijzondere waardeverminderingen	1,84	0,79
Verwaterd nettoresultaat	1,82	0,97
Verwaterd nettoresultaat exclusief verkochte activiteiten en bijzondere waardeverminderingen	1,82	0,79
Dividend per aandeel	0,75	0,60
Eigen vermogen	16,94	15,19
MEDEWERKERS		
Aantal mensjaren ultimo	4.271	3.805
– waarvan in Nederland	785	862

* 2009: exclusief resultaat op verkoop Geofabrics, Permess Hong Kong en bijzondere waardevermindering.

Belangrijke ontwikkelingen in 2010

■ Omzetgroei 17%

De omzet over 2010 bedroeg € 984,5 miljoen (autonome groei + 10%). Ondanks een gering economisch herstel werd een sterke groei gerealiseerd. De grootste bijdrage aan de omzetstijging werd gerealiseerd bij de kunstgrasactiviteiten. De grootste autonome omzetstijging werd gerealiseerd bij TenCate Enbi (sector Overig).

■ Nettowinstgroei 92,5%

Stond in 2009 de beheersing van de schuldratio voorop, in 2010 werd de aandacht verlegd naar winstoptimalisatie. In 2010 werden de hierop gerichte interne maatregelen afgerond. Met name bij de bedrijven van TenCate in Nederland heeft dit geleid tot een aanzienlijk herstel van de resultaten en werd een sterk verbeterpotentieel gerealiseerd.

■ Resultaatherstel kunstgrasactiviteiten

Het aanzienlijke herstel van met name de resultaten van de kunstgrasactiviteiten leidde binnen de sector Geosynthetics & Grass tot een stijging van de EBITA met 87% tot € 31,4 miljoen. Deze stijging is vooral het gevolg van een gewijzigd beleid ten aanzien van voorraadplanning, logistiek en productie. Daarbij is het zwaartepunt komen te liggen bij de productielocatie in Dubai, wat kostenvoordelen heeft opgeleverd.

■ Allianties met downstreammarktpartijen in de kunstgrasmarkt

In 2010 werden belangrijke vorderingen gemaakt met de implementatie van de commerciële strategie via allianties met kwalitatief hoogwaardige marktpartijen, waaronder TigerTurf. Als neveneffect werden in 2010 additionele kosten genomen om marktactiviteiten te stroomlijnen en kwalitatieve (organisatorische) verbeteringen door te voeren.

■ Recordomzet in TenCate Defender™ M producten

Het jaar 2010 was voor TenCate Protective Fabrics USA (onderdeel van de sector Advanced Textiles & Composites) een jaar met twee gezichten. Gedurende de eerste helft van het jaar lag de omzet in TenCate Defender™ M op een laag niveau vanwege een aanpassing van de camouflageprint aan de specifieke terreinomstandigheden in Afghanistan. In de tweede helft bereikte de omzet evenwel een record. In het vierde kwartaal liep de omzet op tot ongeveer US\$ 60 miljoen.

■ Vestiging kantoor ten behoeve van TenCate bedrijven USA

In november 2010 opende TenCate USA een kantoor in Washington D.C., Public and Government Relations TenCate USA. Het kantoor fungeert als branding & marketing platform voor alle bedrijven van TenCate in de Verenigde Staten, met als belangrijkste taken business promotion en positionering van het merk TenCate.

■ Geslaagde productdifferentiatie in veiligheidsweefsels

Door nieuwe productconcepten in veiligheidsweefsels (onder andere TenCate Tecasafe™ Plus) nam het marktaandeel in industriële markten voor beroepskleding aanzienlijk toe. Vooral de Verenigde Staten vormen voor TenCate een groeimarkt.

■ Herstart leveringen aan de commerciële vliegtuigindustrie

De toelieferingen aan met name Airbus en Boeing kwamen in de tweede helft van 2010 weer op gang. Behalve voor de Airbus A380 en de Boeing 787 is TenCate gekwalificeerd voor onder meer de Airbus A350 XWB. Leveringen hiervoor van TenCate Cetex® gingen eveneens van start.

■ Krapte in de vezelmarkt

Door het grote succes van bepaalde producten, zoals TenCate Defender™ M, kwam de toelevering van bepaalde grondstoffen (voornamelijk aramidevezels) onder druk te staan. Producenten stelden als reactie op de sterke stijging van de vraag niet direct het volume bij. De stijgingen van grondstofprijzen hadden voor TenCate een beperkt negatief effect.

■ Installatie International Advisory Board

Prof. mr. J.G. de Hoop Scheffer, generaal b.d. D.L. Berlijn en mr. K. Blextoon vormen gezamenlijk de International Advisory Board van TenCate, die de raad van bestuur adviseert en ondersteunt op het gebied van voornamelijk defensie- en aerospace-markten. Het marktthema veiligheid en bescherming staat hoog op de politieke agenda's. Een goede profilering van TenCate en van haar geavanceerde materialen in overheidsgerelateerde markten zal de positie van de onderneming versterken.

Evaluatie actieplannen 2010

■ **Beleid gericht op winstgroei**

Het beleid dat in 2009 werd gevoerd ten aanzien van kostenbeheersing en productdifferentiatie vormde een goede uitgangspositie voor het over 2010 getoonde winstherstel.

■ **Focus op opkomende markten en partnerschappen**

Het beleid gericht op opkomende markten is succesvol gebleken. Omzetgroei deed zich met name voor in Azië en Zuid-Amerika op het gebied van beschermende weefsels en geotextiel. Ook de samenwerking met partners in de waardeketen heeft tot aantrekkelijke projecten geleid. Hierover is met regelmaat bericht. De partnerschappen (downstreamactiviteiten) in de kunstgrasmarkt hebben geleid tot een groter marktaandeel, maar gingen gepaard met initiële kosten.

■ **Technologieontwikkeling / R&D**

Er werd goede vooruitgang geboekt ten aanzien van samenwerking op het gebied van R&D. Naast drie bestaande open innovatiecentra (TAPAS, TPRC en AMRC) werd met de Provincie Overijssel overeenstemming bereikt over subsidie voor het Open Innovatiecentrum voor Geavanceerde Materialen (OICAM) in Nijverdal. Ook met het ministerie van Economische Zaken werd overleg gevoerd over een verdere inbedding van geavanceerde materialen als speerpuntactiviteit. In dit kader kan ook het initiatief van toonaangevende bedrijven in Oost-Nederland worden gezien voor het bundelen van innovatiekracht (Advanced Materials Oost-Nederland, AMMON).

■ **Turnaround Nederlandse productie**

De turnaround van de Nederlandse bedrijven van TenCate is succesvol. De kostenbeheersing alsmede de doorgevoerde focus op hoogwaardige, kennisintensieve productie hebben geleid tot een sterk herstel van de resultaten. Van kostenmanagement is de focus geleidelijk verschoven naar versterking van de commerciële positionering. Door problemen bij Xennia Technology met een toeleverancier van inkjetkoppen zijn de ontwikkelingen in inkjettechnologie als innovatief veredelingsproces enigszins vertraagd. Hierdoor kon niet voor het jaareinde worden gestart met de proefproductie in Nijverdal.

■ **Hernieuwde aandacht voor acquisities**

De voorgenomen activering van de buy & build-strategie heeft geleid tot een aantal acquisities binnen TenCate Geosynthetics, Xennia Technology, de TenCate Grass-groep en de Europese activiteiten op het gebied van antiballistiek (armour composites). Eind 2010 werd de gesyndiceerde bankenfaciliteit geherfinancierd. Daardoor ontstaat meer flexibiliteit ten aanzien van de kredietbehoefte gedurende seizoenspatronen en is voldoende ruimte gecreëerd voor toekomstige acquisities.

Visie, missie, strategie en doelstellingen

VISIE

TenCate ontwikkelt en produceert functionele materialen die op basis van hun eigenschappen onderscheidend zijn. TenCate richt zich op wereldwijde trends op het gebied van veiligheid / bescherming en duurzaamheid / milieu en daarvan afgeleide thema's, die de groei van de onderneming stimuleren.

Markten vragen naar specifieke kritische functionaliteiten om tegemoet te komen aan bepaalde behoeftes, die veelal worden ingegeven door normeringen of wet- en regelgeving. Veiligheid / bescherming en duurzaamheid / milieu zijn trends die wereldwijd sterk zijn gereguleerd.

TenCate opereert op het gebied van materiaalwetenschap (material science). Technologische ontwikkeling is een belangrijk middel om aan normeringen en eisen tegemoet te komen of normen zodanig bij te stellen dat vooruitgang kan worden geboekt ten aanzien van functionaliteiten.

De producten van TenCate worden toegepast in systemen. Daarbij biedt TenCate in toenemende mate de totale oplossing aan, zelfstandig of in samenwerking met partners.

MISSIE

Vooruitgang is een van de belangrijke drijfveren van TenCate. De onderneming wil leidend zijn in het bieden van duurzame oplossingen voor complexe vraagstukken ten aanzien van persoonlijke bescherming en bescherming van de persoonlijke omgeving. TenCate heeft in haar markten wereldwijd een leidende positie en kan die rol waarmaken, mede gelet op de brede technologische competentie.

STRATEGIE

De strategie van TenCate is gestoeld op het concept van waardeketenmanagement (global value chain management). Op basis hiervan werkt TenCate met tal van schakels in de keten op duurzame groeiemarkten.

De vier hoekstenen van dit beleid zijn:

1. end-usermarketing en een industrieel intellectueel-eigendomsbeleid;
2. productdifferentiatie, gericht op specifieke toepassingen en klanteisen;
3. kostenleiderschap;
4. technologische innovatie.

Het acquisitiebeleid van de afgelopen jaren heeft geresulteerd in een leidende technologische en marktpositie, waardoor kritische massa is gerealiseerd.

De wereldwijde aanwezigheid in deelmarkten, de brede productportfolio in samenhang met de vooraanstaande technologische positie en het innovatieve karakter van TenCate vormen belangrijke concurrentievoordelen.

DOELSTELLINGEN

KWALITATIEVE STRATEGISCHE DOELEN

- Het creëren van waarde voor aandeelhouders door het realiseren van rendabele groei op basis van onze kennis, kunde en interne synergie. Hierbij wordt rekening gehouden met onze maatschappelijke verantwoordelijkheden, zowel vanuit economisch als sociaal perspectief.
- Het bereiken van kritische massa in product-markt-technologie-combinaties door leidende posities in te nemen in wereldwijde marktniches.
- Het realiseren van een gezonde financiële positie met voldoende slagkracht voor overnames.
- Het beheren van een evenwichtige portfolio van activiteiten, waarbij product-markt-technologiecombinaties verschillen qua groei-mogelijkheden en risicoprofiel.
- De stimulering van een open, creatieve en ondernemende cultuur voor vooruitgang, verandering en vernieuwing.
- Het managen van een wereldwijd opererende, commerciële organisatie die denkt in (systeem)oplossingen binnen de totale waardeketen.

FINANCIËLE DOELSTELLINGEN

- Het netto geïnvesteerd vermogen moet voldoende rendement genereren. Het bedrijfsresultaat voor amortisatie als percentage van het gemiddelde netto geïnvesteerd vermogen dient ten minste 15% te bedragen.
- De financiële positie moet voldoende solide zijn. De verhouding tussen netto rentedragende schuld en bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) dient structureel minder dan 2,5 te bedragen.
- De doelstelling ten aanzien van winstgroei van jaarlijks 10% is gebaseerd op de EBITA (bedrijfsresultaat voor amortisatie). Voor de realisatie hiervan wordt continuering van de buy & build-strategie nagestreefd. Ook is toename van de toegevoegde waarde en de efficiency noodzakelijk, aangezien de autonome groei van de kernactiviteiten gemiddeld beneden de 10% zal liggen.
- Er moet een adequate winstmarge worden gecreëerd. De geconsolideerde EBITA-marge dient te stijgen naar ten minste 10%.

TenCate – een sterk merk

TenCate is een van de beursgenoteerde (midcap) Nederlandse ondernemingen met de meest waardevolle merken. De waarde van het corporate merk TenCate werd begin 2010 geschat op € 83 miljoen, de totale waarde van de TenCate-merken op € 100 miljoen. TenCate voert een industrieel merkenbeleid op basis van een overkoepelende merkenarchitectuur. Het merkenbeleid is gericht op end-usermarketing en verbonden met productdifferentiatie. De komende jaren wordt de rol van het corporate merk TenCate verder versterkt. Dat verdiept en vergroot de identiteit en bevordert de transparantie en reputatie van de onderneming.

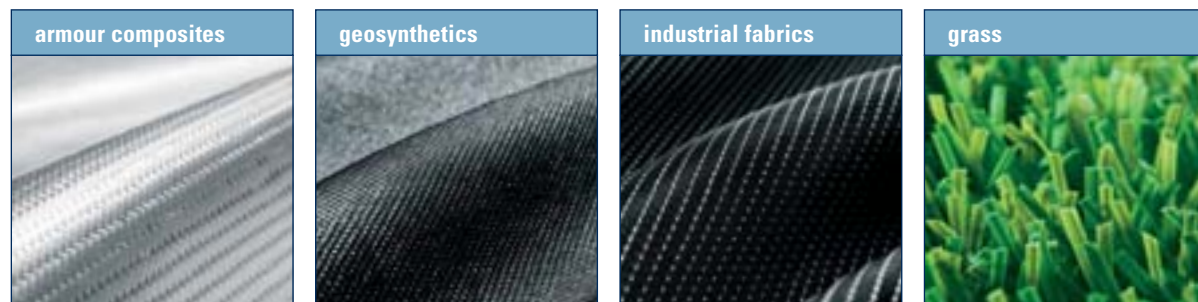
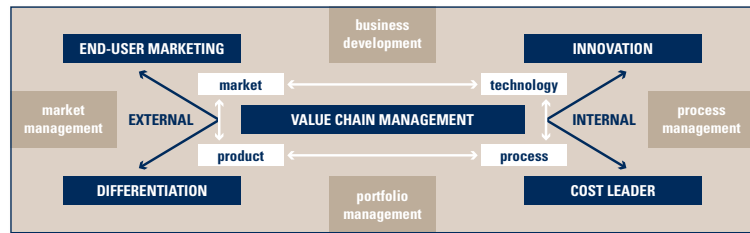


TenCate technologieoverzicht



TenCate business model

© TenCate



business development



Veredeltechnologie

M Mechatronics

IT ICT

B Biosciences

© TenCate

Voorwoord voorzitter raad van bestuur

OMZET- EN STERKE WINSTGROEI IN EEN TERUGHOUDEND ECONOMISCH KLIMAAT

TenCate heeft door het vroege ingrijpen in de financiële huishouding en het verleggen van de commerciële aandacht naar nieuwe (geografische) markten een goede basis gelegd voor herstel. Dit herstel van de activiteiten werd in 2010 breed gedragen.

De omzet is met € 985 miljoen vrijwel terug op het niveau van het topjaar 2008. De nettowinst bedroeg € 46 miljoen, wat een stijging betekent van 92% ten opzichte van 2009. Aangezien nog beperkt sprake is van economisch herstel in het algemeen geeft dit vertrouwen in de toekomst van TenCate.

Ook in 2011 blijft alertheid op kostenontwikkelingen, terughoudendheid ten opzichte van investeringen en beheersing van het werkkapitaal geboden. TenCate zal haar ambitie ten aanzien van winstgevend groei naar verwachting verder inhoud geven.

POSITIEVE OPERATIONELE TREND

De onderliggende operationele trend is positiever dan de cijfers laten zien. Op sommige terreinen is gebleken dat toeleveranciers de sterke groei van de vraag moeilijk kunnen volgen. Dit leidde tot krapte op sommige grondstoffenmarkten en resulteerde vooral binnen de sector Advanced Textiles & Composites tot enige omzetvertraging.

In het begin van het jaar werd aandeelhouders een resultaatsherstel binnen de kunstgrasactiviteiten in het vooruitzicht gesteld. Er heeft een succesvolle herschikking plaatsgevonden van de wijze waarop TenCate de relatie met deze eindmarkt invult. Dit is onderdeel van het strategische proces, waarbij TenCate zich richt op meer duurzame systemen en verhoging van de transparantie ten aanzien van prijs-kwaliteitverhoudingen. Hoewel dit proces van toenemende ketenintegratie gepaard ging met additionele kosten is het totale resultaat over 2010 sterk toegenomen.

Het resultaat over 2010 is tot stand gekomen mede dankzij een uitstekende bijdrage van de marktgroep TenCate Protective Fabrics USA. Meest in het oog springend was de omzetstijging in de productportfolio TenCate Defender™ M met ingang van het vierde kwartaal. Naast de verkopen van beschermende weefsels aan het Amerikaanse leger was de industriële markt sterk in opkomst.

In de tweede helft van 2010 was sprake van een geleidelijke opleving van de markt voor aerospace-composieten, vooral in relatie tot Airbus Industries. De geprognoseerde omzetgroei in thermoplastische composietmaterialen (TenCate Cetex®) werd de afgelopen jaren getemporeerd door technische vertragingen in de aanloopfase van de serieproductie van nieuwe toestellen. Dit had een belangrijke invloed op TenCate als toeleverancier. Aan deze situatie is nu een eind gekomen. Aangezien TenCate op dit terrein een toonaangevende positie inneemt en binnen de sector steeds meer van dergelijke composieten in aerospace structures worden verwerkt, zijn de vooruitzichten voor de komende jaren gunstig. Niet alleen de aerospace-sector, ook andere industriële marktpartijen zijn in toenemende mate geïnteresseerd in de materialen van TenCate.

Een aantal Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen vormt een belangrijk fundament voor het cluster rond materiaaltechnologie, zoals blijkt uit de mede door TenCate geïnitieerde innovatiecentra rond Universiteit Twente en de Technische Universiteit Delft. Hierin participeert TenCate als launching partner samen met onder andere Airbus, Boeing en Fokker Aerostructures. TenCate heeft de technologie in huis om goed in te spelen op de trend naar sterke, lichte materialen, vooral op het gebied van mobiliteit en energiewinning.

TenCate Grass Europa rondt procesoptimalisatie af

Dankzij een omvangrijk transformatieproces is TenCate Grass Europe (Nijverdal) in 2010 omgevormd tot een flexibele, klantgerichte en efficiënt aangestuurde productie-eenheid. De productie van grasgarens vindt nu plaats in één hal. Door verbeterde lay-out van het bedrijf zijn een efficiënte productie en efficiënte inzet van medewerkers gewaarborgd. De verpakking van producten en het intern transport zijn volledig geautomatiseerd. Systemen voor dataverkeer zijn zo veel mogelijk aan elkaar gekoppeld. De logistieke planning en het voorraadbeheer zijn verder verbeterd. Om de kwaliteit waarom TenCate Grass bekendstaat te blijven waarborgen, worden kwaliteit en kwaliteitsprocedures continu onder de loep genomen.



Hoewel de groei van Xennia Technology (digitale inkjettechnologie) door leveringsproblemen van een belangrijke toeleverancier achterbleef, zijn strategische vorderingen gemaakt. De productie van eigen inkten werd in 2010 opgestart. Ook vond versterking plaats op het gebied van software voor besturingssystemen. TenCate zal als launching customer op het gebied van textielveredeling in de loop van 2011 starten met digitale proefproductie.

SUCCESVOLLE KOSTENVERLAGINGEN NEDERLANDSE BEDRIJVEN

Na de in 2009 genomen maatregelen bij de Nederlandse bedrijven stond het jaar 2010 in het teken van flexibilisering van kosten en verhoging van de effectiviteit. TenCate zou zich daarbij in toenemende mate concentreren op hoogwaardige, kennisintensieve productie en technologie-ontwikkeling. Op dit gebied zijn goede stappen gezet en is sprake van een duidelijke resultaatverbetering. Dit verbeteringsproces wordt de komende jaren voortgezet, waarbij sprake zal zijn van meer intensieve end-usermarketing.

ACTIVERING BUY & BUILD-STRATEGIE

Met een korte onderbreking gedurende 2009 heeft TenCate de afgelopen jaren door middel van groei acquisities gerealiseerd die bepalend zijn geweest voor de verdere ontwikkeling. Hoewel acquisities additionele risico's kunnen inhouden, is de 'risk appetite' van TenCate juist beperkt. Acquisities zijn steeds complementair geweest in product-markt-technologiecombinaties die aan de bestaande portfolio van TenCate zijn gerelateerd. De marktposities zijn hierdoor in de loop van de jaren steeds versterkt. Begin 2010 is bekendgemaakt dat TenCate de buy & build-strategie zal intensiveren.

Investerings in materiële vaste activa bleven in het boekjaar echter beperkt (€ 16,2 miljoen). Binnen een aantal groeikernen, zoals composieten, zijn in de voorgaande jaren dusdanige investeringen gepleegd dat de capaciteit vooralsnog toereikend is.

Eind 2010 werd een nieuwe financieringsfaciliteit afgesloten, die goed aansluit op de groeiambities van TenCate.

Een belangrijk aspect van de groei van TenCate hangt samen met de ontwikkelingen in Azië en Zuid-Amerika. De twee belangrijkste groeiactiviteiten in deze regio's zijn beschermende weefsels en geotextiel (infrastructuur en milieumarkt). Gedurende 2010 heeft TenCate haar positie in deze markten versterkt.

Ten slotte vormt het onderwerp duurzaamheid binnen de gehele onderneming een steeds belangrijker punt van aandacht. Ook in 2011 zal hieraan meer vorm en inhoud worden gegeven.

Bij deze wil ik de medewerkers dankzeggen voor hun inzet en voor de grote mate van samenwerking met collega's binnen het gehele concern. Een technologiebedrijf als TenCate is gebaat bij het slim combineren van technische vaardigheden om oplossingsgericht te opereren.



Ir L. de Vries, voorzitter raad van bestuur

Het aandeel TenCate

NOTERING

Het aandeel TenCate is genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam en opgenomen in de AMX-index. Circa tien analisten van toonaangevende Nederlandse banken en effecteninstellingen volgen het aandeel actief.

Op 31 december 2010 stonden 25.501.907 gewone aandelen TenCate uit, elk met een nominale waarde van € 2,50. De slotkoers van het aandeel bedroeg € 28,00.

INVESTORRELATIONSBELEID EN COMMUNICATIE

Als gevolg van de financiële crisis was sprake van een sterk toegenomen voorkeur van institutionele beleggers voor grotere beursfondsen met een hoge liquiditeit. Tevens was sprake van een sterke afname van de activiteiten van hedgefondsen, waardoor het aandeelhoudersbestand gedurende 2010 is gemuteerd. Veel belangstelling viel waar te nemen van beleggers met een langetermijnhorizon, die de groeitrends van TenCate positief waardeerden. Gedurende de tweede helft van het jaar is bijzondere aandacht besteed aan de communicatie met de particuliere beleggersmarkt.

Als gevolg van de genoemde beurstrends nam de gemiddelde dagomzet over 2010 af tot 58.406 aandelen (2009:102.106). Als gevolg van nieuw opgerichte elektronische handelsplatformen vindt circa driekwart van de handel in het aandeel via NYSE Euronext plaats. De gerapporteerde handelsomzet heeft betrekking op de Euronext-cijfers. Hoewel de omzet op de beurs terugliep, behoorde TenCate tot de bedrijven met de hoogste koersperformance.

Begin 2010 werden de interne en externe communicatie voor wat betreft vorm en inhoud meer met elkaar in lijn gebracht. Daarbij werd tevens meer aandacht gegeven aan de lading van het corporate merk TenCate. Het in 2010 vernieuwde TenCate relatiemagazine textures

wordt in twee talen uitgegeven en wereldwijd verspreid onder alle medewerkers, alsmede aan alle stakeholders die zich hiervoor hebben aangemeld (via de website). In het magazine wordt inzicht gegeven in de groeitrends van TenCate en wordt achtergrondinformatie verstrekt over de activiteiten van het concern wereldwijd.

Het communicatiebeleid zal in toenemende mate zijn gericht op markten en stakeholders buiten Nederland, gelet op het commerciële belang daarvan. Gedurende 2010 was al sprake van een intensieve communicatie met stakeholders in de Amerikaanse markt rond het product TenCate Defender™ M.

DIVIDENDBELEID EN DIVIDENDVOORSTEL

TenCate streeft naar verdere winstgevendende groei binnen haar kernmarkten. In 2010 werd meegedeeld dat, na een periode waarin cash-management de prioriteit kreeg, de buy & build-strategie wordt geïntensiveerd om geen additioneel beroep te hoeven doen op financiële markten.

Er wordt in het dividendbeleid een bestendige gedragslijn gevolgd. Daarbij bedraagt het uitkeringspercentage in principe 40%, uit te keren in contanten dan wel naar keuze van aandeelhouders in aandelen ten laste van de agioreserve.

Over 2010 wordt voorgesteld het dividend vast te stellen op € 0,75 per aandeel van nominaal € 2,50, naar keuze van aandeelhouders volledig in contanten dan wel in aandelen ten laste van de agioreserve.

Bron NYSE Euronext

ISIN-code NL 0000375731

Reuters-code NTCN.AS

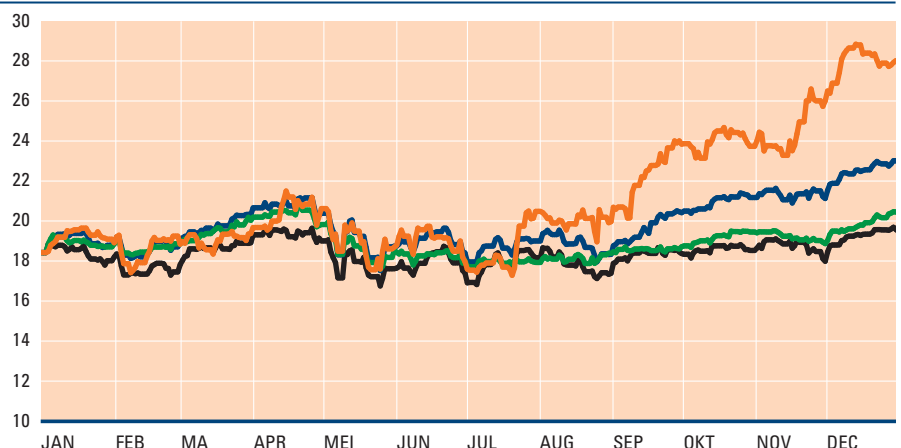
Bloomberg-code KTC.NA

■ KTC

■ AEX

■ AMX

■ AsCX



Aantal uitstaande aandelen

Aantal uitstaande aandelen 31 december 2009	25.067.580
Uitbreiding aandelenkapitaal als gevolg van stockdividend	434.327
Aantal uitstaande aandelen 31 december 2010	25.501.907

Ontwikkeling uitstaande aandelen

	2010	2009
Nominale waarde	€ 2,50	€ 2,50
Laagste koers	€ 17,30	€ 10,31
Hoogste koers	€ 28,83	€ 18,50
Slotkoers	€ 28,00	€ 18,43
Winst per aandeel	€ 1,84	€ 0,97
Dividend per aandeel	€ 0,75	€ 0,60

WET MELDING ZEGGENSCHAP

Het register van de Autoriteit Financiële markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat de volgende beleggers met deelnemingen boven 5% (bron: AFM).

Naam	Datum melding	Percentage
Delta Lloyd N.V.	01 november 2006	5,08%
Schroders Plc.	27 oktober 2009	8,25%
Kempen Oranje Participaties N.V.	01 januari 2010	6,34%
Ameriprise Financial Inc	01 mei 2010	7,69%
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V.	22 juni 2010	10,16%

Op basis van bijgaande geografische verdeling van relatief belangrijke pakketten die in handen zijn van institutionele partijen (circa tweederde van de uitstaande aandelen) blijft de spreiding ten opzichte van het voorgaande jaar ongeveer gelijk.

Circa 15 tot 20% van de uitstaande aandelen is in handen van Nederlandse particuliere beleggers.

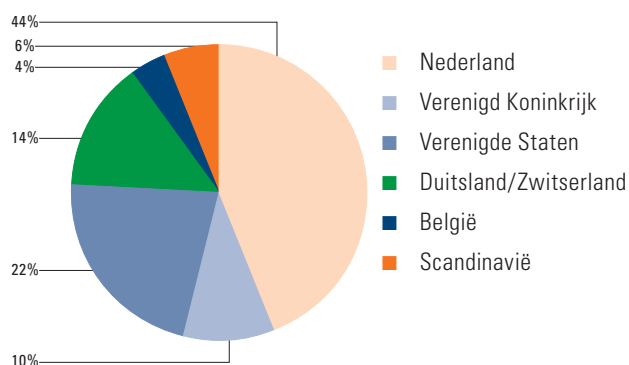
OPTIEREGELING, AANDELENBEZIT PERSONEEL EN RAAD VAN BESTUUR

Voor de optieregeling en aandelenbezit van managers en leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar pagina 154 van dit verslag. De eventueel door de vennootschap ingekochte aandelen houden verband met het afdekken van verstrekte opties.

Belangrijke data 2011

Publicatie jaarcijfers 2010	2 maart
Algemene vergadering van aandeelhouders	21 april
Notering ex-dividend	27 april
Record datum: bepaling dividendgerechtigden	29 april
Keuzeperiode voor contant of stockdividend	2 tot en met 20 mei
Publicatie trading update eerste kwartaal 2011	3 mei
Betaalbaarstelling dividend/levering aandelen (stock)	25 mei
Publicatie halfjaarcijfers 2011	2 augustus
Publicatie trading update derde kwartaal 2011	3 november

Geografische spreiding aandelenbezit 2010 in procenten



TENCATE
Defender™ M

Het toonaangevende TenCate Defender™ M-weefsel van TenCate Protective Fabrics wordt niet alleen toegepast in beschermende kleding van Amerikaanse militairen, maar wordt ook gebruikt als thermische voering voor uitrustkleding van Amerikaanse brandweerlieden. Het hightechmateriaal beschikt over gepatenteerde, inherent-vlamwerende eigenschappen die niet uitwasbaar zijn of slijten. Het beschermende weefsel is ademend en zorgt voor natuurlijke afvoer van transpiratievocht. Tegelijkertijd is het licht in gewicht en comfortabel genoeg voor toepassing in kazernekleding, zoals shirts, jassen en broeken van brandweerlieden.

Omdat TenCate Defender™ M oorspronkelijk is ontworpen voor de landmacht, is het uitstekend bestand tegen slijtage, scheuren en verkleuring. Zo wordt ook bij brandweerkleding een langere levensduur gerealiseerd. TenCate Defender™ M is een tri-blendweefsel, bestaande uit 65% Lenzing FR® Rayon, 25% para-aramide en 10% nylon. Sinds zomer 2010 is het weefsel leverbaar in verschillende kleuren, waaronder effen kleuren en speciale camouflageprints, om te voldoen aan de eisen van zowel reguliere als bosbrandweerkorpsen in de Verenigde Staten van Amerika.

 Lenzing FR®**Connected door end-usermarketing**

Connected door end-usermarketing

BIEDEN VAN KLANTGERICHTE OPLOSSINGEN

Het strategische kader van TenCate, dat ruim een decennium geleden werd geformuleerd en ingevoerd, is gestoeld op vier hoekstenen waarbinnen het waardeketenmanagement wordt geïmplementeerd:

- End-usermarketing
- Productdifferentiatie
- Kostenleiderschap
- Technologische innovatie

Het vertalen van klantbehoeften in systeemoplossingen is een van de uitgangspunten van end-usermarketing. In dit jaarverslag is deze hoeksteen van het TenCate businessmodel nader uitgelicht.

Hoewel de directe klantenbasis van TenCate voornamelijk bestaat uit overheidsgerelateerde partijen, system integrators, OEM's en hun directe toeleveranciers is het van belang de behoeftes van eindgebruikers te kennen en in te spelen op nieuwe materiaalbehoeftes. Vaak liggen hieraan nieuwe wet- en regelgeving, industrienoreringen of kwaliteits- en/of veiligheidsnormen ten grondslag.

MATERIAALEIGENSCHAPPEN

TenCate ontwikkelt en produceert materialen met uiteenlopende eigenschappen. De achterliggende technologieën, technieken, processen, patenten, recepturen et cetera vormen de bindende factor. In toeneemende mate maken TenCate materialen deel uit van systemen, waarin materialen, modules of technologieën worden gecombineerd.

In de afgelopen jaren is het zwaartepunt van de aandacht binnen het commerciële proces geleidelijk verschoven van de directe klant naar de concrete behoeftes van eindgebruikers. Deze behoeftes vinden vaak hun oorsprong in wet- en regelgeving, standaarden en normen.

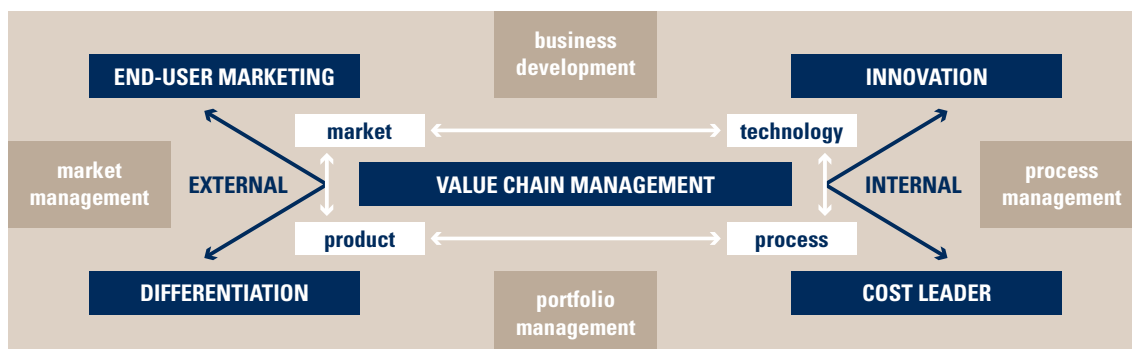
TenCate richt zich op toepassingen waarbij strikte, vaak hoge normeringen gelden voor de gebruikte materialen. Markten zijn veelal van overheidswege gereguleerd voor wat betreft de geldende standaarden. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om milieuwetgeving of arbeidswetgeving. De belangrijkste normeringen gelden op het gebied van veiligheid en bescherming. Normeringen op het gebied van duurzaamheid dienen zich aan. Materialen moeten in de meeste gevallen voldoen aan strikte tenderspecificaties of veiligheidsvoorschriften, zoals voor de luchtvaart.

De overgang naar een meer marktgerichte organisatie heeft tevens tot gevolg gehad dat de nadruk steeds meer is komen te liggen op de toegevoegde waarde van de omzet. Toegevoegde waarde is ook van belang om (kwaliteits)controle binnen de waardeketen te kunnen uitoefenen.

ORGANISATIE

Het gevolg van deze strategie is een groeiende mate van interne samenwerking en samenhang op technologisch en commercieel gebied. TenCate spreekt van product-markt-technologiecombinaties. Door intern samen te werken en vooral op technologisch gebied kennis en kunde te mobiliseren, worden steeds nieuwe oplossingen gerealiseerd. Voorbeelden hiervan zijn het weven van kunstgrassystemen en de succesvolle introductie van TenCate Tecasafe® Plus en TenCate Defender™ M in respectievelijk de Amerikaanse industriële markt en de Europese defensie- en politiemarkt.

Door de meer oplossingsgerichte aanpak vindt tevens een *upgrading* plaats van het marketing- en verkoopproces. Het netwerk van agenten en dealers wordt in toenemende mate vervangen door gespecialiseerde verkopers en productspecialisten.



> CONNECTED DOOR END-USERMARKETING

SAMENWERKING BINNEN DE WAARDEKETEN

Verbondenheid met de markt betekent verbinding met de gehele waardeketen, zowel upstream als downstream. TenCate opereert in toenemende mate in netwerken binnen de waardeketen. Hierin ontstaan samenwerkingen met onder meer OEM's (original equipment manufacturers), kennisinstellingen, technologiepartners, toeleveranciers, overheden, internationaal opererende gespecialiseerde ondernemingen op het gebied van watermanagement en milieu, specialisten in de verwerking van composietmaterialen en bedrijven die kunstgrasconcepten vermarkten. Ook op wetenschappelijk en onderzoeksgebied plukt TenCate de vruchten van samenwerking in openheid.

Door deze externe gerichtheid en de bereidheid tot bundeling van krachten beoogt TenCate op technologisch gebied voorop te blijven lopen, als waarborg om ook op lange termijn klantgerichte oplossingen te bieden.



Relatiemagazine txtures krijgt thematische opzet

Met ingang van 2010 verschijnt het relatiemagazine txtures vier keer per jaar in een vernieuwde, meer thematische opzet.

Met deze publicatie wil TenCate een brede doelgroep op een leesbare manier laten zien hoe de trends veiligheid / bescherming en duurzaamheid / milieu en hieraan gerelateerde marktthema's de bindende factoren vormen van de onderneming. Ook wordt inzichtelijk gemaakt wat het belang is van de activiteiten van TenCate voor de klant of de markt. Op de corporate website worden achtergrondinformatie, actuele foto's en filmbeelden geboden. Bij ieder artikel is waar mogelijk de naam vermeld van een contactpersoon voor nadere, deskundige informatie.

Verslag raad van commissarissen

JAARVERSLAG

Hierbij bieden wij u het door de raad van bestuur opgestelde jaarverslag 2010 aan, waarin de jaarrekening is opgenomen. Deze jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants NV en op 1 maart 2011 besproken met de raad van bestuur in aanwezigheid van de accountant. De goedkeurende controleverklaring is opgenomen op bladzijde 160.

Op grond daarvan zijn wij van mening dat het jaarverslag voldoet aan de eisen van transparantie en dat het een goede basis vormt voor de verantwoording door de raad van commissarissen over het gehouden toezicht.

Wij stellen u voor de jaarrekening vast te stellen, het dividendvoorstel goed te keuren en decharge te verlenen aan de raad van bestuur voor het gevoerde beleid en aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht.

SAMENSTELLING

Per 8 april 2010 is de heer ing. R. van Gelder toegetreden tot de raad van commissarissen. De heer Van Gelder heeft als voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Koninklijke Boskalis Westminster en van Heijmans ruime bestuurlijke en internationale ervaring in het bedrijfsleven. De heer drs. P.P.A.I. Deiters werd herbenoemd voor een periode van 4 jaar en herkozen tot vice-voorzitter van de raad van commissarissen.

TOEZICHT

De raad van commissarissen heeft in 2010 zeven keer volgens een vast rooster plenair vergaderd met de raad van bestuur, alsmede een enkele maal buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Daarbij is zowel het functioneren van de raad van bestuur als van de individuele bestuurders besproken. Tevens heeft de raad van commissarissen het

eigen functioneren geëvalueerd, evenals dat van de commissies en de individuele commissarissen. Alle leden woonden de vergaderingen bij.

Tijdens de gezamenlijke vergaderingen heeft de raad van commissarissen onderwerpen behandeld als de strategie van de drie sectoren binnen TenCate, de SWOT-analyses, het risicomanagement, alsmede verschillende acquisitievoorstellen, waaronder die betreffende AML en Emas Kiara.

Bijzondere aandacht is uitgegaan naar de participaties in de TenCate Grass-groep en hun onvoldoende rentabiliteit.

Andere onderwerpen betroffen de herfinanciering door middel van een nieuwe syndicated loan van € 450 miljoen, de begrotingen voor 2011, de situatie betreffende het digitaal veredelen en printen bij Xennia, het desinvesteringsproces van TenCate Enbi en de rol en de kwalificaties van het groepsmanagement en de managementlaag daaronder.

In het najaar is gesproken over de opvolging van de interim CFO, drs. J. Lock. Dit heeft geresulteerd in de voorgenomen benoeming van drs. B. Cornelese in de aandeelhoudersvergadering van 21 april 2011. Wij zijn de heer Lock zeer erkentelijk voor zijn bijdrage, geleverd in de twee extra jaren na zijn aanvankelijke pensionering.

Na elk kwartaal zijn de financiële resultaten besproken. Bij het bespreken van de jaarcijfers 2009 en de halfjaarcijfers 2010 heeft de externe accountant over zijn bevindingen gerapporteerd.

Buiten aanwezigheid van de raad van bestuur heeft de raad zich beraaden over de samenstelling en het functioneren van de raad van commissarissen en de raad van bestuur, alsmede de remuneratie van de raad van bestuur.

> VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

Voorts hebben vertegenwoordigers van de raad deelgenomen aan zes overlegvergaderingen van de centrale ondernemingsraad. Daarbij is deelgenomen aan de discussies en is kennisgenomen van hetgeen in de onderneming leeft.

CORPORATE GOVERNANCE

Overeenkomstig de aanbevelingen van de Commissie-Corporate Governance is de gewijzigde code die met ingang van 2009 van toepassing was, besproken in de aandeelhoudersvergadering van 8 april 2010.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben de belangrijkste principes van de aangepaste Code onderschreven. De Code wordt dan ook voor het overgrote deel door de onderneming toegepast. De enkele afwijkingen die binnen Koninklijke Ten Cate nv gelden, hebben vooral te maken met de aard van de omvang van de onderneming. Genoemde afwijkingen alsmede de uitleg daarbij, sluiten beter aan bij de werkwijze van TenCate. De door TenCate gehanteerde afwijkingen kunnen op de website van de vennootschap (www.tencate.com) worden geraadpleegd.

ONAFHANKELIJKHEID

Alle leden van de raad van commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de best practice-bepalingen van de Corporate Governance-code. Geen van de leden van de raad van commissarissen bezit aandelen of opties TenCate.

COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De raad van commissarissen telt twee commissies: de financiële commissie onder voorzitterschap van de heer E. ten Cate en de gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie onder voorzitterschap van de heer F. van Vught. Zij hebben tot taak de analyse van onderwerpen binnen hun specifieke kennisgebieden en de voorbereiding van besluiten in de voltallige vergadering van

de raad van commissarissen. In april 2010 trad de heer R. van Gelder toe tot de financiële commissie, als opvolger van de heer Deiters, die op zijn beurt lid werd van de gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

FINANCIËLE COMMISSIE

De financiële commissie is in 2010 viermaal voltallig bijeengeweesd ter voorbereiding van de bespreking van de jaarcijfers 2009, de kwartaal- en halfjaarcijfers 2010 en enkele specifieke onderwerpen.

Diepgaand is onder andere ingegaan op de interne beheersings- en rapportagesystemen, het costmanagement-systeem en het voornemen per 1 januari 2012 een functionele resultatenrekening in te voeren, de herfinanciering, de belastingpositie in met name Nederland, de ICT-situatie bij de groepen en op corporate niveau, de impairmentberekeningen, aspecten van financieel risicomanagement, het beleid ten aanzien van de auditdienstverlening, de management letter van de externe accountant, alsmede de opvolging van zijn aanbevelingen.

GECOMBINEERDE REMUNERATIE-, SELECTIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE

In het najaar is gesproken over de benoeming van een nieuwe CFO. Dit heeft geleid tot de voorgenomen benoeming van de heer drs. B. Cornelese in de aandeelhoudersvergadering van 21 april 2011.

REMUNERATIERAPPORT

Het remuneratierapport 2010 is geplaatst op de website van de vennootschap.



Instelling International Advisory Board

TenCate opereert in markten met vaak overheidsgelateerde eindgebruikers en is dus deels afhankelijk van overheidsorders.

Vanwege het groeiend aantal relaties met instellingen en overheden neemt de behoefte toe om gebruik te kunnen maken van specifieke expertise op dit terrein. TenCate heeft daarom een International Advisory Board geïnstalleerd als strategisch en ondersteunend adviesorgaan van de raad van bestuur. De raad van advies bestaat uit (van links naar rechts) de heren D.L. Berlin, K. Blektoon en J.G. de Hoop Scheffer. Hun relevante ervaring, internationale netwerken en reputatie zullen positief bijdragen aan de positionering van TenCate in de internationale markt.

UITGANGSPUNTEN VAN HET REMUNERATIEBELEID

De raad van commissarissen van Koninklijke Ten Cate nv past een remuneratiebeleid toe voor het bestuur van de onderneming, dat gebaseerd is op de volgende uitgangspunten:

- Remuneratie van het bestuur moet het mogelijk maken topbestuurders aan te trekken en te behouden;
- Het remuneratiebeleid moet in overeenstemming zijn met het corporate governance-beleid van de onderneming;
- De remuneratie moet in het teken staan van de strategische en financiële doelstellingen en in belangrijke mate prestatiegericht zijn, waarbij een goed evenwicht aanwezig dient te zijn tussen korte- en langetermijnresultaten c.q. doelstellingen;
- De remuneratie mag geen incentives bevatten die aanleiding geven tot gedrag gericht op eigenbelang en in strijd met de belangen van de onderneming;
- Er wordt jaarlijks een scenarioanalyse gemaakt van de mogelijke uitkomsten van het remuneratiebeleid.

Voor de functies van CEO en CFO van Koninklijke Ten Cate nv is het zogenaamde Hay-level maatgevend. Voor de CEO wordt Hay-level 30 gehanteerd. Dit niveau correspondeert met een organisatie met de omvang, complexiteit en het internationale karakter van Koninklijke Ten Cate nv. Het variabele beloningsbestanddeel bedraagt maximaal 50% van het vaste jaarsalaris.

De heer De Vries ontving in 2010 een variabel salarisbestanddeel over het jaar 2009 ter grootte van 37,5% van het vaste jaarsalaris. Hierbij is enerzijds in overweging genomen dat het resultaat in 2009 sterk was gedaald ten opzichte van 2008, voornamelijk als gevolg van de financiële crisis.

Anderzijds is meegenomen dat het bestuur tijdig de juiste maatregelen heeft getroffen om de kosten te verlagen en om aan de

bankconvenanten te blijven voldoen. Tevens werden hem 60.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 18,96.

Voor de CFO wordt een vast jaarsalaris op het niveau van Hay-level 26 gehanteerd. Het variabele salarisbestanddeel is maximaal 40% van het vaste salaris.

De heer Lock ontving in 2010 een tijdsevenredig percentage van 22,5% als variabele beloning over 2009. Tevens zijn hem 30.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 18,96.

Voor het volledige verslag verwijzen wij naar de website onder Corporate Governance / documenten.

De bezoldiging van de raad van bestuur is weergegeven in toelichting 56.2 op pagina 148 van dit verslag.

Almelo, 1 maart 2011

Raad van commissarissen

Dr. J.C.M. Hovers, voorzitter

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

Prof. dr. F.A. van Vught

Mr. E. ten Cate

Ing. R. van Gelder

Bestuurlijke gegevens (per 1 januari 2011)

RAAD VAN BESTUUR



Ir L. de Vries (1951), voorzitter en chief executive officer

Drs J. Lock (1946), chief financial officer

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dr. J.C.M. Hovers (m, 1943) voorzitter ^{1) 2)}

Jaar van aantreden: 2008

Einde huidige termijn: 2012

Voorzitter raad van commissarissen C1000 B.V.

Voorzitter raad van commissarissen Plieger NV

Voorzitter raad van commissarissen Syntech Holding B.V.

Voorzitter raad van commissarissen Smeva B.V.

Voorzitter raad van commissarissen Teleconnect Inc

Lid raad van commissarissen Randstad Groep Nederland bv

Voormalig chief executive officer OCE NV

Voormalig chief executive officer Stork NV

Drs. P.P.A.I. Deiters (m, 1943) vervangend voorzitter ²⁾

Jaar van aantreden: 1998

Einde huidige termijn: 2014

Lid raad van commissarissen Tootal B.V.

Consultant voor de European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)

Voorzitter raad van commissarissen Bandolera B.V.

Voorzitter raad van commissarissen Fashion Linq B.V.

Voormalig directeur Berghaus International Fashion

Prof. dr. F.A. van Vught (m, 1950) ^{2*)}

Jaar van aantreden: 2000

Einde huidige termijn: 2012

High-level policy advisor, European Commission

President European Center for Strategic Management of Universities, Brussel

Commissaris ROVA N.V.

Voorzitter raad van toezicht Medisch Spectrum Twente

Voormalig bestuursvoorzitter en rector-magnificus Universiteit Twente



Van links naar rechts: E. ten Cate, F.A. van Vught, J.C.M. Hovers, R. van Gelder en P.P.A.I. Deiters

Mr. E. ten Cate (m, 1945) ^{1*)}

Jaar van aantreden: 2004

Einde huidige termijn: 2012

Directeur Bank ten Cate & Cie N.V.

Voorzitter raad van commissarissen Hydratec Industries N.V. (voorheen: Nyloplast N.V.)

Voorzitter raad van commissarissen Lias Industry BV

Voorzitter raad van toezicht Rijksmuseum Twenthe

Lid raad van toezicht Medisch Spectrum Twente

Ing. R. van Gelder BA (m, 1945) ¹⁾

Jaar van aantreden: 2010

Einde huidige termijn: 2014

Lid raad van commissarissen Heijmans N.V.

Vice-voorzitter raad van commissarissen SBM Offshore N.V.

Lid raad van commissarissen Holcim Western Europe Ltd.

Bestuurslid Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen

Voormalig Chief Executive Officer Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

Voormalig Chief Executive Officer Heijmans N.V.

Alle leden van de raad van commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

¹⁾ Lid van de financiële commissie.

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

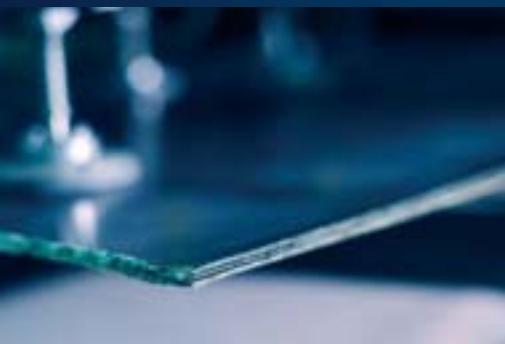
^{*)} Voorzitter.

 TENCATE
ABDS™

TenCate Advanced Armour sloot in september 2010 een samenwerkingsovereenkomst met het Deense bedrijf ABDS Aps voor de patentontwikkeling van TenCate ABDS™, een 'active blast defence'-systeem voor de bescherming van mens en materieel tegen scherven en vlammen. Deze innovatieve beschermingsoplossing zal maximale veiligheid bieden tegen tal van geïmproviseerde explosieven, zoals berm bommen. Dit vormt de voornaamste dreiging in oorlogsgebieden.

TenCate Advanced Armour is bezig om samen met de patenthouders het actieve beschermingssysteem te ontwikkelen, van schaalmodel tot één-op-éénmodel. Beide partners werken actief samen gezien de dringende behoefte aan deze innovatie bij eindgebruikers. Doel is om de beschermingsmarkt in een relatief korte periode deze technische oplossing te bieden. Binnen de waardeketen wordt daartoe nauw samengewerkt met geselecteerde Original Equipment Manufacturers in Europa en Noord-Amerika.

De deelname van TenCate in deze 'active armour' is complementair aan de huidige beschermingsoplossingen die in de markt voor voertuigbescherming worden geboden.

**Connected door technologische innovatie**

Verslag raad van bestuur

ALGEMEEN

Het jaar 2010 stond in het teken van herstel. De prestaties van TenCate Protective Fabrics USA waren aansprekend. Opnieuw was TenCate Defender™ M het toonaangevende, vlamwerende materiaal voor Amerikaanse legeruniformen. De totale marktvraag naar beschermende weefsels concentreerde zich in het derde en (met name) vierde kwartaal. Dat bracht de nodige logistieke uitdagingen met zich mee. Het succesvolle verloop daarvan straalde positief uit naar andere markten waarop TenCate in de wereld opereert.

In de loop van het jaar is een eind gekomen aan de afbouw van werkvoorraden in de vliegtuigindustrie. Deze industrie is geleidelijk weer op gang gekomen en het optimisme ten aanzien van het herstel is gegroeid.

De belofte van een sterk herstel van de kunstgrasactiviteiten is ingelost. Niet alleen namen de omzet en het resultaat sterk toe, ook werden verdere stappen gezet in de strategische ontwikkelingen. Dit proces gaf initieel aanleiding tot additionele kosten. De ontwikkelingen binnen de wereldwijde waardeketen vormen een belangrijke uitdaging voor de toekomst. TenCate neemt als marktleider een initiërende positie in binnen het proces van ketenintegratie, gericht op kwaliteitsverbetering van kunstgrassystemen.

De omzet toonde over het geheel een autonome groei van 10%. Er is sprake van een terughoudend economisch herstel. De beschikbaarheid van overheidsbudgetten vormt voor TenCate een belangrijk uitgangspunt.

De gang van zaken werd tevens beïnvloed door de optredende schaarste aan en prijsstijgingen van grondstoffen.

Op het gebied van kostenbeheersing en interne operationele maatregelen bij de Nederlandse productiebedrijven werden goede vorderingen geboekt. Daardoor was sprake van een aanzienlijke resultaatverbetering. Dit was een van de belangrijke actiepunten voor 2010.

Qua acquisities was sprake van enkele kleine overnames. De kansen in de markt nemen toe. TenCate is hierbij goed gepositioneerd. Eind 2010 vond de herfinanciering plaats van een nieuwe syndicated loan facility, die meer flexibiliteit biedt voor overnames.

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

NETTORESULTAAT

Het nettoresultaat steeg in 2010 tot € 46,0 miljoen (2009: € 23,9 miljoen). Het in 2009 gevoerde strakke financieel beleid met het omlaag brengen van kosten en werkkapitaal hebben voor een uitstekende uitgangspositie in 2010 gezorgd.

Het waren vooral de upstreamactiviteiten van TenCate Grass (kunstgrasgarens) en TenCate Protective Fabrics USA (TenCate Defender™ M) die voor deze goede resultaten hebben gezorgd.

SAMENSTELLING ONDERNEMING

In 2010 werd één onderneming geacquireerd:

- AML UK Ltd, lichtgewicht composiet armouroplossingen. Hiermee werd een volgende stap gezet in de vorming van een pan-Europese armouroorganisatie. AML heeft een omzet van € 14 miljoen. In februari werd een belang van 51% genomen, welk deel in oktober werd uitgebreid tot 100%.
- Het belang in de TigerTurf-groep werd volgens afspraak in april 2010 uitgebreid van 49% naar 80%. TigerTurf is een productie- en marketingorganisatie van kunstgrasvelden in Nieuw Zeeland, Australië, Engeland en de USA.

> VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

Analyse 2010 naar sectoren	2010	2009	Vershil	Autonoom	waarvan valuta	Acquisitie/ des- investering
in miljoenen euro						
Netto-omzet						
Advanced Textiles & Composites	448,4	397,3	+13%	+6%	+4%	+3%
Geosynthetics & Grass	469,3	392,1	+20%	+12%	+5%	+3%
Overig	66,8	52,7	+27%	+22%	+5%	–
	984,5	842,1	+17%	+10%	+4%	+3%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)						
Advanced Textiles & Composites	43,8	31,7	+38%	+27%	+6%	+5%
Geosynthetics & Grass	31,4	16,8	+87%	+118%	+20%	– 51%
Overig	9,8	– 7,0	–	–	–	–
	85,0	41,5	+105%	+109%	+14%	– 18%
Amortisatie	– 10,4	– 8,8				
Bedrijfsresultaat (EBIT)	74,6	32,7	+128%			
Impairment op financiële vaste activa	–	– 4,9				
Netto financieringslasten	– 10,0	– 7,8				
Resultaat voor belastingen	64,6	20,0	+223%			
Winstbelasting	– 17,9	– 5,6				
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belasting	46,7	14,4	+224%			
Resultaat op verkochte activiteiten	–	9,5				
Nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen	– 1,3	– 0,8				
Minderheidsbelang	0,6	0,8				
Nettoresultaat	46,0	23,9	+92%			
				EBITA-marges	2010	2009
				Advanced Textiles & Composites	9,8%	8,0%
				Geosynthetics & Grass	6,7%	4,3%
				Geconsolideerd	8,6%	4,9%

OPBRENGSTEN

De netto-omzet nam in 2010 toe met 17%, waarvan 10% voortkwam uit autonome stijging. De sterkere dollar zorgde voor een positief valutaffect van 4%. De acquisitie van AML en de verwerving van de meerderheid in TigerTurf leidden tot een acquisitie-effect van 3% op de omzet.

In de sector Advanced Textiles & Composites bedroeg de omzetgroei 13%, waarvan 6% autonoom. Alle activiteiten droegen hieraan bij:

- in Europa groeide Protective Fabrics in beschermende en veiligheidsweefsels;
- in de USA continueerde Protective Fabrics haar succes met TenCate Defender™ M en ontwikkelde het met TenCate Tecasafe® Plus een nieuwe product champion;
- bij Aerospace & Armour Europe bleef autonome groei in 2010 achterwege, maar de acquisitie van AML betekende een strategische en geografische versterking van de Europese armouractiviteiten;
- Aerospace & Armour USA haalde enkele grote armourorders binnen en de aerospace-omzet trok weer aan.

In de sector Geosynthetics & Grass groeide de omzet met 20%, waarvan 12% autonoom, 5% valutaffect en 3% acquisitie-effect (consolidatie TigerTurf).

- Geosynthetics Europe groeide niet; de infrastructurele investeringen in Europa liepen terug;
- Geosynthetics in de USA en Azië profiteerden daarentegen ten volle van een aantrekkende economie in 2010;
- de omzet van TenCate Grass groeide wereldwijd sterk en zorgde, mede door de doorgevoerde kostenverlagingen in 2009, voor een krachtig resultaattherstel.

In de sector Overig (groei 27%, waarvan 22% autonoom) liet TenCate Enbi eveneens een sterke groei zien.

BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AMORTISATIE

Het bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) nam met 105% toe tot € 85 miljoen.

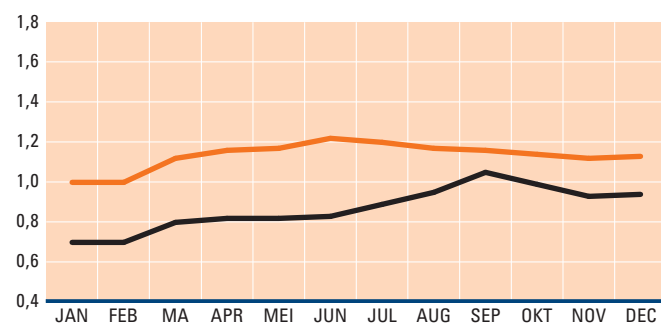
In de sector Advanced Textiles & Composites groeide de EBITA met 38%, waarvan 27% autonoom. Alle activiteiten droegen hieraan bij.

- Protective Fabrics Europe herstelde door een sterke kostenverlaging in combinatie met omzetgroei in hoogwaardige producten;
- Protective Fabrics USA handhaafde haar positie als preferred supplier van het Amerikaanse leger en boekte nieuwe successen op de industriële markt;
- Aerospace & Armour Europe heeft de kosten aangepast aan de tijdelijk lagere vraag;
- Aerospace & Armour USA leverde opnieuw een belangrijke bijdrage aan het resultaat.

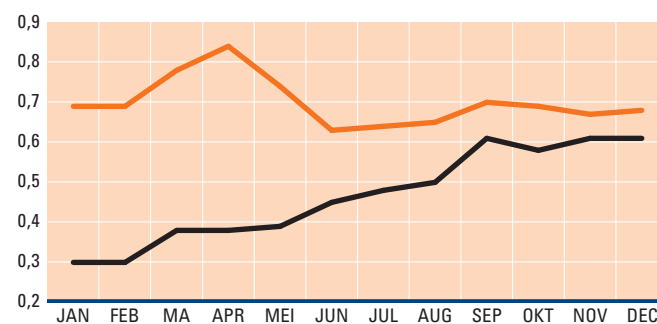
In de sector Geosynthetics & Grass nam de EBITA toe met 87%, waarvan 118% autonoom. Het negatieve acquisitie-effect is veroorzaakt door de desinvestering van Geofabrics Australasia in 2009 en de consolidatie van TigerTurf in 2010.

- Bij Geosynthetics werd vooral in de USA geprofiteerd van de overheidsinvesteringen in infrastructuur en van een toenemende export naar Zuid Amerika. In Europa en Azië ging een toename van het marktaandeel gepaard met kleinere marges;
- Bij TenCate Grass upstream (productie van kunstgrasgarens) was sprake van een buitengewoon krachtig resultaattherstel, mede dankzij de sterke strategische positie van deze activiteit;
- TenCate Grass downstream (productie en installatie van kunstgrasvelden) is een relatief jonge en nog instabiele markt met kleine marges.

Prijsontwikkeling polyethyleen in € / kg



Prijsontwikkeling polypropyleen in \$ / lb



 Defender™ M

Het Systems Command van het US Korps Mariniers kende in het voorjaar van 2010 een omvangrijk contract toe voor vlamvertragende Inclement Weather Combat Shirts (IWCS). De order werd toegekend aan Short Bark Inc., dat de productie van de kledingstukken verzorgt. TenCate Defense & Tactical – een business unit van TenCate Protective Fabrics USA – levert de beschermende TenCate Defender™ M weefsels. De kledingstukken zijn in de loop van het jaar gedistribueerd aan US-mariniers die zijn gelegerd in ondermeer Afghanistan, ter ondersteuning van operatie Enduring Freedom.

De nieuwe uitrusting met Multicam® camouflage patroon bestaat uit producten uit de TenCate Defender™ M portfolio, waaronder de eerste militaire toepassing van een laminaat. Verder is de IWCS-uitrusting gebaseerd op nieuwe technologie voor het maken van stretchweefsel en twee verschillende breisels. Het vlamvertragende IWCS is ontworpen om bij koude weersomstandigheden extra bescherming te bieden tegen wind en regen, terwijl het materiaal ademend en waterafstotend is. Sinds 2007 zijn TenCate Defender™ M-weefsels bij herhaling verkozen door Amerikaanse grondtroepen.

**Connected door end-usermarketing**

> VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

In de sector Overig was de ommekeer van € 7,0 miljoen verlies naar een positieve EBITA van € 9,8 miljoen het gevolg van twee factoren:

- een zeer sterk winstherstel bij TenCate Enbi;
- de introductie van een corporate branding fee (€ 8,4 miljoen) waarbij de werkmaatschappijen een doorbelasting krijgen voor het gebruik van het merk TenCate®.

GRONDSTOFKOSTEN

De grondstofkosten in procenten van de omzet inclusief voorraadmutatie namen toe van 48% naar 50%. Deze ontwikkeling werd veroorzaakt door:

- een toename van voorraden gereed product (vulling van de pijplijn);
- een forse stijging van de belangrijkste grondstofkosten die slechts ten dele kon worden doorberekend.

PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten in procenten van de omzet daalden van 20,5% naar 19%. De gestegen productie en omzet (+17%) werden deels opgevangen door een geringere uitbreiding van het eigen personeel (kosten +6,7%) en deels door meer inleenkrachten.

Het gemiddeld aantal personeelsleden nam met slechts 1% toe, maar daalde vooral in Nederland. De toename in Europa is veroorzaakt door de acquisities van AML UK en TigerTurf UK. Inmiddels neemt het aantal weer toe, zoals te zien is aan de eindstand.

Aantallen gemiddeld	2010	2009	
Nederland	809	900	– 10%
Overig Europa	682	580	+17%
Verenigde Staten	1.471	1.418	+4%
Midden-Oosten	317	335	– 5%
Azië / Australië	811	833	– 3%
	4.090	4.066	+1%

Ultimo:

eigen personeel	4.271	3.805	+12%
inleenkrachten	373	137	+172%
	4.644	3.942	+18%

De gemiddelde kosten per personeelslid namen toe van € 41.000 naar € 43.000 (+5%). De omzet per personeelslid nam toe van € 199.500 naar € 225.400 (+13%).

BELASTINGEN

Het belastingpercentage daalde van 28,0% tot 27,7%. De fiscale positie is evenwichtiger geworden doordat de winst gelijkmatiger over de landen is gespreid. De verliezen in Nederland zijn sterk gereduceerd. Ondanks dat zijn vanaf het derde kwartaal 2009 daarvoor geen latente belastingvorderingen meer opgenomen.

> VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

WERKKAPITAAL

Nadat in 2009 onder invloed van de financiële crisis en de naleving van de bankconvenanten fors was gesnoeid in het werkkapitaal, is in 2010 de ruimte gegeven die nodig was voor groei en herstel van rendement.

in miljoenen euro's	2010	dagen	2009	dagen
Stand eind				
voorgaand jaar	157,0	67	262,0	90
Acquisities/				
desinvesteringen	9,3		-6,2	
Autonome stijging/daling	47,9		-96,0	
Koerswijzigingen	9,7		-2,8	
Stand einde jaar	223,9	82	157,0	67

INVESTERINGEN

In 2010 is opnieuw terughoudend geïnvesteerd.

in miljoenen euro's	2010	2009
Materieel vast actief	16,2	13,1
Ontwikkelkosten en overige immateriële activa	5,1	4,2
	21,3	17,3

Hier stonden afschrijvingen van € 34,5 miljoen (2009: € 33,9 mln) en een amortisatie van € 10,4 miljoen (2009: € 8,8 mln) tegenover.

De belangrijkste investeringsprojecten in 2010 waren:

TenCate Protective Fabrics USA:	luchtweefmachines
TenCate Geosynthetics USA:	upgrade non-wovenlijn
TenCate Grass USA:	capaciteitsuitbreiding TenCate Tapeslide™ XP extrusie
Xennia Technology:	diverse ontwikkelingsprojecten

KASSTROMEN EN FINANCIERING

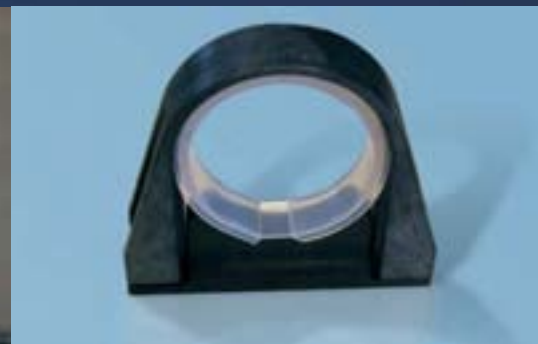
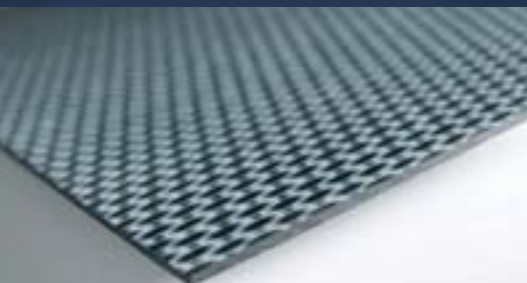
Door het verbeterde resultaat nam de kasstroom in eerste instantie sterk toe. Het als gevolg van de groei toegenomen werkkapitaal zorgde echter voor een licht negatieve kasstroom.

in miljoenen euro's	2010	2009
Resultaat na belasting	45,4	23,1
Afschrijvingen	34,5	33,9
Amortisatie	10,4	8,8
Overig, voornamelijk gereserveerde belasting	24,3	7,5
Kasstroom voor toe-/afname werkkapitaal	114,6	73,3
Toe-/afname werkkapitaal	- 59,5	95,5
Betaalde interest/belastingen	- 26,0	- 24,0
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	29,1	144,8
Investeringen	- 21,3	- 17,3
Desinvesteringen	0,9	26,4
Acquisities/deelnemingen	- 24,7	- 18,7
Overig	- 2,0	- 0,9
Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	- 18,0	134,3

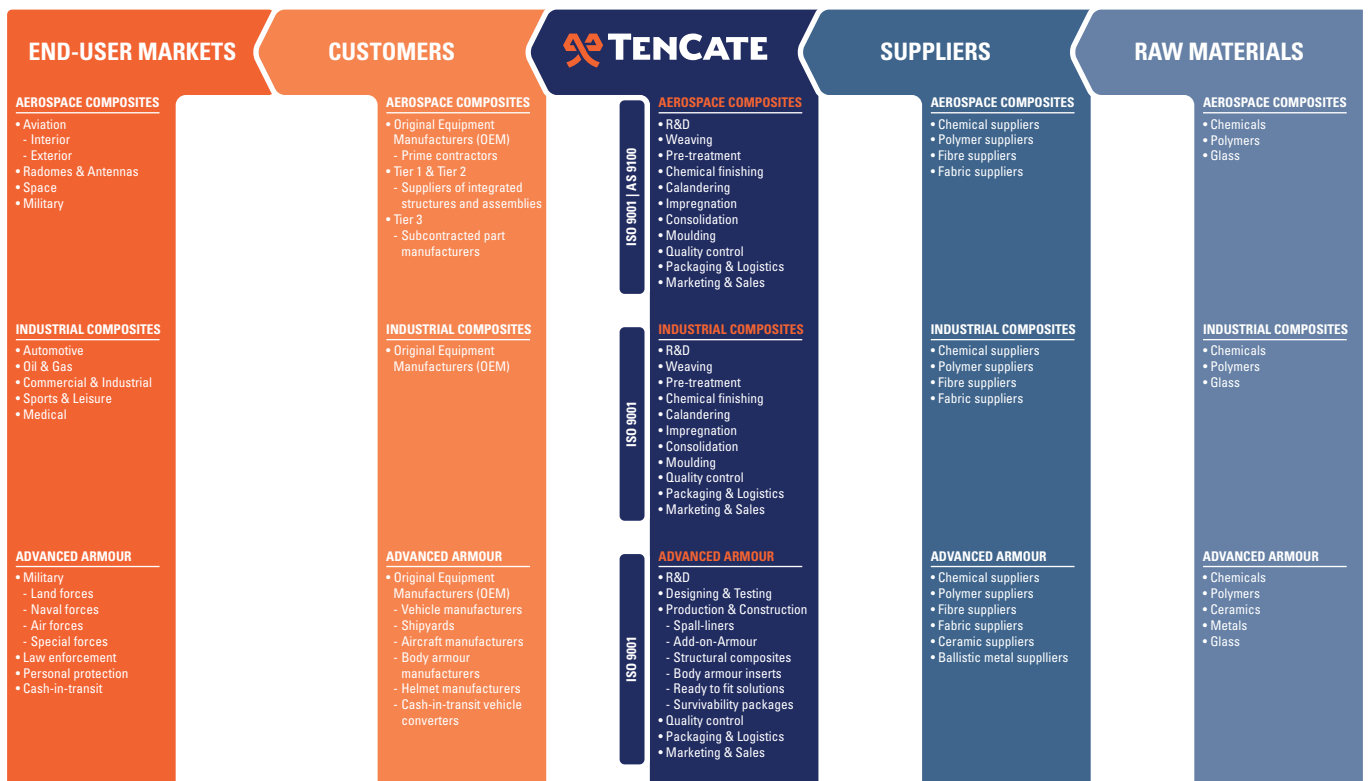
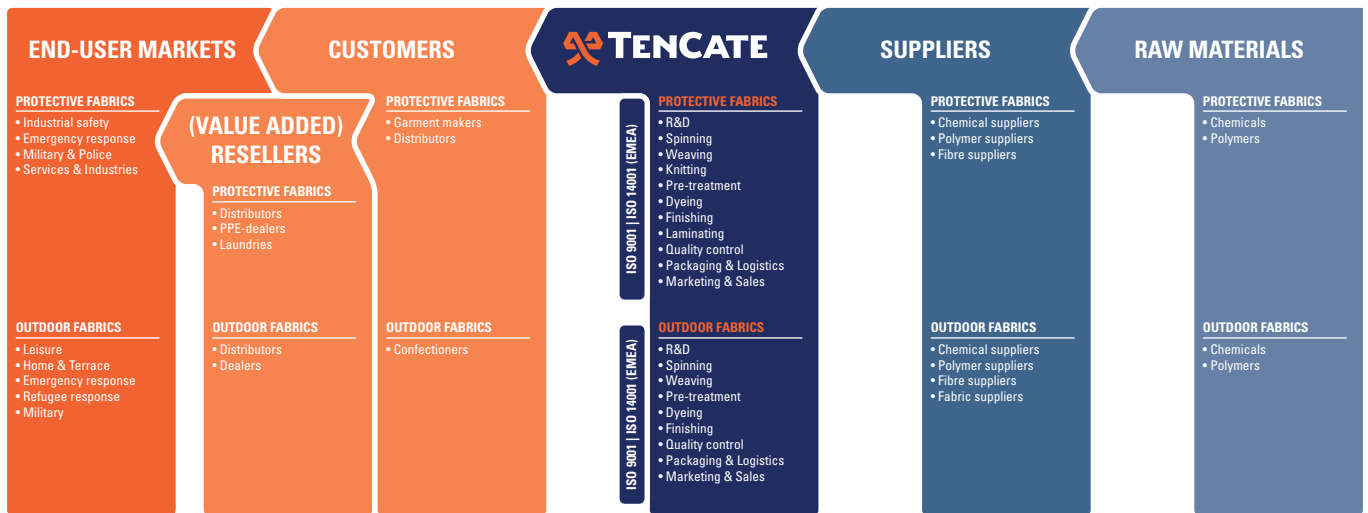
De verhouding netto rentedragende schuld/EBITDA (bankdefinitie) bedroeg eind 2010: 2,1 (convenant = maximaal 3,0). Het groepsvermogen bedroeg € 435,7 miljoen bij een solvabiliteit van 48,9%.

In mei 2010 sloot de TenCate Advanced Composites-groep in de Verenigde Staten een langlopende leveringsovereenkomst af met Boeing. De verlenging van dit aanvankelijk vijfjarige contract was het resultaat van jarenlange inspanning inzake ontwerp en productie van onder druk gegoten bevestigingsklemmen voor de hydraulische en brandstofleidingen van de Boeing 787 Dreamliner. Daarnaast levert TenCate composietmaterialen voor andere toepassingen – waaronder TenCate Cetex® thermoplastisch composiet, met diëlektrisch composiet voor de radome van het vliegtuig.

Als technologiepartner werkt TenCate met zowel eindgebruikers als leveranciers samen in de ontwikkeling en het gebruik van composietmaterialen in bestaande en nieuwe vliegtuigen. Het programma van TenCate Advanced Composites is gericht op volgende generatie TenCate Cetex® thermoplastische composieten om aan de prestatiebehoeften van de luchtvaartindustrie tegemoet te komen. De bevestigingsklemmen voor de hydraulische en brandstofleidingen worden rechtstreeks geleverd aan zowel Boeing als Tier 1 toeleveranciers. De thermoset klemmen zetten de hydraulische en brandstofleidingen vast die door de vleugels lopen.

**Connected door end-usermarketing**

WAARDEKETENS SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES



ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

KERNCIJFERS

Advanced Textiles & Composites	2010	2009	2008	2007	2006
in miljoenen euro, tenzij anders vermeld					
Opbrengsten	448,4	397,3	481,0	350,3	279,7
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	43,8	31,7	61,5	40,2	21,3
EBITA-marge (%)	9,8	8,0	12,8	11,5	7,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)	38,6	27,0	52,9	38,7	20,9
Investerings	4,5	4,2	11,7	17,0	11,7
Afschrijvingen en amortisatie	15,2	14,2	17,6	10,8	6,1
Netto geïnvesteerd vermogen	281,7	234,0	286,4	197,6	124,9
Aantal mensen (ultimo)	1.519	1.340	1.651	1.238	1.203
EBITA in procenten van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	16,7	12,0	22,9	22,6	17,1

ACTIVITEITEN

De sector Advanced Textiles & Composites bestaat uit de marktgroepen:

- **TenCate Protective Fabrics en TenCate Outdoor Fabrics**
Hoogwaardige beschermende (veiligheids)weefsels en multirisk-oplossingen voor de defensie- en beroepskledingmarkt, alsmede voor het hoogwaardige segment van de outdoormarkt.
- **TenCate Space & Aerospace Composites**
TenCate Industrial Composites en
TenCate Advanced Armour
Composieten en systemen voor de lucht- en ruimtevaart (space & aerospace) en speciale industriële toepassingen, alsmede voor persoonlijke bescherming en voertuigbepantsering (armour), waaronder composietmaterialen en verbindingen met kogel-, scherf-, mes- en naaldwerende eigenschappen.

OMZET EN RESULTAAT

De sector Advanced Textiles & Composites toonde over 2010 een omzetstijging van 13% tot € 448,4 miljoen (2009: € 397,3 miljoen). Autonoom bedroeg de groei 6%. Het valutaffect was +4%. Door acquisities en desinvesteringen steeg de omzet 3%.

De omzetstijging is vooral het gevolg van de goede ontwikkelingen bij de marktgroep TenCate Protective Fabrics en is met name gerelateerd aan de hogere omzet van vlamwerende weefsels voor Amerikaanse legeruniformen (TenCate Defender™ M). Ook nieuwe producten, zoals TenCate TecaSafe™ Plus, hadden een omzetstijging in de industriële markt voor veiligheidsweefsels tot gevolg.

BUSINESSMODEL ADVANCED TEXTILES

END-USERMARKETING	INNOVATIE
■ End-usermarketing via business unit TenCate Defense & Tactical ■ Merkenbewustzijn in combinatie met risicobewustzijn eindgebruikers (wat biedt TenCate als toegevoegde waarde) ■ Total cost of ownership; kosteneffectieve oplossingen	■ Inkjettechnologie als productieproces ■ Effectief gebruik in- en externe IP ■ Interne bundeling van technologische kennis/sociale innovatie
■ Versterking van de portfolio (TenCate Tecasafe™ Plus) ■ Productontwikkeling op basis van inkjettechnologie ■ Vezelsamenstellingen (blends) ■ Allianties met partners (toeleveranciers, make or buy)	■ Interne benchmarking ■ Verdere groei operationele resultaten (NL) ■ Outsourcingmogelijkheden
PRODUCTDIFFERENTIATIE	KOSTENLEIDERSCHAP

BUSINESSMODEL ADVANCED COMPOSITES

END-USERMARKETING	INNOVATIE
■ Verdere ontwikkeling OEM-relaties (oplossingen) ■ Allianties met lokale partners (armour) ■ International Advisory Board als ondersteunend orgaan raad van bestuur	■ ABDS™ active blast countermeasure system ■ (Open) innovatie (TAPAS, TPRC, AMRC) ■ Kwalificaties in nieuwe programma's
■ Ontwikkeling applicaties buiten traditionele marktgebieden ■ Unidirectionale tape-technologie breed inzetten ■ Business development-projecten (ontwikkeling waardeketen)	■ Interne benchmarking ■ Benutten economies of scale door middel van volumegroei ■ Outsourcingmogelijkheden
PRODUCTDIFFERENTIATIE	KOSTENLEIDERSCHAP

> VERSLAG RAAD VAN BESTUUR > Advanced Textiles & Composites

Bij de marktgroepen TenCate Space & Aerospace Composites en TenCate Advanced Armour was per saldo eveneens sprake van een positieve ontwikkeling. De vraag naar aerospacecomposieten (Airbus, Boeing) ontwikkelde zich met name vanaf de tweede helft van het jaar positief. Anderzijds wordt de armourcomposietenmarkt in vooral Europa gekenmerkt door budgettaire krapte bij nationale overheden, hetgeen resulteert in vertraging van projecten. De projectgebondenheid van de omzet is inherent aan deze markt.

Het bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële vaste activa steeg autonoom met 27% tot € 43,8 miljoen (2009: € 31,7 miljoen). Het valutaffect bedroeg +6%. De EBITA-marge steeg tot 9,8% (2009: 8,0%). Het winstherstel in deze sector was met name het gevolg van een herstel van het resultaat van de Nederlandse TenCate bedrijven en de sterke omzetgroei van TenCate Defender™ M. De vraag naar grondstoffen, waaronder (para)aramide (kunststofvezels) en carbonvezels, groeide echter sterker dan het aanbod. De omzet- en winstgroei werden daardoor weer enigszins geremd.

TENCATE PROTECTIVE FABRICS EN TENCATE OUTDOOR FABRICS

MARKTPOSITIE EN STRATEGIE

TenCate Protective Fabrics is in Amerika en Europa marktleider op het gebied van beschermende weefsels. De producten bieden bescherming tegen risico's in de werkomgeving, zoals chemische stoffen, vuur en statische elektriciteit. Gelet op de omvang is de Amerikaanse defensie markt van grote betekenis. TenCate heeft leidende posities opgebouwd in de verschillende segmenten van deze markt, waarvoor specifieke concepten zijn of worden ontwikkeld. TenCate Defender™ M materialen vormen hiervan het belangrijkste onderdeel.

De markt voor beroeps- en werkkleding is sterk gereguleerd doordat overheden in het kader van arbeidswetgeving voor bepaalde risicogebieden normeringen voor beveiliging hebben vastgesteld. Klanten van TenCate zijn confectionairs en industriële kledingwasserijen die een totaalassortiment aanbieden aan eindgebruikers. TenCate richt zich op industriële markten, de brandweer, hulpdiensten en de gezondheidssector. Nieuwe producten, zoals TenCate Tecasafe™ Plus voor met name de Amerikaanse markt, spelen hier een belangrijke rol bij de verdere marktontwikkeling. De concepten van TenCate voor deze markt zijn zeer kansrijk, aangezien de producten zowel qua prijs als performance goed zijn gepositioneerd.

Defensietoepassingen zijn een relatief jonge en zeer succesvolle ontwikkeling. TenCate Defender™ M geldt als de Amerikaanse standaard voor uniformen met vlamwerende bescherming. Daardoor is dit product een van de belangrijke pijlers van TenCate onder de sterke groei in de defensiemarkten. Met de business unit TenCate Defense & Tactical, onderdeel van TenCate Protective Fabrics, wordt met het TenCate Defender™ M platform enerzijds ingespeeld op het principe van end-usermarketing (het ontwikkelen van specificaties in nauwe samenwerking met de verschillende eindgebruikers) en wordt anderzijds een wereldwijde verkoopstrategie ontwikkeld. De strategie inzake TenCate Defender™ M is gericht op uitbreiding in zowel geografisch opzicht als voor wat betreft andere defensietoepassingen (productdifferentiatie).

De strategie van TenCate is erop gericht door middel van end-usermarketing doelgroepen bewust te maken van beschermingsconcepten en multiriskoplossingen. Hierdoor wordt de betrokkenheid van TenCate bij het vaststellen van specificaties in tenders vergroot. Dat gebeurt met succes bij afnemers in onder meer de petrochemische industrie.

De positionering van TenCate wordt ondersteund door een industrieel merkenbeleid, dat voornamelijk is gestoeld op kwaliteit en functionali-



TenCate Tecashield® voor schilden mobiele eenheid

De schilden van de circa 1.500 leden van de mobiele eenheid in Nederland zijn in 2010 voorzien van nieuwe, zwartkleurige hoezen en armliggers op basis van TenCate Tecashield®. Het materiaal scoorde in de testfase hoog op aspecten als slijtvastheid, vlamwerendheid en chemicaliënbestendigheid. TenCate Tecashield® geeft het schild extra bescherming en maakt het plezieriger draagbaar. Aan de order lag mede een gerichte eindgebruikersbenadering ten grondslag. TenCate maakt de markt bekend met de materialen en oplossingen die zij biedt en wat er aan ontwikkeling plaatsvindt. Zo tracht zij invloed uit te oefenen op specificaties, kwaliteitscriteria en functionele eisen die eindgebruikers stellen.

teit van hoogwaardige bescherming. TenCate levert unieke oplossingsgerichte concepten (systemen). Dit heeft zij bij het Amerikaanse leger succesvol bewezen.

TenCate beschikt over een brede technologische basis en toegang tot de wereldwijde grondstoffenmarkt. Dit is het resultaat van de jarenlange focus op deze nichemarkt en de schaalgrootte als wereldspeler. Naast activiteiten en sterke marktposities in de VS en Europa heeft TenCate een joint venture in Thailand (TenCate – Union Protective Fabrics Asia) voor de productie van veiligheidsweefsels voor de Aziatische markt. Dit is een strategische positie voor de verdere ontwikkeling van deze regio.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN

In 2010 was in zowel de Verenigde Staten als Europa sprake van een goede gang van zaken. De activiteiten voor beschermende industriële weefsels (in het bijzonder TenCate Tecasafe™ Plus) en outdoorweefsels herstelden zich ten opzichte van 2009. In de Verenigde Staten bleven de activiteiten op het gebied van brandwerende weefsels voor Amerikaanse legeruniformen (in het bijzonder TenCate Defender™ M) zich krachtig ontwikkelen, met name vanaf het einde van het derde kwartaal. Door intensieve internationale samenwerking en kennisuitwisseling binnen de groep wordt de ontwikkeling van nieuwe producten op basis van zowel het TenCate Defender™ M (defensiemarkten) als het Tecasafe™ Plus (industriële markten) platform voortgezet.

Via een proces van productdifferentiatie heeft TenCate voor TenCate Defender™ M een productportfolio ontwikkeld met een breed scala aan toepassingsmogelijkheden voor de land- en luchtmacht en de marine. In 2010 heeft TenCate zich hierdoor met TenCate Defender™ M varianten opnieuw gekwalificeerd voor nieuwe projecten. Zo werd in de eerste helft van het jaar aan Short Bark Inc. in Venore (Tennessee, USA) een contract toegekend van het Systems Command van het

US Korps Mariniers. Dit betrof 180.000 stuks vlamwerende Inclement Weather Combat Shirts (IWCS) over een periode van 18 maanden.

TenCate Defense & Tactical levert voor deze order TenCate Defender™ M weefsels. De kledingstukken worden gedistribueerd aan US-mariniers die zijn gelegerd in het buitenland, zoals Afghanistan. De nieuwe IWCS-uitrusting bestaat uit een aantal producten uit de TenCate Defender™ M portfolio, waaronder de eerste militaire toepassing van een TenCate Defender™ M laminaat. Deze IWCS-uitrusting is voorts gebaseerd op nieuwe stretchweefseltechnologie en twee verschillende breisels. Het vlamwerende IWCS is ontworpen om bij koude weersomstandigheden extra bescherming te bieden tegen wind en regen, terwijl het materiaal waterafstotend is en ademende eigenschappen heeft.

Voor TenCate Defender™ M werd ook een belangrijke order geboekt door de Zweedse producent Gulins Business Design AB. Dit is de eerste substantiële omzet buiten de Verenigde Staten. Het betreft de levering aan de Noorse FLO (Defensie Logistieke Organisatie) van inherent vlamwerend TenCate Defender™ M weefsel in de nieuwe kleur donkerblauw. Het is weefsel voor ruim 25.000 kledingstukken ter bescherming van Noorse mariniers. Deze order is het resultaat van doorontwikkeling op basis van klantspecifieke eisen. Dankzij gepatenteerde technologie en het succes van TenCate Defender™ M, dat door TenCate Protective Fabrics in Noord-Amerika is ontwikkeld, heeft het research & development-team van TenCate Protective Fabrics in Nijverdal een nieuwe samenstelling gerealiseerd. Hierdoor is het beschermende weefsel nu tevens in de kleuren donkerblauw en zwart beschikbaar. TenCate Defender™ M kon al met diverse camouflagepatronen en in unikleuren worden geleverd voor de uniformen van land- en luchtmacht. Nu kan het tevens worden ingezet voor andere markten, zoals marine en politie (waaronder mobiele eenheden en arrestatieteam), die voornamelijk in de kleuren zwart of blauw opereren. Het weefsel voor deze order wordt in Nijverdal geproduceerd.

 TENCATE
Defender™ M

Dankzij gepatenteerde technologie en het succes van TenCate Defender™ M dat door TenCate Protective Fabrics in Noord-Amerika is ontwikkeld, heeft het Nederlandse R&D-team van deze divisie een nieuwe samenstelling gerealiseerd. Hierdoor is dit beschermende weefsel ook in de kleuren donkerblauw en zwart beschikbaar gekomen. TenCate Defender™ M kon al met diverse camouflagepatronen en in unikleuren worden geleverd voor de uniformen van lucht- en landstrijdkrachten.

Dankzij de nieuwe samenstelling wordt het sinds medio 2010 ingezet voor andere markten, zoals marine en politie, waaronder mobiele eenheden en arrestatieteams. Deze opereren voornamelijk in donkere kleuren. Voor de bescherming van mariniers bestelde de Noorse FLO (Defensie Logistieke Organisatie) het TenCate Defender™ M-weefsel in de nieuwe kleur donkerblauw. Deze order was het resultaat van doorontwikkeling op basis van klantspecifieke eisen. Unieke eigenschappen van het weefsel zijn ondermeer bescherming tegen hitte en vuur, antistatische eigenschappen bij explosiegevaar, draagcomfort en bewegingsvrijheid. Het weefsel is koel, ademend en vochtregulerend dankzij Lenzing® FR Rayon-vezels.

**Connected door end-usermarketing**

> VERSLAG RAAD VAN BESTUUR > Advanced Textiles & Composites

Onafhankelijke tests hebben aangetoond dat de TenCate Defender™ M productportfolio de beste prijs-prestatieverhouding biedt. Dit materiaal wordt toegepast in diverse onderdelen van de persoonlijke standaarduitrusting van het Amerikaanse leger. De keus is gebaseerd op aspecten als draagcomfort, optimale bescherming en prijs-kwaliteitsverhouding. Bescherming van militairen blijft een belangrijk speerpunt voor innovatie en groei. Ruim de helft van de in de Verenigde Staten gerealiseerde omzet in beschermende weefsels is gerelateerd aan defensietoepassingen. TenCate Defender™ M maakt daarvan het merendeel uit.

Het is dan ook positief dat begin 2011 bekend werd dat een verlenging gerealiseerd wordt tot 2015 van de bestaande vrijstelling onder het US Berry Amendment ten aanzien van de invoer van vlamwerende rayonvezels in de Verenigde Staten. De oorspronkelijke vrijstelling zou in 2013 aflopen. Het US Berry Amendment vereist dat door het Amerikaanse Ministerie van Defensie gekochte producten, waaronder textiel, zijn geproduceerd in de Verenigde Staten, met inbegrip van grondstoffen voor vezels. In de TenCate Defender™ M productportfolio van TenCate Protective Fabrics USA in Union City (Georgia, VS) wordt gebruikgemaakt van een mix van vezels, die onder meer bestaat uit FR-rayonvezels van Lenzing AG in Oostenrijk. De hiermee geproduceerde vlamwerende weefsels voor Amerikaanse legeruniformen worden echter geheel in de Verenigde Staten vervaardigd. TenCate Protective Fabrics USA heeft hierdoor circa 10.000 Amerikaanse banen gecreëerd. Hierbij is een groot aantal Amerikaanse ondernemingen betrokken. De importvrijstelling onderstreept het strategische belang van deze vezel om te voorzien in de behoefte aan hoogwaardige vlamwerende weefsels voor Amerikaanse uniformen, zodat Amerikaanse militairen de meest optimale bescherming wordt geboden. Bovendien is de vrijstelling belangrijk voor de Amerikaanse textielindustrie, die aanzienlijke volumes met een hoge mate van betrouwbaarheid moet kunnen leveren.

De brandweermarkt in de VS is de tweede belangrijke markt. Door budgetbesparingen bij lagere overheden bleef hier sprake van een aarzelende markt. TenCate is echter uitstekend gepositioneerd om in te spelen op de marktvraag, gelet op de toenemende behoefte aan goedkopere oplossingen. Onderzoek wordt gedaan naar de toepassing in brandweerkleding van TenCate Defender™ M. Dit product heeft gepatenteerde, inherent-vlamwerende eigenschappen die niet uitwasbaar zijn of slijten en is ideaal voor gebruik als thermische voering voor uitrusting van brandweerlieden.

In 2010 zag TenCate in zowel de Verenigde Staten als Europa een herstel van de omzet in de industriële markt. Dit effect was vooral merkbaar in Europa, waar de industriële markt het belangrijkste segment is. De reorganisatie bij de Nederlandse activiteiten ten aanzien van beschermende weefsels was effectief. De ingezette verbreding van de productportfolio, die met name gerelateerd was aan optimalisering van eigenschappen als draagcomfort en bescherming, leidde tot een verhoogde orderinname. In de industriële markt in de VS wint TenCate fors marktaandeel met vlamwerende bescherming op basis van het voor deze markt ontwikkelde TenCate Tecasafe™ Plus. Dit product heeft een sterke omzetgroei gerealiseerd. Het is een voorbeeld van het succesvol samenbrengen van de Amerikaanse en Europese productkennis. TenCate boekte met dit product in zowel de Amerikaanse als Aziatische markt vooral succes bij grote ondernemingen in de olie-industrie. In 2011 zullen deze marktposities verder worden uitgebouwd. De groei van de productie van beschermende weefsels in Thailand wordt door bovengenoemde ontwikkelingen positief beïnvloed.

TenCate Outdoor Fabrics heeft medio 2010 een inherent-vlamwerend weefsel voor groepstenten geïntroduceerd, genaamd TenCate Campshield™. Dit is een vervolg op het succes van vlamwerende weefsels in aangrenzende markten. Het tentdoekweefsel is bestand tegen

schroeien, gloeien en vonken. Naast scouting zijn internationale hulporganisaties en touroperators geïnteresseerd in TenCate Campshield™.

TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

In 2010 heeft Xennia Technology op succesvolle wijze proefproducten vervaardigd op een eigen machine voor digitale textielveredeling. Hiermee kan technisch textiel op innovatieve wijze efficiënt en zeer hoogwaardig worden veredeld of bedrukt. Met dit proces worden nieuwe producten met nieuwe functionaliteiten geproduceerd. Tevens zijn forse besparingen mogelijk op water- en energieverbruik en op chemicaliën. Deze digitale inkjettechnologie verstevigt het fundament onder de toekomstige – duurzame – productie. Het proces van industriële implementatie zal op korte termijn worden gestart.

VOORUITZICHTEN

De vooruitzichten voor 2011 zijn goed. In de Verenigde Staten wordt tot in het derde kwartaal een gezonde groei van de defensiemarkt verwacht. Ook voor industriële toepassingen (TenCate Tecasafe™ Plus) wordt een forse stijging van de orders voorzien. In Europa wordt een positieve resultatenontwikkeling verwacht als gevolg van de eerdere stroomlijning van de organisatie in Nederland en de betere marktomstandigheden. Hierdoor en op basis van verdere markt- en productontwikkeling, ook in Azië en Zuid-Amerika, wordt naar verwachting wereldwijd in toenemende mate groei voor beschermende weefsels gerealiseerd. TenCate heeft hiervoor een uitstekende basis.

TENCATE SPACE & AEROSPACE COMPOSITES EN TENCATE ADVANCED ARMOUR

MARKTPOSITIE EN STRATEGIE

TenCate behoort tot de leidende bedrijven op het gebied van bepantseringmaterialen (armourcomposieten) en space- en aerospacecomposieten. Dit zijn samengestelde materialen en verbindingen die staal en aluminium vervangen, een belangrijke bijdrage leveren aan gewichtsbesparing en betere functionele eigenschappen bezitten. De strategie is vooral gericht op het creëren van een leidende technologische positie, het ontwikkelen van materiaalkennis (material science), kennis van productieprocessen in de industriële keten en een directe toegang, onder meer op basis van geïntegreerde concepten en systemen, tot eindmarkten en OEM's (original equipment manufacturers). Om op deze markten in toekomstige programma's te kunnen opereren, is het beschikken over kwalificaties van doorslaggevende betekenis.

Het grootste gedeelte van de omzet in composietmaterialen is gerelateerd aan ballistische bescherming (armourcomposieten). TenCate Advanced Armour is wereldwijd marktleider in (complexe) concepten voor ballistische bescherming voor personen en voertuigen. Deze moeten in toenemende mate geïntegreerd worden geleverd, zodat eigen ontwerp- en productiefaciliteiten vereist zijn. TenCate is hiermee actief vanuit vestigingen in de Verenigde Staten, Engeland, Frankrijk, Nederland, Denemarken en India. Een brede geografische aanwezigheid en een uitgebreide, innovatieve portfolio (Active Armour Systems), die continu is doorontwikkeld, zijn noodzakelijk. De Amerikaanse markt is verreweg het grootst. In Europa is Engeland een belangrijke markt.

Klanten, die inspelen op toenemende dreigingsniveaus, zijn met name de grote industriële conglomeraten in de defensie-industrie, producenten van vrachtwagens, vliegtuigen, helikopters et cetera of de daaraan



TenCate Aerospace Composites levert prepregsystemen voor hitteschild

TenCate Aerospace Composites USA is als partner van Lockheed Martin betrokken bij de ontwikkeling van prepregsystemen als basis voor het hitteschild van het ruimtevaartuig Orion. TenCate is al enige tijd betrokken bij de ontwikkeling van materialen en componenten die bestand zijn tegen buitengewoon hoge temperaturen en de eroderende werking van bijvoorbeeld een ruimtevlucht. Voor dit programma is een nieuw harssysteem ontwikkeld. Dit harssysteem maakt eenvoudiger en meer efficiënte productietechnieken mogelijk in vergelijking met andere hogetemperatuur-harssystemen. Het kan worden gebruikt in tal van commerciële toepassingen, waaronder vliegtuigen, lanceervoertuigen en stroomlijnkappen voor vrachtwagens.

gerelateerde toeleveranciers. Overheden (ministeries van Defensie) bepalen daarbij de specificaties. TenCate opereert als één groep, voor zover dat door defensieautoriteiten wordt toegestaan, als het gaat om het uitwisselen van kennis en oplossingen. TenCate neemt een belangrijke positie in als (vezel)onafhankelijke producent van composieten. De onderneming verwerkt onder meer aramide-, glas-, carbon- en HPPE-vezels van derden. TenCate biedt in deze markt een breed scala aan producten, systemen en oplossingen.

Een belangrijk aspect van deze (defensie)markten is het projectgerichte karakter. Dat houdt mede in dat de TenCate bedrijven een flexibele kostenstructuur moeten hebben. De wereldwijde aanwezigheid, de breedte van de productportfolio en de conceptuele aanpak vormen belangrijke sterktes van de organisatie. Deze worden in toenemende mate benut, zowel binnen de groep als met andere marktgroepen van TenCate. Hiermee wordt de systeembenadering verder inhoud gegeven en marktsynergie behaald. Zo zijn er steeds meer gezamenlijke presentaties op beurzen en conferenties alsmede een gezamenlijke marketing, die de TenCate propositie op de defensiemarkt versterken. Het gaat hier om de algehele bescherming van mens en materieel op basis van weefsels en armourcomposieten. Een conceptuele aanpak van het thema bescherming is effectiever dan een meer productgerichte individuele benadering.

In de luchtvaartmarkt wordt het materiaal toegepast in interieur- en structuurdelen. Het toepassingsgebied van aerospacecomposieten is over het geheel gezien nog relatief beperkt, maar groeit aanzienlijk. De nieuwe generaties vliegtuigen genereren een belangrijke groei-impuls. Ten gevolge van de achterliggende economische omstandigheden en technologische problemen bij de OEM's, met als gevolg vertraging in programma's, is het productieniveau lager geweest dan aanvankelijk gepland. Dit heeft vooral betrekking op leveringen voor de Airbus A380

en de Boeing 787. Voor TenCate heeft deze markt een enorme potentie. In de Verenigde Staten is TenCate Space Composites leidend in composietmaterialen ten behoeve van satellietprogramma's. In de vliegtuig-industrie is TenCate Aerospace Composites actief op het gebied van de burgerluchtvaart en businessjets, alsmede in de militaire luchtvaart. De belangrijkste klanten voor de burgerluchtvaart zijn Airbus en Boeing en de direct daaraan gerelateerde toeleveranciers. Deze twee producenten zijn richtinggevend geweest. Van hieruit wordt de markt verder ontwikkeld. Het TenCate Cetex® materiaal neemt inmiddels een sterke positie in. Onder meer de voorzijde van vleugels (J-nose) en de inlaat van motoren van de A380 zijn van dit lichte en sterke (geluidsreducerende) materiaal vervaardigd. Ook in de Boeing 787 wordt TenCate Cetex® materiaal toegepast. Het geven van specifieke informatie over de onderdelen die met TenCate materialen zijn vervaardigd, is om reden van vertrouwelijkheid vaak niet mogelijk.

TenCate is als technologiepartner betrokken bij de ontwikkeling van materialen en de toepassing daarvan bij het ontwerp van nieuwe vliegtuigen. TenCate heeft een belangrijke stap gezet met de ontwikkeling van unidirectionele (UD) tapetechnologie voor de aerospacesector. Deze UD-technologie is complementair aan bestaande productieprocessen voor composieten. De positie als ontwikkelingspartner en toeleverancier voor de gehele vliegtuigsector is hierdoor verder versterkt.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN TENCATE SPACE & AEROSPACE COMPOSITES

Gedurende de eerste helft van 2010 was nog steeds sprake van grote terughoudendheid in de markt voor aerospacecomposieten. Dit was een gevolg van aanhoudende voorraadafbouw in de totale waardeketen doordat Airbus A380 en Boeing 787 programma's verder vertraagd werden. De marktsituatie in de tweede helft van het verslagjaar verbeterde zichtbaar.

TENCATE
Ceratego™

In het voorjaar van 2010 ontving TenCate Advanced Armour zowel in Europa als in de Verenigde Staten van Amerika omvangrijke orders voor de levering van antiballistische composietmaterialen. De uitlevering van deze op bescherming van mens en materieel gerichte orders strekt zich uit over een aantal jaren. TenCate Advanced Armour is betrokken bij zowel het ontwerp en de productie als de integratie van deze armoursystemen in voertuigen en helikopters.

De orders zijn afkomstig van het Europese Eurocopter en verschillende Amerikaanse opdrachtgevers, zoals General Dynamics Land Systems en BAE Systems. Ook gaat het om orders die door het Amerikaanse leger rechtstreeks aan TenCate zijn verstrekt. Door de focus op verbreding van de productportfolio beschikt TenCate Advanced Armor USA nu over een evenwichtige en gediversifieerde omzetbasis. Ook TenCate Advanced Armour EMEA heeft zich goed gepositioneerd voor de toekomst. In 2010 is begonnen met de bouw van een nieuwe fabriekshal in Frankrijk voor de productie van beschermend materiaal voor helikopters.

**Connected door end-usermarketing**

> VERSLAG RAAD VAN BESTUUR > Advanced Textiles & Composites

TenCate Advanced Composites in de Verenigde Staten heeft in het tweede kwartaal een langlopende leveringsovereenkomst gesloten met Boeing. De verlenging van dit aanvankelijk vijfjarige contract is het resultaat van jarenlange inspanning inzake het ontwerp en de productie van onder druk gegoten bevestigingsklemmen voor de hydraulische en brandstofleidingen van de Boeing 787 Dreamliner. Naast deze onderdelen levert TenCate composietmateriaal – waaronder TenCate Cetex® – voor andere toepassingen voor de Boeing 787. De bevestigingsklemmen worden rechtstreeks geleverd aan zowel Boeing als toeleveranciers. De thermoset klemmen worden gebruikt voor het vastzetten van de hydraulische en brandstofleidingen die door de vleugel lopen. De bevestigingsklemmen zijn integraal onderdeel van het brandstof- en hydraulische systeem van de Boeing 787 Dreamliner. Dit programma is een illustratie hoe TenCate, door ontwerp en fabricage te combineren, haar klanten rendabele oplossingen biedt.

Begin november sloot TenCate Advanced Composites Europa een leveringsovereenkomst van TenCate Cetex® koolstoflaminaten voor gebruik in de nieuwe Airbus A350 XWB en andere toepassingen van EADS. Op basis van deze toekenning zal de levering worden gestart van TenCate Cetex® aan diverse zogeheten Tier 1 en Tier 2 partners van Airbus die rompschalen en componenten produceren voor de Airbus A350 XWB. Het TenCate Cetex® materiaal – dat gekenmerkt wordt door hoge sterkte en laag gewicht – zal worden toegepast in de verstevigingsstructuur van de romp van de Airbus A350 XWB. Het thermoplastische materiaal wordt al toegepast in bestaande Airbus-programma's, waaronder de Airbus A380. De weefselversterkte thermoplastische composietmaterialen worden gebruikt in vele onderdelen van de secundaire structuur en voor toepassingen in het interieur van vliegtuigen. Met de levering van TenCate Cetex® materiaal aan het Airbus A350 XWB programma wordt opnieuw het belang van licht, sterk en vormbaar

thermoplastisch materiaal onderstreept. Een van de voordelen van toepassing van thermoplastische composieten is de mogelijkheid grote volumes in serie te produceren.

TenCate heeft gedurende het verslagjaar zeer goede vooruitgang geboekt met de verdere ontwikkeling en de marktacceptatie van de unidirectionele (UD) tapetechnologie voor onder meer de aerospace-sector en de olie- en gassector. Deze UD-technologie is complementair aan bestaande productieprocessen voor composieten. De positie als ontwikkelingspartner en toeleverancier voor de gehele vliegtuigsector is hierdoor verder versterkt.

TenCate Advanced Composites USA heeft een overeenkomst gesloten met 3M voor levering aan TenCate van 3M™ Matrixhars voor klant-specifieke TenCate prepregproducten. In diverse nieuwe markten wordt hiermee de innovatieve 3M-technologie geïntroduceerd. Als leidend ontwikkelaar en producent van thermohardende en thermoplastische prepregs voorziet TenCate verschillende markten van hightechmaterialen. Het betreft onder meer de lucht- en ruimtevaart, scheepvaart, infrastructuur en de olie- en gaswinning. Als technology enabler is 3M op zoek naar best-in-classpartners die de waarde van innovatieve producten en ideeën onderkennen en deze gezamenlijk naar nieuwe markten brengen. Centraal in de overeenkomst staat de 3M™ Matrixhars, een gepatenteerde harstechnologie waarmee – in combinatie met ontwerp- en proceskennis – sterkere, lichtere en meer duurzame composieten kunnen worden geproduceerd. Door de gepatenteerde harstechnologie van 3M is het voor fabrikanten niet meer nodig een compromis te sluiten tussen taaheid / flexibiliteit en stijfheid / hardheid. De hars verbetert de prestatie-eigenschappen van beide aspecten.

> VERSLAG RAAD VAN BESTUUR > Advanced Textiles & Composites

De commerciële lucht- en ruimtevaartsector (waaronder communicatie- en navigatiesatellieten) in de Verenigde Staten, Europa en Azië bleef voor composietmaterialen een stabiele groei tonen. De groei stagneerde voor wat betreft de militaire luchtvaartindustrie.

Op een aantal toepassingsgebieden van composieten werden opnieuw TenCate kwalificaties verstrekt, zoals voor de vliegtuigindustrie, de bouw van satellieten en de energiesector. Het verkrijgen van deze kwalificaties, waarin TenCate blijft investeren, is van belang voor toekomstige omzet.

Een belangrijke groeiemarkt zijn onbemande voertuigen (UAV's) voor legertoepassingen en de satellietindustrie. In 2010 zijn deze marktposities verder versterkt. Hierdoor zal het aantal toepassingen van TenCate composietmaterialen verder toenemen. Op langere termijn blijft de trend voor lichtgewicht composietmaterialen positief, gezien de superieure eigenschappen. Hierop speelt de ontwikkelingssamenwerking in van het Nederlandse luchtvaartcluster met zowel Airbus (TAPAS-consortium) als Boeing (TPRC). Deze samenwerkingsverbanden onderstrepen het belang van het gezamenlijke streven om het composietenaandeel in de luchtvaart sterk te laten groeien, onder meer door verwerkingstechnologieën te verbeteren en toepassingen te verbreden. Hierbij heeft TenCate het oog met name ook gericht op speciale (industriële) toepassingen van composieten voor bijvoorbeeld de automotive-industrie (TenCate Industrial Composites). Op termijn zal dit een derde belangrijk marktsegment voor TenCate worden, naast Space & Aerospace Composites en Advanced Armour.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN TENCATE ADVANCED ARMOUR

In 2010 werd in Europa de tendens zichtbaar waarbij de markt, die voorheen werd gedomineerd door aanzienlijke urgent requirement orders, zich meer ontwikkelt in de richting van nieuwe systeemprogramma's. Deze hebben veelal een doorlooptijd van enkele jaren, zoals

het belangrijke Eurocopter-project. Het contract hiervoor draagt vanaf 2011 bij aan de omzetontwikkeling. Er was in 2010 in Europa sprake van een kleine autonome omzetsdaling, vooral als gevolg van budgettaire beperkingen bij nationale overheden. In de Verenigde Staten verbeterde de omzet van armourcomposieten en -systemen voor voertuigen en persoonlijke bescherming sterk, met name in het tweede halfjaar. Deze ontwikkeling vond plaats mede als gevolg van een gewijzigde, meer op de eindgebruiker geïntereerde, aanpak van de verkoopinspanningen. De verwachtingen voor de markt als geheel blijven structureel positief.

Gedurende het verslagjaar heeft TenCate haar Europese marktpositie aanzienlijk verstevigd met de verwerving van het toonaangevende armourbedrijf AML UK Ltd. in Swindon (Verenigd Koninkrijk). Door deze overname krijgt TenCate volledige toegang tot de Britse markt voor lichtgewicht composiet armouroplossingen. TenCate ontwerpt en produceert al een reeks armourmaterialen voor de bescherming van voertuigen (met inbegrip van vliegtuigen en marineschepen) voor het Britse ministerie van Defensie en gelieerde contractpartijen. In het Verenigd Koninkrijk zijn grote moderniserings- en uitbreidingsprogramma's gepland. Met deze overname breidt TenCate haar markt- en technologiepositie uit, met name op het gebied van bepantseringproducten voor voertuigen, vliegtuigen en schepen. Mede vanwege de complementariteit is de overname tevens een belangrijke volgende stap naar een pan-Europese armourorganisatie. Samen met TenCate Aerospace Composites en TenCate Advanced Armour in de Verenigde Staten beschikt deze organisatie over een uitgebreide portfolio van technologieën en oplossingen voor de wereldmarkt.

Begin 2010 heeft TenCate omvangrijke (vertrouwelijke) orders ontvangen voor levering van antiballistische composietmaterialen. Deze defensieorders – waarvan de uitlevering zich over een aantal jaren uit-



TenCate Liba® doorstaat vuurproef met glans

Militairen in Irak en Afghanistan staan bloot aan diverse dreigingen, zoals berrbommen en draagbare antitankgranaatwerpers. Een van de mogelijkheden om hen te beschermen is met beschermingsoplossingen op basis van TenCate Liba®. Medio oktober 2010 nodigden TenCate Advanced Armour en Dynamit Nobel Defence relaties uit om zich te vergewissen van de antiballistische eigenschappen van dergelijke oplossingen. TenCate Liba® is een gepatenteerde beschermingsoplossing op basis van keramische bolletjes in een matrix van elastisch polymeer. Het is aanmerkelijk lichter in gewicht dan het traditionele staal. Tijdens de demonstratiedagen werd zwaar geschut in stelling gebracht. TenCate Liba® doorstond de test met glans.

strekt – bedragen in totaal minimaal € 40 miljoen. Dankzij deze nieuwe orders zal TenCate Advanced Armour gedurende een aantal jaren betrokken zijn bij het ontwerp, de productie en integratie van armour-systemen voor programma's ten behoeve van voertuigbescherming.

In het eerste kwartaal heeft TenCate Advanced Armour USA tevens contracten verkregen voor voertuigbepantsering en persoonlijke bescherming ter waarde van circa US\$ 25 miljoen, met een optie voor een aanvullende omzet van US\$ 10 miljoen. De orders zijn afkomstig van verschillende Amerikaanse producenten van legervoertuigen, zoals General Dynamics Land Systems en BAE Systems. Deze omvatten tevens orders die door het Amerikaanse leger rechtstreeks aan TenCate zijn verstrekt. Vanwege de focus op verbreding van de huidige productlijnen en de portfolio van klanten beschikt TenCate Advanced Armour USA nu over een evenwichtiger en gediversificeerder omzetbasis dan in de afgelopen jaren. De marktgroep heeft zich goed gepositioneerd voor de toekomst.

TenCate Advanced Armour USA onderhoudt nauwe relaties met diverse OEM's van legervoertuigen en is nauw betrokken bij een brede reeks high profile-voertuigprogramma's met elk unieke ballistische beschermingsoplossingen. Voorbeelden zijn bepantserde Humvees, Stryker, de Family of Medium Tactical Vehicle (FMTV) en de Mine Resistant Ambush Protected Vehicle (MRAP) en Small Arms Protective Insert (SAPI)-projecten. Deze marktgroep is eveneens succesvol in de levering van armourcomposietmaterialen als de unidirectioneel versterkte Aramid Shield-productlijn. Dit resulteerde in het derde kwartaal in aanvullende contracten voor voertuigbepantsering ter waarde van US\$ 18,5 miljoen. Daarmee werd de sterke marktpositie voor voertuigbepantsering in de Verenigde Staten bevestigd. De materialen zijn voor eind 2010 geleverd aan twee grote producenten van militaire voertuigen en aan het Amerikaanse leger. De bepantsering voor het

Amerikaanse leger is gebaseerd op de geavanceerde armourcomposiettechnologie van TenCate en biedt de lichtste, meest efficiënte bepantsering die mogelijk is voor deze veeleisende toepassingen.

TenCate Advanced Armour Denemarken heeft in 2010 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend voor de patentontwikkeling van het ABDSTTM active blast countermeasure system, alsmede het recht tot het verwerven van een meerderheidsbelang in een op te richten onderneming voor het vermarkten van dit concept. Het concept biedt betere bescherming van legervoertuigen tegen berm bommen en heeft een aanzienlijke marktpotentie. Eind 2010 werd hiervoor een demonstrator gebouwd, die de werking van het principe met succes heeft aangetoond. Het patent is vertrouwelijk.

VOORUITZICHTEN TENCATE SPACE & AEROSPACE COMPOSITES EN TENCATE ADVANCED ARMOUR

In de advanced armourmarkt blijft de timing van potentiële omzet onzeker, aangezien deze afhankelijk is van (de snelheid van verlenen van) de grotere defensieorders en projecten. In Europa wordt de markt in toenemende mate ontwikkeld in de richting van nieuwe systeemprogramma's. TenCate heeft zich in een aantal programma's al sterk gepositioneerd. Deze programma's leveren een positieve bijdrage aan de omzet- en winstontwikkeling. De nationale overheidsbudgetten kunnen de ontwikkelingen vertragen of beperken. Het Eurocopter-project zal van toenemend belang worden binnen de Europese activiteiten.

De verwachtingen voor de Amerikaanse markt blijven structureel positief, mede gelet op de toenemende dreigingniveaus. Hierdoor worden steeds hogere eisen gesteld aan de bescherming van voertuigen en personen en dientengevolge aan innovatieve systemen en oplossingen.

De structurele vraag naar de composietmaterialen van TenCate in de civiele luchtvaartindustrie is positief. Dit is mede een gevolg van de kwalificaties waarover de onderneming beschikt. In het lopende jaar zal naar verwachting een verder herstel van de markten optreden. Niettemin blijft er onzekerheid over economische ontwikkelingen en potentiële financieringsproblemen van luchtvaartmaatschappijen bij de aanschaf van nieuwe vliegtuigen. De verwachtingen voor de militaire luchtvaartmarkt blijven positief, evenals voor de satellietprogramma's.

Tecasafe® Plus

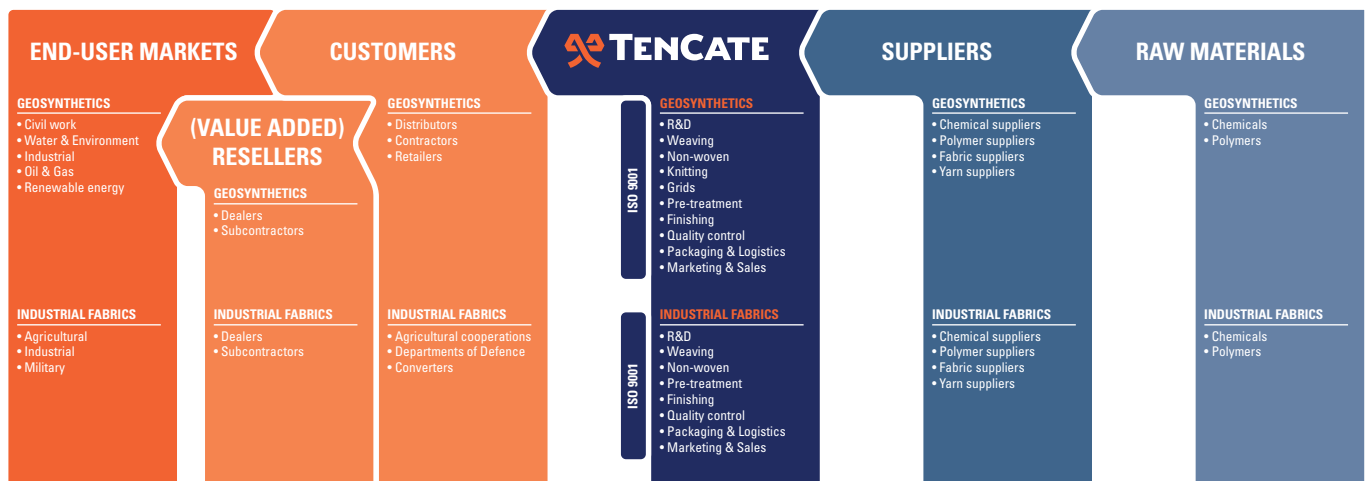
Slechts twee jaar na de introductie in Noord-Amerika passeerde TenCate Protective Fabrics in februari 2010 de mijlpaal van een miljoen yard aan vlamvertragend weefsel voor beschermende werkkleding. High-tech materiaal van het merk TenCate Tecasafe® Plus werd oorspronkelijk ontwikkeld in Europa en werd aangepast aan klantwensen op de Amerikaanse markt. Zo kon deze end-userbenadering uitgroeien tot een succes. Ook in de rest van het jaar heeft TenCate Protective Fabrics NA goede zaken gedaan bij de bescherming van werknemers. Veiligheid op werkvloer staat steeds hoger op de internationale agenda. Niet alleen in Europa en Noord-Amerika, maar ook in Azië.

Dragers van werkkleding hebben behoefte aan betrouwbare bescherming tegen brandgevaar door statische elektriciteit, lasspatten en vlambogen. Tegelijkertijd wil men comfortabele en duurzame werkkleding. TenCate Tecasafe® Plus maakt onderdeel uit van een uitgebreide lijn vlamwerende weefsels van TenCate Protective Fabrics NA voor ondermeer industriële toepassingen en rampenbestrijding. Het is verkrijgbaar in een breed kleurenassortiment, zoals geel voor high visibility van wegwerkers.

Connected dankzij end-usermarketing



WAARDEKETENS SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS



GEOSYNTHETICS & GRASS

KERNCIJFERS

Geosynthetics & Grass	2010	2009	2008	2007	2006
in miljoenen euro, tenzij anders vermeld					
Opbrengsten	469,3	392,1	497,8	468,3	397,5
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	31,4	16,8	37,8	30,4	25,6
EBITA-marge (%)	6,7	4,3	7,6	6,5	6,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	27,7	13,8	34,8	28,3	25,5
Investerings	9,9	9,0	29,0	44,9	28,9
Afschrijvingen en amortisatie	26,2	25,3	23,0	20,0	13,7
Netto geïnvesteerd vermogen	380,8	332,7	427,4	354,8	215,8
Aantal mensen (ultimo)	2.128	1.795	2.129	2.053	1.633
EBITA in procenten van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	8,2	4,1	8,8	8,9	12,9

ACTIVITEITEN

De sector Geosynthetics & Grass bestaat uit de marktgroepen:

- **TenCate Geosynthetics en TenCate Industrial Fabrics**
Weefsels, grids en non-wovens voor oplossingen en toepassingen in constructies voor weg- en waterbouwprojecten en de bouw- en milieumarkt alsmede industriële weefsels voor diverse toepassingsgebieden, zoals agribusiness, sport en recreatie.
- **TenCate Grass**
Kunstgrascomponenten en -systemen, waaronder (geïntegreerde) kunstgrasvezels en backing, voor toepassingen als voetbal-, hockey- en andere sportvelden, alsmede landscaping. De TenCate Grass-groep bestaat, naast de productie van vezels en carpet backing (upstreamactiviteiten), uit een in omvang groeiend aandeel in systeemontwikkelings- en marketingbedrijven (downstreamactiviteiten).

OMZET EN RESULTAAT

De sector Geosynthetics & Grass liet een belangrijke verbetering van de resultaten zien. De omzet steeg in beide markten met in totaal 20% tot € 469,3 miljoen (2009: € 392,1 miljoen) en benadert daarmee het niveau van het topjaar 2008. Autonoom bedroeg de groei 12%. Het valutaffect was +5%. Door acquisities steeg de omzet met 3%. Mede als gevolg van de consolidatie van downstreamactiviteiten groeide de omzet van TenCate Grass relatief sterker dan die van TenCate Geosynthetics.

De markten voor geosynthetics in Azië en de Verenigde Staten, de belangrijkste geografische markten, ontwikkelden zich gunstig. In de Verenigde Staten was dit mede een gevolg van een toename van het aantal infrastructurele projecten. Er kan in beide markten echter nog niet van een structureel herstel worden gesproken. Voorts worden

BUSINESSMODEL GEOSYNTHETICS	
END-USERMARKETING	INNOVATIE
■ Versterking positie op projectenmarkt via allianties ■ Lokale samenwerking met partners (emerging markets) ■ Positionering 'groen bouwen'	■ Nieuwe functionaliteiten (sensing) ■ Biopolymeren ■ Filtratieoplossingen
■ Rationalisatie productportfolio ■ Focus op infrastructuur en milieu ■ Bestaande producten / nieuwe markten (defensie) ■ Koppeling met kunstgrasproducten	■ Interne benchmarking ■ Lean & mean verkooporganisatie (EU) ■ Herinrichting / verhuizing Nederlandse productie
PRODUCTDIFFERENTIATIE	KOSTENLEIDERSCHAP

BUSINESSMODEL GRASS	
END-USERMARKETING	INNOVATIE
■ Directe toegang tot de markt ■ Systeembenadering, total cost of ownership ■ Focus op kwaliteitsverbetering en milieuaspecten ■ Vergroting kennisniveau bij gebruikers (bonden)	■ Vierde generatie-ontwikkelingen ■ Biomechanische eigenschappen ■ Garantieconcept
■ Systeemeigendom claimen in combinatie met partners (controle over de kwaliteit en performance) ■ Outperformance op het gebied van slijtvastheid (garantie op componentniveau) ■ Duurzame concepten	■ Interne benchmarking ■ Optimalisering Nederlandse productie-resultaten ■ Blijvende focus op kostenverlaging in combinatie met kwalitatieve outperformance (product champions)
PRODUCTDIFFERENTIATIE	KOSTENLEIDERSCHAP

groeimogelijkheden benut in Zuid-Amerika en Azië, waar de commerciële activiteiten in de infrastructurele projecten- en milieumarkt toenemen. Ook bij de kunstgrasactiviteiten ontwikkelde de Amerikaanse markt zich gunstig.

De Europese markt voor zowel de geosynthetics als de kunstgrasactiviteiten vertoonde een minder positief beeld. Bij de kunstgrasactiviteiten zijn operationele en commerciële beleidswijzigingen doorgevoerd, met onder meer verdere consolidatie van downstreamactiviteiten. Deze hebben een belangrijke positieve bijdrage geleverd aan de gestegen omzet. Er is een sterke vraag naar nieuw ontwikkelde, hoogwaardige en slijtvaste TenCate kunstgrasvezels.

Het bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële vaste activa steeg autonoom met 118% tot € 31,4 miljoen (2009: € 16,8 miljoen). Het valutaffect bedroeg + 20% en het effect van acquisities/desinvesteringen 51%. De EBITA steeg relatief veel sterker dan de omzet, omdat sterk werd geprofiteerd van de in eerdere jaren genomen kostenmaatregelen. Het actief sturen op beheersing van werkkapitaal heeft ook bijgedragen. Anderzijds werd de EBITA, die nog niet het gewenste niveau heeft bereikt, gedrukt als gevolg van kosten die samenhangen met de stroomlijning van de downstreamactiviteiten in de kunstgrasmarkt en een getroffen voorziening voor de geplande verplaatsing van de productie van geotextielen van Almelo naar Nijverdal-Noord. De EBITA-marge steeg per saldo tot 6,7% (2009: 4,3 %). De marge ligt onder het gewenste niveau (minimum 10%). Dit wordt, behalve als gevolg van de hiervoor genoemde aspecten, met name veroorzaakt door de lage marge van de Europese geosyntheticsactiviteiten. De marge op kunstgrasactiviteiten is tevredenstellend.

TENCATE GEOSYNTHETICS EN TENCATE INDUSTRIAL FABRICS

MARKTPOSITIE EN STRATEGIE

TenCate is de grootste producent wereldwijd van highstrength-geosynthetics (weefsels en non-wovens) ten behoeve van infrastructuur, bouw en milieu. De portfolio bestaat tevens uit materialen (industriële weefsels) voor onder meer de agrarische, tuinbouw- en recreatiesector. Vanuit het businessmodel opereert TenCate met productielocaties in Europa, de Verenigde Staten en Azië dicht op de markt. Dit levert tevens logistieke en prijstechnische voordelen op. De omzet in geosynthetics is binnen deze marktgroep verreweg de grootste.

Onderscheid moet worden gemaakt tussen wovens (geweven materialen), non-wovens (vliesen) en grids. In het algemeen zijn geweven producten sterker. De non-wovenmarkt is een volumemarkt. Voor TenCate is van belang dat de onderneming in deze marktsegmenten sterk is vertegenwoordigd en civiel-ingenieurs, uitvoerders en aannemers in grote mate technische adviezen geeft over het gebruik van geosynthetics. Ook hier wordt vanuit de strategie gestreefd naar een oplossingsgerichte systeembenadering. Geosynthetics zijn onderdeel van de totale constructie en hebben daarin een functionele meerwaarde.

‘Duurzaam bouwen’ is een steeds belangrijker thema. In toenemende mate heeft de markt aandacht voor de positieve milieuaspecten van geosynthetics. De inzet van milieuarargumenten en reductie van negatieve milieueffecten worden daarom nadrukkelijker in de promotie, het ontwerp en de specificaties betrokken. Alternatieven voor TenCate geosynthetics zijn veelal traditionele materialen als beton, gesteente en staal, die vaak over grote afstand moeten worden aangevoerd. Bij geosynthetics worden daarentegen plaatselijk aanwezige materialen (zand, slib) gebruikt. Bij landwinning (het opspuiten van zand) hoeft in de regel aanzienlijk minder baggerwerk te worden verricht, wat positieve milieueffecten heeft.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN

De TenCate Geosynthetics-groep heeft in 2010 een duidelijk herstel laten zien. Hierbij is tevens sprake van een toegenomen marktaandeel. De grondstoffenprijzen waren gemiddeld hoger dan over 2009 als gevolg van de lichte economische opleving (olieprijsstijgingen) en de toenemende vraag. Per saldo was dit voor TenCate een minder gunstige ontwikkeling, hoewel deze prijsstijgingen met enige vertraging konden worden opgevangen.

Met name voor de activiteiten in de Verenigde Staten was het een goed jaar, mede als gevolg van de stimuleringsmaatregelen van de Amerikaanse overheid voor de infrastructurele markt. De vraag was hier groter dan verwacht. De private markt is nog enigszins terughoudend. De eerder genomen kostenmaatregelen wierpen hun vruchten af, waardoor de resultaten relatief sterk stegen.

De Europese markt bleef stabiel op een betrekkelijk laag niveau. In Azië en Zuid-Amerika worden de groeikansen benut. TenCate versterkte haar positie in de Aziatische markt, waar geprofiteerd werd van de goede economische ontwikkelingen. De commerciële activiteiten in de grote infrastructurele projectenmarkt (weg- en waterbouw) en de milieumarkt nemen toe. Ook werd een acquisitie gedaan (die in 2011 wordt afgerond), als integraal onderdeel van de Azië-strategie van TenCate.

TenCate Geosynthetics levert wereldwijd een bijdrage aan aansprekende projecten. In Chili wordt ruim 30 miljoen m² TenCate Mirafi® non-wovens geleverd voor uitbreiding van de lithiumwinning in de Atacama-woestijn (voor batterijen van elektrische auto's) door SQM. Met het oog op lawinegevaar is in onder meer het Oostenrijkse Kappl gekozen voor TenCate Polyslope®, een systeemoplossing op basis van versterkte geosynthetics. Deze kering past uitstekend in het natuurlijke

landschap. In Rio de Janeiro moet, onder meer met het oog op de Olympische Spelen van 2016, uit twee kanalen 2,1 miljoen m³ deels verontreinigd slib worden verwijderd. Door de aanleg van drie opslag- en ontwateringszones met TenCate Geotube® technologie wordt dit slib ontwaterd en veilig opgeslagen. Ook bood TenCate Geotube® uitkomst bij de bouw van twee dammen in een rivierbedding bij een opslagbassin voor mijnafval in Honduras. Bij diverse grootschalige projecten in Azië worden bij de aanleg van wegen en spoorlijnen op minder stabiele ondergrond vaak geosynthetics toegepast.

Onderdeel van de strategie is het uitwisselen van producten en systeemoplossingen tussen de verschillende geografische regio's. In de Verenigde Staten heeft TenCate Geosynthetics zich vanaf 2010 gericht op de introductie en verkoop van TenCate GeoDetect® systemen. Dit monitorsysteem, op basis van geotextielen die zijn uitgerust met optische vezels, wordt in Europa al sinds enkele jaren toegepast. In Nederland is het systeem toegepast in het IJkdijk-project. Het is belangrijk dat de overheid pilots ontwikkelt en als proeftuin technologische vaardigheden op het gebied van watermanagement etaleert.

Het vermarkten van dergelijke meer gecompliceerde systeemoplossingen betekent een nieuwe uitdaging. Partnersschappen kunnen daarbij de marktintroductie versnellen. TenCate werkt hiertoe, technisch en commercieel, sinds begin 2010 ook samen met Roctest, de grootste fabrikant ter wereld van glasvezelsensoren voor civiel-technische toepassingen. Het samenwerkingsverband combineert de sterke punten van beide bedrijven. Hierdoor profiteren klanten van innovatieve oplossingen op het gebied van realtime monitoring met geotextiel. Dit levert gedetailleerde informatie over mogelijke deformaties: verschuivingen, bodemerosie, inklinking en andere veranderingen in onder meer taluds, hellingen, muren, wegen en spoorweg- en dijklichamen.

IAA Award of Excellence 2010 voor Incheon Bridge-Project

In oktober 2010 won TenCate Geosynthetics Noord-Amerika een IAA Award of Excellence 2010 in de categorie Geosynthetic Products. Het is het zesde achtereenvolgende jaar dat het bedrijf werd onderscheiden. Het bekroonde project betreft de bijdrage aan het Incheon Bridge Project in Zuid-Korea, waarbij TenCate Geotube®-technologie is toegepast. Deze technologie is een duurzame en kosteneffectieve methode om kusten te beschermen, eilanden in zee te creëren en voor landwinning. De onderscheiding onderstreept de belangrijke rol van TenCate Geosynthetics bij het bieden van oplossingen voor kritieke milieu- en infrastructurele projecten wereldwijd.



> VERSLAG RAAD VAN BESTUUR > Geosynthetics & Grass

Bij de activiteiten op het gebied van geosynthetics en kunstgras bestaan overlappingsgebieden. In de Verenigde Staten heeft TenCate Geosynthetics een patent gekregen voor TenCate Miramesh® SG. SG staat voor synthetic grass. Het is een wijdmazig geotextiel, waarin kunstgrasvezels zijn geïntegreerd. Dit open geweven geotextiel is speciaal ontworpen om geconstrueerde hellingen te versterken, erosie tegen te gaan en, door de combinatie met kunstgrasvezels, direct een blijvend groen aanzien te geven. Ook ten behoeve van geluidwerende wanden en de opvang van fijnstof vonden gezamenlijke ontwikkelingen plaats.

TenCate Geosynthetics North America werd in oktober 2010 voor de zesde achtereenvolgende keer onderscheiden met de International Achievement Award (IAA) of Excellence 2010 van de Industrial Fabrics Association International. Het betrof de bijdrage aan het Incheon Bridge Project in Zuid-Korea, waarbij TenCate Geotube® technologie werd toegepast.

In november 2010 heeft TenCate een overeenkomst gesloten voor de overname van de geosyntheticsactiviteiten van Emas Kiara Industries Berhad. Dit is een beursgenoteerde onderneming in Rawang (Maleisië). Deze transactie wordt begin 2011 geëffectueerd. Emas Kiara Industries is een belangrijke producent en leverancier van een breed scala aan geosynthetische producten en oplossingen. De primaire focus ligt op de Aziatische markten. De overname versterkt de positie en activiteiten van TenCate Geosynthetics in deze snelgroeiende regio aanzienlijk. Door de overname verdubbelt TenCate de omzet in geosynthetics in deze regio.

VOORUITZICHTEN

TenCate verwacht voor 2011 een verdere groei van de activiteiten binnen deze marktgroep. Groei wordt verwacht voor infrastructuurprojecten en als gevolg van nieuwe toepassingen voor watermanagement en de milieumarkt. Door een aangepaste verkooporganisatie wordt ook groei in Europa verwacht. Daarnaast worden kostenmaatregelen genomen, waardoor groei van de winstgevendheid moet worden gerealiseerd. In dit kader wordt de productievestiging in Almelo (Nederland) verplaatst naar de productielocatie van alle overige Nederlandse activiteiten in Nijverdal-Noord.

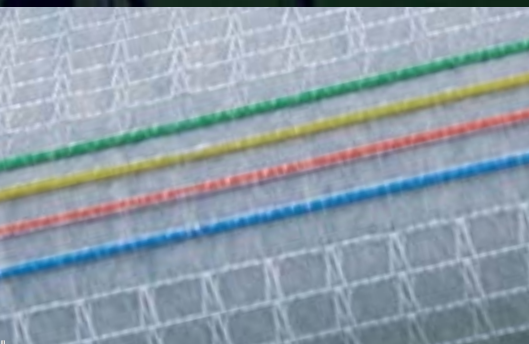
 GeoDetect®

Sinds begin 2010 richt TenCate Geosynthetics zich met intelligent geotextiel ook op de Amerikaanse markt. Daarbij wordt nauw samengewerkt met onder meer Roctest. De marktintroductie van TenCate GeoDetect® verliep positief. Dit monitorsysteem wordt in Europa al sinds een paar jaar toegepast en sluit nauw aan bij de systeemfilosofie van TenCate. Met de introductie in Noord-Amerika worden de marketinginspanningen op het gebied van geotechnologie wereldwijd gecoördineerd.

In 2010 is de doorontwikkeling van 's werelds eerste intelligente geotextiel geïntensiveerd. TenCate GeoDetect® is een systeem voor het monitoren van vervormingen in grondconstructies. Dit geotextiel met ingeweven optische glasvezels wordt aangevuld met speciale meetapparatuur en software. Hiermee kunnen de geringste verzakkingen en veranderingen in temperatuur en spanning in taluds en dijken in een vroeg stadium worden geregistreerd. Zo is het mogelijk maatregelen te treffen en doorbraak te voorkomen. Het systeem wordt ingegraven in dijklichamen, bij de aanleg van zeewering, (spoor)wegen en de bouw van keerwanden, tunnels en ondergrondse bouwwerken en pijpleidingen.



Connected door end-usermarketing



TENCATE GRASS

MARKTPOSITIE EN STRATEGIE

De TenCate Grass-groep heeft wereldwijd een leidende marktpositie (vezels en backing) voor kunstgrassystemen. TenCate staat vrijwel aan het begin van de bedrijfsketen. De strategie wordt op alle hoekstenen van het strategische kader (value chain management) continu aangescherpt. De vraag- en aanbodzijde van de markt zijn sterk in ontwikkeling. In de sector vindt downstream consolidatie plaats door hogere kwaliteitseisen van eindgebruikers, een groter belang van onderzoek en ontwikkeling, hoge certificeringskosten, eisen op het gebied van milieu en duurzaamheid en krappe bancaire financieringsmogelijkheden voor kleine marktpartijen. Het is voor TenCate echter niet gewenst financier van de kunstgrasmarkt te zijn. Met het oog hierop zijn leverings- en betalingsvoorwaarden aangescherpt.

Om qua marktaandeel en technologisch leidend te blijven, voert TenCate een actief strategisch beleid. Met productievestigingen in Nederland, Dubai en de VS heeft TenCate haar productie op een kosteneffectieve manier ingericht, met de nadruk op volumeproductie in het Midden-Oosten, en zijn de logistieke lijnen naar de markt kort. Binnen dit strategische beleid loopt TenCate tevens voorop in het aangaan van partnerschappen met toonaangevende aanbieders van kunstgrassystemen. Er wordt ook een scherp voorraadbeheer gevoerd. Het prijsbeleid is nauw afgestemd op het seizoenspatroon binnen de kunstgrasmarkt.

Belangen in downstreamactiviteiten (marketing- en installatiebedrijven) worden in steeds sterkere mate geïntegreerd. Hierdoor koppelt TenCate expertise op het gebied van ontwikkeling en productie van kunstgrasvezels en carpet backing, alsmede onderzoek en ontwikkeling op het gebied van sporttechnische eigenschappen, aan kennis van systeemontwikkelaars en installatiebedrijven. Doelstelling is een impuls

te geven aan de verbetering van kwaliteit, speeleigenschappen en duurzaamheid van kunstgrassportvelden.

Door de allianties met marktpartijen vinden gezamenlijke (technologische) ontwikkelingen plaats en wordt de marktintroductietijd (time to market) verder verkort.

In het tweede kwartaal werd het belang in TigerTurf (kunstgras-distributie en -installatie) uitgebreid van 49% naar 80%. Dit betrof een effectuering van een eerder overeengekomen overnamebesluit. Begin 2011 is overeenstemming bereikt met GreenFields, waarbij TenCate de meerderheid in de onderneming verwerft. Voorts is een letter of intent getekend met C.S.C. Ceelen Sport Constructies voor gezamenlijke product- en systeemontwikkeling, het vermarkten van systemen en het nemen van een minderheidsbelang in een nieuw te formeren marketingplatform voor systeemontwikkeling. In dit marketingconcept zijn Edel Grass, GreenFields en TigerTurf de labels waarmee TenCate in de markt voor sportsystemen opereert. Hiernaast opereren zelfstandige partners onder eigen merknaam in de markt. Hier vindt co-branding plaats door middel van het merk Powered by TenCate™.

Door intensieve samenwerking binnen de waardeketen ontstaat een grotere controle over het totale voortbrengingsproces. Kwaliteitsborging binnen de gehele keten is van groot belang, omdat in de markt sprake is van een groeiend kwaliteitsbesef. Door nauwe samenwerking wordt tevens een bijdrage geleverd aan milieuvriendelijke en duurzame concepten, alsmede het recyclen van sportvelden. Het kwaliteitsimago van aan TenCate gerelateerde sportsystemen wordt door samenwerking in de waardeketen versterkt. Door de koppeling van TenCate Grass aan partners ontstaat een sterke combinatie van het begin tot het einde van de waardeketen.



TenCate Tapeslide™ XP vezels voor intensief bespeelde sportvelden

Veel sportvelden worden gebruikt voor zowel training als wedstrijden. Meer dan 3.000 speeluren per jaar is geen uitzondering. Voor dergelijke intensief gebruikte sportvelden is de TenCate Tapeslide™ XP-vezel ontwikkeld. Sinds de introductie van de TenCate Tapeslide™ XP-technologie is wereldwijd een groot aantal intensief bespeelde velden hiermee uitgerust. Alle velden verkeren zonder uitzondering nog in uitstekende conditie. Een goed voorbeeld zijn de meer dan honderd Cruyff Courts in Nederland. Architecten en bestekschrijvers geven steeds vaker de voorkeur aan TenCate Tapeslide™ XP-vezels, in de wetenschap dat dit de meest duurzame kunstgrasvezel op de markt is.

Binnen de downstreamactiviteiten van TenCate behouden ondernemingen hun commerciële identiteit, omdat in toenemende mate marktsegmentatie plaatsvindt. GreenFields en Edel Grass zijn beide FIFA Preferred Producers. Deze marktpartijen dienen aan hoge kwalitatieve normeringen te voldoen op het gebied van projectmanagement, installatie en nazorg. Via strategische partnerschappen streeft TenCate naar een optimale geografische dekking met een brede productportfolio op basis van een gedifferentieerd merkenbeleid voor de gehele sport- en landscapingmarkt. Op deze wijze wordt een directe relatie onderhouden met eindgebruikers (consumenten, sportbonden, gemeentes, et cetera).

De technologiecomponent is binnen de TenCate Grass-groep sterk ingevuld. TenCate beschikt over een groot aantal waardevolle recepturen en patenten op het gebied van vezeltechnologie en procestechнологie. In eigen beheer worden (met name in de Verenigde Staten) recepturen ontwikkeld die vezels een hoge slijtvastheid geven en soepel en veerkrachtig maken. Door gebruik te maken van technologieën die binnen TenCate aanwezig zijn, worden nieuwe methodes ontwikkeld voor de productie van kunstgras tapijt met steeds meer functionaliteiten. TenCate loopt al vele jaren voorop bij nieuwe ontwikkelingen. Zo heeft TenCate inmiddels een zelf ontwikkelde, geweven kunstgrasconstructie. Door te weven, levert TenCate voor het eerst een complete toplaag voor kunstgrassportvelden in plaats van afzonderlijke componenten (kunstgrasvezels en tapijtbacking). Bij deze ontwikkelingen stelt de onderneming zich mede ten doel een product te ontwikkelen dat een positieve bijdrage levert aan het voorkomen van sportblessures. Zo kunnen eindgebruikers beschikken over kunstgras voor een veilige en duurzame sportbeleving.

De sportmarkt is momenteel de belangrijkste markt in kunstgras. De markt voor landscaping groeit evenwel sterk en heeft op termijn

gelijke, zo niet grotere potentie. Zowel verminderd onderhoud als milieuoverwegingen (besparing op het verbruik van water, kunstmest en bestrijdingsmiddelen) zijn belangrijke redenen voor de acceptatie van kunstgras in tuinen en openbaar groen.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN

In het verslagjaar boekte de TenCate Grass-groep uitstekende resultaten, met name als gevolg van interne maatregelen en gunstige marktontwikkelingen in de Verenigde Staten. Wereldwijd boekte TenCate een autonome groei van ruim boven de 10%. In Europa was sprake van een terughoudende marktontwikkeling, terwijl TenCate in Azië in lijn met de markt licht groeide. Als gevolg van deze gang van zaken heeft TenCate het wereldwijde marktaandeel verder zien toenemen. Deze groei was mede een gevolg van belangrijke operationele en commerciële beleidswijzigingen.

Er is over de hele linie een sterke vraag naar nieuw ontwikkelde, hoogwaardige vezeltypes en systemen. Het productievolume in grasvezels is ten opzichte van 2009 toegenomen. Dat is illustratief voor het toegenomen aandeel in de kunstgrasvezelmarkt. Ook de nauwe relatie met strategische marktpartijen heeft geleid tot een toegenomen marktaandeel.

In de Verenigde Staten heeft TenCate Grass in 2010 de productiecapaciteit van haar meest duurzame kunstgrasproduct, TenCate Tapeslide™ XP, uitgebreid. In de markt wordt meer nadruk op dit product gelegd, waardoor de orders sterk zijn gestegen. TenCate Tapeslide™ XP wordt wereldwijd verkocht, vooral voor zeer intensief bespeelde velden.

Voetbal is de voornaamste groeiemarkt. De verbetering van de performance van kunstgrassportvelden, vooral voor voetbal, is een van de belangrijkste uitdagingen in deze markt. De marktpenetratie van kunst-

gras in de sport stijgt structureel, maar ligt wereldwijd nog op een betrekkelijk laag niveau (ruim onder de 10%). Er is sprake van een relatief jonge markt, met nog steeds veel onbekendheid over de kwalitatieve eigenschappen van kunstgras. Een betere samenwerking, het uitsluitend gebruiken van milieuvriendelijke componenten, reductie van de kosten van aanschaf en vervanging, alsmede het verschaffen van een grotere mate van zekerheid ten aanzien van de performance hebben een positief effect op de acceptatie. In dit verband heeft TenCate Grass in 2010 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met procescertificeerder INTRON, teneinde een (door Allianz) verzekerde performancegarantie te kunnen afgeven voor kunstgrassystemen op FIFA 2 Star-niveau. Daartoe worden bouwers van kunstgrassystemen door INTRON gecertificeerd op kwaliteitbeheersing. FIFA 2 Star is het prestatieniveau dat de voetbalfederatie heeft gedefinieerd voor competitievoetbal op het hoogste niveau.

Als sportondergrond biedt kunstgras in potentie ongekende voordelen boven natuurlijk gras, zoals bespeelbaarheid gedurende het hele jaar, voorspelbare speleigenschappen, minder waterverbruik en onderhoud. De initiële investering is hoger, maar de exploitatiekosten zijn aanzienlijk lager. Bij de positionering van TenCate Grass in de markt is sterk ingespeeld op kwaliteitsaspecten in de samenwerking met partners en sportbonden. Hierin is opnieuw goede voortgang geboekt. TenCate Grass legt daarbij steeds meer nadruk op het bieden van (verzekerde) garanties ten aanzien van belangrijke kwalitatieve aspecten. Voor TenCate Tapeslide™ XP wordt bijvoorbeeld, ter ondersteuning van de duurzaamheid van zowel de vezel als de speleigenschappen, een optionele garantie van vijf jaar geboden op slijtagebestendigheid. TenCate is hiermee de enige leverancier in de markt.

TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

De vezeltechnologie van TenCate wordt continu verder ontwikkeld. Ten aanzien van verbeterde veerkracht en slijtvastheid van vezels worden goede resultaten geboekt. Hierdoor blijven vezels in sportvelden langer rechtop staan. Dat is een verbetering voor lange duur van zowel de speleigenschappen als de optische eigenschappen.

Een belangrijke technologische ontwikkeling is de weeftechnologie. Deze ontwikkeling draagt bij aan het verkrijgen van meer controle over de technische eigenschappen van de complete toplaag en het ontwikkelen van systemen met lagere installatiekosten. Het heeft eveneens een positief effect op de kosten van herinstallatie indien het veld dient te worden vervangen. Parallel hieraan worden cradle to cradle-concepten ontwikkeld. Op termijn kunnen op dit gebied ook biopolymeren ten behoeve van biologisch afbreekbare systemen worden ingezet.

VOORUITZICHTEN

De operationele en commerciële beleidswijzigingen, alsmede de verdere integratie van de downstreamactiviteiten bieden een goede basis voor verdere groei. Het is echter een uitdaging de downstreamactiviteiten zo kosteneffectief mogelijk te laten opereren.

De markten in vooral Europa worden beïnvloed door de beschikbaarheid van overheidsbudgetten. Gemeenten zijn vaak eigenaar van sportcomplexen. In 2011 zullen de ontwikkelingen in Europa naar verwachting beïnvloed worden door bezuinigingen.

Alle overige sportmarkten blijven stabiel of vertonen lichte groei. Voor de landscapingmarkt wordt een sterke groei verwacht, die vooral is gebaseerd op waterschaarste.

TENCATE
Tapeslide®

In september 2010 ging Stichting Sportboulevard Enschede een naamsverbintenis aan met TenCate. Vijf jaar ondersteunt TenCate de realisatie van hoogwaardige voorzieningen in breedtesport van de gemeente Enschede. Met een innovatief programma worden in fases nieuwe sportvoorzieningen verwezenlijkt op basis van kunstgras. TenCate sponsort in natura, biedt technische ondersteuning en ontwikkelt nieuwe materialen en systemen voor sporttoepassingen.

TenCate Sportboulevard Enschede is een van de Proeftuinen Nieuwe Sportmogelijkheden waarmee sportkoepel NOC*NSF zich richt op vernieuwende breedtesport. Eén daarvan is padel, een van oorsprong Spaanse racketsport die snel aan populariteit wint. Voor de realisatie van de padelvelden is het duurzame TenCate Tapeslide® XT gebruikt.

Bij TenCate Sportboulevard Enschede zijn ook de Gemeente Enschede, sportverenigingen, basisscholen en een gezondheidscentrum betrokken. Voor de realisatie van een fieldlab wordt samengewerkt met onder meer Universiteit Twente. Zo kunnen nieuwe ontwikkelingen wetenschappelijk en in de praktijk worden getest.



Connected met de samenleving





Xennia Technology kreeg op de 84-ste verjaardag van Koningin Elisabeth van Engeland een eervolle Queen's Award 2010 toegekend. De 'Queen's Awards for Enterprise' zijn de meest prestigieuze erkenningen binnen het Verenigd Koninkrijk voor business performance. Deze Queen's Award onderstreept het succes van de innovatieve inkjetoplossingen die Xennia wereldwijd op de markt brengt. Met de strategische aanpak van technologische innovaties in inkjet bedient Xennia belangrijke industriële markten, zoals textielveredeling, keramiek, verpakkingen, productdecoratie, biotechnologie en gezondheidszorg. Ook 'printed electronics' kunnen profiteren van de modulaire inkjetoplossingen.

Sinds 2008 maakt Xennia deel uit van TenCate. Xennia is een drijvende innovatieve kracht in de wereld van inkjetprinten. Als toonaangevende leverancier van industriële inkjetoplossingen, brengt Xennia een technologische innovatie teweeg in verouderde productieprocessen van specifieke industrieën. Door industriële inkjetprinters een betrouwbaar en rendabel onderdeel te maken van die productieprocessen, is Xennia erin geslaagd de ideeën en wensen van haar klanten te vertalen in 'inkjet reality'.



Connected door technologische innovatie



OVERIG

Overig	2010	2009	2008	2007	2006
in miljoenen euro, tenzij anders vermeld					
Opbrengsten	66,8	52,7	53,8	67,4	93,3
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	9,8	– 7,0	– 3,9	2,4*	4,2
Bedrijfsresultaat (EBIT)	8,3	– 8,1	– 3,9	2,4	3,7
Investerings	6,9	4,1	7,3	1,0	2,4
Afschrijvingen en amortisatie	3,5	3,2	1,7	1,9	3,3
Aantal mensen (ultimo)	624	670	657	729	696

* Inclusief bijzondere posten.

ACTIVITEITEN

De sector Overig omvat Xennia Technology, TenCate Enbi en Holding & Services.

■ Xennia Technology

Gespecialiseerde inkjettechnologie voor industriële toepassingen, zoals de medische sector en de voedings- en textielindustrie.

■ TenCate Enbi

Technische rollers en componenten voor met name printers, copiers, faxapparaten, postsorteermachines en geldautomaten.

OMZET EN RESULTAAT

De omzet van de sector Overig (Inkjettechnologie, Technische Componenten en Holding & Services) bedroeg € 66,8 miljoen (2009: € 52,7 miljoen). De EBITA bedroeg € 9,8 miljoen (2009: – € 7,0 miljoen). Het resultaat werd positief beïnvloed door een corporate branding fee van € 8,4 miljoen. De holding ontleent haar inkomsten voornamelijk aan rente over verstrekte leningen en management fees. Bij TenCate Enbi was sprake van een sterke turnaround, waarbij tevens sprake was van een licht marktherstel. De omzet lag ruim (circa 32%) boven het niveau van 2009. Xennia Technology kreeg te maken met vertragingen in de toelevering van printkoppen. Daardoor bleef de omzet in zowel compo-

nenten als inkomsten achter bij de geprognoseerde groei. Het langjarig groeiperspectief blijft evenwel ongewijzigd.

XENNIA TECHNOLOGY

MARKTPOSITIE EN STRATEGIE

Het Britse Xennia Technology Ltd (79%) is een gespecialiseerde onderneming in de ontwikkeling van industriële productieprocessen op basis van inkjettechnologie. De onderneming richt zich hierbij vooral op textieldruk en -finishing, decoratie en coating van materialen, de verpakkingindustrie, printed electronics en medische applicaties. Voor TenCate betekent dit een revolutie op het gebied van coatings en textiel finishing, omdat op nanoschaal functionele eigenschappen op materialen kunnen worden aangebracht.

Voor een aantal toepassingen, waaronder textiele materialen verkeert de technologie nog in de aanloopfase. Inkjetprinting op textiel wordt al langer toegepast, maar voor kleine series en tegen een nog geringe productiesnelheid. De technologie biedt grote vooruitgang bij het terugdringen van het verbruik van energie en grondstoffen alsmede voor de nauwkeurigheid van het proces (beheersbaarheid en kwaliteit). Andere voordelen zijn het individualiseren van volume producten (mass customization) en productinnovatie.

> VERSLAG RAAD VAN BESTUUR > Overig

Xennia combineert technologie (hardwareoplossingen) met besturings-systemen (software) en zelf ontwikkelde inktrecepturen tot industriële productiesystemen. Het jaar 2010 stond voornamelijk in het teken van het opbouwen van de waardeketen en het versterken van de organisatie.

Als technologiepartner is Xennia een van de weinige bedrijven die als zodanig in de markt opereren. Xennia heeft derhalve een aantal belangrijke relaties met leidende OEM's en machineproducenten.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN

In 2010 werd goede vordering gemaakt met het opbouwen van de interne organisatie van Xennia. Cametrics werd geacquireerd teneinde gespecialiseerde softwareontwikkeling in huis te halen. Ook werd gestart met de interne productie van inkten (coatingvloeistoffen) voor toepassingen op het gebied van onder meer textiel.

De verkooporganisatie werd versterkt en er werd een start gemaakt met het opbouwen van een internationale distributieorganisatie.

Voorts is belangrijke aandacht uitgegaan naar positionering van de merkenportfolio binnen de inkjetindustrie.

Het Europese kaderproject DigiTex is eind 2010 met succes afgerond. Xennia en TenCate hebben hierdoor een goede kennisbasis om inkjet-technologie binnen de eigen productieorganisatie te implementeren.

Door de snelle ontwikkeling van de markt als geheel en de nog beperkte capaciteit van toeleveranciers is een tekort aan componenten (printkoppen) ontstaan, waardoor enkele ontwikkelingen zijn vertraagd. Als antwoord hierop is Xennia nieuwe relaties aangegaan met toeleveranciers.

Wat de omzetbijdrage betreft, zijn inkjetsystemen voor de keramische tegelindustrie in China en Europa vooralsnog de voornaamste commerciële oplossing.

VOORUITZICHTEN

Xennia Technology zal de komende jaren een belangrijke technologie-partner zijn in diverse innovatieprogramma's. Wel zal steeds meer de nadruk komen te liggen op de eigen commerciële activiteiten, te weten de verkoop van modules, systemen en inkten. Xennia heeft een groei-strategie geformuleerd waarbinnen focus is aangebracht ten aanzien van een aantal nichemarkten, waaronder textiel. TenCate is hierin een van de belangrijke launching customers.

Xennia Technology en TenCate zullen in 2011 stappen nemen om de technologie in te zetten voor textielveredeling (finishing). Vooralsnog draagt dit het karakter van een R&D-project. Geleidelijk wordt bekeken in hoeverre de technologie commercieel zal worden geïmplementeerd.

De in 2010 ingezette verbreding van de toeleveranciersbasis zal de afhankelijkheid inzake kritische componenten verkleinen. Hierdoor is de commerciële positie versterkt.

TENCATE ENBI

MARKTPOSITIE EN STRATEGIE

TenCate Enbi ontwikkelt en produceert (technische) rollers en componenten op basis van rubber- en foamtechnologie voor papiertransport en beeldoverdracht in printers, copiers en faxapparaten, alsmede voor postsorteermachines en geldautomaten. De producten dienen te voldoen aan strikte kwalificaties ten aanzien van technische eigenschappen.

TenCate Enbi neemt als vooraanstaand toeleverancier van grote Europese, Amerikaanse en Aziatische printer- en copierproducenten een belangrijke positie in deze markten in.

Als een van de weinige aanbieders is TenCate Enbi actief op drie continenten: Europa, Noord-Amerika en Azië. Concurrenten opereren met name lokaal. Als industrieel toeleverancier is het als partner in de logistieke keten belangrijk tegen scherpe condities toegevoegde waarde te leveren en als klankbord te fungeren bij technologische ontwikkelingsprocessen.

Naast de kantoormarkt bedient TenCate Enbi nichemarkten, zoals postsorteermachines, geldautomaten, fotoprinters en isolatie (producten op foambasis). Een sterke ontwikkelcapaciteit is een belangrijke voorwaarde om in deze markt, die steeds kortere productlevenscycli kent, succesvol te zijn.

Door het verder verlagen van de kosten beschikt TenCate Enbi op drie continenten over kosteneffectieve lokale productiefaciliteiten. Op het gebied van productontwikkeling wordt wereldwijd intensief samengewerkt.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN

In het verslagjaar werd op het gebied van productontwikkeling vooral aandacht besteed aan projecten met een hoge slagingskans ten behoeve van kernrelaties. Hierbij werd prioriteit gegeven aan projecten waaruit op betrekkelijk korte termijn omzet gerealiseerd kon worden. Commerciële verdieping plaats van de contacten met bestaande kernrelaties (toonaangevende OEM's in de printer- en copiermarkt). Ook werd hogere prioriteit gegeven aan het werven van nieuwe Aziatische relaties met een duurzaam omzetspotentieel.

Bij TenCate Enbi werd een aanmerkelijke omzetstijging gerealiseerd. Azië is een belangrijke groeiemarkt. TenCate Enbi beschikt in Zhuhai (China) over eigen productiecapaciteit. Deze lokale vestiging werkt nauw samen met andere vestigingen in de wereld.

De markt liet een licht herstel zien, waar TenCate Enbi goed van heeft weten te profiteren. In 2010 was echter mede sprake van het op peil brengen van werkvoorraden binnen de gehele waardeketen. Het structurele herstel van de markt bleef beperkt. In Europa werd eerder vervangende omzet gevonden voor de grotendeels weggevallen omzet in de printer- en copiermarkt. In 2010 werd ook in Europa omzetgroei gerealiseerd, zoals bij isolatietoepassingen van warmwaterboilers en bij automotive klanten (geluidsisolatie).

VOORUITZICHTEN

Voor TenCate Enbi is het belangrijk de aanwezigheid in de Aziatische markt (China en Japan) verder uit te bouwen. Hier liggen groeikansen bij grote marktpartijen. Tevens is het van belang doorlopend productkwalificaties te realiseren voor nieuwe printerplatformen. De groei van de wereldmarkt voor printers en copiers zal in 2011 naar verwachting gematigd zijn.

Xennia Technology introduceert nieuwe modules en systemen

Medio 2010 introduceerde Xennia Technologie nieuwe inkjetmodules, inkten en composietmaterialen voor inkjetprintersystemen.

Met de inkjetmodules kunnen OEM's en partners in machinebouw betrouwbare inkjetprintoplossingen samenstellen. Xennia maakt hoegenaamd geen gebruik van inkten op basis van oplosmiddelen maar op waterbasis. Het bedrijf past composietmateriaal van TenCate Aerospace Composites toe in haar nieuwste ontwerp voor inkjetprintersystemen. Dit biedt mechanische stabiliteit over een breed temperatuurbereik en leidt tot meer nauwkeurigheid bij het printen. Het resulteert in lagere operationele kosten en vermindering van energieverbruik. Deze ontwikkeling is een goed voorbeeld van synergie binnen TenCate.





Begin 2010 heeft TenCate Advanced Armour haar positie in het Verenigd Koninkrijk versterkt. Met de verwerving van het armourbedrijf AML UK Ltd. in Swindon heeft TenCate volledige toegang tot de Britse markt voor lichtgewicht composiet armouro oplossingen. Deze overname was een belangrijke vervolgstap voor TenCate in de vorming van een pan-Europese armourorganisatie. Samen met de zusterorganisatie(s) in de Verenigde Staten, beschikt TenCate Advanced Armour over een uitgebreide portfolio van technologieën en (systeem) oplossingen voor de wereldmarkt ter bescherming van mens en materieel.

TenCate Advanced Armour UK is toonaangevend ontwerper en ontwikkelaar van revolutionaire concepten en prototypes voor bepantsering. Het produceert als technologiepartner armourmaterialen voor de bescherming van voertuigen, vaartuigen en vliegtuigen. Ook biedt het een reeks producten voor de beveiligingsmarkt. Momenteel spelen tal van grote moderniserings- en uitbreidingsprogramma's van het Britse ministerie van Defensie en gelieerde contractpartijen. De integratie van de AML-organisatie binnen TenCate is enthousiast en succesvol verlopen.



Connected door end-usermarketing



GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 25 februari heeft TenCate de meerderheid in de aandelen van GreenFields verworven. Het is de bedoeling dat het percentage op korte termijn naar 75% wordt gebracht.

Daarnaast heeft TenCate een letter of intent getekend met Ceelen Sport Constructies B.V., een toonaangevend installateur van kunstgrasvelden.

GANG VAN ZAKEN EN VOORUITZICHTEN

De orderintake ontwikkelt zich over het geheel gezien gunstig. Overheden en daaraan gerelateerde klantgroepen vertegenwoordigen een aanzienlijk deel van de omzet. Voor het concern als geheel wordt geen belangrijk negatief effect verwacht van lagere overheidsbestedingen vanwege de aansluiting van TenCate-materialen op de wereldwijde trends, die voor deze marktgroepen van belang zijn.

In de markten waarin TenCate opereert, doen zich kansrijke ontwikkelingen voor.

De activiteiten in de aerospace-industrie nemen toe en nieuwe vliegtuigprogramma's zijn, na aanvankelijke vertragingen, in de productie-fase gekomen. Een andere kansrijke ontwikkeling is het ABDS™ active blast countermeasure system. Dit is een gepatenteerd concept om legervoertuigen beter te beschermen tegen bermbommen.

In de kunstgrasmarkt heeft TenCate een ontwikkeling in gang gezet gericht op een toenemende integratie en samenwerking binnen de waardeketen, met aandacht voor duurzame kunstgrassystemen. De prioriteit ligt hierbij op margegroei (upstream- in combinatie met downstreamactiviteiten).

Samengevat vormen onderstaande ontwikkelingen de belangrijkste pijlers voor de verdere groei:

- Voortgaande sterke performance TenCate Defender™ M en uitbreiding van toepassingen (bijvoorbeeld oproerpolitie) en nieuwe geografische markten;
- Groei marktaandeel in de industriële markt voor beschermende weefsels;
- Herstel in de vliegtuigindustrie;
- Het vermarkten van eerdere (technologische) ontwikkelingen (zoals nieuwe kunstgrassystemen, verbreding applicaties voor composieten);
- Goede uitgangspositie in armourmarkten (EU en VS);
- Groei in Aziatische en Zuid-Amerikaanse markten (geotextiel, beschermende weefsels);
- Toename winstmarge geosyntheticsactiviteiten.

Gelet op bovenstaande ontwikkelingen wordt – onvoorziene omstandigheden daargelaten – een verdere groei van de omzet en nettowinst verwacht.

Acties voor 2011

■ Versterking ondernemingsprofiel

Sterkere profilering en positionering van TenCate als onderneming in met name de Amerikaanse markt. Deze kan als thuismarkt worden beschouwd, gelet op het dominante omzet- en winstaandeel.

■ Versterking van het begrip duurzaamheid en het meetbaar maken van performance-indicatoren

TenCate opereert op duurzame markten (veiligheid en bescherming, watermanagement en milieubeheer) en voert als zodanig een op duurzaamheid gericht beleid. Dit beleid is echter nog in onvoldoende mate onderbouwd en meetbaar binnen de mondiale organisatie. Ook versterking van het emissie(rechten)beleid behoort hier toe. Medio 2011 zal het nieuwe monitorprotocol ten aanzien van CO₂-emissies worden ingediend voor de periode 2013-2020.

■ Winstgroei op langere termijn

De afgelopen twee jaar hadden vanwege de economische omstandigheden een bijzonder karakter, wat aanleiding was voor een beleid dat op korte termijn het grootste effect sorteerte. Door de introductie van nieuwe (technologische) ontwikkelingen zal er in toenemende mate weer ruimte zijn om te investeren in de toekomst. Een van de belangrijkste ontwikkelingen is de op stapel staande introductie van inkjettechnologie als veredelingsproces-technologie op nanoschaal.

■ Implementatie strategie ten aanzien van opkomende markten

Er is een trend waarneembaar dat opkomende economieën steeds meer behoefte hebben aan hoogwaardige materialen. Daarbij bestaat tevens de wens tot lokale productie. TenCate zal zowel zelfstandig als met lokale partners de mogelijkheden bestuderen voor verdere mondiale groei. Specifieke technologische competenties moeten daarbij afdoende zijn beschermd.

■ Voortzetting van de buy & build-strategie

De focus blijft onder meer liggen op de composietactiviteiten omdat deze markt sterk groeit. TenCate ziet op een breed toepassingsgebied aantrekkelijke kansen, onder meer met thermoplastische composietmaterialen (TenCate Cetex®).

■ Leidend in de consolidatie binnen de kunstgrasmarkt

In 2011 zal de global alliance-strategie verder worden uitgerold. Deze is gericht op strategische en commerciële partnerschappen teneinde een betere geografische dekking te creëren en kwalitatieve verbetering op met name het gebied van sportsystemen te waarborgen. Eindgebruikers en sportbonden ontwikkelen zich sterk en worden kritischer ten aanzien van kwaliteit en duurzaamheid.

■ Nieuwe toepassingsgebieden voor TenCate materialen en technologische competenties

Het businessmodel van TenCate Defender™ M verdient navolging. Dit model is gebaseerd op R&D / patenten, materialenkennis, wereldwijde toegang tot grondstoffenmarkten, het effectief inspelen op specifieke behoeftes van klantgroepen (oplossingsgerichte aanpak) en het vrijwel volledig uitbesteden van de productie. Ook op andere gebieden kunnen de specifieke mogelijkheden (capabilites) van de onderneming worden ingezet om materialen te ontwikkelen voor nieuwe toepassingen.

■ Versnelling winstgroei Xennia Technology

Xennia Technology ligt qua strategische ontwikkeling op koers. Door het effectief vermarkten van reeds ontwikkelde concepten ligt de nadruk op een businessmodel dat minder op R&D en meer op winstgevendheid is gericht.

Corporate informatie

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE-STRUCTUUR

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven de belangrijkste principes van corporate governance, zoals vastgelegd in de bepalingen van de door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code aangepaste code van december 2008.

Gedetailleerde aanpassingen van het Corporate Governance-beleid naar aanleiding van de nieuwe Code zijn er in 2010 niet geweest. TenCate volgde de Code al grotendeels en doet dat ook met betrekking tot de principes van de Code die zijn aangepast. Zoals ook bij de eerder opgestelde Code, geldt voor de aangepaste versie dat de enkele uitzonderingen die binnen TenCate van toepassing zijn vooral te maken hebben 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 zijn op de corporate website van TenCate vermeld.

Voor de verklaring van de raad van bestuur ten aanzien van de interne risico- en controlesystemen wordt verwezen naar pagina 70 van dit jaarverslag.

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;
- 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 wordt gebruikgemaakt 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 maatschappelijk verantwoordelijkheden.

■ [Kwaliteit van het management en een passende remuneratie](#)

Het remuneratiebeleid moet het mogelijk maken hoogwaardig management aan te trekken, dat aansluit bij het gespecialiseerde en multinationale karakter van TenCate. De prestatiebeloningsstructuur moet transparant zijn en gericht op key performance-

> CORPORATE INFORMATIE

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 voorkomen. Ook is er een code of conduct over het gebruik van interne en externe social media. Dit is een dynamisch proces, waarbij de gedragscode van tijd tot tijd kan worden aangescherpt of aangevuld.

■ Disclosure

TenCate voert een open communicatiebeleid en verschaft regelmatig inzicht in belangrijke commerciële ontwikkelingen. Informatievoorziening moet voldoen aan criteria van juistheid, volledigheid en tijdigheid en aan transparantierichtlijnen en IFRS-standaarden, teneinde belanghebbenden 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. Over de corporate strategie van TenCate wordt eenduidig gecommuniceerd. Voor wat betreft het eerste en het derde kwartaal wordt volstaan met een marktconforme trading update, in overeenstemming met de in december 2008 van kracht geworden wetgeving.

■ 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 en duurzaam ondernemen

TenCate streeft naar een goede relatie met haar directe omgeving en met belanghebbenden. De onderneming tracht de milieubelasting zo veel mogelijk te beperken. Dit uitgangspunt is tevens opgenomen in de gedragscode voor medewerkers. Hiervoor worden belangrijke milieu-investeringen gepleegd.

Werkmaatschappijen van TenCate brengen al langere tijd belangrijke elementen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk.

SWOT-ANALYSE

De in dit verslag opgenomen SWOT-analyse biedt (op hoofdlijnen) een overzicht van de interne en externe factoren die van invloed zijn op strategievorming en implementatie. Per marktsector wordt dit elders in dit verslag met een schematisch overzicht weergegeven.

Hieronder volgt een beschrijving van de belangrijkste aspecten van de concernstrategie en de aspecten die daarop invloed uitoefenen.

ALGEMEEN

Het raamwerk van het strategische kader van TenCate wordt gevormd door het model van waardeketenmanagement. Hoofdthema hierin is om zodanige acties te ontwikkelen dat TenCate controle binnen de waardeketen kan uitoefenen en daarin onderscheidend (uniek) kan zijn. Het waardeketenmanagementmodel rust op vier pijlers: kostenleiderschap, productdifferentiatie, end-usermarketing en technologische innovatie. De SWOT-analyse wordt derhalve vanuit dit perspectief benaderd.

DE KRACHT VAN TENCATE

TenCate is doorlopend alert op vergroting van de merkbekendheid (corporate branding). Via end-usermarketing worden activiteiten ontwikkeld om de bijdrage van TenCate materialen in systemen zichtbaar te



Vergroting merkbekendheid van beschermende weefsels

Door gerichte end-usermarketing worden de klant en eindgebruiker bekendgemaakt met de eigenschappen, levensduur en kostenvoordelen van materialen van TenCate Protective Fabrics voor beschermende werkkleding. Basis voor deze materialen, zoals TenCate Tecasafe® Plus, TenCate Oasis™ en TenCate Tuffweld®, zijn zelf ontwikkelde vezelblends voor specifieke toepassingen. TenCate Tecasafe® Plus beleefde begin 2007 een succesvolle introductie op de markt voor industriële veiligheid in de Verenigde Staten. Het materiaal is comfortabeler en heeft een langere levensduur dan vlamvertragende weefsels van andere aanbieders. Gelet op de prijs en levensduur levert het industriële wasserijen en verhuurbedrijven een belangrijk kostenvoordeel op.

maken. Getuige de waarde die aan het merk TenCate kan worden gegeven, slaagt TenCate erin de kernwaarden van de onderneming (innovatief, oplossingsgericht, kwalitatief hoogwaardig en betrouwbaar) via corporate branding goed te positioneren. Het feit dat TenCate goed zichtbaar is als leverancier van materialen en oplossingen voor toonaangevende relaties vormt hierbij een belangrijke ondersteuning. In 2011 zullen de branding en pr-activiteiten in belangrijke mate zijn gericht op de Amerikaanse markt, gelet op het relatieve belang daarvan. Een sterke corporate positionering vormt tevens een goede uitgangspositie voor potentiële acquisities.

VERBETERPUNTEN

In het voorgaande jaarverslag is gesteld dat de aandacht wederom op groei zal zijn gericht. Hoewel enkele kleinere acquisities werden gepleegd, moet meer aandacht worden gegeven aan versnelling van het groeiproces. Hierbij spelen opkomende markten een belangrijke rol, alsmede aandacht voor de marktintroductietijd van innovatieve ontwikkelingen. Vanzelfsprekend worden risico's van groeiprocessen nauwkeuring in het oog gehouden.

Inmiddels heeft een inventarisatie plaatsgevonden van alle projecten, waarbij met name is gelet op toepasbaarheid in de markt, maakbaarheid en reproduceerbaarheid en de juiste strategische aansluiting op de kernactiviteiten van de onderneming.

In aansluiting hierop vormt de implementatie van nieuwe activiteiten (product-markt-technologiecombinaties) op operationeel gebied een verbeterpunt. In samenwerking met derden zal in toenemende mate gestreefd moeten worden naar een snellere marktacceptatie, waarbij een zekere mate van ketenintegratie in een vroege fase aan de orde dient te komen.

KANSEN

TenCate opereert in duurzame groeimarkten, die in belangrijke mate gedreven worden door wereldwijde trends (waterschaarste, veiligheid, milieu, bescherming leefomgeving et cetera).

Gelet op de technologische vaardigheden en de leidende posities in wereldwijde nichemarkten dienen zich doorlopend kansen aan. Een voorbeeld hiervan is de active armour-oplossing voor bescherming tegen berymbommen. Deze kans wordt samen met partners in de loop van 2011 verder uitgewerkt in een te vermarkten concept.

De ontwikkelingen op het gebied van inkjettechnologie vormen tevens een van de belangrijke uitdagingen voor de toekomst. Niet alleen maakt deze technologie het productieproces kostenefficiënter en milieuvriendelijker, de mogelijkheden voor productdifferentiatie zijn legio. In 2010 werd het Europese DigiTex-project succesvol afgerond. Er wordt gewerkt aan de implementatie van deze technologie in productieprocessen op het gebied van coating / finishing van in eerste instantie textiele substraten.

BEDREIGINGEN

De bedreigingen die werden veroorzaakt door de financiële crisis liggen achter ons, hoewel waakzaamheid blijft geboden.

Hoewel de (technologische) ontwikkelingen en het valutabeleid / exportbeleid in Azië als bedreiging worden gezien voor de westerse wereld (level playing field) beoordeelt TenCate dit ook als kans. Ketenintegratie (waardeketenmanagementmodel) en systeemdenken zijn enkele aspecten van de wijze waarop TenCate haar posities in gevestigde westerse markten verdedigt. Daarnaast vindt een sterke ontwikkeling plaats in de Aziatische markt, waar een groeiende vraag bestaat naar hoogwaardige materialen en oplossingen.

Gewaakt moet worden voor een te eenzijdige groei en afhankelijkheid van de Amerikaanse defensiemarkt. Er zijn met succes ontwikkelingen

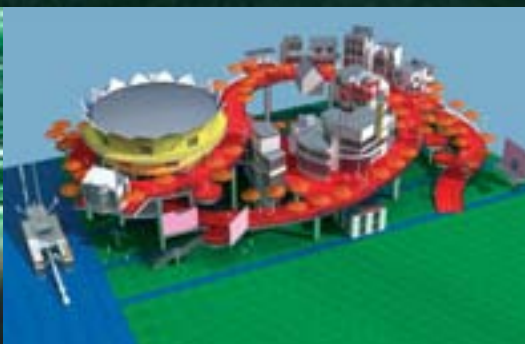
Happy Turf

Ruim 7 miljoen bezoekers trok het Nederlandse paviljoen Happy Street tijdens de Wereldtentoonstelling in Shanghai (China). Dagelijks maakten Chinezen en buitenlanders gebruik van de mogelijkheid zich te verpozen in de schaduw van de daarboven zwevende, compacte stad. Het kunstgrasveld werd gerealiseerd dankzij TenCate Grass. De Nederlandse architect John Körmeling ontwierp en bouwde op organische wijze bekende Hollandse huisjes langs een handelsroute in de vorm van het Chinese geluksgetal 8. In elk huisje was Dutch Design te zien, meestal met een technologische inslag. In één daarvan werd een brandweersysteem van TenCate Protective Fabrics tentoongesteld.

De bouw van het paviljoen nam minder dan een jaar in beslag. Het aanleggen van het kunstgrasveld in groen en blauw duurde slechts een paar weken. Vanuit Nederland kwam onder meer het kroonprinselijk paar op bezoek. De Wereldtentoonstelling begon in mei en sloot eind oktober 2010. Het paviljoen is afgebroken. De materialen zijn hergebruikt of gerecycled. Dat geldt ook voor het kunstgras.



Connected met de samenleving



> CORPORATE INFORMATIE

in gang gezet waardoor geleidelijk omzetspreiding wordt gerealiseerd. De Amerikaanse markt blijft echter relatief een belangrijke markt voor TenCate. De beschikbaarheid van bepaalde kunststofvezels kunnen tijdelijk beperkt zijn. TenCate heeft deze bedreiging deels ondervangen door vezelonafhankelijk te zijn voor wat betreft bepaalde materiaaleigenschappen. Voor vezeltypen zijn veelal meerdere opties voor handen.

UITDAGINGEN

Groei van de onderneming vraagt tevens om andere management-kwaliteiten. Management development staat derhalve hoog op de agenda. Door het vergroten van de clusters (span of control) wordt er ook naar gestreefd hoogwaardig leidinggevend kader aan te trekken en meer interne coördinatie en synergie tot stand te brengen. Op continueental niveau moet de organisatie meer met een lokale marktorientatie worden aangestuurd (local for local).

De in het voorgaande verslag genoemde financiële uitdaging ten aanzien van de kunstgrasactiviteiten is sterk ingevuld. Ook werden hier belangrijke strategische beleidswijzigingen doorgevoerd. Het proces van herstructurering van de waardeketen is echter nog niet ten einde.

TenCate heeft de ambitie uitgesproken sterk te groeien op het gebied van composietmaterialen. Hoewel de focus op de aerospace- en armourmarkten qua technologie vooruitstrevend is te noemen, is het een belangrijke uitdaging ook toepassingen op andere terreinen te ontwikkelen. De technologie van TenCate (thermoplastische composieten) is met name geschikt om composiettoepassingen te ontwikkelen voor industrieel gefabriceerde componenten, zoals dat in de automotive-industrie het geval is.

RISICOMANAGEMENT

Aan het ondernemen zijn risico's verbonden. TenCate streeft ernaar deze risico's zo vroeg mogelijk te identificeren en te beheersen. Omdat TenCate actief is op verschillende markten – beschermende weefsels, lucht- en ruimtevaart, antiballistiek, geotextiel, kunstgras en printtechnieken – wordt het per markt ook met uiteenlopende risico's geconfronteerd.

Daarom zijn risicobeheersingsmodellen ontwikkeld, die minstens vier keer per jaar worden geactualiseerd en besproken met het groepsmanagement.

STRATEGISCHE RISICO'S

Om de strategische risico's in kaart te brengen, hanteert TenCate het businessmodel met vier hoekstenen, waarin de posities van een groep worden weergegeven:

End-usermarketing	Technologische innovatie
Productdifferentiatie	Kostenleiderschap

Kostenleiderschap heeft betrekking op een concurrerende kostenstructuur en operational excellence, ook wel genoemd de 'last line of defense'. Als het bedrijf niet meer in staat is zich met nieuwe producten te onderscheiden, resteert geen andere verdediging dan laag in kosten te zijn.

Productdifferentiatie heeft te maken met het vermogen telkens nieuwe, verbeterde producten op de markt te brengen en daarmee een voorsprong op de concurrentie te houden.

End-usermarketing heeft te maken met de positie en de macht in de waardeketen. Hoe sterker de relatie met de eindgebruiker, des te groter de invloed in deze waardeketen.

Technologische innovatie ten slotte ziet op fundamentele verbeteringen aan producten op basis van research & development en octrooi-bescherming.

> CORPORATE INFORMATIE

Deze analyse stelt ons in staat snel en op overzichtelijke wijze de strategische positie van een bedrijf in kaart te brengen en op grond daarvan bij te sturen.

Een tweede frequent gebruikt model is de SWOT-analyse, waarvan de W (weaknesses) en de T (Threats) de interne en externe risico's representeren.

Ook op grond van deze analyse worden met het management maatregelen afgesproken die moeten leiden tot risicovermindering.

Het navolgende overzicht van de belangrijkste specifieke risicogebieden is niet per se volledig. Het is mogelijk dat risico's die thans nog niet onderkend worden dan wel als niet-materieel worden beschouwd, later toch een belangrijk negatief effect hebben. De risicobeheersings- en controlemaatregelen zijn gericht op tijdige identificatie van deze risico's.

MARKTRISICO'S

Markt

De marktrisico's verschillen per marktgebied. In sommige, zoals die van basisweefsels voor beroepskleding, is sprake van intensieve concurrentie en een hoge prijselasticiteit. Bovendien verschuift de productie van minder onderscheidende producten geleidelijk naar Azië.

In andere marktgebieden, zoals die voor veiligheidsweefsels, antiballistiek, geotextiel en kunstgras, heeft TenCate in veel gevallen een technische voorsprong, met daaraan gekoppeld marktleiderschap. Dit biedt geen garantie voor de toekomst. Producten die aan het eind van hun levenscyclus komen, moeten tijdig worden opgevolgd door nieuwe, verbeterde en onderscheidende versies.

Bescherming van intellectuele eigendommen en octrooiering daarvan versterken unieke posities van producten.

End-usermarketing levert pull-effecten, waardoor de bedrijfskolom (value chain) beter beheerst wordt en het onderscheidende vermogen door de markt wordt beloond.

Voorts zijn er markten waarin langjarige ontwikkelingsprogramma's voorkomen, zoals de aerospacemarkt. Daarbij wordt de ontwikkeling van de omzet beschermd door kwalificaties. Voorwaarde is dat TenCate zich blijft houden aan de door de afnemers gestelde kwaliteitsrichtlijnen.

Macro-economie

Macro-economische ontwikkelingen hebben grote invloed op het niveau van de vraag naar producten van TenCate. De omzet van sommige marktgroepen wordt direct beïnvloed door het niveau van economische activiteiten van industriële afnemers en eindgebruikers. Daarbij bestaan ook grote verschillen per geografische markt.

De economie in Azië en de USA trok weer aan in 2010, in Europa nog niet. Een belangrijke factor vormen de overheidsuitgaven in de belangrijkste landen. De vraag naar beschermende weefsels en antiballistiek wordt gestuurd door overheidsorganen, met name defensie en brandweer. Overheidsinvesteringen in infrastructuur en sportvoorzieningen drijven de vraag naar geotextiel- en kunstgrasproducten.

Factoren die in bovengenoemde markten het overheidsbeleid bepalen, zijn onder meer veiligheidsbeleid en economische groei. Met sterke commerciële netwerken en een daaraan gekoppelde informatievoorziening maken het mogelijk slagvaardig op overheidsplannen te anticiperen.

Door flexibiliteit in kostenstructuren is het mogelijk de gevolgen van een zekere mate van vermindering van de vraag te compenseren.

Deze flexibiliteit wordt onder andere gecreëerd door flexibele arbeidsinzet en partiële uitbesteding in sommige marktgroepen.

Grondstoffen

Een beperkt aantal grondstoffen bepaalt een groot deel van het materiaalverbruik van de TenCate-bedrijven. Dit betreft met name aramidevezels en verschillende gradaties polyethyleen en polypropyleen.

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

Prijsverhogingen kunnen met een vertraging van een tot zes maanden worden doorberekend aan de klanten. Dezelfde beweging treedt op bij prijsdalingen. In een aantal gevallen wordt in afnemerscontracten een automatische prijsaanpassingsclausule opgenomen.

Bij supersterke en brandwerende armourvezels zijn regelmatig schaarsituaties of een sterke afhankelijkheid van één leverancier opgetreden. In die situaties ontstaan risico's van beschikbaarheid of onevenredige prijsverhogingen. Er wordt actief naar gestreefd deze afhankelijkheid te verminderen door het opnemen van alternatieven. Werkmaatschappijen van TenCate zullen in toenemende mate gezamenlijk optrekken in de onderhandelingen met grote leveranciers, ten einde optimale condities te bereiken in termen van prijs, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid.

OPERATIONELE RISICO'S

Management en personeel

De organisatiestrategie van TenCate is gebaseerd op een decentraal model. De groepsdirecteuren en werkmaatschappijdirecties bepalen in belangrijke mate zelfstandig het bedrijfsbeleid en nemen ondernemersbeslissingen.

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, waarbij voor sleutelmanagement een assessment deel uitmaakt van de wervingsprocedure.

Een ander risico is de afhankelijkheid van sleutelfunctionarissen, vaak met een R&D- of marktachtergrond. 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.

Productie- en productaansprakelijkheid

TenCate kent verschillende productieprocessen op een kleine tot middelgrote schaal, bijvoorbeeld waar minder dan honderd 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. In dat kader zijn standaard verkoopvoorwaarden zo veel mogelijk geüniformeerd.

Productontwikkeling

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 kinderziekten, recalls en schade het gevolg zijn. Is de marktintroductietijd daarentegen te lang, dan verspeelt TenCate een belangrijk stuk van haar concurrentievoordeel. Het proces van productontwikkeling is gestructureerd volgens strikte procedures en criteria.

TenCate Polyslope® voor bescherming tegen lawines

Kappl, een populaire wintersportplaats in Tirol (Oostenrijk), is beschermd tegen lawines door een kering op basis van TenCate Polyslope® S. Het is een milieuvriendelijk en kostentechnisch aantrekkelijk systeem, bestaande uit vezelversterkte geosynthetics, erosiecontrole met glasvezel en een bekisting van geogrids. Voor geosynthetics is gekozen omdat het berggebied traditionele oplossingen uitsloot en de kering goed in het landschap moest passen. De lawinekering van 600 meter lengte en 25 meter hoogte is geconstrueerd op 2.200 meter boven de zeespiegel, waar de lawine wordt gebroken voor deze zijn grootste snelheid en kracht heeft. De kering is aangelegd met gebruikmaking van plaatselijk aanwezige, natuurlijke materialen.



> CORPORATE INFORMATIE

Milieu

Het milieubeleid van TenCate is gebaseerd op een zo beperkt mogelijke belasting van het milieu. Zowel vanuit de holding als door directies van werkmaatschappijen worden periodieke controles 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 in Nederland en de Verenigde Staten wordt in eigen zuiveringsinstallaties gezuiverd.

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

Continuïteit informatievoorziening

Iedere werkmaatschappij beschikt over eigen systemen voor besturing en transactieverwerking van de belangrijkste bedrijfsprocessen.

Uit het oogpunt van kosten en risicobeheersing worden systemen voor communicatie en generieke werkplekautomatisering steeds vaker centraal uitgevoerd. Verstoringen van deze systemen kunnen een inbreuk op de bedrijfsprocessen veroorzaken. Door procedures voor informatiebeveiliging en uitwijk worden de risico's zo veel mogelijk beperkt.

De werking daarvan wordt periodiek getoetst.

JURIDISCHE RISICO'S EN BELASTINGRISICO'S

TenCate is betrokken bij verschillende juridische procedures, voortvloeiend uit de normale bedrijfsvoering. De voortgang van deze procedures wordt voortdurend bewaakt. Tweemaal per jaar wordt in de financiële commissie van de raad van commissarissen een samenvatting besproken.

FINANCIELE EN LIQUIDITEITSRISICO'S

Financiering en liquiditeitsrisico's

De financiering van de onderneming is voor het overgrote deel gecentraliseerd via corporate treasury. De werkmaatschappijen ontvangen hun middelen op basis van duidelijke afspraken.

De belangrijkste financieringsbron is de syndicated loan van € 450 miljoen die begin december 2010 opnieuw werd afgesloten voor een periode van vijf jaar.

Hierbij moet voldaan worden aan enkele convenanten, waarvan de belangrijkste de debt/EBITDA-ratio is.

Gelet op het specifieke seizoenpatroon in TenCate's financieringsbehoefte is overeengekomen dat de ratio in het eerste kwartaal 3,25, in het tweede kwartaal 3,5 en in het derde en vierde kwartaal 3,0 mag bedragen. Hiermee is het risico op een doorbreking van het convenant belangrijk verminderd. Het bewaken van deze ratio is een belangrijke prioriteit in het treasurybeleid.

Rente

Het risico van rentestijging wordt in beginsel voor het eerstvolgende jaar voor 90% afgedekt en voor de daaropvolgende jaren voor 75% respectievelijk 50%, rekening houdend met de verwachte renteontwikkelingen. Daarvoor worden bij voorkeur caps gebruikt, maar afhankelijk van de kosten ook swaps. De invloed van de waardeverandering van financiële instrumenten op het ondernemingsresultaat wordt zo mogelijk gemitigeerd door toepassing van hedge accounting.

Valuta

Circa 30% van de omzet van TenCate vindt plaats in euro's. Het belangrijkste valutarisico dat TenCate loopt, is op de US-dollar (50% van de omzet) en enkele meer of minder dollargerelateerde valuta's als de Singapore- en Australische dollar, de Chinese yuan renminbi en de dirham in Dubai (10%).

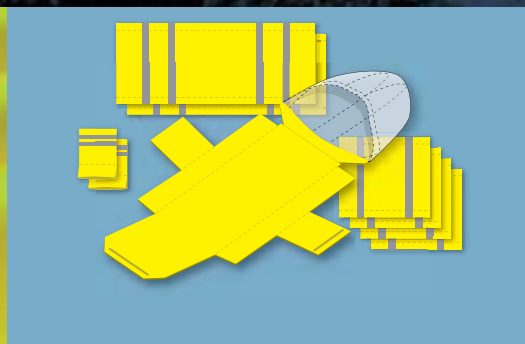
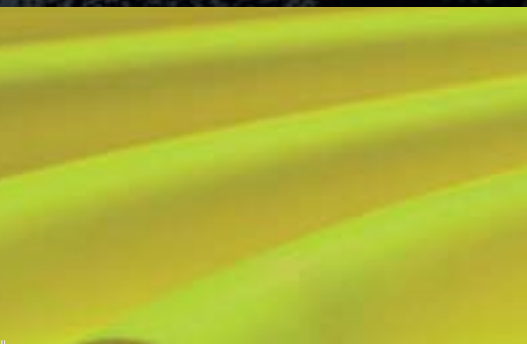
RSQshield™

Voor de bescherming van brandweerlieden en andere hulpverleners die slachtoffers bevrijden uit verongelukte voertuigen heeft TenCate Outdoor Fabrics het TenCate RSQshield™-weefsel geproduceerd. Het voldoet aan eisen van weerbestendigheid, schimmelwerendheid, vuilwerendheid en waterafstotendheid. Dankzij de high visibility coating in fluoriserend geel heeft de set een hoge zichtbaarheid. Het weefsel absorbeert geen water bij regen.

TenCate RSQshield™ is verwerkt in de RescueProtectionSet™ die medio 2010 op de vakbeurs Interschutz in Duitsland werd geïntroduceerd voor de emergency response-markt. Deze handzame set is speciaal ontwikkeld door een Nederlandse klant van TenCate Outdoor Fabrics. Bij het wegknippen van het dak van een verongelukt voertuig blijven scherpe randen en uitsteeksels achter. Afdekken is een eerste vereiste om hulpverleners én slachtoffers te beschermen tegen verwondingen. Zo wordt nieuw trauma voorkomen en kan hulpverlening efficiënter en sneller verlopen. Doordat het lichtgewicht weefsel ook vlamvertragend en vonkwerend is, kan openknippen veel veiliger verlopen. De hoezen worden met magneten aan het voertuig bevestigd.



Connected door end-usermarketing



> CORPORATE INFORMATIE

Inzake valuta's onderscheidt TenCate 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's. 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's wordt onmiddellijk afgedekt via futures of opties. Het betreft voornamelijk transacties van Europese werkmaatschappijen in US-dollars en Britse ponden.

Het translatierisico ontstaat wanneer werkmaatschappijen buiten het eurogebied een belangrijke winstbijdrage leveren, terwijl hun valuta verzwakt ten opzichte van de euro. Dit kan met name voorkomen bij de Amerikaanse werkmaatschappijen. Er wordt compensatie gevonden in tegengestelde posities met betrekking tot het concurrentieel risico.

Pensioenvoorzieningen

TenCate heeft de pensioenvoorziening voor de Nederlandse werknemers ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Koninklijke Ten Cate. Deze middelloonregeling 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. Bij een rentedaling neemt de contante waarde van de verplichtingen toe. In die situatie kan de dekkingsgraad sterk dalen. Dit is ook in 2008, 2009 en 2010 gebeurd, waardoor de onderneming € 2,3 miljoen extra pensioenpremie moest betalen. Het gevolg daarvan en van renteontwikkelingen kan zijn dat de voorziening pensioenverplichtingen op de balans van Koninklijke Ten Cate nv onder de nieuwe IFRS-richtlijnen toeneemt. Het Pensioenfonds heeft binnen zijn beleggingsbeleid zelf maatregelen getroffen, mede als gevolg van het Financieel Toetsingskader (onder andere renterisicomanagement), die een verlaging van het risicoprofiel inhouden.

De onderneming heeft met de Stichting een uitvoeringsovereenkomst gesloten, waaronder de financiële bijdrage beperkt blijft tot een doorsnee premie. Afhankelijk van de financiële situatie van het fonds beweegt deze zich binnen een overeengekomen bandbreedte.

In de overige landen is voor het overgrote deel sprake van defined contribution-regelingen.

RISICOBEEHERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

Het geheel van maatregelen van risicobeheersing en controle steunt op een aantal sleutelementen.

Cultuur

De onderneming streeft naar een cultuur van openheid, integriteit, professionaliteit, gedrevenheid, doelmatigheid en respect. Kernwaarden zijn ondernemerschap, innovatie en resultaatgerichtheid. Iedere medewerker wordt op deze cultuurelementen gewezen en op de verplichting tot naleving van alle toepasselijke wet- en regelgeving.

De Integriteitscode en Regeling inzake Vertrouwenspersonen bevatten de algemene gedragsregels waaraan medewerkers zich dienen te houden.

Organisatie en communicatie

De organisatiestructuur van TenCate is erop gebaseerd ieders verantwoordelijkheden duidelijk te definiëren en prestaties meetbaar te maken. Een en ander komt tot uiting in een groepsstructuur met resultaatverantwoordelijke groepen en werkmaatschappijen.

De groepsdirecties bepalen de groepsstrategie, bevorderen samenhang en synergie en zijn verantwoordelijk voor het benutten van marktposities in de waardeketen.

Centrale stafafdelingen binnen de onderneming met functionele verantwoordelijkheden dragen bij aan de coördinatie.

De aansturing van directies van werkmaatschappijen is gebaseerd op een geformaliseerde planning- en controlcyclus.

Systemen voor interne informatievoorziening en communicatie zijn er primair op gericht medewerkers en leidinggevendende adequate informatie te verschaffen ten behoeve van de eigen taakgebieden. Een klokkenluidersregeling en een klachtenreglement stellen medewerkers in staat de ondernemingsleiding te informeren over ongewenste situaties. Belangrijk is het directe contact tussen raad van bestuur, groepsdirecties en directeuren van werkmaatschappijen. 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.

RISICOBEEHERSING

Het beheersen van risico's is een verantwoordelijkheid van het management op alle niveaus. 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. De directies en controllers van de werkmaatschappijen verklaren bij hun rapportage dat de resultaten overeenkomstig deze manual zijn opgesteld.

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.

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 de follow-up hiervan 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.

Evaluatie van risicobeheersings- en controlesystemen

De raad van bestuur is van oordeel dat:

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

Hoe goed onze interne risicobeheersings- en controlesystemen ook zijn opgezet, ze kunnen nooit absolute zekerheid bieden dat doelstellingen op het gebied van strategie, operatie, berichtgeving en naleving van wetten en regels altijd zullen worden bereikt. We realiseren ons bij het nemen van beslissingen dat:

- menselijke beoordelingsfouten kunnen optreden;

> CORPORATE INFORMATIE

- er steeds kosten-batenafwegingen worden gemaakt bij het aanvaarden van risico's en het treffen van beheersingsmaatregelen;
- menselijk falen en zelfs simpele fouten of vergissingen grote gevolgen kunnen hebben;
- samenspanning van functionarissen kan leiden tot het omzeilen van interne controlemaatregelen;
- het management van onderdelen van de onderneming met de raad van bestuur gemaakte afspraken (tijdelijk) kan negeren.

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 nv.

HUMANRESOURCESMANAGEMENT

HUMANRESOURCESBELEID

Het jaar 2010 stond in het teken van de verdere versterking van de organisatie, na een economisch uitdagende periode, om de uitvoering van de TenCate strategie succesvol voort te zetten. De ontwikkeling van vaardigheden en het verbeteren van prestaties van medewerkers bleef hierbij een belangrijk aandachtspunt.

Bij TenCate werkten ultimo 2010 circa 4.270 medewerkers in vijftwintig landen, verdeeld over drie continenten.

Eigen medewerkers	Ultimo 2010	Ultimo 2009
(in aantal mensen)		
Nederland	785	862
Overig Europa	724	569
Verenigde Staten	1.542	1.314
Azië/Australië	878	777
Midden-Oosten	342	283
Totaal	4.271	3.805

Het HR-beleid blijft gericht op ontwikkeling en groei, leiderschap en het versterken van het gedrag dat past bij de kernwaarden van onze onderneming: innovatief, oplossingsgericht, kwalitatief hoogwaardig en betrouwbaar. TenCate zal dus blijven werken aan verbetering en versterking van de organisatie.

ORGANISATIEONTWIKKELING

Ondernemerschap staat op alle niveaus in de groepen centraal. Een doelmatige centrale aansturing vanuit de holding versterkt de kernwaarden. Een adequate mate van autonomie en het actief zoeken van onderlinge en externe samenwerking passen in de cultuur van TenCate.

De marktleidersrol van TenCate vraagt om sterk leiderschap en een duidelijke organisatiestructuur. Deze structuur bestaat bij TenCate uit drie secoren, die wereldwijd opereren: Advanced Textiles & Composites, Geosynthetics & Grass en Overig. Het management van deze groepen is vergaand verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de eigen groep. Hierdoor wordt het ondernemerschap versterkt. Belangrijke kaders waarbinnen geopereerd moet worden, zijn de TenCate strategie en jaarplannen. Hierdoor kan worden volstaan met een zeer beperkte omvang van het hoofdkantoor in Nederland.

Bij de aanpassing van het personeelsbestand in 2009 aan de veranderde marktomstandigheden is veel zorg besteed aan behoud van kritische kennis en vaardigheden, zodat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is en snel opgeschaald kon worden. In 2010 is gebleken dat deze aanpak heeft gewerkt. Daar waar nodig kon TenCate zeer snel opschalen naar de toegenomen marktvraag.



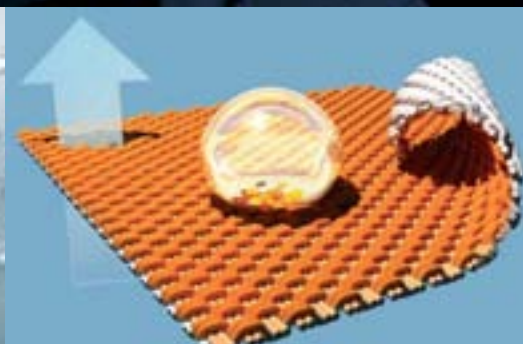


Onder het Zesde Kaderprogramma van de Europese Unie werd de afgelopen vier jaar het Digitex-project uitgevoerd. TenCate coördineerde dit gezamenlijke onderzoeks- en innovatieprogramma van de Europese textielindustrie. Op de slotconferentie in december 2010 werden baanbrekende technologieën en functionaliteiten gepresenteerd. Duurzame mogelijkheden als 'smart textiles', 'green factories' en 'mass customization' zijn dichterbij gekomen. Ook zijn nieuwe oplossingen ontwikkeld voor meer duurzame processen.

De Europese textielindustrie is zich bewuster geworden van de ontwikkelingen en mogelijkheden met betrekking tot digitale veredeling. Een eerste stap zal binnen afzienbare termijn kunnen worden gezet dankzij digitaal printen op textiel. Daarna volgt digitaal verven. Vervolgens zal ook digitale veredeling nieuwe functionaliteiten en kwaliteiten voor (technische) textiele materialen gaan opleveren. Op de bestaande, traditionele manier kunnen die niet worden gerealiseerd. Nieuwe functionaliteiten die zijn ontwikkeld voor digitaal printen betreffen antibacteriële behandelingen, enkelzijdige hydrofobe functies, systemen voor gecontroleerde afgifte en speciale chroomfunctionaliteiten.



Connected door technologische innovatie



> CORPORATE INFORMATIE

TALENT- EN MANAGEMENTONTWIKKELING

Voor een ondernemende organisatie als TenCate blijft het tijdig identificeren en ontwikkelen van eigen talent een belangrijke sleutel tot succes. Talent houdt meer in dan beschikken over voldoende competenties. Ook passie als drijfveer is van groot belang.

In het kader van het TenCate Talent-programma werd een Business Game afgerond, een bedrijfssimulatie die is gebaseerd op een vergelijkbare situatie bij TenCate. Een aantal internationale teams, elk bestaande uit vijf tot zes deelnemers en afkomstig van verschillende bedrijven en disciplines, streden om de hoogste resultaten. Deelname was op basis van vrijwilligheid.

Ook werd in het verslagjaar gestart met een capability assessment-programma voor het topmanagement. Hierbij wordt zichtbaar gemaakt in hoeverre TenCate met het huidige management maximaal invulling geeft aan de groeiambities van TenCate en op welke terreinen wij moeten ontwikkelen, trainen en versterken. Stimulering van mobiliteit speelt hierbij ook een belangrijke rol.

ARBEIDSVOORWAARDEN

TenCate biedt haar medewerkers een compleet en concurrerend pakket arbeidsvoorwaarden. Hiertoe worden regelmatig onderzoeken gedaan, in samenwerking met Hay Group en lokale werkgeversorganisaties. TenCate hanteert voor het management van alle bedrijven een uniform beloningsbeleid. Ook de bonussystemen voor het topmanagement worden centraal vastgesteld. Dat gebeurt uitsluitend op basis van het behaalde resultaat van de werkmaatschappij en in sommige gevallen ook deels op basis van de resultaten van de TenCate groep als geheel.

TenCate is actief in vele landen, die elk hun eigen wetten en culturen hebben. De werkmaatschappijen voeren daarom een eigen personeels-

beleid, dat is toegespitst op de lokale situatie. Daarbij gelden wel door de groep gestelde randvoorwaarden en algemene principes.

VEILIGHEID

Onze medewerkers op alle continenten zijn vakmensen met een resultaat- en oplossingsgerichte ondernemingszin, die daadwerkelijk bereid zijn uitdagingen aan te gaan. Een veilige en kwalitatief goede werkomgeving is hierbij van groot belang en heeft grote prioriteit. Het beleid van TenCate is erop gericht alle werkzaamheden en processen zodanig uit te voeren of in te richten dat iedere vorm van persoonlijk letsel en schade aan de gezondheid kan worden voorkomen. Dit streven vormt het uitgangspunt voor het veiligheids- en gezondheidsbeleid, zoals dat in al onze bedrijven is geïmplementeerd. Dit resulteert onder meer in een relatief laag ziekteverzuim.

CORPORATE INFORMATIE TECHNOLOGIE

ONTWIKKELINGEN IN 2010

IT-organisatie

In 2010 is goede voortgang geboekt bij het samenvoegen van de decentrale IT-organisaties in regionale shared service centers. In 2010 is Information Systems USA ingericht en vanaf 1 januari 2011 operationeel. De voorbereidingen voor een shared service center IT in Azië zijn gestart. De planning is dat de drie regionale shared service centers per 1 januari 2012 operationeel en aan elkaar gekoppeld zijn. Daarmee zal de transformatie van een decentrale IT-organisatie naar een shared service center IT-organisatie zijn afgerond.

Communicatie

Voortbordurend op de eerdere investeringen in het beveiligde Global TenCate Network is voor de interne communicatie het bestaande intranet volledig gereviseerd. Het zal in de loop van 2011 wereldwijd worden uitgerold. Voor de Nederlandse bedrijven is een mantelovereen-



TenCate realiseert eigen wereldwijd netwerk

TenCate heeft eind 2010 het eigen Global TenCate Network gerealiseerd. Het proces tot realisatie bestond onder meer uit het concentreren van de IT-diensten door middel van drie IT-shared service centers: EMEA (Europa en Dubai), USA en Azië. Binnen dit wereldwijde netwerk zijn alle werkmaatschappijen aan elkaar gekoppeld en qua IT-infrastructuur gestandaardiseerd. Wereldwijd beschikken de medewerkers – naast de traditionele telefoonsystemen – over internet, intranet, e-mail en Office Communicator. Resultaat: snelle, betrouwbare en voor iedereen toegankelijke communicatie en IT-ondersteuning, kostenefficiëntie en een bijdrage aan de eenduidige presentatie van de onderneming. Deze procesinnovatie sluit aan bij de doelstelling *Green IT* van TenCate.

komst voor mobiele telefonie afgesloten, die een kostenbesparing oplevert van 53%. Het beleid en de richtlijnen ten aanzien van het gebruik van social media zijn klaar voor implementatie in 2011.

Projecten

Cognos Controller, het centrale consolidatiesysteem, is in 2010 verder uitgerold naar de werkmaatschappijen. Door inzet van Citrix-platform, een compressietechniek, zal het lokale IT-beheer worden ontlast en een verdere standaardisatie van IT-systemen worden doorgevoerd.

Investeringsen

Diverse investeringsaanvragen voor vervanging van verouderde ERP-systemen zijn in 2010 goedgekeurd. Daaronder zijn MS Dynamics bij TenCate Protective Fabrics Thailand en TenCate Advanced Armour Europa, SAP bij TenCate Geosynthetics Nederland, JOMAR bij TigerTurf USA en de JD Edwards upgrade bij TenCate Geosynthetics Maleisië. Deze projecten worden in 2011 opgeleverd. Door deze vervanging is een verdere standaardisatie op de vier genoemde pakketten binnen het ERP-landschap van TenCate bereikt. De upgrade van SAN (opslagcapaciteit) en de backup en uitrol van VOIP (voice-over IP) bij de Nederlandse bedrijven zijn goedgekeurd.

PLANNEN VOOR 2011

In 2011 zal de IT-organisatie in lijn zijn gebracht op basis van het IT-shared service center-concept en worden de bedrijven in Azië aangesloten op IS-APAC. Verder zullen projecten worden gestart voor beveiligde ontsluiting van informatie naar websites en mobiele devices, zoals tablet-pc's en smart phones.

CORPORATE TECHNOLOGY

Het langetermijnbeleid inzake (baanbrekende) technologische innovaties wordt in nauwe samenwerking voorbereid en uitgewerkt door de afdelingen corporate development en corporate technology.

ONTWIKKELINGEN IN 2010

Biobased

In 2010 was de afdeling corporate technology rechtstreeks betrokken in het innovatieproject Biobased, de verzamelnaam voor producten van natuurlijke grondstoffen die biologisch afbreekbaar zijn en onschadelijk voor mens en milieu. Binnen drie jaar worden concrete productconcepten opgeleverd, die biologisch afbreekbaar (biodegradable) zijn. Nederland streeft naar een voortrekkersrol in de ontwikkeling van biobased technologie. Als marktleider wil TenCate hierbij een vooraanstaande positie innemen. In eerste instantie werkt TenCate aan biodegradable geotextiel dat na een vooraf ingestelde tijd spontaan kan composteren en daarmee uit de grond verdwijnen. Voor de biobased garens onderzoekt TenCate onder meer een door DSM ontwikkelde afbreekbare biopolymeer op toepasbaarheid. Het project is opgezet met hulp van Ontwikkelingsmaatschappij OOST NV en Innovatieplatform Twente.

Driedimensionaal weven

Het afgelopen jaar boekte de afdeling corporate technology gestage vooruitgang bij de verdere uitwerking en verfijning van de nieuwe technologie van het driedimensionaal weven van kunstgras. In dit kader worden nieuwe patenten toegevoegd aan reeds bestaande. Een van de doelen van dit innovatietraject is de procesmatige integratie van nagenoeg alle functionaliteiten van een kunstgrassysteem in één product. Met de installatie van enkele pilotvelden (zogeneten FieldLabs) is in 2010 de basis gelegd voor toegepast wetenschappelijk onderzoek en praktijkervaringen.

> CORPORATE INFORMATIE

Recyclebaar kunstgras

Dankzij uitgekiend productontwerp is een volledig recyclebaar kunstgrasveld gerealiseerd voor landscaping, een primeur in deze industrie. Na het einde van de levensduur van het veld kunnen de verwerkte materialen rechtstreeks worden hergebruikt in het productieproces van TenCate Grass. In het najaar van 2010 is een tweetal geheime proeflocaties in Europa voorzien van dit baanbrekende concept. Voor de vervaardiging van dit innovatieve kunstgrassysteem is een patent aangevraagd.

Inkjettechnologie

In het najaar van 2010 werden de eerste voorbereidingen getroffen voor de geplande industriële implementatie van inkjettechnologie voor TenCate Protective Fabrics in Nijverdal. Vanuit de vestiging van deze marktgroep in Amerika wordt dit proces op de voet gevolgd, aangezien ook hier kansen liggen. Deze technologische omschakeling is een complex proces, maar kan een revolutie betekenen op het gebied van textielveredeling.

Textielafval

De mogelijkheden van hergebruik en recycling nemen gestaag toe. In dit kader onderzoekt TenCate de mogelijkheden voor verwerking van textielafval tot nieuwe producten met toegevoegde waarde. Dit sluit aan bij het in 2010 gelanceerde duurzaamheidsproject Texperium.

PLANNEN VOOR 2011

Voor het komende jaar staat een aantal nieuwe innovatieprojecten op stapel. Deze zijn een-op-een verbonden met concrete stappen uit de technology roadmaps van TenCate. In Nijverdal is de opening gepland van het Open Innovatiecentrum voor Geavanceerde Materialen (OICAM). TenCate en tal van andere partijen zullen daarin samenwerken in een reeks vernieuwende projecten, zoals

de toepasbaarheid van filtertechniek van Norit in combinatie met geotextiel.

CORPORATE INTELLECTUAL PROPERTY

MERKEN

TenCate beschikt over een overkoepelende merkenarchitectuur, waarin het corporate merk de basis is van zowel corporate communicatie als marktcommunicatie. Productmerken worden in lijn met het krachtige corporate merk weergegeven. Op grond van deze architectuur wordt een industrieel merkenbeleid gevoerd dat aansluit op de end-usermarketingstrategie van de marktgroepen van TenCate. Het merkenbeleid is nauw verbonden met de hoeksteen productdifferentiatie uit het TenCate businessmodel. Door stelselmatig de samenhang tussen de merkenportfolio's van de diverse marktgroepen en de productportfolio's te evalueren, wordt de samenhang tussen de merken, klanten en producten per markt geïntensiveerd. Zo wordt structureel gewerkt aan de versterking van het bedrijfsimago en de ondernemingsreputatie.

Door de marketingstrategie te baseren op het bedrijfsmodel van TenCate wordt deze door de gehele waardeketen doorgevoerd. Industriële branding is een belangrijk onderdeel van de marketingstrategie van TenCate, ook al opereert zij voornamelijk in een business-to-businessomgeving. Het belang van sterke – beschermde en bewaakte – merken in een industriële omgeving is daardoor ook het afgelopen jaar verder toegenomen. In het bijzonder is aandacht besteed aan merken die betrekking hebben op de product champions, zoals TenCate Cetex® en TenCate Defender™ M.

Dat TenCate op eindgebruikerniveau – vooraan in de waardeketen – meer en meer zichtbaar is, wordt mede mogelijk gemaakt door eerder genomen initiatieven tot co-branding en ingredient-branding. Na de introductie in 2009 van twee corporate labels – op productniveau

 Miramesh®

TenCate Miramesh® biaxiaal geotextiel wordt gebruikt als constructiemateriaal voor steile wanden. Medio 2010 werd aan TenCate Geosynthetics een patent verleend voor TenCate Miramesh® SG. Dit open geweven geotextiel is speciaal ontworpen om geconstrueerde hellingen en draadmand-muren te versterken en direct een blijvend groen aanzien te geven door de combinatie met kunstgrasvezels. Dit product maakt het overbodig steile hellingen in te zaaien. Omdat infill van de bovenlaag niet meer nodig is, krijgt de helling direct een blijvend groen uiterlijk. Bovendien zorgen de kunstgrasvezels voor een extra uv-beschermende laag, waardoor de duur van de uv-bestendigheid verdubbelt en het product extra stabiliteit krijgt. Dit wijdmazig geweven biaxiale materiaal voorziet direct in een groen aanzien. Zo is ook het probleem opgelost van ondersteunende begroeiing onder zware klimatologische omstandigheden.

De uitgifte van dit patent voor TenCate Miramesh® SG onderstreept de innovatiekracht van TenCate Geosynthetics. Door unieke en patenteerbare producten te ontwikkelen wordt concreet invulling gegeven aan de strategie van de combinatie van productdifferentiatie, technologische innovatie en end-usermarketing.



Connected door end-usermarketing



> CORPORATE INFORMATIE

TenCate Materialized™ en op bedrijfsniveau Powered by TenCate™ – zijn in 2010 met name door TenCate Outdoor Fabrics en TenCate Grass licentieovereenkomsten met marktpartijen opgesteld teneinde de materialen van TenCate concreet zichtbaar te maken bij de consument aan het eind van de waardeketen.

Het afgelopen jaar is wederom met zorg gewerkt aan de verdere versterking van de rol van het corporate merk teneinde de identiteit, transparantie en reputatie van de totale onderneming te bevorderen en de merkenbeloftes uit te bouwen. Het corporate merk is een van de belangrijkste immateriële activa van de onderneming. In juli 2010 werd bekend dat TenCate in de top-100 staat van Nederlandse ondernemingen met de meest waardevolle merken. TenCate prijkt op de 85ste plaats met een totale, corporate merkwaarde van 108 miljoen euro. De zogeheten brand rating van TenCate werd eerder al bepaald op A+ (extra strong). (Bron: Brand Competence, The Dutch Top 100 corporate brands ranking 2010).

Een merkenoverzicht is digitaal beschikbaar op de internetsite van TenCate.

OCTROOIEN

TenCate voert een actief octrooiënbeleid voor de bescherming van technologische kennis en kunde inzake een groeiend aantal innovaties. Dit beleid is gebaseerd op het businessmodel van TenCate. De afdeling Legal Affairs coördineert de bescherming van het intellectueel eigendom. In 2010 is deze afdeling uitgebreid met een vertegenwoordiging in de Verenigde Staten.

Binnen de marktgroepen van TenCate bepalen de R&D-afdelingen tezamen met de commerciële afdelingen of en wanneer nieuwe materialen, modules of systemen als (geïntegreerde) producten op de markt komen.

Daarbij wordt geregeld samengewerkt met partners in de waardeketen. Op basis van het TenCate businessmodel wordt het onderzoek- en ontwikkeltraject verbonden met procesmanagement, business development (marktontwikkeling) en product- en marktmanagement. Deze aanpak garandeert tegelijkertijd dat de onderneming voortdurend ‘connected’ blijft met eindgebruikers die standaardisatie, normeringen en een groeiend aantal duurzaamheidsaspecten centraal stellen. In alle stadia wordt de mogelijkheid tot bescherming van de innovaties van TenCate geëvalueerd, bijvoorbeeld door middel van een octrooiregistratie.

Door het consequent vastleggen van alle relevante informatie omtrent innovaties kan tijdig adequate bescherming worden gerealiseerd. Verder wordt in overleg met de betrokken afdelingen in voorkomende gevallen specifieke kennis of kunde in licentie verstrekt aan partners in de waardeketen.

In het afgelopen decennium is de hoeveelheid aangevraagde en verstrekte octrooien van TenCate sterk toegenomen. Tegelijkertijd wordt scherp gekeken naar de effectiviteit van de verschillende octrooiportfolio's. In 2010 staat het totale aantal aangevraagde en verstrekte octrooien op ruim 650.

Uit concurrentieoverwegingen worden geen mededelingen gedaan over de details van deze octrooien en de verdeling binnen de onderneming.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Het duurzaamheidsbeleid van TenCate maakt integraal onderdeel uit van het continuïteitsstreven van de onderneming. Dit beleid heeft deels betrekking op de kwaliteit van de bedrijfsvoering, productieprocessen en producteigenschappen. Voor een ander deel betreft het de omgang met het milieu. Voor het overige heeft dit beleid betrekking op



Herverwerking koolstofcomposieten: winst voor milieu en materiaal

Steeds meer bedrijven beseffen dat grond- en hulpstoffen niet oneindig beschikbaar zijn. Door slim te ontwerpen en produceren en door herwerkbare basismaterialen en ‘groene’ leveranciers te kiezen, is het mogelijk kostbare afvalstoffen een nieuw leven te geven. Met kleine logistieke aanpassingen aan het inzamelsysteem voor koolstof weefkanten, thermoplastische prepregs en zaagafval van laminaten weet Ten Cate Advanced Composites bv een aanzienlijke besparing te realiseren op de kosten van haar afvalstromen. Het hoogwaardig composietafval dat wordt aangeboden, leent zich bij uitstek voor herverwerking. Het kan worden gebruikt voor versterking in spuitgietdelen voor industriële toepassingen.

tal van aspecten van sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Producten en systemen van TenCate leveren een wezenlijke bijdrage aan een betere wereld, waarin trends als veiligheid en bescherming, duurzaamheid en het milieu centraal staan. De hiervan afgeleide marktthema's zijn onder meer: persoonlijke veiligheid, bescherming van de leefomgeving, beperking van het energieverbruik en CO₂-emissies, afval- en slibverwerking, productrecycling, watermanagement en zorg voor het milieu. Het is een belangrijke taak van TenCate om duurzame antwoorden te formuleren op deze trends en thema's door concrete oplossingen aan te dragen en zo ontwikkelingen ten positieve af te dwingen. Het houdt de onderneming scherp bij het vinden van een optimale balans tussen kwaliteitbeleid en milieubeleid.

Werkmaatschappijen van TenCate brachten in 2010 tal van belangrijke elementen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in de praktijk. Dankzij de directe grondslag in het TenCate businessmodel zijn ook in het afgelopen jaar concrete resultaten in kwaliteit en duurzaamheid bereikt, zowel in het proces- en portfolio- als het marktmanagement. Daardoor beschikt een groeiend aantal producten (materialen, modules of systemen) van TenCate over duurzame functionaliteiten dan wel over een volledig duurzame samenstelling.

De toekomstige beschikbaarheid van essentiële natuurlijke hulpbronnen (biodiversiteit) is voor TenCate een groeiend punt van aandacht. Door steeds meer te sturen op tal van deelgebieden – zoals het integrale milieubeleid, het vigerende energiebeleid, het voortschrijdende emissierechtenbeleid, de (eco)efficiëntie van de productie en de beoogde biobased innovaties – wil TenCate grip houden op de ontwikkelingen.

DUURZAAMHEID

In bepaalde markten wordt soms een lange weg afgelegd om duurzame(re) materialen gespecificeerd te krijgen. De luchtvaartindustrie is daar een goed voorbeeld van. Productinnovatie is dan het breekijzer om de deur naar langetermijnoplossingen te openen, daarbij geholpen door de stijging van brandstofkosten wegens verwachte schaarste in de (nabije) toekomst. De verdere aanscherping van geluidsbeperkende maatregelen van overheden draagt hieraan bij. Dankzij sterke en lichtgewicht composietmaterialen heeft TenCate een reeks duurzame oplossingen beschikbaar. Die worden vervolgens doorvertaald naar andere markten en sectoren. Daartoe werd eind 2010 de nieuwe marktgroep TenCate Industrial Composites opgezet, die zich onder meer met composietmaterialen zal richten op innovaties in automotive, windenergie en andere industriële toepassingen.

Composieten maken een groeiend bestanddeel uit van de commerciële luchtvaart. Bestaande toestellen bevatten al voor circa 25% composietmateriaal, zoals in staartstukken, vleugelribben en interieurdelen. Nieuwe generaties vliegtuigen als de A380 en Boeing 787 bestaan voor meer dan 50% uit composietmateriaal. Zo wordt in steeds grotere mate bijgedragen aan brandstofvermindering, geluidsreductie en efficiency. In april 2010 ontving TenCate Advanced Composites tezamen met haar partners de JEC Award 2010 voor de innovatieve toepassing van composietlaminaat in de staartsectie van de Gulfstream G650 businessvliegtuigen.

In het najaar van 2010 is een paar proeflocaties in Europa voorzien van een volledig recyclebaar kunstgrasveld voor landscaping, een primeur in deze industrie. Dankzij uitgekiend productontwerp kunnen de verwerkte materialen, na het einde van de levensduur van het veld, eenvoudig worden gescheiden en rechtstreeks hergebruikt in het productieproces van TenCate Grass.



Thermoplastische materialen worden veel toegepast in de vliegtuigindustrie, maar nog beperkt in hoogbelaste, dragende vliegtuigdelen. De nieuwe generatie composietmaterialen bestaat uit thermoplastische hars en vezels. De hars smelt bij verhitting en kan worden gemodelleerd in elke gewenste vorm. Deze geavanceerde materialen zijn belangrijk voor het op termijn realiseren van meer duurzame luchtvaart. TenCate Advanced Composites en een reeks Nederlandse bedrijven en instituten hebben zich in de afgelopen jaren gespecialiseerd in het ontwikkelen en toepassen van nieuwe thermoplastische materialen en bijbehorende technologie.

In het TAPAS-consortium wordt samengewerkt met vliegtuigproducent Airbus voor materiaal-, productie- en verbindingstechnologie en design. De technologie wordt ontwikkeld voor toekomstige Airbus-toepassingen, zoals primaire constructiedelen als romp en vleugels. Doel is het positioneren van het thermoplastencluster voor komende Airbus-programma's. De verschillende technologieën zijn nodig voor de bouw en beproeving van 'full scale demonstrators': een rompschaal en een torsiedoos. In 2010 werden de voorbereidingen getroffen. In 2011 worden de demonstrators gebouwd.



Connected door open innovatie



> CORPORATE INFORMATIE

KWALITEIT EN MILIEU

In het maakproces besteedt TenCate gericht aandacht aan een verantwoorde omgang met grondstoffen, uitvalvermindering, afvalreductie en hergebruik. De leidraad is en blijft kwaliteitsborging. Die begint al bij het productontwerp en de verdere productontwikkeling. TenCate beoogt een zo beperkt mogelijke belasting van het milieu.

Dit uitgangspunt is onderdeel van de gedragscode voor medewerkers. Wereldwijd geeft TenCate de hoogste prioriteit aan een veilige werkomgeving ter voorkoming van bedrijfsongevallen en ter bescherming van de werk- en bedrijfsomgeving. Binnen de meeste werkmaatschappijen zijn kwaliteits-, arbo- en milieu- (KAM) functionarissen werkzaam. Zij monitoren de stand van deze zaken op de productielocaties. Mede in dit kader heeft de corporate riskmanager ook in 2010 wereldwijd alle productievestigingen bezocht. Daar waar noodzakelijk en mogelijk zijn aanpassingen en verbeteringen doorgevoerd.

Nagenoeg alle productielocaties zijn ingericht of gecertificeerd volgens ISO 9001- en/of ISO 14001-normen. Voor bepaalde processen – zoals voor de productie van materialen voor de luchtvaart, antiballistiek en beschermende weefsels – gelden aanvullende normen en vereisten. Milieuwetgeving en milieuzorg zijn gewaarborgd in het kwaliteitsbeleid. Binnen de waardeketen vormen zij de grondslag voor omgang met leveranciers, maar ook met afnemers. Zo blijven het productieproces en de keten beheersbaar. Het thema ketenverantwoordelijkheid sluit nauw aan bij het waardeketenmanagement van TenCate. De waardeketens van de marktgroepen van TenCate zijn transparant weergegeven in dit verslag. Onderliggende details worden vanuit concurrentieoverwegingen niet vrijgegeven.

Vanwege de vertrouwelijkheid van kwaliteit- en milieugegevens wordt tevens geen kwantitatieve informatie verstrekt.

Ten behoeve van de vergroting van de onderlinge vergelijkbaarheid van deze gegevens zijn stappen gezet. In Nederland is een begin gemaakt met een nieuwe eco-tool, die een onderbouwd en vergelijkend inzicht geeft in de milieubelasting van (textiele) materialen. TenCate Protective Fabrics en TenCate Outdoor Fabrics zijn pilot bij de implementatie in 2011. De milieucategorieën in de uiteindelijke scorecard zijn onder meer invloed op het klimaat, CO₂-equivalent, energieverbruik, waterverbruik, chemicaliënverbruik, transport en landbeslag. Verschillende processen of producten worden vergeleken. De effecten van aanpassingen in proces of product zijn zichtbaar. Dat maakt de prioriteitstelling van eventuele maatregelen tot verbetering van het milieuprofiel nog eenvoudiger. Daarnaast kunnen de relatieve milieubijdragen van de producten of processen eenduidig worden bepaald. Zo komt vast te staan welke producten tijdens productie, gebruik en afvalfase een minimale milieufootprint hebben.

Deze aanpak ligt in lijn met de branchedoelstellingen van de industrie. In Europese context heeft brancheorganisatie Modint in 2010 een routekaart tot 2030 opgesteld. Tegen die tijd dient de (technisch) textielindustrie flexibel en op duurzame wijze invulling te geven aan de behoeftevervulling bij afnemers en gebruikers. TenCate loopt voorop in dit streven. Door nu reeds verder te werken aan technologieën en technieken voor de verwerking van zogeheten biobased, biologisch afbreekbare, herwinbare of secundaire grondstoffen zal het voor TenCate steeds eenvoudiger worden om door schonere productietechnieken biologisch, chemisch of mechanisch te recyclen producten te vervaardigen. De technology roadmaps van TenCate vormen de routekaarten bij de realisatie van toekomstbestendige (duurzame) functionaliteiten en materialen.

> CORPORATE INFORMATIE

TenCate is van mening dat de milieurisico's ook in 2010 naar vermogen zijn beperkt. Aan de hand van de milieuzorgsystemen is gestreefd naar reductie van het gebruik van grondstoffen, het verbruik van water en energie, en van emissies. De lokale wet- en regelgeving is door de KAM-functionarissen geïmplementeerd. De hoge Europese standaarden vormen de leidraad voor productievestigingen op andere locaties in de wereld. Het afvalwater uit de textielveredeling in Nederland en de Verenigde Staten wordt in eigen installaties gezuiverd. Voor energiebesparing wordt in Nederland tevens gebruikgemaakt van warmte-koude-installaties. In Nederland worden alleen chemicaliën en verfstoffen gebruikt die vermeld staan in de nationale textielmilieudatabank. De meeste chemicaliën en kunststofvezels worden wereldwijd door TenCate ingekocht bij multinationals die een op duurzaamheid gericht beleid voeren.

De werkmaatschappijen van TenCate besteden veel aandacht aan de beheersing van afvalstromen. Naast een consequente scheiding van afval wordt bij diverse productievestigingen een massabalans bijgehouden. Dit vormt de voorbereiding op beperking van afvalstromen in het hele productieproces. Specifieke materialen als glas en lampen, karton en papier, hout, ijzer en staal worden zo veel mogelijk gescheiden. Eventueel gevaarlijk afval wordt separaat ingezameld en door erkende verwerkers opgehaald. Stap voor stap wordt in steeds grotere mate de hoeveelheid restafval uit het productieproces hergebruikt. Bepaalde fabrieklocaties benaderen inmiddels volledig hergebruik.

Teneinde voortgang binnen de branche te boeken, nam TenCate Protective Fabrics ook afgelopen jaar deel aan diverse normeringcommissies, zowel op Nederlandse (NEN-norm) als Europese schaal (CEN-norm). Door gerichte invloed uit te oefenen op normen, vereisten en standaarden waaraan producten moeten (gaan) voldoen, kan tegelijkertijd het maximaal haalbare worden bereikt voor eindgebruikers en milieu. In

Europees verband bekleedt TenCate onder meer het voorzitterschap van het European Technology Platform (ETP) for the Future of Textiles and Clothing teneinde de vernieuwing en verduurzaming van de sector te stimuleren. Binnen de Nederlandse brancheorganisatie Modint is TenCate voorzitter van het verenigingsbestuur.

TenCate Grass werkte ook in 2010 met (inter)nationale voetbalbonden aan toekomstige normeringen en standaarden voor voetbal op kunstgras. Eind 2010 werden nieuwe testvelden aangelegd, waar wetenschappelijk onderzoek zal worden verricht naar de sporttechnische effecten van nieuwe (geweven) kunstgrassystemen.

In 2010 vorderde de ontwikkeling van inkjettechnologie ten behoeve van textiele processen. Eind van dat jaar werd begonnen met de bouw van de eerste proefmachine, die in 2011 wordt geïnstalleerd in een proeffabriek in Nederland. Deze baanbrekende technologie kan in de nabije toekomst een doorbraak betekenen voor de gehele textielsector. Gelet op de milieuaspecten hiervan – schone maakindustrie, hoge mate van procesautomatisering, efficiënte processen (hogere productiviteit en flexibiliteit), lagere energieconsumptie, enorme waterbesparing, local for local-productie en mass customization – is dit ontwikkelingsproces onderdeel van een breed Europees innovatieprogramma. Op een internationale conferentie in december 2010 werden de resultaten gepresenteerd van het Europese DigiTex-project, waarin TenCate een vooraanstaande rol heeft vervuld.

MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

De betrokkenheid van TenCate bij de maatschappij is groot. Op vrijwel elke productie- of kantoorlocatie in de wereld vinden initiatieven plaats die de band met belanghebbenden of belangstellenden vergroten. Meestal bestaan die hechte relaties al heel lang. Dat geldt bijvoorbeeld voor het hoofdsponsorschap van TenCate bij profvoetbalclub

Heracles Almelo; het sponsorschap van onder meer de Military Boekelo, de Almeloëse Ruiterdagen en de Triathlon Holten. In 2010 werd TenCate sponsor en naamgever van TenCate Sportboulevard Enschede. Hierin werkt een twintigtal verenigingen in amateursporten nauw samen met de lokale overheid en het bedrijfsleven, teneinde breedtesport uit te dragen onder de bevolking. Kunstgrassportsystemen vervullen hierin een belangrijke rol. Op grond van de FieldLab-benadering worden onderzoek en ontwikkeling gerealiseerd in samenwerking met onder meer Universiteit Twente.

TenCate Advanced Armour en TenCate Protective Fabrics nemen zowel in Europa als in Amerika deel aan belangwekkende initiatieven om gewonde soldaten te ondersteunen bij hun herstel en beoogde terugkeer in de maatschappij.

IDENTITEIT EN INTEGRITEIT

Alle medewerkers binnen TenCate hebben de beschikking over de als 10Cate verwoorde identiteit van de onderneming. Deze tien kernwaarden zijn binnen de wereldwijde onderneming universeel. De klant staat hierin centraal. Dat sluit naadloos aan bij het TenCate businessmodel. De 10Cate en het TenCate businessmodel zijn de leidraad voor elke medewerker.

Een van de kernwaarden van TenCate is betrouwbaarheid. De integriteitscode geldt voor iedereen met een dienstverband bij TenCate of haar werkmaatschappijen. De code is onderdeel van elke individuele arbeidsovereenkomst. Ter ondersteuning van de code zijn een centrale compliance officer en een vertrouwenspersoon benoemd.

BESTUURSVERKLARING

Als raad van bestuur van Koninklijke Ten Cate nv hebben wij het jaarverslag en de jaarrekening over 2010 opgesteld.

Wij verklaren daarbij dat, voor zover ons bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van het vermogen en de financiële positie van de onderneming en de door haar geconsolideerde deelnemingen;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar van de onderneming en de met haar verbonden ondernemingen en dat de wezenlijke risico's in het jaarverslag zijn opgenomen.

Almelo, 1 maart 2011

Raad van bestuur

Ir. L. de Vries, voorzitter en CEO

Drs. J. Lock, CFO

TenCate Sportboulevard Enschede: proeftuin voor sportinnovaties

TenCate heeft haar naam verbonden aan Sportboulevard Enschede. Hier worden hoogwaardige voorzieningen in breedtesport gerealiseerd en is een innovatief programma opgezet voor nieuwe sportvoorzieningen op basis van kunstgras. TenCate levert onder meer een bijdrage aan de ontwikkeling van (vernieuwende) sportvoorzieningen, gebaseerd op verschillende toepassingen voor kunstgras en de realisatie van een *fieldlab*. Hier kunnen nieuwe ontwikkelingen wetenschappelijk en in de praktijk worden getest. Sport is een innovatieve markt. Door sponsoring van sportactiviteiten is er voor TenCate een direct verband met technologische innovaties in de sport. Door sportsponsoring geeft TenCate mede uiting aan haar maatschappelijke betrokkenheid.



Het Superbus-concept is een paar jaar geleden bedacht door oud-astronaut prof. dr. Wubbo Ockels. De Superbus biedt 23 passagiers comfortabel, vraagafhankelijk punt-tot-puntvervoer en is mede dankzij de hoge snelheid concurrerend met auto en trein. De elektrisch aangedreven Superbus verbruikt bij 250 kilometer per uur net zo veel energie als een normale bus bij 100 kilometer per uur. Begin december 2010 werd de Superbus officieel gepresenteerd in Amsterdam.

TenCate Advanced Composites leverde diverse composietmaterialen voor de bouw. Naast composiet voor de constructie betreft het koolstofmateriaal voor de panelen van de vleugeldeuren. Dankzij de uitstekende veiligheidseigenschappen wordt dit materiaal al veelvuldig toegepast in het interieur van vliegtuigen. Door het gebruik van composietmaterialen is de 15 meter lange Superbus laag in gewicht en tegelijk enorm sterk. Het chassis is volledig vervaardigd uit koolstofvezelcomposiet van onder meer TenCate. De Superbus bestaat uit meerdere compartimenten, aan elke zijde toegankelijk via acht vleugeldeuren. Deurpanelen aan de binnenzijde bestaan uit TenCate Cetex® brandveilig koolstoflaminaat.



Connected door productdifferentiatie



Jaarrekening 2010

Koninklijke Ten Cate nv

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	88
Geconsolideerd overzicht totaal resultaat	89
Geconsolideerde balans	90
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	92
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen	94
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	95
1 Algemene gegevens over Koninklijke Ten Cate nv	95
2 Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving	95
3 Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	96
4 Grondslagen voor consolidatie	96
5 Vreemde valuta's	97
6 Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)	98
7 Hedge accounting	99
8 Verslaglegging naar sectoren	99
9 Opbrengsten	99
10 Overheidssubsidies	100
11 Grond- en hulpstoffen	100
12 Leasebetalingen	100
13 Financieringsbaten en -lasten	100
14 Winstbelasting	101
15 Winst per aandeel	102
16 Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties	102
17 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht	102
18 Immateriële activa	102
19 Materiële vaste activa	104
20 Voorraden	105
21 Handelsdebiteuren en overige vorderingen	105

22	Geldmiddelen en kasequivalenten	105
23	Bijzondere waardeverminderingen (impairment)	105
24	Aandelenkapitaal	106
25	Pensioenverplichtingen	107
26	Beloningen in de vorm van aandelen of het recht aandelen te verwerven (share-based payments)	108
27	Voorzieningen	108
28	Langlopende schulden	109
29	Handelsverplichtingen	109
30	Reële waardebepaling	109

Toelichting op de winst-en-verlisrekening 111

31	Operationele sectoren	111
32	Acquisities en verkoop van deelnemingen	113
33	Personeelskosten	115
34	Overige bedrijfskosten	115
35	Netto financieringslasten	116
36	Winstbelasting	117
37	Resultaat op verkochte activiteiten	118

Toelichting op de geconsolideerde balans 119

38	Immateriële activa	119
39	Materiële vaste activa	122
40	Investerings in geassocieerde deelnemingen en financiële vaste activa	123
41	Uitgestelde winstbelastingvorderingen en -verplichtingen	125
42	Voorraden	127
43	Handelsdebiteuren	127
44	Overige vorderingen	128
45	Geldmiddelen en kasequivalenten	128
46	Totaal eigen vermogen van aandeelhouders	128
47	Winst per aandeel	131
48	Langlopende schulden	132
49	Pensioenverplichtingen	134
50	Voorzieningen	137

Overige informatie 139

51	Financiële instrumenten	139
52	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	146
53	Investeringsverplichtingen	147
54	Voorwaardelijke verplichtingen	147
55	Gebeurtenissen na verslagdatum	147
56	Verbonden partijen	147
57	Schatting en oordeelsvorming door het management	150

Vennootschappelijke jaarrekening	151
58 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	151
59 Vennootschappelijke balans	151
Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening	152
60 Financiële vaste activa	152
61 Eigen vermogen	152
62 Gestort en opgevraagd kapitaal	153
63 Gewone aandelen	153
64 Agioreserve	153
65 Wettelijke reserves	153
66 Overige reserves	154
67 Optieregeling	154
68 Voorzieningen	158
69 Langlopende verplichtingen	158
70 Kortlopende verplichtingen	158
71 Accountantskosten	159
72 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	159
Overige gegevens	160
Tienjarenoverzicht	164

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	toelichting	2010	2009
Opbrengsten	31	984,5	842,1
Mutaties voorraden gereed product en goederen in bewerking		– 17,8	29,8
Grond- en hulpstoffen		501,1	391,6
Uitbesteed werk en andere externe kosten		73,9	63,1
Personeelskosten	33	188,0	173,0
Afschrijvingen	39	34,5	33,9
Amortisatie	38	10,4	8,8
Overige bedrijfskosten	34	119,8	109,2
Totaal bedrijfslasten		909,9	809,4
BEDRIJFSRESULTAAT		74,6	32,7
Bijzondere waardevermindering financiële vaste activa	35	–	– 4,9
Financieringsbaten	35	0,6	1,2
Financieringslasten	35	– 10,6	– 9,0
NETTO FINANCIERINGSLASTEN		– 10,0	– 12,7
RESULTAAT VOOR WINSTBELASTING		64,6	20,0
Winstbelasting	36	– 17,9	– 5,6
NETTORESULTAAT		46,7	14,4
Resultaat op verkochte activiteiten na winstbelasting	37	–	9,5
Nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen		– 1,3	– 0,8
RESULTAAT NA WINSTBELASTING		45,4	23,1
Resultaat toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		46,0	23,9
Minderheidsbelang		– 0,6	– 0,8
Resultaat na winstbelasting		45,4	23,1
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)	47	25.026	24.544
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwatering (x 1.000)	47	25.216	24.616
Nettoresultaat per aandeel (euro)	47	1,84	0,97
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (euro)	47	1,82	0,97

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 72 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht totaal resultaat

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	toelichting	2010	2009
RESULTAAT NA WINSTBELASTING		45,4	23,1
Niet-gerealiseerde resultaten (na winstbelasting)			
Valutaomrekeningsverschillen voor buitenlandse activiteiten	46	19,0	– 6,5
Effectief deel van veranderingen in de afdekkingsreserve (hedge accounting)	46	– 3,4	– 0,2
NIET-GEREALISEERD RESULTAAT NA WINSTBELASTING		15,6	– 6,7
TOTAAL RESULTAAT NA WINSTBELASTING		61,0	16,4
Totaal resultaat toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		61,2	17,0
Minderheidsbelang		– 0,2	– 0,6
TOTAAL RESULTAAT NA WINSTBELASTING		61,0	16,4

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 72 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerde balans

in miljoenen euro	toelichting	31 december 2010	31 december 2009
VASTE ACTIVA			
Goodwill	38	192,6	161,9
Overige immateriële activa	38	50,2	41,9
Materiële vaste activa	39	214,2	214,7
Investerings in geassocieerde deelnemingen	40	5,2	18,9
Financiële vaste activa	40	10,1	6,6
Uitgestelde winstbelastingvorderingen	41	20,3	19,8
Totaal vaste activa		492,6	463,8
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorraden	42	216,9	155,0
Vorderingen			
Handelsdebiteuren	43	151,0	100,8
Winstbelastingvorderingen		0,7	3,2
Overige vorderingen	44	18,1	12,9
Geldmiddelen en kasequivalenten	45	11,6	12,8
Totaal vlottende activa		398,3	284,7
TOTAAL ACTIVA		890,9	748,5

in miljoenen euro	toelichting	31 december 2010	31 december 2009
GROEPSVERMOGEN	46		
Aandelenkapitaal		63,8	62,7
Agioreserve		45,8	46,9
Reserve omrekeningsverschillen		3,3	– 15,3
Afdekkingsreserve		– 3,6	– 0,2
Reserve eigen aandelen		– 10,4	– 11,7
Overige reserves en onverdeeld resultaat		333,0	298,4
Totaal eigen vermogen van aandeelhouders		431,9	380,8
Minderheidsbelang		3,8	4,1
Groepsvermogen		435,7	384,9
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Langlopende schulden	48	195,2	192,0
Pensioenverplichtingen	49	18,5	21,0
Voorzieningen	50	10,2	10,4
Uitgestelde winstbelastingverplichtingen	41	4,2	4,3
Totaal langlopende verplichtingen		228,1	227,7
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	45	55,7	14,7
Aflossing langlopende schulden	48	1,4	1,6
Handels- en overige schulden		159,3	112,1
Voorzieningen	50	7,1	4,8
Winstbelastingverplichtingen		3,6	2,7
Totaal kortlopende verplichtingen		227,1	135,9
Totaal verplichtingen		455,2	363,6
TOTAAL GROEPSVERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		890,9	748,5

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 72 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	toelichting	2010	2009
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN			
Resultaat na winstbelasting		45,4	23,1
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	39	34,5	33,9
Amortisatie	38	10,4	8,8
Netto financieringslasten exclusief koersverschillen	35	10,4	8,0
Bijzondere waardevermindering op financiële vaste activa		–	4,9
Winstbelasting	36	17,9	5,6
Nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen		1,3	0,8
Resultaat op verkochte activiteiten na winstbelasting	37	–	– 9,5
Resultaat bij verkoop materiële vaste activa	34	– 0,1	– 1,3
Kosten optieregeling		1,4	1,2
Mutatie voorzieningen en pensioenverplichtingen		– 6,6	– 2,2
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN VOOR			
VERANDERING WERKKAPITAAL		114,6	73,3
MUTATIES WERKKAPITAAL:			
Vorraden		– 43,3	48,1
Vorderingen		– 36,0	62,9
Kortlopende verplichtingen		19,8	– 15,5
		– 59,5	95,5
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN		55,1	168,8
Betaalde rente		– 8,3	– 9,0
Betaalde winstbelasting		– 17,7	– 15,0
NETTOKASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN		29,1	144,8

in miljoenen euro	toelichting	2010	2009
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa	34	0,9	4,4
Ontvangen rente		0,1	1,1
Verkochte activiteiten na aftrek geldmiddelen		–	22,0
Verwerving van dochterondernemingen onder aftrek van verworven geldmiddelen	32	– 24,0	– 0,3
Investerings in immateriële activa	38	– 5,1	– 4,2
Investerings in materiële vaste activa	39	– 16,2	– 13,1
Investerings in geassocieerde deelnemingen	40	– 0,2	– 18,4
Investerings in overige deelnemingen	40	– 0,5	–
Toename langlopende vorderingen		– 2,1	– 2,0
NETTOKASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		– 47,1	– 10,5
NETTOKASSTROOM UIT BEDRIJFS- EN INVESTERINGSACTIVITEITEN		– 18,0	134,3
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de uitoefening van aandelenopties		1,3	0,1
Aflossing langlopende schulden		– 221,6	– 117,3
Opname langlopende schulden		203,8	–
Betaald dividend aan aandeelhouders		– 5,9	– 4,5
NETTOKASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		– 22,4	– 121,7
MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN		– 40,4	12,6
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	45	– 1,9	– 14,0
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen en kasequivalenten		– 1,8	– 0,5
GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN OP 31 DECEMBER	45	– 44,1	– 1,9

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 72 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen

in miljoenen euro

	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve omrekenings- verschillen	Afdekkings- reserve	Reserve eigen aandelen	Overige reserves en onverdeeld resultaat	Totaal	Minder- heidsbelang	Groeps- vermogen
STAND PER 1 JANUARI 2009	59,9	49,7	- 8,6	-	- 11,8	277,7	366,9	5,1	372,0
TOTAAL RESULTAAT OVER DE VERSLAGPERIODE									
Resultaat na winstbelasting						23,9	23,9	- 0,8	23,1
Valutaomrekeningsverschillen			- 6,7				- 6,7	0,2	- 6,5
Afdekkingsresultaat na winstbelasting				- 0,2			- 0,2		- 0,2
Totaal	-	-	- 6,7	- 0,2	-	23,9	17,0	- 0,6	16,4
TRANSACTIES MET AANDEELHOUDERS									
Dividend aan aandeelhouders	2,8	- 2,8				- 4,5	- 4,5		- 4,5
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties						1,2	1,2		1,2
Uitgifte ingekochte aandelen					0,1		0,1		0,1
Verwerving van minderheidsbelang								- 0,4	- 0,4
Totaal	2,8	- 2,8	-	-	0,1	- 3,3	- 3,2	- 0,4	- 3,6
Stand per 31 december 2009 / 1 januari 2010	62,7	46,9	- 15,3	- 0,2	- 11,7	298,4	380,8	4,1	384,9
TOTAAL RESULTAAT OVER DE VERSLAGPERIODE									
Resultaat na winstbelasting						46,0	46,0	- 0,6	45,4
Valutaomrekeningsverschillen			18,6				18,6	0,4	19,0
Afdekkingsresultaat na winstbelasting				- 3,4			- 3,4	-	- 3,4
Totaal	-	-	18,6	- 3,4	-	46,0	61,2	- 0,2	61,0
TRANSACTIES MET AANDEELHOUDERS									
Dividend aan aandeelhouders	1,1	- 1,1				- 5,9	- 5,9		- 5,9
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties						1,4	1,4		1,4
Uitgifte ingekochte aandelen					1,3		1,3		1,3
Verwerving van minderheidsbelang die niet leidt tot een wijziging in de zeggenschap						- 6,9	- 6,9	- 0,1	- 7,0
Totaal	1,1	- 1,1	-	-	1,3	- 11,4	- 10,1	- 0,1	- 10,2
STAND PER 31 DECEMBER 2010	63,8	45,8	3,3	- 3,6	- 10,4	333,0	431,9	3,8	435,7

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 72 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

GRONDSLAGEN

1 ALGEMENE GEGEVENS OVER KONINKLIJKE TEN CATE NV

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

De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap omvat de jaarrekening van de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in overige deelnemingen (niet-geconsolideerd), geassocieerde deelnemingen en proportioneel geconsolideerde joint ventures. De jaarrekening is door de raad van bestuur opgesteld.

Op 1 maart 2011 zijn de jaarstukken 2010 besproken in de vergadering van de raad van commissarissen. Op 2 maart 2011 zijn zij vrijgegeven voor publicatie. Zij zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 21 april 2011.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2010 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 (hierna EU-IFRS), en met Titel 9 Boek 2 BW.

Wijziging in de grondslagen voor financiële verslaggeving

Effecten van overnames

Met ingang van 1 januari 2010 past de Groep IFRS 3 Business Combinations (2008) toe bij het bepalen van de effecten van overnames. De gewijzigde grondslagen worden niet met terugwerkende kracht toegepast en hebben geen significant effect op de winst per aandeel.

Voor overnames op of na 1 januari 2010 bepaalt de Groep de goodwill uitgaande van de reële waarde van de betaalde vergoeding, het gewaardeerde bedrag van enig minderheidsbelang in de overgenomen onderneming en, indien van toepassing, de reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij. Hierop wordt in mindering gebracht het nettobedrag van de geïdentificeerde activa die zijn overgenomen en de aangenomen verplichtingen. Deze bedragen worden bepaald vanaf de overnamedatum.

Wanneer de goodwill negatief is, wordt de boekwinst direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Eventuele minderheidsbelangen worden gewaardeerd tegen het proportionele deel van het gewaardeerde bedrag van identificeerbare activa van de overgenomen onderneming op de overnamedatum.

Transactiekosten, anders dan welke gerelateerd zijn aan de uitgifte van leningen of eigen vermogensinstrumenten, die de Groep worden toegerekend als gevolg van overnames, worden met ingang van 1 januari 2010 ten laste van het resultaat gebracht op het moment dat deze zich voordoen.

Effecten van overnames van minderheidsbelangen

Met ingang van 1 januari 2010 past de Groep IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements (2008) toe bij het bepalen van de effecten van overnames van minderheidsbelangen. De gewijzigde grondslagen worden niet met terugwerkende kracht toegepast en hebben geen effect op de winst per aandeel in de verslagperiode. Vanaf 1 januari 2010 worden overnames van minderheidsbelangen gewaardeerd als transacties met aandeelhouders (rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen) en wordt derhalve geen goodwill opgenomen. Voorheen werd goodwill op de overname van minderheidsbelangen wel gewaardeerd en representeerde het overschot van de kosten van de additionele investering boven de nettovermogenswaarde van het belang in de onderneming op de datum van overname.

3 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

De jaarrekening wordt gepresenteerd in miljoenen euro's, die fungeert als de functionele valuta van de Vennootschap, tenzij anders vermeld. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijs, met uitzondering van de volgende van materieel belang zijnde balansposten, die tegen reële waarde worden gewaardeerd: afgeleide financiële instrumenten (derivaten) en financiële instrumenten aangehouden voor handelsdoeleinden.

Door de raad van bestuur zijn bij het opstellen van de jaarrekening schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde bedragen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen (zie toelichting 57). De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schattingen worden herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De hierna uiteengezette grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn consistent toegepast door de dochterondernemingen van de Groep en joint ventures voor de in deze geconsolideerde jaarrekening gepresenteerde perioden. Bepaalde vergelijkende informatie is aangepast ten behoeve van de vergelijkbaarheid.

4 GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE

4.1. Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn die ondernemingen waarin de Vennootschap direct en/of indirect overwegende zeggenschap heeft. Bij de beoordeling of sprake is van overwegende zeggenschap wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die momenteel uitoefenbaar zijn. 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 dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan de datum waarop deze eindigt. Minderheidsbelangen in het groepsresultaat en het eigen vermogen van de Groep worden afzonderlijk gemeld. Verliezen in verband met minderheidsbelangen worden toegerekend aan de minderheidsbelangen, zelfs als hiervoor bij de minderheidsbelangen een tekort ontstaat.

4.2. Geassocieerde deelnemingen, joint ventures en overige deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover de Groep geen zeggenschap heeft en die derhalve niet in de consolidatie zijn opgenomen. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan als de Groep houder is van tussen de 20% en 50% van de stemrechten van een andere entiteit. Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord op basis van de equity-methode en worden bij eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs inclusief transactiekosten. 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 voor zover de Groep een verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht voor de geassocieerde deelneming.

Joint ventures zijn die ondernemingen waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft, vastgelegd in een overeenkomst en waarin strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid met unanieme instemming worden genomen. Joint ventures worden proportioneel geconsolideerd.

Overige deelnemingen waarbij geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen reële waarde en het dividend wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening bij betaalbaarstelling. Indien geen reële waarde beschikbaar is en andere methoden geen redelijke schatting opleveren, wordt de investering gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

4.3. Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en transacties tussen de dochterondernemingen 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 proportioneel geconsolideerde joint ventures en investeringen verwerkt volgens de equity-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de investering 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'S

5.1. Transacties in vreemde valuta's

Vorderingen en schulden die luiden in vreemde valuta's worden omgerekend in euro's tegen de op verslagdatum 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's luiden en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum.

5.2. Dochterondernemingen en joint ventures buiten de eurozone

De opbrengsten en kosten van dochterondernemingen buiten de eurozone worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Activa en verplichtingen inclusief goodwill en reële waardeaanpassingen bij acquisities worden omgerekend tegen de koers per verslagdatum. De hieruit voortvloeiende omrekeningsverschillen worden verwerkt in de niet-gerealiseerde resultaten in het eigen vermogen. Het evenredige aandeel van het valutaomrekeningsverschil wordt toegerekend aan eventuele minderheidsbelangen. Als een activiteit buiten de eurozone geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, wordt het cumulatief opgebouwde koersverschil uit het eigen vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening als onderdeel van het resultaat bij verkoop. De koersen van de belangrijkste valuta's ten opzichte van de euro zijn als volgt:

	Eindkoers		Gemiddelde koers	
	2010	2009	2010	2009
Amerikaanse dollar	1,34	1,43	1,33	1,39
Britse pond	0,86	0,89	0,86	0,89
Deense kroon	7,45	7,44	7,45	7,45
Arabische dirham	4,93	5,27	4,88	5,12
Maleisische ringgit	4,10	4,91	4,29	4,92
Singapore dollar	1,71	2,01	1,81	2,02
Chinese yuan	8,82	9,79	9,00	9,54
Australische dollar	1,31	1,60	1,45	1,78

6 AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN (DERIVATEN)

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die ontstaan uit operationele, financierings- en investeringsactiviteiten. Voorbeelden zijn valutaopties en termijncontracten alsmede rentecaps en -swaps. In overeenstemming met het treasurybeleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft deze ook niet uit. Derivaten worden als handelsinstrumenten verantwoord.

Derivaten worden bij eerste opname en hierna gewaardeerd tegen reële waarde. De verwerking van daaruit voortvloeiende baten of lasten worden direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen tenzij hedge accounting wordt toegepast (zie paragraaf 7).

De reële waarde van afgeleide instrumenten is het geschatte bedrag dat de Groep zou ontvangen of zou moeten betalen om het afgeleide instrument op de verslagdatum te beëindigen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele valutakoersen en de actuele rente.

7 HEDGE ACCOUNTING

Wanneer aan specifieke voorwaarden wordt voldaan, kan hedge accounting worden toegepast. Deze specifieke voorwaarden komen erop neer dat een aantoonbare relatie moet bestaan tussen de variabiliteit van de toekomstige kasstromen of balansposities (van het hedged item) en het afdekkingsinstrument, dat de relatie gedocumenteerd moet zijn en dat de hedge voldoende effectief moet zijn. De Groep past kasstroom hedge accounting toe op rentederivaten. In deze situatie wordt, gedurende de looptijd van de afdekkingsrelatie het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument rechtstreeks verwerkt in de niet-gerealiseerde resultaten van de afdekkingsreserve in het eigen vermogen. Het niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Wanneer de afgedekte toekomstige transacties in de winst-en-verliesrekening worden verantwoord, vindt de overboeking plaats uit het eigen vermogen naar de winst-en-verliesrekening of wordt verwerkt in de kostprijs bij de eerste opname van het niet-financiële actief of passief. Wanneer geen hedge accounting wordt toegepast, worden winsten of verliezen op het afgeleide financiële instrument direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

8 VERSLAGLEGGING NAAR SECTOREN

Een operationeel segment is een onderdeel van de Groep dat bedrijfsactiviteiten uitvoert die kunnen resulteren in opbrengsten en kosten, waaronder opbrengsten en kosten in verband met transacties met de andere onderdelen van de Groep. De Groep bepaalt en presenteert operationele sectoren gebaseerd op de informatie die intern is gerapporteerd aan de Chief Operating Decision Maker (CODM) -commissies, die de belangrijke operationele beslissingen van de sector nemen.

De operationele resultaten van een operationele sector worden periodiek beoordeeld door de CODM-commissies ten behoeve van de besluitvorming over de toekenning van middelen aan de sector en ter beoordeling van de prestatie.

De investeringsuitgaven van een sector betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor de verwerving van materiële vaste activa en immateriële activa met uitzondering van goodwill.

De activa en verplichtingen van de sector betreffen rechtstreeks toegerekende of redelijkerwijs toe te rekenen posten.

Niet-toegerekende activa bestaan uit winstbelastingvorderingen en geldmiddelen en kasequivalenten. De niet-toegerekende verplichtingen bestaan uit rentedragende leningen en winstbelastingverplichtingen.

9 OPBRENGSTEN

Onder opbrengsten worden verstaan de opbrengsten van aan derden geleverde goederen en diensten. Deze worden opgenomen tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, onder aftrek van daarop rustende belastingen en volume-, handels- 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 verslagdatum zijn verricht.

Er worden geen opbrengsten opgenomen indien de omvang van de opbrengsten niet betrouwbaar kan worden bepaald en indien 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.

De Groep voert ook projecten uit in opdracht van derden tot het vervaardigen van een actief, op basis van overeenkomsten. Kosten uit hoofde van een project worden verantwoord wanneer deze worden gemaakt. Opbrengsten uit onderhanden projecten zijn opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van een project. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

10 OVERHEIDSSUBSIDIES

Subsidies ter compensatie van door de Groep gemaakte kosten worden systematisch als baten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode waarin de subsidiabele kosten worden gemaakt en zodra redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de Groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van de Groep voor de kosten van een actief worden systematisch als kostprijs van de omzet in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

11 GROND- EN HULPSTOFFEN

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

12 LEASEBETALINGEN

12.1 Uit hoofde van operationele leasing

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Vergoedingen ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de leasetermijn.

12.2 Uit hoofde van financiële 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.

13 FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten omvatten de rentebaten en -lasten op uitgezette en opgenomen gelden, rentelasten van financiële leasebetalingen, koersverschillen met vreemde valuta's, resultaten van overige deelnemingen, de resultaten van afgeleide financiële instrumenten waarop geen hedge accounting wordt toegepast en het gerealiseerde en niet-effectieve deel van de mutatie reële waarde van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast. De rentebaten en lasten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen op basis van de effectieve-rentemethode.

De financieringskosten in de constructieperiode die direct toerekenbaar zijn aan de acquisitie, constructie of productie van een in aanmerking komend actief (die een aanzienlijke periode vergen voordat deze klaar zijn voor gebruik of verkoop) worden, voor zover materieel, geactiveerd als onderdeel van de kosten van dat actief.

Dividendbaten van overige deelnemingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen op het moment dat het recht van de entiteit op betaling wordt gevestigd.

14 WINSTBELASTING

De belasting naar de winst over het resultaat van het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt, behalve voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of niet-gerealiseerde resultaten worden verwerkt. De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelasting is de naar verwachting te betalen winstbelasting over het belastbare resultaat, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel reeds op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde winstbelasting. Additionele belastingen naar de winst uit hoofde van dividenduitkeringen worden tegelijkertijd verwerkt met de verplichting om het desbetreffende dividend te betalen.

Er wordt een vordering / voorziening voor uitgestelde belastingverschillen opgenomen met behulp van de balansmethode voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaglegging 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 dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en overige deelnemingen. Het bedrag van de voorziening voor uitgestelde winstbelastingverplichtingen 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 verslagdatum wettelijk zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

Uitgestelde winstbelastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien een wettelijk afdwingbaar recht bestaat de verschuldigde winstbelastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en deze vorderingen en verplichtingen samenhangen met door dezelfde belastingautoriteit opgelegde winstbelasting aan dezelfde belasting verschuldigde entiteit, dan wel op verschillende belasting verschuldigde entiteiten die voornemens zijn de verschuldigde winstbelastingvorderingen en -verplichtingen te salderen of waarvan de winstbelastingvorderingen en -verplichtingen gelijktijdig worden gerealiseerd.

Er wordt uitsluitend een uitgestelde winstbelastingvordering opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, belastingbaten en aftrekbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van het tijdelijke verschil kunnen worden aangewend. Uitgestelde winstbelastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

15 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 het aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen nettoresultaat, gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen dat gedurende de verslagperiode uitstaat (gecorrigeerd voor aangehouden eigen aandelen). Bij de berekening van de verwaterde winst wordt het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen dat gedurende de verslagperiode uitstaat gecorrigeerd voor het potentiële verwaterende effect op de gewone aandelen met de aan medewerkers toegekende aandelenopties.

16 NOG NIET TOEGEPASTE NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2010 nog niet van kracht en derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Geen van deze standaarden heeft naar verwachting een effect van betekenis op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

17 GRONDSLAGEN VOOR HET OPSTELLEN VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Kasstromen uit bedrijfsactiviteiten worden gepresenteerd op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's worden omgerekend tegen de wisselkoers op de datum van de kasstroom dan wel op basis van gemiddelden. Mutaties welke niet hebben geresulteerd in kasstromen, zoals koersverschillen, acquisities, financiële leaseverplichtingen, reële waardemutaties, verwerkte aandelengerelateerde transacties en dergelijke, zijn in dit overzicht geëlimineerd. Betaalde dividenden aan aandeelhouders zijn opgenomen in de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Ontvangen dividenden zijn opgenomen in de kasstroom uit investeringsactiviteiten en betaalde rente is opgenomen in de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. Rekening-courantschulden welke direct opeisbaar zijn en onderdeel vormen van het cashmanagement van de Groep zijn opgenomen in het saldo liquide middelen en rekening-courant banken als onderdeel van het geconsolideerd kasstroomoverzicht.

18 IMMATERIËLE ACTIVA

18.1 Goodwill

Voor de waardering van goodwill bij eerste opname vanaf 1 januari 2010 wordt verwezen naar toelichting 2.

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 amortisatie. Vanaf 1 januari 2004 is goodwill niet langer geamortiseerd maar gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen (impairments). De boekwaarde van de goodwill van investeringen verwerkt in investeringen in geassocieerde deelnemingen wordt opgenomen in de boekwaarde van de betreffende investering. Een bijzonder waardeverminderverslies op een dergelijke investering wordt niet toegerekend aan enig actief, inclusief goodwill, dat onderdeel is van de boekwaarde van de investering verwerkt volgens de equity-methode.

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en wordt ieder jaar systematisch per verslagdatum getoetst indien er een indicatie is voor een bijzondere waardevermindering.

18.2 Overige immateriële activa

De overige immateriële activa bestaan uit:

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten (research) 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 gedaan.

Uitgaven van ontwikkelingsactiviteiten (development) waarbij onderzoeksresultaten worden aangewend voor een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen worden geactiveerd op voorwaarde dat de ontwikkelingskosten betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is en de Groep over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. De geactiveerde uitgaven omvatten materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten 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 amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 23).

Overige immateriële activa

Overige door de Groep verworven immateriële activa betreffen klantenrelaties, merkrechten, octrooien, paten-ten, software en dergelijke. Deze immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 23). Kosten van intern gegenereerde goodwill en handelsmerken worden als last in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer zij worden gemaakt.

18.3 Uitgaven na eerste verwerking

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

18.4 Amortisatie

Amortisatie wordt berekend over de kostprijs van het actief, verminderd met de restwaarde.

Amortisatiekosten worden lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van immateriële activa. Goodwill wordt ieder jaar systematisch per verslagdatum getoetst indien er een indicatie is voor een bijzondere waardevermindering. De amortisatie van de overige immateriële vaste activa start zodra de activa gebruiksklaar zijn.

De geschatte economische gebruiksduur is als volgt:

■ Ontwikkelingskosten	5 jaar
■ Overige immateriële activa	3 – 14 jaar

De amortisatiemethode, economische gebruiksduur en de restwaarde worden periodiek geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

19 MATERIËLE VASTE ACTIVA

19.1 Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen (zie 19.4) en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 23).

De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief, de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt en geactiveerde financieringskosten.

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

Winst of verlies op de verkoop van een materieel vast actief wordt vastgesteld aan de hand van een vergelijking van de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van de materiële vaste activa en wordt netto verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten/-kosten in de winst-en-verliesrekening.

19.2 Activa in lease

Leaseovereenkomsten 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 bij eerste opname gewaardeerd tegen de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease en vervolgens verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie toelichting 19.4) en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 23). Leasebetalingen worden verantwoord zoals beschreven in toelichting 12.

19.3 Uitgaven na eerste verwerking

Uitgaven die worden gedaan voor vervanging van een onderdeel van een materieel vast actief worden geactiveerd, mits de toekomstige economische voordelen voortvloeiend uit het actief aan de Groep zullen toekomen en de kostprijs van dergelijke vervangingsuitgaven betrouwbaar kan worden bepaald. Alle andere uitgaven worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord wanneer zij worden gemaakt.

19.4 Afschrijvingen

Afschrijvingen worden berekend over de kostprijs van een actief, verminderd met de restwaarde. Afschrijvingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische gebruiksduur van iedere component 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

De afschrijvingsmethode, economische gebruiksduur en de restwaarde worden periodiek geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

20 VOORRADEN

De voorraden zijn opgenomen tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De kostprijs van voorraden is gebaseerd op het beginsel FIFO (first in, first out) en omvat de kosten gemaakt bij verwerving van de voorraden, de productie of conversie daarvan 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, naast de directe kosten, een passend deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in de gewone bedrijfsuitoefening, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.

21 HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

Handels- en overige vorderingen met een looptijd van minder dan een jaar zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

22 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten kassaldi en direct opvraagbare tegoeden met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder. Rekening-courantschulden 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.

23 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (IMPAIRMENT)

De boekwaarde van de activa van de Groep, behalve die van voorraden (zie toelichting 20) en uitgestelde winst-belastingvorderingen (zie toelichting 14), wordt op iedere verslagdatum 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 activa die nog voor gebruik niet beschikbaar zijn, wordt de realiseerbare waarde op iedere verslagdatum geschat. Dit geldt tevens indien er een indicatie is voor een bijzondere waardevermindering.

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

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa die niet individueel getoetst kunnen worden, samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of groepen activa (de kasstroomgenererende eenheid). Met inachtneming van de maximale omvang ter grootte van een operationele sector voor aggregatie ('operating segment ceiling test'), worden kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering dusdanig samen-

gevoegd dat het niveau waarop op bijzondere waardevermindering wordt getoetst een afspiegeling is van het laagste niveau waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne verslaggeving. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

23.1 Berekening van de realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde is de opbrengstwaarde minus verkoopkosten 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 voor belasting die de weerslag is van zowel de actuele markt-taxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of kasstroomgenererende eenheid. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

23.2 Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt niet teruggenomen. Voor andere activa wordt per verslagdatum geëvalueerd of een bijzondere waardevermindering moet worden 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 geen bijzondere waardevermindering was verantwoord.

Goodwill die onderdeel is van de boekwaarde van een investering in een geassocieerde deelneming wordt niet afzonderlijk opgenomen en derhalve niet afzonderlijk getoetst op bijzondere waardeverminderingen. In plaats daarvan wordt het totale bedrag van de investering in een geassocieerde deelneming als één actief getoetst op bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat de investering in een geassocieerde deelneming mogelijk onderhevig is aan bijzondere waardevermindering.

24 AANDELENKAPITAAL

24.1 Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen.

24.2 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 de reserve eigen aandelen en gepresenteerd als vermindering van het totale vermogen.

24.3 Dividend

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

25 PENSIOENVERPLICHTINGEN

25.1 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.

25.2 Toegezegd-pensioenregelingen (Defined benefit schemes)

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor elke regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van het bedrag van de toekomstige aanspraak die werknemers in ruil voor hun diensten hebben verdiend in de huidige en voorgaande verslagperiodes. Deze aanspraak wordt verdisconteerd om de contante waarde te bepalen, waarbij de reële waarde van de fondsbeleggingen in mindering wordt gebracht. De disconteringsvoet is het rendement op de verslagdatum van obligaties met kredietwaardigheidsbeoordeling AA, waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert en die luiden in dezelfde valuta waarin de aanspraken en plaatsvinden. De berekening wordt uitgevoerd door een bevoegd actuaris volgens de projected unit credit-methode. Wanneer de aanspraken uit hoofde van een pensioenregeling worden verhoogd, wordt het gedeelte van de hogere aanspraak dat betrekking heeft op verstreken dienstdtijd van werknemers lineair als last in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk zijn. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, 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 toegezegd-pensioenrechten, dan wel van de reële waarde van de fondsbeleggingen indien deze hoger is (met andere woorden: binnen de corridor blijft), bedoeld gedeelte in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de verwachte gemiddelde resterende dienstdtijd 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 een bedrag dat maximaal gelijk is aan eventuele niet opgenomen pensioenkosten van verstreken dienstdtijd en de contante waarde van economische voordelen in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

26 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 Koninklijke Ten Cate nv 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. Het als kosten verantwoorde bedrag wordt jaarlijks aangepast aan het aantal opties dat uitgeoefend zal worden. De reële waarde van de toegekende opties wordt bepaald met behulp van het binomiale model, waarbij rekening wordt gehouden met de voorwaarden waartegen de opties zijn toegekend. Waarderingsfactoren zijn onder andere de aandelenkoers per waarderingsdatum, de uitoefenprijs van het instrument, de verwachte volatiliteit, de gewogen gemiddelde verwachte looptijd van de instrumenten (gebaseerd op ervaringen uit het verleden en het gedrag van de instrumenthouders), de verwachte dividenden en de risicovrije rentevoet (gebaseerd op staatsobligaties).

27 VOORZIENINGEN

In de balans wordt een voorziening verwerkt wanneer sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting 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 en die betrouwbaar geschat kan worden. Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen vastgesteld door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken met behulp van een disconteringsvoet vóór winstbelasting die een afspiegeling is van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld en, indien nodig, van de specifieke risico's van de verplichting. De oprenting wordt verwerkt als financieringslast.

27.1 Claims en garanties

De voorziening voor claims heeft betrekking op schadeclaims en eventuele proceskosten. De voorziening voor garanties heeft betrekking op geleverde goederen c.q. diensten en wordt gebaseerd op historische garantiegegevens.

27.2 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.

27.3 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 toegezegd-pensioenregelingen, zij het dat actuariële winsten of verliezen in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen in de periode waarin zij zich voordoen.

27.4 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.

27.5 Verlieslatende contracten

Er wordt in de balans een voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor beëindiging van het contract of, als deze lager is, tegen de contante waarde van de verwachte nettokosten van de voortzetting van het contract.

28 LANGLOPENDE SCHULDEN

Opgenomen rentedragende leningen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde vermindert met direct toerekenbare transactiekosten. 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.

29 HANDELSVERPLICHTINGEN

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

30 REËLE WAARDEBEPALING

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

Materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen is het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de waarderingsdatum kan worden verhandeld tussen een koper en verkoper die terzake goed zijn geïnformeerd in een transactie op zakelijke, objectieve grondslag waarin beide partijen zorgvuldig en zonder dwang hebben gehandeld. De marktwaarde van overige materiële vaste activa en inventaris is gebaseerd op de genoteerde marktprijzen van vergelijkbare activa en artikelen voor zover beschikbaar en, waar van toepassing, vervangingskosten.

Immateriële activa

De reële waarde van octrooien en handelsmerken die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald aan de hand van de gedisconteerde geschatte royalty's die door het eigendom van het octrooi of het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van in een bedrijfscombinatie verworven klantrelaties wordt bepaald aan de hand van de excess earnings-methode over meerdere perioden, waarbij het bewuste actief wordt gewaardeerd onder aftrek van een reëel rendement op alle andere activa die gezamenlijk de daarmee samenhangende kasstromen creëren. De reële waarde van andere immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Voorraden

De reële waarde van voorraden die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten, plus een redelijke winstmarge waarin de voltooiings- en verkoopinspanning tot uitdrukking komt.

Handels- en overige vorderingen

De reële waarde van handelsdebiteuren en overige vorderingen, exclusief onderhanden projecten in opdracht van derden, wordt tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat op basis van de marktrente per verslagdatum. Deze reële waarde wordt bepaald ten behoeve van de informatievervalsing dan wel als de handels- en overige vorderingen via een bedrijfscombinatie worden verworven.

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

31 OPERATIONELE SECTOREN

De Groep bestaat uit drie sectoren, zoals hieronder beschreven. De sectoren bieden verschillende producten en diensten aan, worden apart bestuurd en maken gebruik van verschillende technologieën. Onderstaande samenvatting beschrijft de werkzaamheden van de verschillende sectoren van de Groep:

■ Advanced Textiles & Composites

Fabricage en verkoop van beschermende en veiligheidsweefsels voor beroepskleding, outdoorweefsels, composieten voor persoonlijke en voertuigbescherming en composieten voor technologische toepassingen in lucht- en ruimtevaart.

■ Geosynthetics & Grass

Fabricage en verkoop van weefsels, non-wovens en grids voor weg- en waterbouw, milieuprojecten, recreatieve en industriële toepassingen en van kunstgrasvezels en backing voor uiteenlopende toepassingen.

■ Overig

Fabricage en verkoop van rubber en foam rollers voor de kantoormachine-industrie en aanverwante producten, ontwikkeling, productie en verkoop van inkjettechnologie en aanverwante componenten voor industriële toepassingen alsmede landenholdings en servicebedrijven.

Er bestaan beperkte transacties tussen de sectoren. De prijzen voor deze transacties worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald.

De Groep is niet afhankelijk van de omzet van één afnemer voor de totale opbrengsten van een sector.

Specificatie naar geografische locatie

De sectoren zijn actief op vier continenten, te weten Europa, Noord-Amerika, Australië en Azië. Bij de presentatie van informatie op basis van geografische sectoren wordt voor de opbrengsten van de sector uitgegaan van de geografische locatie van herkomst. Voor de activa van de sectoren wordt uitgegaan van de geografische locatie van de activa.

Onderstaand is een overzicht opgenomen van elk van de te rapporteren sectoren. De performance wordt bepaald op basis van de sectorwinst voor belastingen, zoals opgenomen in de interne management rapportage aan de CODM-commissies.

> TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING

31.1 Specificatie naar operationele sectoren

	Advanced Textiles & Composites		Geosynthetics & Grass		Overig		Eliminaties tussen de sectoren		Geconsolideerd	
in miljoenen euro	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
EXTERNE OPBRENGSTEN	448,4	397,3	469,3	392,1	66,8	52,7	–	–	984,5	842,1
Opbrengst uit transacties										
tussen sectoren	0,8	0,7	0,4	0,1	14,2	1,3	– 15,4	– 2,1	–	–
Afschrijving en amortisatie	– 15,2	– 14,2	– 26,2	– 25,3	– 3,5	– 3,2	–	–	– 44,9	– 42,7
BEDRIJFSRESULTAAT	38,6	27,0	27,7	13,8	8,3	– 8,1	–	–	74,6	32,7
Financieringsbaten ¹⁾	0,1	0,2	0,4	0,5	14,6	19,8	– 14,9	– 19,4	0,2	1,1
Financieringslasten	– 6,9	– 9,1	– 4,9	– 6,5	– 13,7	– 12,8	14,9	19,4	– 10,6	– 9,0
Bijzondere waardeverminderingen financiële vaste activa	–	–	–	– 4,9	–	–	–	–	–	– 4,9
Te rapporteren sectorwinst voor winstbelasting	31,7	18,0	25,6	3,3	7,3	– 1,3	–	–	64,6	20,0
Winstbelasting									– 17,9	– 5,6
Resultaat op verkochte activiteiten na winstbelasting	–	– 0,6	–	10,1	–	–	–	–	–	9,5
Nettoresultaat geassocieerde deelnemingen	–	–	– 1,3	– 0,8	–	–	–	–	– 1,3	– 0,8
ACTIVA EN VERPLICHTINGEN										
Activa van sectoren	352,5	267,8	432,1	358,5	68,0	67,4	–	–	852,6	693,7
Investerings in geassocieerde deelnemingen	–	–	5,2	18,9	–	–	–	–	5,2	18,9
Investerings in overige deelnemingen	0,5	–	–	–	–	–	–	–	0,5	–
Niet-toegerekende activa	–	–	–	–	–	–	–	–	32,6	35,9
Totaal activa	353,0	267,8	437,3	377,4	68,0	67,4	–	–	890,9	748,5
Verplichtingen van sector ²⁾	77,7	48,3	72,8	61,9	44,6	38,3	–	–	195,1	148,5
Niet-toegerekende verplichtingen	–	–	–	–	–	–	–	–	260,1	215,1
Totaal verplichtingen	77,7	48,3	72,8	61,9	44,6	38,3	–	–	455,2	363,6
Investeringsuitgaven	4,5	4,2	9,9	9,0	6,9	4,1	–	–	21,3	17,3

¹⁾ excl. € 0,4 miljoen geconsolideerde omrekeningsverschillen (2009: € 0,1 miljoen).

²⁾ excl. intercompany-leningen.

31.2 Specificatie naar geografisch locatie

	Opbrengsten naar herkomst		Vaste activa naar herkomst*	
	2010	2009	2010	2009
Nederland	178,0	172,8	57,6	68,5
Overig Europa	170,8	149,7	100,8	84,9
Noord-Amerika	484,8	400,8	141,4	128,6
Azië / Australië / Midden-Oosten	150,9	118,8	162,4	155,4
TOTAAL	984,5	842,1	462,2	437,4

* Vaste activa zijn exclusief afgeleide financiële instrumenten en uitgestelde winstbelastingvorderingen. 2009 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

32 ACQUISITIES EN VERKOOP VAN DEELNEMINGEN

32.1. Acquisities

Op 9 februari 2010 heeft de Groep 51% van de aandelen van AML UK Ltd, Swindon (Verenigd Koninkrijk) verkregen. Op 5 oktober 2010 is de resterende 49% verkregen. De koopsom bedraagt GBP 12,2 miljoen in contanten. De goodwill bedraagt € 4,6 miljoen. AML UK (thans TenCate Advanced Armour UK Ltd) is een toonaangevend bedrijf in de armourmarkt in het Verenigd Koninkrijk en is voornamelijk betrokken bij het ontwerp en de productie van materialen voor voertuigbepantsering. Ook biedt het een reeks producten aan voor de beveiligingsmarkt. Uitbreiding van de Europese activiteiten van TenCate Advanced Armour met AML betekent een bredere geografische aanwezigheid, vooral in een van de grootste markten ter wereld. De combinatie van technologie, productiecapaciteit, inkoopkracht en marktposities van de twee bedrijven maakt het mogelijk sterke synergetische resultaten te boeken. Deze strategische stap vergroot het relatieve belang van composieten binnen de totale portfolio van materialen van TenCate. Deze acquisitie is in de verslaglegging opgenomen in de sector Advanced Textiles & Composites.

Op 28 april 2010 heeft de Groep een additioneel belang van 31% in de aandelen van TigerTurf NZ Ltd, Auckland (Nieuw-Zeeland), TigerTurf UK Ltd, Hartlebury (Verenigd Koninkrijk), TigerSports Americas Inc, Austin (Verenigde Staten) en TigerTurf Australië Pty Ltd, Campbellfield (Victoria, Australië) verkregen tegen een betaling in contanten van NZD 14,7 miljoen. De goodwill bedraagt € 15,9 miljoen. De Groep houdt nu 80% van de aandelen in de TigerTurf-groep en heeft een optie tot koop van de overige 20% van de aandelen in 2011. Ook de verkopende partij heeft de optie om die 20% van de aandelen te verkopen aan de Groep. Per 31 december 2010 bedroeg de nog te betalen acquisitiesom € 4,2 miljoen en is TigerTurf volledig meegeconsolideerd.

Deze acquisitie is opgenomen in de sector Geosynthetics & Grass. De vaststelling van de purchase price allocation is nog niet afgerond.

Op 1 december 2010 heeft Xennia Technology Ltd een belang van 100% verkregen in Cametrics voor een bedrag in contanten van GBP 1,1 miljoen (€ 1,2 miljoen). De goodwill bedraagt € 0,7 miljoen. Per 31 december 2010 bedroeg de nog te betalen acquisitiesom € 0,6 miljoen.

De overnames worden verantwoord volgens de 'Acquisition method' (IFRS 3). De bedragen van de overnames zijn gealloceerd aan de geïdentificeerde overgenomen activa en passiva, welke zijn gebaseerd op de reële waarde.

De verwachte synergetische effecten voor de Groep resulteren in een totaalbedrag van € 21,2 miljoen aan betaalde goodwill voor de acquisities. Daarnaast is de goodwill met € 0,7 miljoen gestegen in verband met de afwikkeling van earn-outs van acquisities uit voorgaande jaren. De goodwill is niet fiscaal aftrekbaar.

Het effect van de overnames op de omzet en het resultaat na belastingen over 2010 bedraagt respectievelijk € 40,9 miljoen positief en € 4,1 miljoen negatief. De omzet van de Groep zou circa € 18 miljoen hoger zijn geweest indien de overname had plaatsgevonden per 1 januari 2010. Het effect op het nettoresultaat zou circa € 5 miljoen negatief zijn geweest. De Groep heeft aan de overnames gerelateerde kosten gemaakt van € 0,7 miljoen in verband met externe juridische kosten, due diligence-kosten en stamp duty.

32.2. Effecten van de verwerving van dochterondernemingen

Het effect van bovengenoemde acquisities op de activa en de verplichtingen was als volgt:

	Identificeer- bare verwor- ven activa en verplichtingen
€ x 1 miljoen	
Materiële vaste activa	6,7
Immateriële activa	11,3
Uitgestelde winstbelastingvorderingen	1,0
Vorraden	11,1
Handels- en overige vorderingen	14,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	1,0
Overige reserves	6,9
Uitgestelde winstbelastingverplichtingen	- 3,8
Voorzieningen voor garantie en claims	- 3,2
Rentedragende leningen	- 9,6
Banken, rekening-courant	- 0,9
Handelsschulden en overige te betalen posten	- 16,2
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	18,7
Goodwill bij overname	21,9
Koopsom	40,6
Waarde van het reeds aanwezige belang	- 12,6
Nog te betalen	- 4,8
Nog te betalen: aanpassing voorgaande jaren	0,9
Verworven geldmiddelen minus kortlopende bankschulden	- 0,1
Uitstroom van kasmiddelen	24,0

De acquisities zijn in de hiervoor genoemde tabel gecombineerd weergegeven, omdat geen van de geacquireerde ondernemingen individueel materieel is. In 2010 is een bedrag van € 6,9 miljoen ten laste van de overige reserves verantwoord in verband met transacties met minderheidsaandeelhouders ter verkrijging van de resterende belangen in AML en TigerTurf.

De aanpassing van nog te betalen bedragen van voorgaande jaren heeft betrekking op de afwikkeling van een earn-out.

32.3. Verkochte activiteiten

In 2010 zijn geen activiteiten verkocht.

De invloed van de in 2009 verkochte activiteiten CTI/Geofabrics Australasia Pty Ltd en Ten Cate Permess Interlinings Hong Kong Ltd op de winst-en-verliesrekening van 2009 was als volgt:

	2010	2009
Opbrengsten	–	17,3
Kosten grond- en hulpstoffen uitbesteed werk	–	9,4
Overige kosten	–	6,2
Bedrijfsresultaat	–	1,7

33 PERSONEELSKOSTEN

	2010	2009
Lonen en salarissen	139,2	128,7
Sociale lasten	26,8	26,4
Kosten optieregeling	1,4	1,2
Pensioenkosten	5,2	5,8
Inleenkrachten	10,6	6,8
Overige personeelskosten	4,8	4,1
Personeelskosten	188,0	173,0

De pensioenkosten betreffen voor € 1,7 miljoen (2009: € 2,8 miljoen) toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 49.3) en voor € 3,5 miljoen (2009: € 3,0 miljoen) toegezegde-bijdrageregelingen. Het gemiddeld aantal medewerkers (vast en tijdelijk) van de Groep over 2010 bedraagt 4.644 (2009: 3.942).

34 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

34.1. Overheidssubsidies

In de winst-en-verliesrekening van de Groep is in 2010 € 2,8 miljoen aan overheidssubsidies verantwoord (2009: € 1,5 miljoen). De subsidies hebben met name betrekking op gesubsidieerde onderzoek- en ontwikkelingsprojecten.

34.2. Onderzoek en ontwikkeling

De kosten met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2010 € 9,2 miljoen (2009: € 9,3 miljoen). Daarvan is € 6,7 miljoen (2009: € 6,8 miljoen) verantwoord onder Personeelskosten en € 2,5 miljoen (2009: € 2,5 miljoen) onder overige bedrijfskosten.

34.3. Boekwinst verkoop materiële vaste activa

De Groep heeft in 2010 enkele gebouwen en terreinen verkocht waarop in totaal een boekwinst is behaald van € 0,1 miljoen (2009: € 1,3 miljoen).

	2010	2009
Gebouwen en terreinen	–	1,3
Overige	0,1	–
Resultaat bij verkoop	0,1	1,3
Boekwaarde van de verkochte activa	0,8	3,1
Opbrengst uit de verkoop	0,9	4,4

34.4. Operationele leasekosten

De Groep heeft in 2010 € 8,4 miljoen uitgaven in de overige bedrijfskosten opgenomen op grond van operationele leaseovereenkomsten (2009: € 7,3 miljoen).

35 NETTO FINANCIERINGSLASTEN

	2010	2009
Rentebaten	0,2	1,1
Koersverschillen vreemde valuta's	0,4	0,1
Financieringsbaten	0,6	1,2
Rentelasten	– 6,4	– 9,0
Gerealiseerde mutatie reële waarde van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast	– 2,8	–
Niet-effectief deel van de mutatie reële waarde van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast	– 0,1	–
Resultaat van derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	– 1,3	–
Bijzondere waardevermindering financiële vaste activa*	–	– 4,9
Financieringslasten en bijzondere waardevermindering	– 10,6	– 13,9
Netto financieringslasten	– 10,0	– 12,7

* zie toelichting 40.2

36 WINSTBELASTING

2010

2009

Verschuldigde winstbelasting

Huidig boekjaar	– 21,3	– 13,9
Opname van eerder niet-opgenomen compensabele verliezen	0,7	1,9
Te weinig (te veel) voorzien in voorgaande boekjaren	0,1	0,2
	– 20,5	– 11,8

Uitgestelde winstbelasting

Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	2,5	–
Opname van eerder niet-opgenomen compensabele verliezen	1,5	5,1
Mutatie niet-opgenomen tijdelijke verschillen	– 1,2	1,1
Wijziging van belastingtarieven	– 0,2	–
	2,6	6,2

Totale winstbelastinglast in de winst-en-verliesrekening	– 17,9	– 5,6
---	---------------	--------------

Aansluiting met het toepasselijke winstbelastingtarief

2010

2009

Resultaat voor winstbelasting	64,6	20,0
Belasting naar de winst volgens gemiddeld gewogen lokaal tarief winstbelasting	27,6%	40,0%
Verliezen in verslagjaar waarvoor geen compensabele verliezen zijn opgenomen	5,1%	7,5%
Fiscaal niet-afrekbare kosten	0,9%	9,0%
Fiscaal vrijgestelde baten	– 4,5%	– 10,5%
Wijziging van belastingtarieven	0,3%	–
Mutatie niet-opgenomen tijdelijke verschillen	1,9%	– 6,5%
Opname van eerder niet-opgenomen compensabele verliezen	– 3,4%	– 11,0%
Overige	– 0,2%	– 0,5%

BELASTINGDRUK IN DE WINST-EN-VERLIESREKENING	27,7%	17,9	28,0%	5,6
---	--------------	-------------	--------------	------------

De daling van het gewogen gemiddelde belastingtarief van 40,0% naar 27,6% is met name het gevolg van wijzigingen van het aandeel van de verschillende landen in het resultaat voor winstbelasting. In vergelijking met 2009 is in 2010 een groter deel van het resultaat gerealiseerd in landen met een relatief lager belastingpercentage.

> TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING

37 RESULTAAT OP VERKOCHTE ACTIVITEITEN	2010	2009
CTI / Geofabrics Australasia Pty Ltd	–	10,1
Ten Cate Permess Interlinings Hong Kong Ltd	–	– 0,6
Resultaat op verkochte activiteiten na winstbelasting	–	9,5

Toelichting op de geconsolideerde balans

in miljoenen euro

38 IMMATERIËLE ACTIVA	Goodwill	Ontwikkeling	Overige immateriële activa	Totaal
Kostprijs				
Stand per 1 januari 2009	167,3	1,3	62,5	231,1
Wijziging ten gevolge van verkochte activiteiten	– 0,5	–	–	– 0,5
Investerings	0,1	3,8	0,3	4,2
Koersverschillen	– 3,0	–	– 0,4	– 3,4
Stand per 31 december 2009	163,9	5,1	62,4	231,4
Verworven door acquisitie	21,9	–	11,3	33,2
Investerings	–	4,9	0,2	5,1
Koersverschillen	9,2	–	3,5	12,7
Stand per 31 december 2010	195,0	10,0	77,4	282,4
Amortisatie				
Stand per 1 januari 2009	2,2	0,3	16,5	19,0
Amortisatie	–	0,4	8,4	8,8
Wijziging tengevolge van verkochte activiteiten	– 0,2	–	–	– 0,2
Koersverschillen	–	–	–	–
Stand per 31 december 2009	2,0	0,7	24,9	27,6
Amortisatie	–	0,9	9,5	10,4
Koersverschillen	0,4	–	1,2	1,6
Stand per 31 december 2010	2,4	1,6	35,6	39,6
Boekwaarde				
Stand per 1 januari 2009	165,1	1,0	46,0	212,1
Stand per 31 december 2009	161,9	4,4	37,5	203,8
Stand per 31 december 2010	192,6	8,4	41,8	242,8

38.1. Amortisatie / bijzondere waardevermindering

De Groep heeft geen bijzondere waardeverminderingen inzake immateriële activa verwerkt in 2010 (2009: € nihil).

38.2. Toetsing op bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

De goodwill is als volgt toe te rekenen aan de volgende kasstroomgenererende eenheden:

	2010	2009
TenCate Grass	104,9	80,3
TenCate Advanced Armour EU	35,8	31,2
TenCate Advanced Composites USA	19,5	19,1
TenCate Advanced Armour USA	21,8	20,4
Overige	10,6	10,9
Totaal	192,6	161,9

In 2010 heeft de Groep de bestaande goodwill getoetst op bijzondere waardevermindering.

De realiseerbare waarde is bepaald op basis van de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is gebaseerd op de toekomstige kasstromen die voor de eerstkomende 3 jaren zijn gebaseerd op historische ervaringscijfers, marktverwachting en strategische plannen. Voor de periode na drie jaar wordt geen groeipercantage gehanteerd. De bedrijfswaarde is in 2010 op dezelfde manier bepaald als in 2009. Op basis van deze toetsing is geen bijzondere waardevermindering op goodwill verantwoord. De mutaties in 2010 betroffen acquisities en koersverschillen.

Belangrijke veronderstellingen bij de ramingen van de contante waarde van de kasstromen

De belangrijkste veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen disconteringsvoeten, omzetgroei en EBITDA-marges.

Disconteringsvoet

De gehanteerde disconteringsvoet is een maatstaf voor belastingen op basis van de risicovrije rentevoet voor 10-jaars obligaties die in de relevante markt door de overheid wordt uitgegeven, gecorrigeerd voor een risicopremie die recht doet aan zowel het hogere risico van effectenbeleggingen als het systeemrisico van TenCate. De gebruikte disconteringsvoeten voor belastingen variëren van 7,7% tot 9,9% (2009: 8,8% tot 11,3%). De gehanteerde disconteringsvoeten zijn ten opzichte van 2009 gedaald door een daling van de risicovrije rentevoet.

Omzetgroei

De verwachte omzetgroei wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei in de eerste drie jaar van de gehanteerde plannen voor de toetsing op bijzondere waardevermindering en is gebaseerd op ervaring in het verleden, de marktverwachting en strategische plannen.

EBITDA-marge

De EBITDA-marge betreft de EBITDA als percentage van de verwachte omzet in 2013. 2013 is het laatste jaar van de kasstroomprognose. De kasstroomprognose van 2013 wordt tevens gebruikt voor de berekening van de eeuwigdurende kasstroom.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De gevoeligheid van de belangrijkste veronderstellingen (disconteringsvoet, omzetgroei en EBITDA-marge) is onderzocht. Er is geconcludeerd dat aanpassingen in deze veronderstellingen er redelijkerwijs niet toe zullen leiden dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overstijgt.

38.3. Amortisatie

De amortisatie van € 10,4 miljoen (2009: € 8,8 miljoen) is verwerkt in de post Amortisatie in de winst-en-verliesrekening.

39 MATERIEËLE VASTE ACTIVA	Terreinen en bedrijfs- gebouwen	Machines en installaties	Overige bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Aanschaffingswaarde:					
Stand per 1 januari 2009	129,6	394,7	43,1	8,6	576,0
Wijziging ten gevolge van verkochte activiteiten	- 1,6	- 5,8	- 1,3	-	- 8,7
Investeringsen	2,4	8,9	1,8	-	13,1
Desinvesteringen	- 2,6	- 4,4	- 0,8	-	- 7,8
Koersverschillen	- 1,2	- 4,2	- 0,2	- 0,6	- 6,2
Stand per 31 december 2009	126,6	389,2	42,6	8,0	566,4
Verworven door acquisitie	0,8	4,1	1,5	0,3	6,7
Investeringsen	6,2	10,7	2,0	- 2,7	16,2
Desinvesteringen	- 1,1	- 2,1	- 0,2	-	- 3,4
Koersverschillen	5,3	13,8	1,4	1,1	21,6
Stand per 31 december 2010	137,8	415,7	47,3	6,7	607,5
Afschrijvingen					
Stand per 1 januari 2009	52,6	243,4	32,6	-	328,6
Wijziging ten gevolge van verkochte activiteiten	-	- 2,0	- 0,5	-	- 2,5
Afschrijvingen	5,0	25,9	3,0	-	33,9
Desinvesteringen	- 0,1	- 4,0	- 0,5	-	- 4,6
Koersverschillen	- 0,6	- 2,5	- 0,6	-	- 3,7
Stand per 31 december 2009	56,9	260,8	34,0	-	351,7
Afschrijvingen	5,7	25,7	3,1	-	34,5
Desinvesteringen	- 0,5	- 2,0	- 0,1	-	- 2,6
Koersverschillen	1,8	7,2	0,7	-	9,7
Stand per 31 december 2010	63,9	291,7	37,7	-	393,3
Boekwaarde:					
Stand per 1 januari 2009	77,0	151,3	10,5	8,6	247,4
Stand per 31 december 2009	69,7	128,4	8,6	8,0	214,7
Stand per 31 december 2010	73,9	124,0	9,6	6,7	214,2

39.1. Bijzondere waardevermindering en terugneming van bijzondere waardevermindering

De Groep heeft in 2010 geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verwerkt (2009: € nihil). Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen in dit boekjaar.

39.2. Gebouwen, machines en installaties in lease

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

Per 31 december 2010 bedroeg de nettoboekwaarde hiervan € 5,4 miljoen (31 december 2009: € 5,3 miljoen).

De geleaste gebouwen, machines en installaties strekken tot zekerheid van de financiële leaseverplichtingen (zie toelichting 48).

39.3. Zekerheid

Per 31 december 2010 waren machines en installaties van Ten Cate – Union Protective Fabrics Asia Ltd ter waarde van € 7,1 miljoen (2009: € 6,0 miljoen) bezwaard als zekerheid voor een kredietfaciliteit ter grootte van € 10,1 miljoen (2009: € 5,8 miljoen). Van deze kredietfaciliteit is ultimo 2010 een bedrag van € 6,3 miljoen (2009: € 0,5 miljoen) opgenomen.

39.4. Afschrijvingslast

De afschrijvingslast van € 34,5 miljoen (2009: € 33,9 miljoen) is verwerkt in de post afschrijvingen in de winst- en-verliesrekening.

40 INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN FINANCIËLE VASTE ACTIVA

40.1. Geassocieerde deelnemingen

Op 27 augustus 2010 is het belang in Landscape Solutions B.V. uitgebreid van 20% naar 25% als gevolg van een herstructurering van Landscape Solutions.

De investeringen in geassocieerde deelnemingen in 2009 betreft investeringen in TigerTurf en GreenFields. In 2010 heeft de Groep zeggenschap gekregen over de activiteiten van TigerTurf en wordt TigerTurf derhalve meegeconsolideerd.

De post geassocieerde deelnemingen betreft het 25%-belang in de aandelen van Landscape Solutions B.V. en het 32%-belang in de aandelen van GreenFields dat de Groep per 31 december 2010 hield.

Het aandeel in het nettoresultaat in de geassocieerde deelnemingen bedroeg € 1,3 miljoen negatief (2009: € 0,8 miljoen negatief). Als gevolg van de verhoging van het additioneel belang is per saldo een positief resultaat van € 0,1 miljoen verantwoord onder resultaat van geassocieerde deelnemingen, welke verband houdt met de realisatie van omrekeningsverschillen evenals reële waarde aanpassingen van het belang in TigerTurf en het operationele resultaat tot en met 28 april 2010 van het geassocieerd belang. In 2010 heeft de Groep geen dividenduitkeringen ontvangen van geassocieerde deelnemingen (2009: € nihil). De geassocieerde deelnemingen hebben een boekwaarde per 31 december 2010 van € 5,2 miljoen (31 december 2009: € 18,9 miljoen).

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

De samengevatte financiële gegevens zijn niet gecorrigeerd voor het percentage in eigendom van de Groep en kunnen als volgt worden gespecificeerd per 31 december:

	2010	2009
Vaste activa	10,9	49,8
Vlottende activa	24,4	50,7
Totaal activa	35,3	100,5
Kortlopende verplichtingen	21,3	30,9
Langlopende verplichtingen	12,9	27,5
Totaal verplichtingen	34,2	58,4
Opbrengsten	78,6	105,7
Kosten	88,5	105,1
Winst/(verlies)	- 9,9	0,6

De mutaties op de post geassocieerde deelnemingen waren als volgt:

	2010	2009
Stand per 1 januari	18,9	—
Investeringsen	0,2	18,4
Desinvestering als gevolg van verkrijgen control	- 12,6	—
Overgeboekt van overige deelnemingen	—	1,3
Resultaat	- 1,3	- 0,8
Stand per 31 december	5,2	18,9

40.2. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2010	2009
Overige deelnemingen	0,5	—
Overige langlopende vorderingen en beleggingen	9,6	6,6
Stand per 31 december	10,1	6,6

Overige deelnemingen

De overige deelneming betreft Performance Fabrics and Fibers LLC (PFF), Andrews (South Carolina; 16%. Op 24 september 2010 heeft de Groep een samenwerkingsovereenkomst ondertekend met betrekking tot de patentontwikkeling van het Active Blast Defence System (ABDS™). Hierbij is een belang van 10% verkregen met het recht tot het verwerven van een meerderheidsbelang in ABDS ApS.

De Groep heeft onder overige deelnemingen in 2009 een bijzondere waardevermindering verwerkt van € 4,9 miljoen in de niet-strategische financiële deelneming PFF binnen de sector Geosynthetics & Grass.

	2010	2009
Stand per 1 januari	–	6,2
Investerings	0,5	–
Bijzondere waardevermindering	–	– 4,9
Overgeboekt naar geassocieerde deelnemingen	–	– 1,3
Stand per 31 december	0,5	–

Overige langlopende vorderingen en beleggingen

De voornaamste langlopende vorderingen en beleggingen betreffen belegde pensioengelden bij enkele Amerikaanse dochterondernemingen van € 7,2 miljoen (2009: € 4,6 miljoen) en een vooruitbetaling in verband met een langlopend erfpachtrecht in China en Maleisië van € 2,1 miljoen (2009: € 1,9 miljoen).

41 UITGESTELDE WINSTBELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

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

	Vorderingen		Verplichtingen		Netto	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Immateriële activa	–	–	– 10,1	– 5,1	– 10,1	– 5,1
Materiële vaste activa	–	–	– 5,1	– 2,6	– 5,1	– 2,6
Financiële vaste activa	–	0,3	–	–	–	0,3
Voorraden	5,3	3,8	–	–	5,3	3,8
Derivaten	1,3	–	–	–	1,3	–
Overige vorderingen	1,0	0,3	–	–	1,0	0,3
Pensioenvoorzieningen	5,6	6,4	–	–	5,6	6,4
Overige voorzieningen	4,1	2,8	–	–	4,1	2,8
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	13,7	10,3	–	–	13,7	10,3
Overige	0,3	0,1	–	– 0,8	0,3	– 0,7
Uitgestelde winstbelastingvordering / -verplichting	31,3	24,0	– 15,2	– 8,5	16,1	15,5
Saldering van vorderingen en verplichtingen	– 11,0	– 4,2	11,0	4,2	–	–
Netto uitgestelde winstbelasting- vordering / -verplichtingen	20,3	19,8	– 4,2	– 4,3	16,1	15,5

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De mutatie in de tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	Stand 1 januari 2009	Opgenomen in winst-en- verlies	Stand 31 december 2009	Opgenomen in winst-en- verlies	Opgenomen onder niet- gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs- combinaties	Stand 31 december 2010
Immateriële activa	-6,6	1,5	-5,1	-1,5	-	-3,5	-10,1
Materiële vaste activa	-4,4	1,8	-2,6	-2,2	-	-0,3	-5,1
Financiële vaste activa	-0,4	0,7	0,3	-0,3	-	-	-
Voorraden	3,4	0,4	3,8	1,3	-	0,2	5,3
Derivaten	-	-	-	0,2	1,1	-	1,3
Overige vorderingen	0,4	-0,1	0,3	0,7	-	-	1,0
Pensioenvoorzieningen	7,1	-0,7	6,4	-0,8	-	-	5,6
Overige voorzieningen	3,6	-0,8	2,8	0,5	-	0,8	4,1
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	5,1	5,2	10,3	3,4	-	-	13,7
Overige posten	0,8	-1,5	-0,7	1,0	-	-	0,3
Uitgestelde winstbelastingvordering / verplichting	9,0	6,5	15,5	2,3	1,1	-2,8	16,1

Van het bedrag opgenomen in de winst-en-verliesrekening is € 0,3 miljoen negatief (2009: € 0,3 miljoen) opgenomen onder Resultaat geassocieerde deelnemingen.

Het te gelde maken van de uitgestelde winstbelastingvorderingen is afhankelijk van toekomstige belastbare winst die hoger uitvalt dan de winst uit het terugdraaien van belastbare tijdelijke verschillen. Op basis van een projectie van de geschatte belastbare winst en bestaande mogelijkheden van fiscale planning wordt het waarschijnlijk geacht dat in de toekomst voldoende belastbare winst zal worden gegenereerd voor de realisatie van deze uitgestelde winstbelastingvorderingen.

Niet in de balans verwerkte uitgestelde winstbelastingvorderingen

Per 31 december 2010 was sprake van € 50,6 miljoen (2009: € 46,4 miljoen) niet-gewaardeerde compensabele verliezen. Hiervoor is geen uitgestelde winstbelastingvordering opgenomen, omdat het op dit moment niet waarschijnlijk is dat er toekomstige belastbare winst beschikbaar komt waartegen de Groep de bate hiervan kan afzetten. Het hiermee gemoeide bedrag aan winstbelasting bedraagt per 31 december 2010 € 11,6 miljoen (2009: € 10,6 miljoen).

De aflooptermijn van de niet-gewaardeerde compensabele verliezen is gepresenteerd in de navolgende tabel:

	2010	2009
Binnen 2 tot 5 jaar	12,3	11,3
Na 5 jaar en daarna	18,8	16,6
Onbepaalde tijd	19,5	18,5
Niet-gewaardeerde compensabele verliezen	50,6	46,4

42 VOORRADEN

	2010	2009
Grond- en hulpstoffen	67,5	45,3
Halffabrikaten	51,6	32,5
Gereed product	97,8	77,2
Vorraden	216,9	155,0

In 2010 bedroegen de als kosten van de verkopen opgenomen grond- en hulpstoffen en mutaties in gereed product en goederen in bewerking € 483,3 miljoen (2009: € 421,4 miljoen). In 2010 bedroeg de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 3,3 miljoen (2009: € 6,1 miljoen). De terugnemning van de vermindering van de voorraadwaarde in 2010 bedroeg € 2,7 miljoen (2009: € 1,5 miljoen), als gevolg van een verminderd risicoprofiel van de voorraden. De als last opgenomen voorraadwaarde en de terugnemning zijn verwerkt onder grond- en hulpstoffen.

43 HANDELSDEBITEUREN

	2010	2009
Te vorderen van derden	146,9	94,1
Te vorderen van geassocieerde deelnemingen	3,9	6,6
Te vorderen van joint ventures	0,2	0,1
Handelsdebiteuren	151,0	100,8

Handels- en overige vorderingen met een looptijd van minder dan een jaar zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen. De dotatie aan de voorziening voor dubieuze debiteuren is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder Uitbesteed werk en andere externe kosten.

Per 31 december 2010 waren er handelsdebiteuren ter waarde van € 14,5 miljoen (2009: € 12,8 miljoen) bezwaard als zekerheid voor kredietfaciliteiten ter grootte van € 20,2 miljoen (2009: € 19,3 miljoen). Van deze kredietfaciliteit is ultimo 2010 een bedrag van € 16,4 miljoen (2009: € 12,1 miljoen) opgenomen.

44 OVERIGE VORDERINGEN	2010	2009
Te vorderen terzake van andere belastingen	2,8	2,1
Derivaten tegen reële waarde	1,0	1,4
Overige vorderingen en vooruitbetaalde posten	14,3	9,4
Overige vorderingen	18,1	12,9

Te vorderen ter zake van andere belastingen betreft voornamelijk terug te vorderen BTW.

Per 31 december 2010 bedroegen de vooruitbetaalde posten € 8,6 miljoen (2009: € 3,8 miljoen).

45 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN	2010	2009
Banksaldi	11,0	12,7
Kassaldi	0,6	0,1
Geldmiddelen en kasequivalenten	11,6	12,8
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	– 55,7	– 14,7
Geldmiddelen in het kasstroomoverzicht	– 44,1	– 1,9

Ultimo 2010 en 2009 waren alle bedragen vrij beschikbaar.

46. TOTAAL EIGEN VERMOGEN VAN AANDEELHOUDERS

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 94.

46.1 Gewone aandelen	2010	2009
Aantal x 1.000		
Uitstaand en volgestort per 1 januari	25.068	23.967
Uitgegeven stockdividend	434	1.101
Uitstaand en volgestort per 31 december	25.502	25.068

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 200 miljoen, verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van nominaal € 2,50. Het geplaatste kapitaal per 31 december 2010 bedraagt 25.501.907 gewone aandelen van nominaal € 2,50 (per 31 december 2009: 25.067.580 gewone aandelen van nominaal € 2,50).

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.

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 het tijdvak eindigend op 30 september 2011. 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.

46.2 Ingekochte gewone aandelen

	2010	2009
Aantal x 1.000		
Uitstaande per 1 januari	521	527
Uitoefening opties	– 84	–
Uitgegeven in verband met aandelenspaarplan	– 4	– 6
Uitstaande per 31 december	433	521

De ingekochte gewone aandelen hebben als doel de verwatering van de winst per aandeel door het toekennen van opties en uitgifte van aandelen in het kader van het aandelenspaarplan te voorkomen. Gedurende 2010 heeft geen inkoop van eigen aandelen plaatsgevonden (2009: geen).

Inkoop eigen aandelen

De raad van bestuur is door de algemene vergadering van aandeelhouders gemachtigd voor het tijdvak eindigend op 7 oktober 2011, 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.

46.3. Agio

De agioreserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

46.4. Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta's die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van activiteiten buiten de eurozone. Deze koersverschillen worden geboekt via het eigen vermogen. De opbouw van het cumulatieve bedrag is begonnen op 1 januari 2004 en is niet beschikbaar voor uitkering aan aandeelhouders. Door de verkoop van het 50%-aandeel van de Groep in CTI / Geofabrics Australasia Pty Ltd en de verkoop van Ten Cate Permess Interlinings Hong Kong Ltd is van de omrekeningsverschillen in 2009 € 1,0 miljoen ten laste van het resultaat gebracht. Door de step acquisitie van TigerTurf en de sluiting van TenCate Permess Xishan is in 2010 € 1,3 miljoen ten gunste van het resultaat gebracht.

46.5. Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het ongerealiseerde effectieve deel van de cumulatieve mutatie in de reële waarde van de derivaten ter afdekking van het renterisico. De reserve is niet beschikbaar voor uitkering aan aandeelhouders. Een negatieve reserve reduceert het bedrag dat vrij uit de reserves uitkeerbaar is.

De stand van de afdekkingsreserve na belastingen per 31 december 2010 is € 3,6 miljoen negatief (2009: € 0,2 miljoen negatief).

46.6. Overige reserves en onverdeeld resultaat

Na de verslagdatum is het volgende dividend voorgesteld, hetgeen nog niet in de balans is verwerkt. Voorgesteld wordt het dividend over 2010 vast te stellen op € 0,75 per aandeel van nominaal € 2,50 (2009: € 0,60), betaalbaar naar keuze in contanten of in de vorm van stockdividend.

	2010	2009
€ 0,75 per gewoon aandeel (2009: € 0,60)	18,8	15,0

46.7. Niet-gerealiseerde resultaten

De niet-gerealiseerde resultaten bestaan uit de valutaomrekeningsverschillen en het ongerealiseerde effectieve deel van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast. Het belastingeffect van de niet-gerealiseerde resultaten is € 1,1 miljoen positief (2009: nihil) en heeft betrekking op de afdekkingsreserve.

46.8. Doelstelling ten aanzien van het vermogen en de financiering

De doelstelling ten aanzien van het vermogen en de financiering is overeenkomstig 2009 het zekerstellen van de continuïteit van de onderneming door middel van attractieve rendementen voor aandeelhouders en door het waarborgen van voordelen voor andere belanghebbenden. Indien nodig wordt de kapitaalstructuur aangepast aan de economische ontwikkelingen en risico's ten aanzien van activa.

Ten aanzien van de financiering wordt op langere termijn een nettoschuld/EBITDA-ratio van maximaal 2,5 nagestreefd.

De berekening per 31 december is als volgt:

	31 december 2010	31 december 2009
Langlopende rentedragende verplichtingen	195,2	192,0
Kortlopend deel van de langlopende verplichtingen	1,4	1,6
Kasgeldleningen, rekening-courant	55,7	14,7
Totale schuld	252,3	208,3
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	11,6	12,8
Nettoschuld	240,7	195,5
EBITDA *	115,2	82,9
Nettoschuld/EBITDA	2,09	2,36

* 2010: EBITDA aangepast voor het effect van geacquireerde en afgestoten bedrijven, incidentele posten en non-cash reële waarde aanpassingen: € 4,3 miljoen negatief. 2009: EBITDA aangepast voor het effect van geacquireerde en afgestoten bedrijven, resultaat op verkochte activiteiten en non-cash reële waarde aanpassingen: € 7,5 miljoen.

47 WINST PER AANDEEL

47.1. Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2010 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toekomend nettoresultaat van € 46,0 miljoen (2009: € 23,9 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2010 van 25.025.965 (2009: 24.544.316), berekend als volgt:

	2010	2009
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	46,0	23,9

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	2010	2009
aantal x 1.000		
Uitstaande gewone aandelen op 1 januari	25.068	23.967
Effect van in bezit zijnde gewone aandelen (inclusief ingekochte aandelen)	– 521	– 527
Effect van aandelen uitgegeven in verband met stockdividend	434	1.101
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van uitgeoefende optierechten	42	–
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van aandelenspaarplan	3	3
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	25.026	24.544

47.2. Verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2010 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toekomend netto resultaat van € 46,0 miljoen (2009: € 23,9 miljoen) en het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2010 van 25.216.255 (2009: 24.616.148), berekend als volgt:

	2010	2009
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	46,0	23,9
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	2010	2009
aantal x 1.000		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	25.026	24.544
Effect van uitstaande optierechten	190	72
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwatering) per 31 december	25.216	24.616

48 LANGLOPENDE SCHULDEN

	2010	2009
Syndicated loan	188,8	185,1
Financiële leaseverplichtingen	4,3	4,5
Overige leningen	3,5	4,0
	196,6	193,6
Af: Aflossing leningen in komend jaar	– 1,4	– 1,6
Langlopende schulden	195,2	192,0

	2010 Totaal	2011 < 1 jaar	2012 1 – 2 jaar	2013/2015 2 – 5 jaar	2016 en verder > 5 jaar	2009 Totaal
Syndicated loan						
EUR – variabele rente	47,2	–	–	47,2	–	38,8
USD – variabele rente	141,6	–	–	141,6	–	146,3
Financiële leaseverplichtingen						
EUR – vaste rente 8,00%	0,5	0,2	0,2	0,1	–	0,7
EUR – variabele rente	3,0	0,5	2,5	–	–	3,7
THB – vaste rente 3,45%	0,1	–	–	0,1	–	0,1
GBP – vaste rente 6% – 7%	0,2	–	–	0,2	–	–
NZD – vaste rente 11% – 14%	0,1			0,1	–	–
AUD – vaste rente 4% – 11%	0,4	0,2	0,2	–	–	–
Overige leningen						
USD – variabele rente	3,0	–	–	–	3,0	2,8
EUR – vaste rente 0,5% – 3,0 %	0,1	0,1	–	–	–	0,1
EUR – vaste rente 1,00 %	0,4	0,4	–	–	–	1,1
Langlopende schulden	196,6	1,4	2,9	189,3	3,0	193,6

In december 2010 is de oude gesyndiceerde lening afgelost. De nieuwe gesyndiceerde lening van € 450,0 miljoen (2009: € 388,9 miljoen), waaronder in verschillende valuta's kan worden opgenomen, is afgesloten bij een syndicaat van elf banken op 8 december 2010. Van deze faciliteit was op 31 december 2010 € 188,8 miljoen opgenomen (2009: € 185,1 miljoen). De looptijd van de lening bedraagt vijf jaar (tot 8 december 2015). De aflossing vindt in totaliteit plaats op de einddatum. De lening is gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-interestmethode.

Het te betalen rentepercentage is gekoppeld aan de nettoschuld/EBITDA-ratio die elk kwartaal over de twaalf voorgaande maanden wordt berekend. De EBITDA wordt voor geacquireerde en afgestoten bedrijven op twaalfmaandsbasis gebracht. Daarnaast wordt de EBITDA in overeenstemming met de afspraken met de banken aangepast voor incidentele posten en non-cash reële waarde aanpassingen in de rente. De renteopslag boven Euribor respectievelijk Libor zal liggen tussen de 0,70% en 1,50%. Een utilisation fee van 0,20% is verschuldigd indien meer dan 50% van de faciliteit is opgenomen. Eind 2010 bedroeg de renteopslag 1,20% (2009: 0,625%).

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

- totale nettoschuld/EBITDA kleiner dan 3,25 per einde van het eerste kwartaal van elk jaar, kleiner dan 3,50 per einde van het tweede kwartaal van elk jaar en kleiner dan 3,00 per einde van het derde en vierde kwartaal van elk jaar, met de eenmalige mogelijkheid om na een acquisitie gedurende twee opeenvolgende kwartalen te verhogen met 0,25, maar niet hoger dan 3,50;
- EBITDA/nettorente groter dan 4;
- medegarantie door dochterondernemingen met een totaal actief van ten minste 60% van de Groep.

De Groep voldeed per verslagdatum aan deze voorwaarden.

Bij wijziging van zeggenschap over de Vennootschap (change of control) is de gesyndiceerde lening direct opeisbaar, indien 2/3 meerderheid van de geldgevers dit eist.

De € 3,0 miljoen (2009: € 3,7 miljoen) financiële leaseverplichting heeft betrekking op een gebouw in Hongarije.

De USD-lening met een variabele rente betreft een USD 4,0 miljoen (2009: USD 4,0 miljoen) lening van de Development Authority of Pike County Industrial Revenue Bonds. De aflossing vindt in haar geheel plaats in 2018.

Van het totaal aan langlopende leningen heeft in 2010 99% (2009: 99%) een variabele rente. Het risico van deze variabiliteit is afgedekt via een aantal instrumenten (caps, swaps). Voor een toelichting op de afdekking van het renterisico van de Groep wordt verwezen naar toelichting 51.3.

49 PENSIOENVERPLICHTINGEN

2010

2009

Toegezegd-pensioenregelingen

Contante waarde van gedekte verplichtingen	295,8	295,7
Reële waarde van fondsbeleggingen	316,7	298,5
Contante waarde van netto verplichtingen	– 20,9	– 2,8
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen	28,9	15,4
Totaal toegezegd-pensioenregelingen	8,0	12,6
Overige verplichtingen uit hoofde van pensioenen	10,5	8,4
Pensioenverplichtingen	18,5	21,0

49.1 Mutaties in de waardering van de verplichting per verslagdatum

	2010	2009
Stand verplichtingen per 1 januari	295,7	275,1
Overboekingen uit overige pensioenverplichtingen	–	3,0
Servicekosten	3,2	2,9
Bijdrage deelnemers	2,9	3,1
Rentekosten	15,8	15,7
Betaalde uitkeringen	– 16,2	– 15,9
Actuariële verschillen	– 5,6	11,8
Stand per 31 december	295,8	295,7

49.2 Beleggingen

	2010	2009
Stand per 1 januari	298,5	272,4
Overboekingen uit overige pensioenverplichtingen	–	2,5
Verwacht rendement	17,1	16,6
Werkgeversbijdrage	6,3	8,0
Bijdrage deelnemers	2,9	3,1
Actuariële verschillen	8,1	11,8
Betaalde uitkeringen	– 16,2	– 15,9
Stand per 31 december	316,7	298,5

Specificatie van de beleggingen per 31 december

	2010	2009
Obligaties	150,1	158,6
Aandelen	119,0	96,4
Hedgefondsen	25,0	11,5
Onroerend goed	15,6	25,2
Geldmiddelen	3,1	3,4
Overig	3,9	3,4
Beleggingen pensioenfonds	316,7	298,5

49.3 In de winst-en-verliesrekening opgenomen last

	2010	2009
Servicekosten	– 3,2	– 2,9
Asset ceiling test conform IAS 19.58	0,2	– 0,8
Rente op de verplichtingen	– 15,8	– 15,7
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	17,1	16,6
Pensioenlasten / -baten	– 1,7	– 2,8

De pensioenlasten zijn in de winst-en-verliesrekening 2010 voor € 1,7 miljoen (2009: € 2,8 miljoen) als last verwerkt onder Personeelskosten. Het werkelijk rendement op fondsbeleggingen bedraagt € 25,2 miljoen (2009: € 28,4 miljoen).

Nederland

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

De belangrijkste kenmerken van de regeling zijn:

- opbouw over het gemiddelde salaris (middelloon);
- opbouwpercentage 2,1%;
- voorwaardelijke indexatie, waarbij het ambitieniveau gelijk is aan 90% van de loongroei voor de actieve deelnemers (werknemers) en 90% van de prijsgroei voor de inactieve deelnemers (pensioengerechtigden en premievrije deelnemers);
- bij een dekkingsgraad onder 110% wordt de werkgeverspremie met 50% verhoogd.

Voor de te betalen premie zijn met het pensioenfonds afspraken gemaakt. Het premiepercentage varieert binnen een overeengekomen bandbreedte, afhankelijk van de dekkingsgraad van het pensioenfonds.

De huidige afspraken beslaan de periode tot 31 december 2014.

Overige

De overige verplichtingen uit hoofde van pensioenen betreffen beschikbare premieregelingen en enkele specifieke oudedagvoorzieningen. De belangrijkste beschikbare premieregeling betreft een 401K- (spaar)plan in de Verenigde Staten.

49.4. Uitgangspunten voor toegezegd-pensioenregeling

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

	2010	2009
Disconteringsvoet per 31 december	5,3%	5,4%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	5,7%	5,8%
Toekomstige loonsverhogingen	2,5%	2,5%
Toekomstige pensioenstijgingen	1,0%	1,4%

Veronderstellingen ten aanzien van toekomstige sterftetekansen zijn gebaseerd op gepubliceerde statistische gegevens en sterftetabellen. De toegepaste sterftetabellen zijn de Prognosetafel 2010 – 2060 van het Actuariel Genootschap met een correctiefactor afhankelijk van leeftijd en geslacht. Voor het waarderen van het partnerpensioen is het leeftijdsverschil tussen mannen en vrouwen op drie jaar gesteld. Het totale verwachte langetermijnrendement op de beleggingen bedraagt 5,7% (2009: 5,8%). Dit percentage is gebaseerd op de som der rendementen op afzonderlijke beleggingscategorieën. Het effect van een 0,1%-wijziging van de disconterings-

voet leidt niet tot een wijziging van de jaarlijkse lasten (2009: nihil). De verplichting zal ten gevolge van een 0,1%-wijziging van de disconteringsvoet stijgen dan wel dalen met € 4,0 miljoen (2009: € 4,0 miljoen).

Historische informatie	2010	2009	2008	2007	2005
Contante waarde van de gedekte verplichtingen	295,8	295,7	275,1	298,6	316,1
Reële waarde van de fondsbeleggingen	316,7	298,5	272,4	304,7	302,8
Contante waarde van de nettoverplichtingen	– 20,9	– 2,8	2,7	– 6,1	13,3
Ervaringsaanpassingen ontstaan op verplichtingen van de regeling	9,4	4,4	0,8	2,7	– 1,6
Ervaringsaanpassingen ontstaan op fondsbeleggingen	8,1	11,8	– 42,3	– 10,3	5,7

De Groep verwacht in 2011 € 6,5 miljoen werkgeverspremie aan toegezegd-pensioenregelingen bij te dragen (2010: € 6,3 miljoen). De pensioenlast over 2011 wordt geraamd op € 0,6 miljoen (2010: € 2,0 miljoen).

50 VOORZIENINGEN	Garantie/ claims	Reorgani- satie- voorziening	Overige personeels- verplichtingen	Milieu	Overige	Totaal 2010
Stand per 1 januari 2010	3,5	3,3	5,9	1,9	0,6	15,2
Wijzigingen door acquisitie	3,2	–	–	–	–	3,2
Gevormd ten laste van resultaat	2,3	2,6	0,6	0,1	0,2	5,8
Vrijval ten gunste van resultaat	– 0,7	– 0,7	–	–	–	– 1,4
Uitgaven lopend jaar	– 3,1	– 4,4	– 0,6	–	– 0,2	– 8,3
Herrubricering	2,7	–	–	–	–	2,7
Koersverschillen	0,1	–	–	–	–	0,1
Stand per 31 december 2010	8,0	0,8	5,9	2,0	0,6	17,3

Hiervan was kortlopend

per 31-12-2009	1,1	3,3	0,4	–	–	4,8
per 31-12-2010	5,5	0,8	0,5	–	0,3	7,1

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De vrijval ten gunste van het resultaat is als volgt verwerkt in de winst-en-verliesrekening:

	2010	2009
Personeelskosten	–	0,4
Overige bedrijfskosten	2,1	0,8
Totaal	2,1	1,2

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

In 2010 is een reorganisatie bekend gemaakt bij Ten Cate Protective Fabrics Europa, welke in het boekjaar nagenoeg geheel is afgerond.

De voorziening Overige Personeelsverplichtingen 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).

Overige informatie

51 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

51.1. Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico betreft het risico dat de Groep niet in staat is aan haar verplichtingen te voldoen wanneer deze vervallen. Het beleid van de Groep inzake het beheersen van het liquiditeitsrisico is het binnen haar mogelijkheden waarborgen dat voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om tijdig aan haar verplichtingen te voldoen, zowel in normale als bijzondere situaties. Van de gesyndiceerde lening van € 450,0 miljoen (2009: € 388,9 miljoen) was op 31 december 2010 € 258,4 miljoen niet opgenomen (2009: € 202,6 miljoen).

De looptijd per 31 december 2010 van de financiële passiva is als volgt:

	Boekwaarde	Verwachte kasstroom (inclusief interest)	2011 < 1 jaar	2012 1-2 jaar	2013/15 2-5 jaar	2016 e.v. > 5 jaar
Financiële passiva						
(excl. derivaten)						
Langlopende schulden	196,6	– 231,4	– 5,7	– 7,1	– 215,6	– 3,0
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	55,7	– 55,7	– 55,7	–	–	–
Handels- en overige schulden, excl. derivaten	152,4	– 152,4	– 152,4	–	–	–
Derivaten						
Renteswaps	5,5	– 6,1	– 2,5	– 2,9	– 0,4	– 0,3
Valutatermijncontracten	1,4	– 1,4	– 1,4	–	–	–
Totaal financiële passiva (inclusief derivaten)	411,6	– 447,0	– 217,7	– 10,0	– 216,0	– 3,3

De looptijd per 31 december 2009 van de financiële passiva is als volgt:

	Boekwaarde	Verwachte kasstroom (inclusief interest)	2010 < 1 jaar	2011 1-2 jaren	2012/2014 2-5 jaren	2015 e.v. > 5 jaren
Financiële passiva						
(excl. derivaten)						
Langlopende schulden	193,6	– 198,9	– 3,5	– 5,6	– 187,0	– 2,8
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	14,7	– 14,7	– 14,7	–	–	–
Handels- en overige schulden, excl. derivaten	111,0	– 111,0	– 111,0	–	–	–
Derivaten						
Renteswaps	0,7	– 11,9	– 3,2	– 3,2	– 5,0	– 0,5
Valutatermijncontracten	0,4	– 0,4	– 0,4	–	–	–
Totaal financiële passiva (inclusief derivaten)	320,4	– 336,9	– 132,8	– 8,8	– 192,0	– 3,3

51.2. Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en, in beperktere mate, uit beleggingen in effecten.

De blootstelling aan kredietrisico van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers.

Kredietrisico wordt beperkt door eigen onderzoek naar de kredietwaardigheid van (nieuwe) klanten op basis van onder andere externe rapporten, jaarverslagen en betaalhistorie of door kredietrisico te verzekeren. De interne kredietlimieten, die op basis van eigen onderzoek worden vastgesteld, worden minstens een keer per jaar herzien.

Klanten waarvoor geen kredietlimiet is afgegeven (intern of door de verzekeraar) kunnen alleen zaken doen met de Groep op basis van gegarandeerde betaling.

Goederen worden onder eigendomsvoorbehoud geleverd, waardoor de Groep bij uitblijven van betaling in de meeste gevallen over een preferente vordering beschikt, voor zover de goederen nog aanwezig zijn. De Groep verlangt geen zakelijke zekerheid voor handels- en overige vorderingen.

Bijzondere waardeverminderingen worden als directe verkoopkosten in de winst-en-verliesrekening opgenomen als uitbesteed werk en andere externe kosten.

De Groep kent geen bijzondere concentratierisico's ten aanzien van de vorderingen op klanten.

De omvang van de boekwaarde van de financiële activa geeft de maximale exposure ten aanzien van kredietrisico weer. De maximum exposure kan als volgt worden gedefinieerd:

	2010	2009
Handelsdebiteuren	151,0	100,8
Overige (langlopende) vorderingen	26,7	18,1
Geldmiddelen en kasequivalenten	11,6	12,8
Valutatermijncontracten en opties	0,8	0,5
Renteswaps	0,2	0,7
Rentecaps	–	0,2
Totaal	190,3	133,1

De ouderdom van de handelsdebiteuren en de daarop betrekking hebbende bijzondere waardeverminderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2010		2009	
	Bruto	Voorziening	Bruto	Voorziening
Niet vervallen – 60 dagen vervallen	147,0	2,1	96,5	1,3
Vervallen 60 – 120 dagen	3,8	0,5	1,8	0,1
Vervallen 120 – 360 dagen	2,9	0,7	2,1	0,4
Vervallen meer dan 360 dagen	2,9	2,3	3,9	1,7
Saldo per 31 december	156,6	5,6	104,3	3,5

Het verloop van de voorziening inzake handelsdebiteuren is als volgt:

	2010	2009
Saldo per 1 januari	3,5	4,2
Verworven door acquisitie	1,3	–
Wijziging ten gevolge van verkochte activiteiten	–	– 0,2
Gevormd ten laste van resultaat	2,3	1,0
Vrijval ten gunste van resultaat	– 1,1	– 1,2
Afgeboekt in het boekjaar	– 0,6	– 0,3
Koersverschillen	0,2	–
Saldo per 31 december	5,6	3,5

De Groep is van mening dat, met uitzondering van bovenstaande, geen voorziening voor bijzondere waardeverminderingen nodig is voor handelsvorderingen die niet vervallen of tot 60 dagen vervallen zijn.

51.3. Renterisico

De rentedragende schulden kennen voor 99% een variabele rente (2009: 99%). Het risico van rentestijging wordt in beginsel voor het eerstvolgende jaar voor 90% afgedekt en voor de daaropvolgende jaren voor 75% respectievelijk 50%. Daarvoor worden zowel renteswaps als –caps gebruikt. De invloed van waardeverandering van deze financiële instrumenten op het resultaat van de Groep wordt zo veel mogelijk beperkt door toepassing van hedge accounting. De condities van de rentedragende schulden zijn uiteengezet in toelichting 48.

Eind 2010 stonden per saldo de volgende rente-instrumenten open:

■ rentecap t/m 31-12-2011:	€ 20 miljoen, 3,5%
■ rentecap t/m 31-12-2011:	\$ 20 miljoen, 3,5%
■ rentecap t/m 31-12-2011:	\$ 70 miljoen, 4,5%
■ renteswap t/m 31-12-2013:	€ 50 miljoen, ontvangst variabel, betaling 2,48% vast
■ renteswap t/m 31-12-2012:	\$ 70 miljoen, ontvangst variabel, betaling 2,215% vast
■ renteswap t/m 31-12-2013:	\$ 70 miljoen, ontvangst variabel, betaling 1,687% vast
■ renteswap t/m 31-12-2013:	\$ 50 miljoen, ontvangst variabel, betaling 2,03% vast
■ renteswap t/m 02-01-2018:	\$ 4 miljoen, ontvangst variabel, betaling 4,47% vast

De Groep waardeert de renteswaps en de rentecaps tegen reële waarde (zie paragraaf 51.8). Van de reële waarde van de renteswaps per 31 december 2010 is € 0,2 miljoen (2009: € 0,7 miljoen) opgenomen onder Overige vorderingen en € 5,5 miljoen (2009: € 0,7 miljoen) onder Handels- en overige schulden. De reële waarde van de caps per 31 december 2010 is nihil (2009: € 0,2 miljoen, opgenomen onder Overige vorderingen).

De navolgende tabel laat de perioden zien waarin de kasstromen met betrekking tot waarop kasstroom hedge accounting wordt toegepast naar verwachting zullen plaatsvinden en waarin zij de winst of het verlies zullen beïnvloeden.

2010	Boekwaarde	Verwachte kasstroom	< 1 jaar	1-2 jaar	2-5 jaar
renteswaps					
activa	—	—	—	—	—
verplichtingen	– 4,5	– 4,6	– 2,2	– 2,4	—
rentecaps					
activa	—	—	—	—	—
verplichtingen	—	—	—	—	—

2009	Boekwaarde	Verwachte kasstroom	< 1 jaar	1-2 jaar	2-5 jaar
Renteswaps					
Activa	—	—	—	—	—
Verplichtingen	– 0,2	– 0,2	– 0,6	– 0,1	0,5
Rentecaps					
Activa	0,1	—	—	—	—
Verplichtingen	—	—	—	—	—

51.4. Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op verkopen en inkopen die luiden in een andere valuta dan de functionele valuta van de desbetreffende dochteronderneming. De valuta's waarover risico wordt gelopen, zijn voornamelijk de euro, de Amerikaanse dollar en het Britse pond.

Transactierisico

De Groep dekt handelsvorderingen en -schulden die luiden in een vreemde valuta af, voorzover deze een materieel effect op het resultaat kunnen hebben. Daartoe wordt gebruik gemaakt van valutatermijntransacties (forwards) en valuta opties. De forwards hebben een looptijd van minder dan één jaar na verslagdatum. Indien nodig worden zij verlengd. De forwards worden gewaardeerd tegen reële waarde.

De hoofdsommen van de leningen opgenomen in een vreemde valuta dienen als afdekking van intercompany leningen in vreemde valuta's aan dochterondernemingen die in de betreffende valuta rapporteren.

Concurrentierisico

De Groep dekt voor zover mogelijk het geschatte valutarisico op de verwachte aan- en verkopen in de komende zes maanden af. Hiervoor worden valuta opties gebruikt.

Translatierisico

Het translatierisico op het resultaat van dochterondernemingen buiten de eurozone wordt waar mogelijk intern gecompenseerd door omzet in euro's van dochterondernemingen buiten de eurozone.

> OVERIGE INFORMATIE

Exposure

De exposure inzake valutarisico's op handelstransacties van de entiteiten in de Groep per verslagdatum is als volgt:

	2010			2009		
	USD	GBP	EUR	USD	GBP	EUR
Transactierisico	- 6,2	2,1	3,3	2,1	2,3	15,1
Concurrentierisico	3,3	1,3	17,2	8,6	1,5	13,1
Risico voor afdekking	- 2,9	3,4	20,5	10,7	3,8	28,2
Forwardcontracten	5,2	- 1,6	- 5,0	- 1,5	- 2,3	- 12,1
Optiecontracten	1,6	- 0,9	-	- 0,6	- 1,5	- 0,9
Risico na afdekking	3,9	0,9	15,5	8,6	-	15,2

De vreemde valuta's zijn omgerekend naar euro's tegen de eindkoers.

Het USD-risico na afdekking betreft voornamelijk de verwachte omzet in USD van Aziatische dochterondernemingen. Door beperkingen in financiële markten is dit risico niet afgedekt. Het GBP-risico betreft voornamelijk handelsvorderingen en verwachte omzet van Europese dochterondernemingen. Het EUR-risico betreft voornamelijk handelsvorderingen en verwachte omzet in euro's van Ten Cate Thiolon Middle East en Ten Cate Thiolon USA. De verwachte omzet vormt een natuurlijke hedge voor het translatierisico op het resultaat van dochterondernemingen die in dollars of daaraan gekoppelde valuta's rapporteren.

De Groep waardeert opties en valutatermijncontracten tegen reële waarde. De reële waarde van opties wordt bepaald op basis van opgaven van banken. De reële waarde van valutatermijncontracten met een onderliggende waarde onder de € 5 miljoen wordt bepaald op basis van opgaven van de bank; hierboven wordt een eigen berekeningsmodel gehanteerd. De reële waarde van de opties ter afdekking van toekomstige transacties per 31 december 2010 bedroeg € 0,1 miljoen (2009: € 0,2 miljoen). Dit bedrag is opgenomen onder Overige vorderingen. De netto reële waarde van de valutatermijncontracten is per saldo € 0,7 miljoen (2009: € 0,1 miljoen), opgenomen onder de Overige schulden.

51.5. In de balans opgenomen activa en verplichtingen

Veranderingen in de reële waarde van valutatermijncontracten en opties waarmee in vreemde valuta's 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.

Reële waarde versus boekwaarde

De in de balans opgenomen reële waarde en boekwaarde van financiële activa en verplichtingen luiden als volgt:

	2010		2009	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Tegen reële waarde gewaardeerde activa				
Rentederivaten waarop hedge accounting wordt toegepast	–	–	0,1	0,1
Overige rentederivaten	0,2	0,2	0,8	0,8
Valutaderivaten	0,8	0,8	0,5	0,5
	1,0	1,0	1,4	1,4

Tegen de geamortiseerde kostprijs gewaardeerde activa

Handelsdebiteuren en overige vorderingen	168,1	168,1	112,3	112,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	11,6	11,6	12,8	12,8
	179,7	179,7	125,1	125,1

Tegen reële waarde gewaardeerde verplichtingen

Renteswaps waar hedge accounting op wordt toegepast	– 4,5	– 4,5	– 0,2	– 0,2
Overige rentederivaten	– 1,0	– 1,0	– 0,5	– 0,5
Valutaderivaten	– 1,4	– 1,4	– 0,4	– 0,4
	– 6,9	– 6,9	– 1,1	– 1,1

Tegen de geamortiseerde kostprijs gewaardeerde verplichtingen

Gesyndiceerde lening	– 188,8	– 188,8	– 185,1	– 180,8
Financiële leaseverplichtingen	– 4,3	– 4,3	– 4,5	– 4,5
Overige leningen	– 3,5	– 3,5	– 4,0	– 4,0
Handels- en overige schulden	– 152,4	– 152,4	– 111,0	– 111,0
Kasgeldleningen en rekening-courantschuld	– 55,7	– 55,7	– 14,7	– 14,7
	– 404,7	– 404,7	– 319,3	– 315,0

De reële waarde van de gesyndiceerde lening is gelijk aan de boekwaarde, omdat de gesyndiceerde lening in december 2010 is geherfinancierd en daarmee sprake is van een marktconforme marge.

51.6. 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 één procent op het resultaat voor belasting in 2010 wordt geschat op € 0,9 miljoen negatief (2009: € 1,1 miljoen positief). Het effect van een algemene rentestijging van één procent op het eigen vermogen wordt geschat op € 4,1 miljoen voor belastingen (2009: € 2,7 miljoen) in verband met de toepassing van hedge accounting.

Een algemene stijging van de waarde van de euro met één procent ten opzichte van andere valuta's zou een neerwaarts effect hebben gehad op het resultaat na belasting van naar verwachting € 0,4 miljoen (2009: € 0,2 miljoen). Een algemene stijging van de waarde van de euro met één procent ten opzichte van andere valuta's zou een neerwaarts effect hebben gehad op het vermogen van circa € 2,8 miljoen (2009: € 2,7 miljoen).

51.7. 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.

De reële waarde van valutatermijncontracten wordt berekend door het verschil tussen de contractuele en de actuele termijakoers, vermenigvuldigd met de hoofdsom van het contract, voor de resterende looptijd contant te maken tegen de marktrente.

De reële waarde van renteswaps wordt berekend door het verschil tussen de contractuele en actuele rente, vermenigvuldigd met de hoofdsom van de renteswap, voor de resterende looptijd contant te maken tegen de marktrente. De uitkomst wordt periodiek getoetst aan opgaven van banken. Voor de bepaling van de reële waarde van rentecaps worden opgaven van banken gehanteerd. Deze opgaven worden op redelijkheid gecontroleerd met behulp van technieken gebaseerd op contant gemaakte kasstromen op basis van de voorwaarden en de looptijden van het contract en met gebruikmaking van de marktrente voor een vergelijkbaar instrument per verslagdatum.

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. De financiële instrumenten die op basis van reële waarde zijn gewaardeerd, vallen conform 2009 in categorie 2; geen genoteerde marktprijs in een actieve markt waarbij de reële waarde op indirecte wijze is bepaald.

52 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Operationele lease als lessee

Niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten dienen als volgt te worden betaald:

	2010	2009
Minder dan 1 jaar	7,2	6,2
Tussen een en vijf jaren	15,0	13,8
Meer dan vijf jaren	14,0	9,3
	36,2	29,3

De Groep huurt gebouwen, machines, auto's en kantormiddelen in de vorm van operationele leases. De gebouwen die worden geleased, 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.

53 INVESTERINGSVERPLICHTINGEN

In het jaar 2010 is de Groep contractuele verplichtingen aangegaan voor de aanschaf van materiële vaste activa. Het bedrag van de verplichtingen per 31 december 2010 na aftrek van reeds verrichte vooruitbetalingen gedurende het boekjaar bedraagt € 4,9 miljoen (2009: € 5,3 miljoen).

54 VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Bij de Groep zijn schadeclaims ingediend, voortvloeiende uit de bedrijfsuitoefening. Met uitzondering van de hierna volgende zijn deze claims niet wezenlijk te noemen en voor zover noodzakelijk 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. De claim inzake de uitbestedingsovereenkomst is door een uitspraak van de Hoge Raad in 2006 definitief komen te vervallen. Eiser is gelast zijn schade inzake de managementovereenkomst aan te tonen. TenCate ziet het verdere verloop van de procedure met vertrouwen tegemoet.

55 GEBEURTENISSEN NA VERSLAGDATUM

Voor een toelichting op de gebeurtenissen na verslagdatum verwijzen wij naar de toelichting op bladzijde 162.

56 VERBONDEN PARTIJEN

56.1. Identiteit van verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden de relaties tussen de Groep en haar dochterondernemingen, de geassocieerde en overige deelnemingen, joint ventures, het TenCate-pensioenfonds, de bestuurders en de commissarissen.

56.2. Bezoldiging bestuurders

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

in euro x 1.000	L. de Vries		J. Lock ¹		J. Wegstapel ²	
	2010	2009*	2010	2009*	2010	2009
Periodieke beloning	613	576	300	225	—	298
Resultaatafhankelijke beloning						
over voorgaand jaar	230	279	68	—	—	86
Pensioenkosten	189	986	85	32	—	59
Wet VPL	58	110	—	—	—	—
Bijzondere beloning	51	—	—	—	—	447
Optiekosten	338	369	169	85	—	—
	1.479	2.320	622	342	—	890

¹ Vanaf 1 april 2009.

² Tot en met 31 oktober 2009.

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

De bijzondere beloning van de heer De Vries over 2010 betreft een jubileumuitkering.

De resultaatafhankelijke beloning van de heer De Vries bedraagt maximaal 50% van het vaste jaarsalaris. De heer De Vries ontving in 2010 een variabel salarisbestanddeel over het jaar 2009 ter grootte van 37,5% van het vaste jaarsalaris. Hierbij is enerzijds in overweging genomen dat het resultaat in 2009 sterk was gedaald ten opzichte van 2008, voornamelijk als gevolg van de financiële crisis. Anderzijds is meegenomen dat het bestuur tijdig de juiste maatregelen heeft getroffen om de kosten te verlagen en om aan de bankconvenanten te blijven voldoen. Het variabele salarisbestanddeel van de heer Lock is maximaal 40% van het vaste salaris. De heer Lock ontving in 2010 een tijdsevenredig percentage van 22,5% als variabele beloning over 2009.

Per 31 december 2010 bezat de heer De Vries 176.901 aandelen in de Vennootschap (31 december 2009: 136.901 aandelen) en 350.000 opties (31 december 2009: 330.000 opties). De heer Lock bezat 4.453 aandelen (31 december 2009: 259) in de Vennootschap en 94.000 opties (31 december 2009: 68.000 opties). De heren De Vries en Lock nemen deel aan de aandelenoptieregeling van de Groep. De kosten van de opties worden in drie jaar ten laste van het resultaat verantwoord. De in 2010 aan de heer Lock verstrekte opties worden in 1,5 jaar ten laste van het resultaat verantwoord in verband met de pensionering in 2011. Zie verder toelichting 67.

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

	2010	2009
in euro		
J.C.M. Hovers – voorzitter ^{1,2}	39.972	39.972
P.P.A.I. Deiters – vice-voorzitter ²	30.492	30.492
F.A. van Vught ^{2,*}	25.008	25.008
E. ten Cate ¹	25.008	25.008
R. van Gelder ^{1,3}	22.869	–
	143.349	120.480

¹ Lid financiële commissie.

² Lid gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

³ Vanaf 8 april 2010.

* Voorzitter.

De heer Deiters ontving in 2009 en 2010 een beloning van US\$ 15.000 uit zijn commissariaat bij Ten Cate Thiolon Middle East in Dubai.

De leden van de raad van commissarissen hielden eind 2010 geen aandelen of optierechten Koninklijke Ten Cate.

56.3. Transacties met geassocieerde deelnemingen, overige deelnemingen en joint ventures

Gedurende het boekjaar 2010 kochten geassocieerde deelnemingen, overige (niet-geconsolideerde) deelnemingen en joint ventures goederen van de Groep voor een bedrag van € 19,2 miljoen (2009: € 20,9 miljoen). Per 31 december 2010 bedroegen de uitstaande handelsvorderingen van de Groep op geassocieerde deelnemingen € 3,9 miljoen (2009: € 6,6 miljoen) en op joint ventures € 0,2 miljoen (2009: € 0,1 miljoen). De Groep heeft minder dan € 0,1 miljoen uitstaande handelscrediteuren aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures.

Transacties met geassocieerde en overige deelnemingen en joint ventures vinden plaats op zakelijke, objectieve basis.

56.4. Dochterondernemingen

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

57 SCHATTING EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT

De raad van bestuur heeft met de financiële commissie gesproken over de kritische grondslagen voor financiële verslaggeving en de schattingen, alsook de toepassing van deze grondslagen en schattingen. Informatie over veronderstellingen en schattingsonzekerheden die een aanmerkelijk risico met zich meebrengen van een materiële aanpassing in het volgende boekjaar, is opgenomen onder de volgende toelichtingen:

- Ten aanzien van de pensioenen zijn de voornaamste actuariële veronderstellingen vermeld in toelichting 49.
- 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 50.

- 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 was in 2010 en in 2009 niet het geval. Toekomstige nadelige veranderingen in de schatting als gevolg van gewijzigde veronderstellingen kunnen ertoe leiden dat de realiseerbare waarde onder de boekwaarde terechtkomt. Zie toelichting 38.2.
- Inschattingen inzake de benutting van fiscale verliezen is opgenomen in toelichting 41.

Vennootschappelijke jaarrekening

58 VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING

in miljoenen euro	toelichting	2010	2009
Resultaat deelnemingen na winstbelasting	60	46,6	29,1
Overige resultaten na winstbelasting		– 0,6	– 5,2
NETTORESULTAAT		46,0	23,9

59 VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS (VOOR RESULTAATBESTEMMING)

in miljoenen euro		2010	2009
FINANCIËLE VASTE ACTIVA	60		
Deelnemingen in dochterondernemingen		672,6	628,1
Leningen aan dochterondernemingen		83,4	49,8
Uitgestelde winstbelastingvorderingen		13,5	12,3
Totaal vaste activa		769,5	690,2
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen dochterondernemingen		1,5	0,2
Overige vorderingen		0,4	1,1
Geldmiddelen en kasequivalenten		3,1	2,9
Totaal vlottende activa		5,0	4,2
TOTAAL ACTIVA		774,5	694,4
EIGEN VERMOGEN			
Aandelenkapitaal	62	63,8	62,7
Agioreserve	64	45,8	46,9
Wettelijke reserve	65	2,5	– 11,1
Overige reserves	66	273,8	258,4
Onverdeeld resultaat		46,0	23,9
		431,9	380,8
VOORZIENINGEN	68	1,6	1,6
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	69	192,4	190,2
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	70	148,6	121,8
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		774,5	694,4

Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening

Algemeen

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Ten Cate nv vormt een onlosmakelijk geheel met de jaarrekening over 2010 van Koninklijke Ten Cate nv en is opgesteld conform de wettelijke vereisten van titel 9 Boek 2 BW. 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 equity-methode. 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.

	Belang in dochter- onder- nemingen	Leningen aan dochter- onder- nemingen	Uitgestelde winst- belasting- vorderingen	Totaal
60 FINANCIËLE VASTE ACTIVA				
Stand per 1 januari	628,1	49,8	12,3	690,2
Investerings / kapitaalstortingen	11,0	–	–	11,0
Omrekeningsverschillen	19,5	1,9	–	21,4
Verstrekte leningen	–	58,2	–	58,2
Aflossing leningen	–	– 26,5	–	– 26,5
Resultaat deelnemingen	46,6	–	–	46,6
Dividend deelnemingen	– 32,6	–	–	– 32,6
Mutatie belastinglatentie	–	–	1,2	1,3
Stand per 31 december	672,6	83,4	13,5	769,5

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

61 EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen van de enkelvoudige jaarrekening sluit aan bij het eigen vermogen van de geconsolideerde jaarrekening. Voor een verloopstaat van het vermogen wordt verwezen naar pagina 94.

62 GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

	2010	2009
Maatschappelijk aandelenkapitaal	200,0	200,0
Waarvan niet geplaatst	136,2	137,3
	63,8	62,7

63 GEWONE AANDELEN

	2010	2009
Het maatschappelijke aandelenkapitaal bestaat uit: 80.000.000 gewone aandelen ad € 2,50	200,0	200,0

Geplaatst aandelenkapitaal

Stand per 1 januari	2010	2009
Gewone aandelen 25.067.580 respectievelijk 23.966.901	62,7	59,9
Uitgegeven stockdividend 434.327 respectievelijk 1.100.679	1,1	2,8
Stand per 31 december	63,8	62,7

64 AGIORESERVE

	2010	2009
Stand per 1 januari	46,9	49,7
Uitgegeven stockdividend	- 1,1	- 2,8
Stand per 31 december	45,8	46,9

De agioreserve staat vrij ter beschikking voor uitkering aan aandeelhouders.

65 WETTELIJKE RESERVES**65.1 Ingehouden winst deelnemingen**

	2010	2009
Stand per 1 januari	-	2,7
Toegevoegd uit winstbestemming resultaat 2010 resp. 2009	-	-
Overgeboekt naar overige reserves door verkoop joint venture	-	- 2,7
Stand per 31 december	-	-

Deze reserve wordt gevormd voor (overige) deelnemingen en joint ventures waar de vrije beschikking over ingehouden winsten aan beperkingen onderhevig is.

65.2 Omrekeningsverschillen	2010	2009
Stand per 1 januari	– 15,3	– 8,6
Mutatie	18,6	– 6,7
Stand per 31 december	3,3	– 15,3

65.3 Afdekkingsreserve	2010	2009
Stand per 1 januari	– 0,2	–
Mutatie	– 3,4	– 0,2
Stand per 31 december	– 3,6	– 0,2

65.4 Overige wettelijke reserves	2010	2009
Stand per 1 januari	4,4	–
Overboeking van Overige reserves	– 1,6	4,4
Stand per 31 december	2,8	4,4

De overige wettelijke reserves betreffen geactiveerde ontwikkelingskosten, niet uitkeerbare reserves van dochterondernemingen en de afdekkingsreserve.

Stand wettelijke reserve per 31 december	2,5	– 11,1
---	------------	---------------

66 OVERIGE RESERVES	2010	2009
Stand per 1 januari	258,4	212,1
Overgeboekt naar Overige wettelijke reserves	1,6	– 4,4
Toevoeging vanuit resultaat 2009 respectievelijk 2008	18,0	46,9
Overgeboekt van wettelijke reserves door verkoop joint venture	–	2,7
Aandelen- en optieregelingen	1,4	1,2
Uitgifte ingekochte aandelen ten behoeve van aandelenspaarplan / optieplan	1,3	0,1
Verwerving minderheidsbelang	– 6,9	–
Overige	–	– 0,2
Stand per 31 december	273,8	258,4

67 OPTIEREGELING

Koninklijke Ten Cate nv kent een aandelenoptieplan voor het management, dat door de raad van commissarissen is vastgesteld. Daarbij is zo veel 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. In de periode van voorwaardelijkheid (de vestingperiode) moet worden voldaan aan een prestatievoorwaarde. Deze voorwaarde is dat de winst per aandeel, gecorrigeerd voor incidentele zaken, over de afgelopen drie, vier of vijf jaren gemiddeld per jaar ten minste moet zijn toegenomen met een percentage gelijk aan de inflatie vermeerderd met 3%. Wanneer aan deze prestatievoorwaarde is voldaan, worden de opties onvoorwaardelijk en mogen ze, behoudens gestelde beperkingen door de AFM, worden uitgeoefend.

De totale looptijd van de opties bedraagt in totaal zes tot tien jaar. De periode van uitoefenbaarheid bedraagt drie tot vijf jaar. De vestingperiode bedraagt drie tot maximaal vijf jaar.

De optie-uitoefenprijs is gelijk aan de gemiddelde koers van het aandeel Koninklijke Ten Cate nv aan Euronext Amsterdam nv gedurende vijf beursdagen na publicatie van de jaarcijfers. Een toegekend optierecht komt te vervallen bij voortijdige beëindiging van het dienstverband.

In beginsel wordt per jaar circa 1,5% van het uitstaande aantal aandelen aan opties toegekend. Voor de uitoefening van opties gelden de beperkingen zoals opgelegd in de Wet Toezicht Effectenverkeer.

67.1. Toekenning van opties in 2011

Op 1 maart 2011 bestond het voornemen 305.000 voorwaardelijke opties toe te kennen tegen de gemiddelde beurskoers gedurende vijf beursdagen na publicatie van het jaarresultaat op 2 maart 2011. De verdeling daarvan is als volgt:

	01-03-2011*	03-03-2010**
Leden van de raad van bestuur	100.000	90.000
Directieleden en staf	205.000	196.500
	305.000	286.500

* Voorlopig.

** Definitief.

67.2 Overzicht verloop opties raad van bestuur in 2010

L. de Vries				Uitgeoefend/ c.q. vervallen t/m 2009	Uitgeoefend in 2010	Vervallen in 2010	Uitstaand 31-12-2010	Uitoefenbaar 31-12-2010
Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs					
25-02-2003	25-02-2011	40.000	6,18	40.000	—	—	—	—
25-02-2004	25-02-2012	40.000	10,29	—	40.000	—	—	—
22-02-2005	22-02-2013	50.000	15,17	—	—	—	50.000	50.000
01-03-2006	01-03-2014	60.000	23,63	—	—	—	60.000	60.000
28-02-2007	28-02-2017	60.000	25,77	—	—	—	60.000	60.000
05-03-2008	05-03-2018	60.000	22,50	—	—	—	60.000	—
03-03-2009	03-03-2019	60.000	11,70	—	—	—	60.000	—
03-03-2010	03-03-2020	60.000	18,96	—	—	—	60.000	—
		430.000		40.000	40.000	—	350.000	170.000
01-03-2011	01-03-2021	60.000						

J. Lock								
Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ c.q. vervallen t/m 2009	Uitgeoefend in 2010	Vervallen in 2010	Uitstaand 31-12-2010	Uitoefenbaar 31-12-2010
25-02-2003	25-02-2011	—	6,18	—	—	—	—	—
25-02-2004	25-02-2012	4.000	10,29	—	4.000	—	—	—
22-02-2005	22-02-2013	12.000	15,17	—	—	—	12.000	12.000
01-03-2006	01-03-2014	16.000	23,63	—	—	—	16.000	16.000
28-02-2007	28-02-2017	16.000	25,77	—	—	—	16.000	16.000
05-03-2008	05-03-2018	20.000	22,50	—	—	—	20.000	—
03-03-2009	03-03-2019	—	11,70	—	—	—	—	—
03-03-2010	03-03-2020	30.000	18,96	—	—	—	30.000	—
		98.000		—	4.000	—	94.000	44.000
01-03-2011	01-03-2021	40.000						

In 2010 zijn 44.000 opties uitgeoefend (2009: geen opties uitgeoefend). De gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefenddatum bedroeg € 17,58.

In maart 2011 bestond het voornemen 60.000 opties toe te kennen aan de heer De Vries en 40.000 opties aan de heer Lock. Van de optieserie 2009 zijn 40.000 gereserveerd voor bijzondere prestaties waarover te zijner tijd een beslissing zal worden genomen. Deze opties zijn niet in bovenstaande overzichten opgenomen.

67.3 Overzicht verloop opties directieleden en staf in 2010

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ c.q. vervallen t/m 2009	Uitgeoefend in 2010	Vervallen in 2010	Uitstaand 31-12-2010	Uitoefenbaar 31-12-2010
25-02-2003	25-02-2011	48.200	6,18	44.600	2.400	—	1.200	1.200
25-02-2004	25-02-2012	51.600	10,29	42.798	1.200	—	7.602	7.602
22-02-2005	22-02-2013	90.400	15,17	31.400	20.000	—	39.000	39.000
01-03-2006	01-03-2014	125.200	23,63	26.200	11.600	—	87.400	87.400
28-02-2007	28-02-2017	129.000	25,77	11.000	5.000	12.000	101.000	101.000
05-03-2008	05-03-2018	187.000	22,50	43.000	—	20.000	124.000	—
03-03-2009	03-03-2019	176.250	11,70	2.000	—	10.000	164.250	—
03-03-2010	03-03-2020	196.500	18,96	—	—	—	196.500	—
		1.004.150		200.998	40.200	42.000	720.952	236.202
01-03-2011	01-03-2021	205.000						

67.4 Totaal overzicht verloop opties in 2010

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ c.q. vervallen t/m 2009	Uitgeoefend in 2010	Vervallen in 2010	Uitstaand 31-12-2010	Uitoefenbaar 31-12-2010
25-02-2003	25-02-2011	88.200	6,18	84.600	2.400	—	1.200	1.200
25-02-2004	25-02-2012	95.600	10,29	42.798	45.200	—	7.602	7.602
22-02-2005	22-02-2013	152.400	15,17	31.400	20.000	—	101.000	101.000
01-03-2006	01-03-2014	201.200	23,63	26.200	11.600	—	163.400	163.400
28-02-2007	28-02-2017	205.000	25,77	11.000	5.000	12.000	177.000	177.000
05-03-2008	05-03-2018	267.000	22,50	43.000	—	20.000	204.000	—
03-03-2009	03-03-2019	276.250	11,70	2.000	—	10.000	264.250	—
03-03-2010	03-03-2020	286.500	18,96	—	—	—	286.500	—
		1.572.150		240.998	84.200	42.000	1.204.952	450.202
01-03-2011	01-03-2021	305.000						

In 2010 zijn 84.200 opties uitgeoefend (2009: geen opties uitgeoefend). De gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefenddatum voor in 2010 uitgeoefende aandelenopties bedroeg € 21,69.

De reële waarde per de toekenningsdatum van de op aandelen gebaseerde betalingsregelingen is bepaald op basis van de volgende input:

	2010	2009
Reële waarde op toekenningsdatum		
Koers op toekenningsdatum (15-daags gemiddelde)	€ 18,27	€ 12,14
Uitoefenprijs	€ 18,96	€ 11,70
Verwachte volatiliteit	36,9%	36,0%
Looptijd optie	8 jaar	8 jaar
Verwachte dividend yield	2,65%	3,37%
Risicovrije rentevoet	3,13%	3,28%

67.5. Aandelenspaarplan

Ten behoeve van alle medewerkers in Nederland is de mogelijkheid gecreëerd deel te nemen aan het aandelen-spaarplan. Het maximumbedrag per deelnemer bedroeg in 2010 € 1.226 (2009: € 1.226).

Via deze regeling werden gespaard:

In 2010:	3.936	(2009: 5.855) aandelen
Tot en met 2010:	61.846	(2009: 57.910) aandelen

67.6. 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.

	2010	2009
aantal aandelen		
Stand 1 januari	521.392	527.247
Uitgifte ten behoeve van opties	– 84.200	–
Uitgifte ten behoeve van aandelenspaarplan	– 3.936	– 5.855
Stand per 31 december	433.256	521.392

68 VOORZIENINGEN

	2010	2009
Garanties en claims	1,6	1,6
Overige	–	–
Stand per 31 december	1,6	1,6

De looptijd van de voorzieningen is meer dan één jaar.

69 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2010	2009
Syndicated loan	188,8	185,1
Leningen van dochterondernemingen	3,6	5,1
Stand per 31 december	192,4	190,2

Voor de voorwaarden met betrekking tot de syndicated loan wordt verwezen naar toelichting 48 bij de geconsolideerde balans.

70 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2010	2009
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	139,1	112,0
Schulden aan geconsolideerde dochterondernemingen	1,1	8,1
Handels- en overige schulden	8,4	1,7
Stand per 31 december	148,6	121,8

De looptijd van de kortlopende verplichtingen is korter dan één jaar.

71 ACCOUNTANTSKOSTEN

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. en de overige bij het KPMG-netwerk aangesloten entiteiten zijn ten laste gebracht van de Groep, een en ander zoals bedoeld in artikel 382a Titel 9 Boek 2 BW.

Honoraria	2010	2009
in euro x 1.000		
Onderzoek van de jaarrekening	790	760
Andere controleopdrachten	320	286
Andere niet-controlediensten	340	204
Totaal	1.450	1.250

72 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

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

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

Voorts verwijzen wij naar de toelichting onder paragraaf 54 inzake voorwaardelijke verplichtingen. Daarnaast zijn voor een aantal buitenlandse dochterondernemingen garanties afgegeven.

Almelo, 1 maart 2011

Raad van bestuur

Ir. L. de Vries, voorzitter

Drs. J. Lock

Raad van commissarissen

Dr. J.C.M. Hovers, voorzitter

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

Prof. dr. F.A. van Vught

Mr. E. ten Cate

Ing. R. van Gelder

Overige gegevens

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke Ten Cate nv

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 85 tot en met 159 opgenomen jaarrekening 2010 van Koninklijke Ten Cate nv te Almelo gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2010, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2010 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2010 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2010 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

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, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren 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 geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, 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 om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

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 TenCate nv per 31 december 2010 en van het resultaat en de kasstromen over 2010 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 samenstelling van het vermogen van Koninklijke TenCate nv per 31 december 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amstelveen, 1 maart 2011

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

T. van der Heijden RA

GEBEURTENISSEN NA VERSLAGDATUM

Op 25 februari heeft TenCate de meerderheid in de aandelen van Greenfields verworven. Het is de bedoeling dat het percentage op korte termijn naar 75% wordt gebracht.

Daarnaast heeft TenCate een letter of intent getekend met Ceelen Sport Constructies B.V., een toonaangevend installateur van kunstgrasvelden.

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 op 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	2010	2009
Nettoresultaat	46,0	23,9
Onder toepassing van artikel 27 lid 2 van de statuten toegevoegd aan de overige reserves	<u>- 28,5</u>	<u>- 4,5</u>
	17,5	19,4
Per saldo mutatie van de wettelijke reserves	<u>1,6</u>	<u>- 4,2</u>
	19,1	15,2
Onverdeeld dividendsaldo van vorig jaar	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
	19,1	15,2
Uitkering € 0,75 respectievelijk € 0,60 dividend voor houders van gewone aandelen ex artikel 27 lid 3 van de statuten	<u>- 18,8</u>	<u>- 15,0</u>
Onverdeeld dividendsaldo ultimo jaar, hetgeen naar de betreffende rekening wordt overgebracht	0,3	0,2

Tienjarenoverzicht

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	Cijfers op basis van IFRS							Cijfers op basis van Dutch GAAP		
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIES-REKENING										
Opbrengsten	984,5	842,1	1.032,6	886,0	770,5	686,5	641,0	569,6	602,1	620,0
Mutaties voorraden gereed product en goederen in bewerking	- 17,8	29,8	- 18,0	- 11,7	- 4,8	0,5	- 12,6	- 2,6	- 2,4	6,0
Grond- en hulpstoffen	501,1	391,6	562,0	463,6	402,2	353,8	332,1	280,7	289,9	297,2
Uitbesteed werk en andere externe kosten	73,9	63,1	60,7	54,9	34,7	29,3	29,5	28,8	36,4	37,9
Personeelskosten	188,0	173,0	190,3	178,3	171,2	161,6	159,7	142,9	151,3	159,1
Overige bedrijfskosten	119,8	109,2	111,5	98,8	94,0	83,5	78,5	71,5	79,0	78,9
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	34,5	33,9	30,7	29,1	22,1	18,6	18,9	18,5	22,9	25,0
EBITA	85,0	41,5	95,4	73,0	51,1	39,2	34,9	29,8	25,0	15,9
Amortisatie	10,4	8,8	11,6	3,6	1,0	0,7	0,3	1,1	1,1	1,0
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	74,6	32,7	83,8	69,4	50,1	38,5	34,6	28,7	23,9	14,9
Netto financieringslasten	- 10,0	- 12,7	- 13,7	- 11,3	- 8,0	- 4,6	- 6,8	- 7,0	- 12,0	- 12,9
RESULTAAT VOOR WINSTBELASTING	64,6	20,0	70,1	58,1	42,1	33,9	27,8	21,7	11,9	2,0
Winstbelasting	- 17,9	- 5,6	- 19,1	- 11,9	- 11,4	- 11,5	- 9,2	- 5,3	1,7	0,7
RESULTAAT NA WINSTBELASTING MAAR VOOR RESULTAAT DEELNEMINGEN	45,4	14,4	51,0	46,2	30,7	22,4	18,6	16,4	13,6	2,7
Aandeel in nettoresultaat deelnemingen	- 1,3	8,7	-	0,3	45,4	8,1	5,1	3,9	5,4	3,5
RESULTAAT NA WINSTBELASTING	45,4	23,1	51,0	46,5	76,1	30,5	23,7	20,3	19,0	6,2
Buitengewoon resultaat na winstbelasting	-	-	-	-	-	-	-	-	12,3	- 12,0
RESULTAAT NA WINSTBELASTING	45,4	23,1	51,0	46,5	76,1	30,5	23,7	20,3	31,3	- 5,8
Minderheidsbelang	0,6	0,8	0,1	- 0,1	- 0,1	-	- 0,1	-	- 0,2	0,1
NETTORESULTAAT	46,0	23,9	51,1	46,4	76,0	30,5	23,6	20,3	31,1	- 5,7
Dividend	18,8	15,0	20,4	18,8	16,2	12,5	10,2	8,5	7,7	2,4
EBITA in % van de omzet	8,6%	4,9%	9,2%	8,2%	6,6%	5,7%	5,4%	5,2%	4,2%	2,6%
Rendement op gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen*	12,1%	5,7%	13,4%	13,1%	14,4%	15,3%	13,5%	11,7%	9,7%	5,9%

* Vóór 2007 op basis van geïnvesteerd vermogen ultimo.

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	Cijfers op basis van IFRS							Cijfers op basis van Dutch GAAP		
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
GECONSOLIDEERDE BALANS										
Immateriële activa	242,8	203,8	212,1	136,8	12,4	13,8	12,1	10,6	12,8	14,7
Materiële vaste activa	214,2	214,7	247,4	218,1	165,8	161,4	118,8	118,1	130,5	154,3
Financiële vaste activa	35,6	45,3	25,1	19,8	18,3	35,2	19,9	11,4	9,2	5,6
Totaal vaste activa	492,6	463,8	484,6	374,7	196,5	210,4	150,8	140,1	152,5	174,6
Voorraden	216,9	155,0	211,5	176,2	157,7	157,5	138,6	110,0	117,4	124,6
Vorderingen	169,8	116,9	187,7	166,2	128,2	125,0	98,8	91,7	89,8	109,7
Effecten en liquide middelen	11,6	12,8	5,4	4,8	6,7	4,6	2,7	5,8	2,9	0,1
Totaal vlottende activa	389,3	284,7	404,6	347,2	292,6	287,1	240,1	207,5	210,1	234,4
TOTAAL ACTIVA	890,9	748,5	889,2	721,9	489,1	497,5	390,9	347,6	362,6	409,0
Eigen vermogen*	431,9	380,8	366,9	310,1	238,7	181,8	146,5	162,0	152,9	129,5
Minderheidsbelang	3,8	4,1	5,1	0,3	0,2	–	0,1	0,1	0,2	0,1
Groepsvermogen	435,7	384,9	372,0	310,4	238,9	181,8	146,6	162,1	153,1	129,6
Voorzieningen	40,0	40,5	43,5	40,8	43,8	56,1	52,1	15,6	15,1	14,4
Langlopende schulden	195,2	192,0	316,2	222,3	63,5	130,2	74,1	82,9	107,0	77,7
Banken en kortlopende leningen	57,1	16,3	20,3	12,9	30,4	27,1	24,6	13,9	8,9	99,7
Overige kortlopende schulden	162,9	114,8	137,2	135,5	112,5	102,3	93,5	73,1	78,5	87,6
TOTAAL PASSIVA	890,9	748,5	889,2	721,9	489,1	497,5	390,9	347,6	362,6	409,0
* Met ingang van 2003 eigen vermogen vóór winstbestemming.										
Groepsvermogen/totaal vermogen	49%	51%	42%	43%	49%	37%	38%	47%	42%	32%
Acquisities c.q. (de)consolidaties	24,7	– 3,3	88,1	175,1	– 63,0	40,8	29,2	0,3	1,4	23,6
Investerings in (im)materiële vaste activa	21,3	17,3	48,0	62,9	43,0	26,2	12,0	16,9	17,0	28,5
Afschrijvingen en amortisatie	44,9	42,7	42,3	32,7	23,1	19,3	19,2	19,6	24,0	26,0
Aantal mensjaren ultimo	4.271	3.805	4.437	4.020	3.532	3.578	3.634	3.245	3.278	3.625
Aantal uitstaande aandelen ultimo (x 1.000)	25.502	25.068	23.967	23.556	21.063	20.784	20.472	20.096	19.192	18.872
Nettowinst per aandeel van € 2,50	1,84	0,97	2,18	2,04	3,66	1,48	1,17	1,03	1,63	– 0,31
Dividend per aandeel in euro	0,75	0,60	0,85	0,80	0,70	0,60	0,50	0,43	0,40	0,13
Slotkoers in euro	28,00	18,43	16,05	21,27	23,21	21,50	13,55	9,02	6,25	6,50

Biobased

Geosynthetische materialen hebben belang bij de meest duurzame garens, zoals die onder meer worden gebruikt in TenCate Geotube® systemen. Met dit geweven materiaal wordt al jarenlang op een duurzame manier slib en industrieel afval (zoals baggerspecie, papierpulp en mest) ontwaterd en geconsolideerd. Bovendien worden met dit materiaal kunstmatige dijklichamen gemaakt. Veel van deze systemen blijven na bewezen diensten in de grond achter omdat verwijdering naderhand niet nodig of soms moeilijk is.

Biobased is de verzamelnaam voor producten van natuurlijke grondstoffen, die biologisch afbreekbaar zijn en onschadelijk voor mens en milieu. De afdeling corporate technology van TenCate werkt in het project Biobased Technology & Economy aan biobased geotextiel dat na een vooraf ingestelde tijd spontaan dient te composteren en zo kan verdwijnen uit de grond. Voor de biobased garens onderzoekt TenCate een te ontwikkelen afbreekbare biopolymeer op toepasbaarheid. Het nieuwe garen zal ook geschikt worden gemaakt voor functionele toepassingen in andere duurzame producten van TenCate.



Connected door technologische innovatie



Met Fokker Aerostructures (NL), Gulfstream Aerospace Corporation (USA), KVE Composites Group (NL) en Ticona GmbH (GE) nam TenCate Aerospace Composites in april 2010 in Parijs de JEC Innovation Award 2010 in ontvangst. Deze prestigieuze prijs in de categorie luchtvaart werd uitgereikt aan de betrokkenen bij het ontwerp, de ontwikkeling en productie van de eerste richting- en hoogteroeren gemaakt van gelast thermoplastisch composiet. Dit primaire structuurdeel van de Gulfstream G650 maakt integraal onderdeel uit van de nieuwe staartsectie van dit businessvliegtuig.

De JEC Award is de erkenning van een topprestatie die tot stand kwam door nauwe samenwerking tussen de Gulfstream Aerospace Corporation en genoemde partners. TenCate Aerospace Composites produceerde het koolstofvezelversterkte laminaat. Dit composiet blijft stijf, slagvast en vormvast, zelfs wanneer het wordt blootgesteld aan hoge temperaturen en agressieve vloeistoffen. Gebruik van thermoplastisch composiet in de luchtvaartindustrie is een trend, gericht op gewichtsvermindering, brandstofbesparing en recycling. Door de vlamvertragende eigenschappen voldoet het aan de hoge veiligheidsnormen.

**Connected door technologische innovatie**

DOCHTERONDERNEMINGEN EN DEELNEMINGEN

per 31 december 2010

ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

Ten Cate Advanced Textiles bv	Nijverdal, Nederland
Groepsactiviteiten TenCate Advanced Textiles-groep in Nederland	
Ten Cate Protect bv	Nijverdal, Nederland
Ten Cate Protective Fabrics USA inc	Union City (Georgia), VS
Weefsels voor beroeps- en veiligheidskleding alsmede outdoortoepassingen	
Ten Cate – Union Protective Fabrics Asia ltd	
(50,65%)	Bangkok, Thailand
Weefsels voor beschermende kleding	
Ten Cate Advanced Composites bv	Nijverdal, Nederland
Geavanceerde composietmaterialen voor de luchtvaartindustrie en antiballistische toepassingen	
Ten Cate Advanced Armour sas	Vienne, Frankrijk
Ten Cate Advanced Armour Danmark a/s	Vissenbjerg, Denemarken
Geavanceerde keramische en composietmaterialen voor antiballistische toepassingen	
Ten Cate Advanced Composites USA inc	Morgan Hill (California), VS
Phoenixx TPC inc	Taunton (Massachusetts), VS
YLA inc	Benicia (California), VS
CCS Composites inc	Benicia (California), VS
Geavanceerde composietmaterialen voor ruimtevaart, luchtvaart en industriële toepassingen	
Ten Cate Advanced Armor USA inc	Newark (Ohio), VS
Geavanceerde composietmaterialen voor voertuigbepantsering	
TenCate Advanced Armour UK (AML)	Swindon, UK
AML India Private ltd (90%)	Noida, India
Ontwerp en productie van materialen voor voertuigbepantsering	

GEOSYNTHETICS & GRASS

Ten Cate Geosynthetics North America inc	Atlanta (Georgia), VS
Ten Cate Geosynthetics Austria GmbH	Linz, Oostenrijk
Ten Cate Geosynthetics France sas	Bezons, Frankrijk
Ten Cate Geosynthetics Netherlands bv	Almelo, Nederland
Ten Cate Geosynthetics Asia sdn bhd	Kuala Lumpur, Maleisië
TenCate Industrial Zhuhai co ltd	Zhuhai, China
Geosynthetische materialen en industriële weefsels	
Ten Cate Geosynthetics sdn bhd (Malaysia)	Kuala Lumpur, Maleisië
Ten Cate Geosynthetics (Thailand) ltd	Bangkok, Thailand
Ten Cate Geosynthetics pte ltd	Singapore
Ten Cate Geosynthetics Italia srl	Lazzata, Italië
Ten Cate Geosynthetics (UK) ltd	Telford, UK
Ten Cate Geosynthetics sl	Madrid, Spanje
Ten Cate Geosynthetics Schweiz AG	Zürich, Zwitserland
Ten Cate Deutschland GmbH	Dietzenbach, Duitsland
Ten Cate Geosynthetics Polska Spzoo	Kraków, Polen
Ten Cate Geosynthetics CZ sro	Praag, Tsjechië
Ten Cate Geosynthetics Rumania	Boekarest, Roemenië
Verkoopkantoren	
Ten Cate Thiolon bv	Nijverdal, Nederland
Ten Cate Thiolon North America inc	Dayton (Tennessee), VS
Ten Cate Thiolon Middle East (49%) ¹⁾	Dubai, UAE
Kunstgrascomponenten en -systemen	
Ten Cate Thiobac bv	Nijverdal, Nederland
Backing voor kunstgrassystemen	
Edel Grass bv (50%)	Genemuiden, Nederland
Marketing en installatie van kunstgrassystemen	
TigerTurf NZ, ltd (80%)	Auckland, Nieuw Zeeland
TigerTurf Australia Pty Ltd (80%)	Campbellfield, Australië
TigerTurf (UK) ltd (80%)	Hartlebury, UK
Tiger Sports Americas inc (80%)	Austin (Texas), VS
(alle per 28 april 2010; per 31 maart 2009 49%)	
Marketing- en productieorganisaties voor kunstgrassystemen	

¹⁾ In verband met de wetgeving in Dubai wordt 51% gehouden door een lokale partner. De economische eigendom berust voor 100% bij Koninklijke Ten Cate nv.

OVERIG

Xennia Technology ltd (79%) Gespecialiseerde inkjettechnologie voor industriële toepassingen	Letchworth, UK
TenCate Systems bv Ontwikkelingsactiviteiten	Nijverdal, Nederland
Ten Cate Enbi International bv Holding TenCate Enbi-groep	Beek, Nederland
Ten Cate Enbi GmbH	Opladen, Duitsland
Ten Cate Enbi kft	Rétság, Hongarije
Ten Cate Enbi inc	Shelbyville (Indiana), VS
Ten Cate Enbi inc	Rochester (New York), VS
Ten Cate Enbi pte ltd	Singapore
Ten Cate Enbi Zhuhai co ltd Technische rollers en componenten voor printers, copiers, faxapparaten, postsorteermachines, geldautomaten, isolatie- en verwarmingssystemen	Zhuhai, China
Ten Cate Assurantiën bv Verzekeringen	Almelo, Nederland
Ten Cate Nederland bv	Almelo, Nederland
Ten Cate USA inc	Atlanta (Georgia), VS
Ten Cate USA inc	Washington D.C., VS
Ten Cate UK ltd	Londen, UK
Ten Cate France sas	Parijs, Frankrijk
Ten Cate Deutschland GmbH	Opladen, Duitsland
Ten Cate Danmark a/s	Kopenhagen, Denemarken
Royal Ten Cate Pacific ltd	Hong Kong, China
Royal Ten Cate China Holding ltd Landenholdings	Hong Kong, China
Ten Cate Finance AG Financieringsmaatschappij	Schaffhausen, Zwitserland

NIET-GECONSOLIDEERDE DEELNEMINGEN

GreenFields bv (32%) Marketingorganisatie voor kunstgrassystemen	Genemuiden, Nederland
Landscape Solutions bv (25%) Marketing- en productieorganisatie voor landscapingkunstgras	Goirle, Nederland

De in dit overzicht genoemde werkmaatschappijen zijn geconsolideerd in de jaarrekening opgenomen, met uitzondering van de bedrijven die als niet-geconsolideerd staan vermeld. Enkele in het totaalbeeld van ondergeschikt belang zijnde participaties zijn in bovenstaand overzicht buiten beschouwing gelaten, conform artikel 379 lid 3 boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Het deelnemingspercentage bedraagt 100, tenzij anders vermeld.

Colofon

Tekst Koninklijke Ten Cate nv	Concept en realisatie C&F Report Amsterdam B.V., Amsterdam	Fotografie Peter Cox Paul Haverkort Frans Dekker Anthony Jeuland Martin Lucas Joost van Baars	Courtesy © AFPT Courtesy © Airbus S.A.S. Courtesy © Boeing Courtesy © Eurocopter EADS Courtesy © EVD International NL Courtesy © Gulfstream Courtesy © Multicam	Courtesy © Luzerner Polizei Unfalldienst Courtesy © NASA Courtesy © SIRPA Air Courtesy © Superbus Courtesy © US Department of Defense
Vertaling VVH business translations, Maartensdijk				



Koninklijke Ten Cate nv

investor relations & corporate development

Drs F.R. Spaan, directeur

royal@tencate.com

Stationsstraat 11

7607 GX Almelo, Nederland

Postbus 58

7600 GD Almelo, Nederland

Telefoon +31 (0)546 544 911

Telefax +31 (0)546 814 145

www.tencate.com

