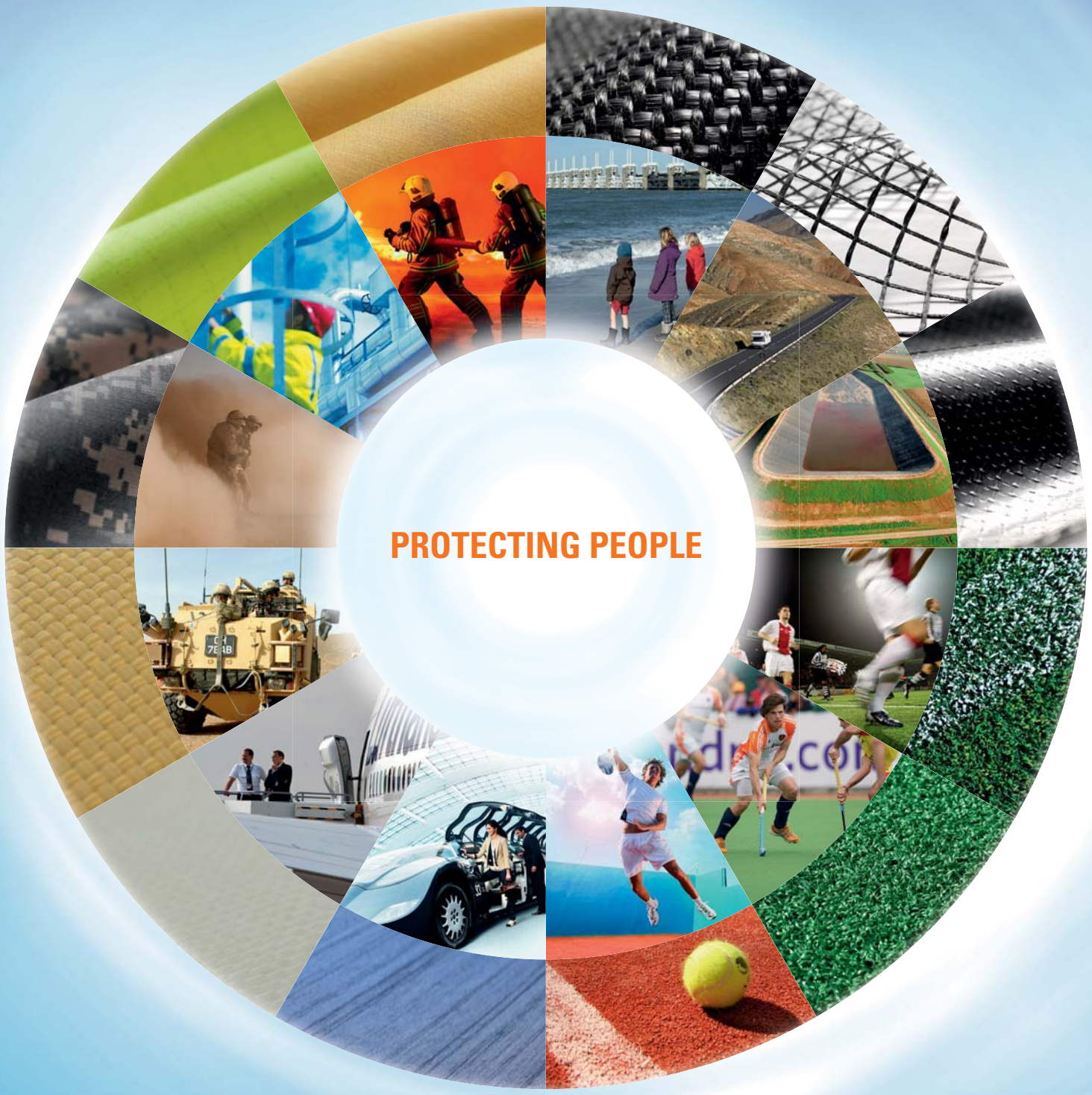
Koninklijke Ten Cate nv

Jaarverslag 2012



TenCate

materials that make a difference

Commercieel overzicht

Per 1 januari 2013

De sectoren van TenCate zijn onderverdeeld in marktgroepen. Elke marktgroep is een clustering van dochterondernemingen (werkmaatschappijen) die samenwerken in onderzoek & ontwikkeling, productie, end-usermarketing en verkoop. Een uitgebreid overzicht van alle werkmaatschappijen en deelnemingen (juridische entiteiten) van de onderneming treft u aan op de binnenzijde van de achteromslag.

SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

PROTECTIVE FABRICS

Beschermende en veiligheidsweefsels alsmede multirisico-oplossingen voor de industrie, dienstverlening, brandweer en defensie

- TenCate Protective Fabrics Americas
- TenCate Protective Fabrics EMEA
- TenCate Protective Fabrics Asia

OUTDOOR FABRICS

Beschermende weefsels voor outdoortoepassingen, zoals de kampeer- en zonweringmarkt

- TenCate Outdoor Fabrics Europe

SPACE & AEROSPACE COMPOSITES

Geavanceerde composietmaterialen, verbindingen en systemen voor de ruimtevaart- en luchtvaartindustrie

- TenCate Advanced Composites Americas
- TenCate Advanced Composites EMEA

INDUSTRIAL COMPOSITES

Geavanceerde composietmaterialen, verbindingen en systemen voor industriële toepassingen, waaronder automotive, industriële componenten en energiewinning

- TenCate Advanced Composites Americas
- TenCate Advanced Composites EMEA

ADVANCED ARMOUR

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

- TenCate Advanced Armour Americas
- TenCate Advanced Armour EMEA
- TenCate Advanced Armour Asia

SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

GEOSYNTHETICS

Synthetische weefsels, non-wovens en grids voor oplossingen en toepassingen in infrastructuur, weg- en waterbouw, watermanagement, de milieusector en de land- en tuinbouw

- TenCate Geosynthetics Americas
- TenCate Geosynthetics EMEA
- TenCate Geosynthetics Asia

GRASS

Kunstgrascomponenten en (geïntegreerde) kunstgrassystemen voor topsport, recreatie en landscaping

Upstream

- TenCate Grass Americas
- TenCate Grass EMEA
- TenCate Grass Asia

Downstream

- Edel Grass (50%)
- GreenFields (90%)
- TigerTurf (80%)
- Hellas Construction (30%)

SECTOR OVERIG

INKJETTECHNOLOGIE

Digitale inkjettechnologie voor industriële productieprocessen

- Xennia Technology

TECHNISCHE COMPONENTEN

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

- TenCate Enbi North America
- TenCate Enbi EMEA
- TenCate Enbi Asia

HOLDING & SERVICES

Holdingactiviteiten

- Koninklijke Ten Cate nv

Profiel

Koninklijke Ten Cate nv

Wereldwijde trends

Veiligheid | **Duurzaamheid**

Marktthema's

Persoonlijke bescherming	Defensie	Mobiliteit	Infrastructuur	Watermanagement	Sport en recreatie
Materialen voor bescherming van personen in hun werk- en leefomgeving	Materialen voor bescherming van militairen; voertuig-, vaartuig- en vliegtuig-bepantsering	Composietmaterialen voor voertuigen, vaartuigen, vliegtuigen en mobiliteitsconcepten	Geotextielen voor infrastructurele werken; kunstgras voor landscaping	Geotextielen en systemen voor watermanagement, maritieme projecten en ontwatering	Kunstgras voor sport; outdoorweefsels

PROTECTING PEOPLE

TenCate richt zich op de groeiende behoefte aan bescherming van mensen en hun werk- en leefomgeving. TenCate beschikt over een unieke technologiepositie op het snijvlak van chemie en textieltechnologie waarmee de onderneming in staat is materialen, modules en systemen te ontwikkelen die optimaal inspelen op specifieke marktbehoeftes, waarbij veelal strikte functionele eisen zijn gesteld.

VISIE

TenCate is een onderneming die is gespecialiseerd in materiaalkunde. Door combinatie van technologieën ontstaan nieuwe materialen en deze ontwikkelingen genereren tevens nieuwe markten en groei voor de onderneming. TenCate biedt in toenemende mate totaaloplossingen aan, zelfstandig of in samenwerking met partners.

MATERIAAL-TECHNOLOGIE EN INNOVATIE

Professionals op vele terreinen verdienen de beste bescherming in hun specifieke werkomgeving. Ook op grond van duurzaamheidseisen worden nieuwe eisen aan beschermingsoplossingen gesteld. TenCate is voortdurend bezig materialen, modules en systemen te ontwikkelen die precies doen wat ervan wordt verlangd. Daarbij neemt het belang toe om tevens nevenkosten van de gekozen oplossing te verlagen doordat materialen en modules deel uitmaken van een totaal systeem.

MISSIE

Vooruitgang door middel van innovatieve materiaaloplossingen is een van de belangrijke drijfveren van TenCate. TenCate wil leidend zijn in het bieden van duurzame oplossingen voor persoonlijke bescherming en bescherming van de werk- en leefomgeving.

TECHNISCH TEXTIEL

TenCate is wereldmarktleider op het gebied van technisch textiel. Deze materialen beschikken over specifieke eigenschappen die in de regel op basis van functionele specificaties zijn vastgesteld en gekwalificeerd. TenCate voert een actief portfolio-beleid en is in staat op grond van een geavanceerde technologische basis, die mede door overnames is gevormd, de meest uiteenlopende functionaliteiten in materialen, modules en systemen aan te bieden. Dit gebeurt zelfstandig of in samenwerking met derden.
De materialen van TenCate worden met name toegepast voor:

- Persoonlijke veiligheid en de bescherming van de werk- en leefomgeving
- Modernisering van leger-, brandweer- en politieuitrusting
- Lucht- en ruimtevaart
- Watermanagement, infrastructuur en milieuoplossingen
- Industriële toepassingen

STRATEGIE

De strategie van het laatste decennium is gebaseerd op waardeketenmanagement. Hoekstenen van dit beleid zijn

- end-usermarketing
- technologische innovatie
- kostenleiderschap en
- productdifferentiatie

Door middel van netwerkstructuren met partners in de waardeketen wordt een nieuwe dimensie toegevoegd aan dit businessmodel. Doel hiervan is de toegang tot markten te verbeteren en de concurrentiepositie te versterken.

De buy & build-strategie heeft als resultaat dat bestaande marktposities worden versterkt en dat geleidelijk, vooral via technologisch georiënteerde acquisities, nieuwe marktposities (product-markt-technologiecombinaties) zijn opgebouwd.
De fix it / exit-strategie blijft actueel, hoewel in het verleden de meeste niet-textielgeoriënteerde bedrijven zijn gedesinvesteerd. TenCate hanteert een actief portfoliobeleid, wat mede inhoudt dat continu wordt beoordeeld of bedrijfsonderdelen nog passen in het waardeketenmodel van TenCate.

TenCate

Koninklijke Ten Cate nv (TenCate) is een internationaal opererende onderneming die textieltechnologie combineert met chemische procestechnologie bij de ontwikkeling en de productie van functionele materialen (technisch textiel). De technologische basis van het concern is bepalend voor de hoogwaardige toepassingen (product-markt-technologiecombinaties) die TenCate in geselecteerde nichemarkten aanbiedt.

Waardeketenmanagement

Het businessmodel van TenCate is gebaseerd op de doelstelling om op basis van waardeketenmanagement tot een optimale positionering binnen de waardeketen te komen. Daarvoor worden doelen geformuleerd en acties ontwikkeld op vier deelterreinen: end-usermarketing, technologisch gedreven innovatie en kostenleiderschap in combinatie met een actief portfoliobeheer (productdifferentiatie).

Wereldwijde trends

De bindende factor binnen TenCate zijn de ontwikkeling en productie van materialen, modules en systemen die veelal voldoen aan behoeftes die worden bepaald door het bieden van veiligheid en bescherming of die een milieutechnische behoefte, norm of standaard positief beïnvloeden. Deze behoeftes worden in de regel vanuit overheden voorgeschreven en via wetgeving vastgelegd. Op productniveau zijn vaak normeringen en standaarden vastgesteld waaraan materialen functioneel of qua samenstelling en / of kwalitatieve eigenschappen moeten voldoen.
Risico's van ongevallen, verwonding, schades en milieurampen dienen zo veel als mogelijk te worden voorkomen. Beveiliging en bescherming van personen en hun werk- en leefomgeving zijn wereldwijd groeimarkten.

Marktthema's

TenCate opereert hoofdzakelijk binnen zes marktthema's, die zijn afgeleid van de voor TenCate gedefinieerde wereldwijde trends veiligheid en duurzaamheid. Materialen die op basis van deze marktthema's worden ontwikkeld, voldoen aan specifieke eisen die binnen deze nichemarkten worden gesteld.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van TenCate is gebaseerd op de verschillende productietechnologieën die binnen de onderneming aanwezig zijn. De organisatie is opgedeeld in twee sectoren: Advanced Textiles & Composites (spinnen, weven, coaten, impregneren van weefsels en persen van laminaten) en Geosynthetics & Grass (extruderen en verwerken van vezels uit kunststoffen als PP en PE, weven en non-woventechnologie).

Belangrijkste producten sector Advanced Textiles & Composites

- Vlam- en hittewerende materialen voor legeruniformen
- Veiligheidsmaterialen voor beroepskleding
- Beschermende weefsels voor tenten en zonwering
- Prepregs voor de productie van thermohardende en thermoplastisch composietmaterialen
- Composietlaminaten
- Bepantseringsmaterialen en -systemen voor (leger)voertuigen

Belangrijkste producten sector Geosynthetics & Grass

- Geweven materialen en non-wovens voor infrastucturele werken, bouw, weg- en waterbouw
- Systemen voor ontwatering van (industrieel) slib, milieuprojecten, bouw van dijken en overige kustwerken
- Kunstgrasgarens
- Kunstgrassystemen

Jaarverslag 2012

Koninklijke Ten Cate nv

Commercieel overzicht Binnenzijde omslag
Profiel Binnenzijde omslag
Belangrijkste ontwikkelingen en evaluatie actieplannen 2012 2
Kerngegevens 2012 3
Het aandeel TenCate 6
People Planet Profit 8
Voorwoord voorzitter raad van bestuur 10

Business overview 13
Business overview 14
Visie, missie en strategie 15
Strategische doelen 17
Indicatoren 18
Businessmodel en waardecreatie 25
Sectoren 29
Corporate informatie 39

Business context 45
Businessomgeving 46
Belanghebbenden 47
Materialiteitsmatrix 48
SWOT-analyse 50
Risicomanagement 52

Governance 55
Raad van bestuur 56
Raad van commissarissen 57
Verslag raad van commissarissen 58
Corporate governance 60

Performance 61
Verslag raad van bestuur 62
Sector Advanced Textiles & Composites 66
Sector Geosynthetics & Grass 75
Sector Overig 82

Outlook 83
Vooruitzichten 2013 84
Actieplannen 2013 86
Corporate initiatieven 87

Bestuursverklaring 88

Financial statements 89
Jaarrekening 2012 90
Overige gegevens 142
Tienjarenoverzicht 144

Begrippenlijst 146
Contact 148
Overzicht werkmaatschappijen en deelnemingen Binnenzijde omslag
Colofon Binnenzijde omslag

› Een interactieve digitale versie van dit verslag is beschikbaar op www.tencateannualreports.com

Belangrijkste ontwikkelingen en evaluatie actieplannen 2012

Omzet daalt met 8% tot € 1.049 miljoen

- De omzetdaling concentreert zich op met name de Amerikaanse defensiemarkt.
- Positieve omzetontwikkelingen bij TenCate Advanced Composites (space- en aerospacemarkt), TenCate Grass (downstream) en TenCate Enbi.

Nettowinst € 22,3 miljoen (2011: € 58,7miljoen)

- De nettowinstdaling is mede het gevolg van het verlies aan hoogwaardige defensieomzet.
- De genormaliseerde nettowinst bedroeg € 27,6 miljoen.
- Per saldo € 8 miljoen eenmalige lasten, voornamelijk in vierde kwartaal.
- De sector Geosynthetics & Grass liet een stijging van het resultaat (EBITA) zien van 20%.
- De sector Overig liet een negatief resultaat (EBITA) zien van € 3,0 miljoen, met name als gevolg van verlieslatende activiteiten bij Xennia Technology.
- Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten stijgt van – € 9 miljoen tot € 68 miljoen.
- Rentedragende schuld daalt met circa € 60 miljoen tot € 230 miljoen; schuldratio 2,55 (2011: 2,12).

Sterke afname omzet in de Amerikaanse defensiemarkt

- Bij TenCate Protective Fabrics en TenCate Advanced Armour liep de omzet ten behoeve van het Amerikaanse leger sterk terug.
- Het verlies aan defensieomzet bedroeg in totaal US$ 130 miljoen.
- In de markt voor bepantsering van personen en voertuigen werden door het Amerikaanse leger geen grote orders afgegeven.

Afnemende omzetbijdrage vanuit de sector Geosynthetics & Grass

- Over de eerste zes maanden van 2012 lieten de geosynthetics-activiteiten een sterke performance zien.
- De druk op overheidsbudgetten had in de loop van 2012 een steeds sterkere invloed op met name infrastructuurprojecten en de sportmarkt (vooral Zuid-Europa).

Aanscherping strategische focus en kostenbesparingen

- Daling van circa 350 fte's sinds mei 2012.
- In de tweede helft van het jaar bedroeg het positieve effect van de loonkostenbesparing circa € 7 miljoen.
- De aanscherping van de buy & build-strategie betrof een nadere focus op composietmaterialen, met name voor de automotive- en andere industriële markten. In 2012 werd PMC Baycomp (USA) geacquireerd. Begin 2013 werd Amber Composites (UK) overgenomen.
- In het streven naar meer samenwerking met partners in de waardeketen kwamen onder meer de partnerschappen met BASF (automotivecomposieten) en 3M (tooling) tot stand.

Groei omzet in composietmaterialen buiten de aerospacemarkt

- Belangrijke vorderingen werden gemaakt in de marktontwikkeling buiten de aerospacemarkt. Gedurende 2012 was de omzet op dit gebied vooralsnog beperkt. De automotive-, toolingcomposieten- en andere industriële markten bieden TenCate goede groeikansen.
- Behalve acquisities en partnerschappen hebben interne ontwikkelingen bijgedragen aan de toegang tot nieuwe markten.
- TenCate nam het initiatief voor de oprichting van het European Thermoplastic Automotive Composites consortium (***e***TAC), dat zich positioneert als solutions provider in de automotivemarkt.

Ontwikkelingen TenCate ABDS™ active blast countermeasure system

- In 2012 is een afzonderlijke projectorganisatie gevormd voor de verdere ontwikkeling en marktintroductie.
- De eerste omzet wordt in 2013 verwacht.

Positieve resultaten reorganisaties downstreamactiviteiten TenCate Grass

- De genomen maatregelen hebben een positieve invloed gehad op het functioneren van de downstreamorganisatie.

Inbedding inkjettechnologie in het productieproces van TenCate Protective Fabrics

- In de tweede helft van 2012 werd een sample-printer geïnstalleerd.
- TenCate nam in 2012 deel aan het Europese innovatieproject Eco Innovation, waarvoor een subsidiebedrag is toegekend van circa € 1,0 miljoen. De (gedeeltelijke) overschakeling op inkjettechnologie als clean technology neemt naar verwachting begin 2013 een aanvang.

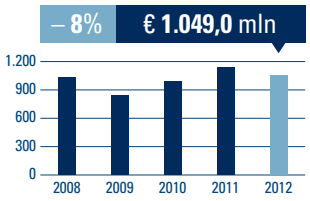
MVO-agenda

- TenCate maakte goede vorderingen bij het zichtbaar maken van duurzaamheidaspecten in de bedrijfsvoering.

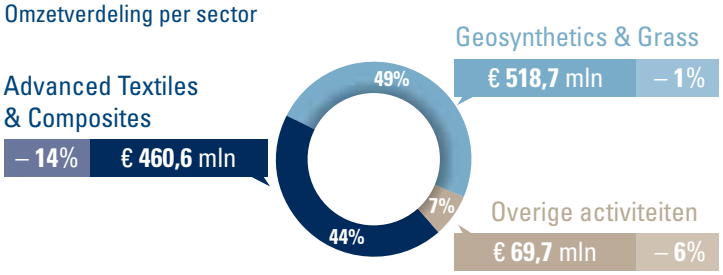
Kerngegevens 2012

(in miljoenen euro, tenzij anders vermeld)

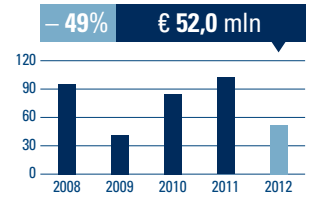
Omzet



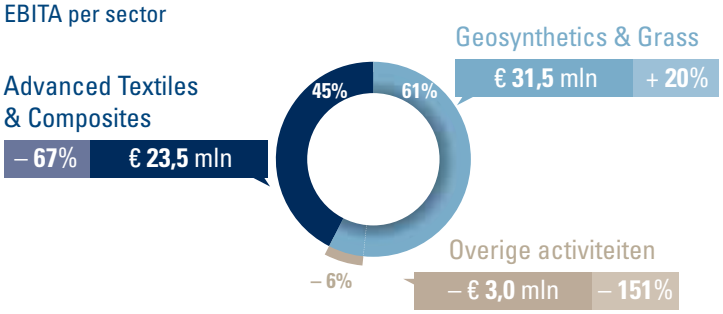
Omzetverdeling per sector



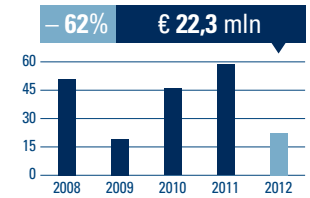
EBITA



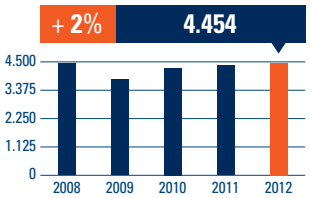
EBITA per sector



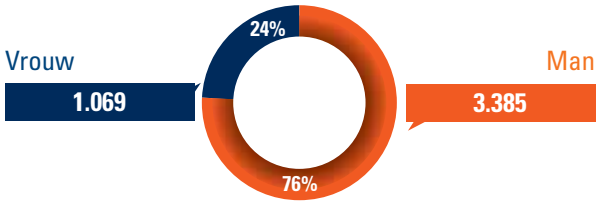
Nettoresultaat



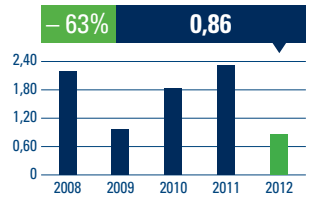
Medewerkers



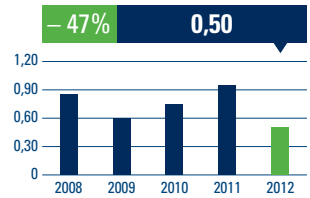
Medewerkersverdeling



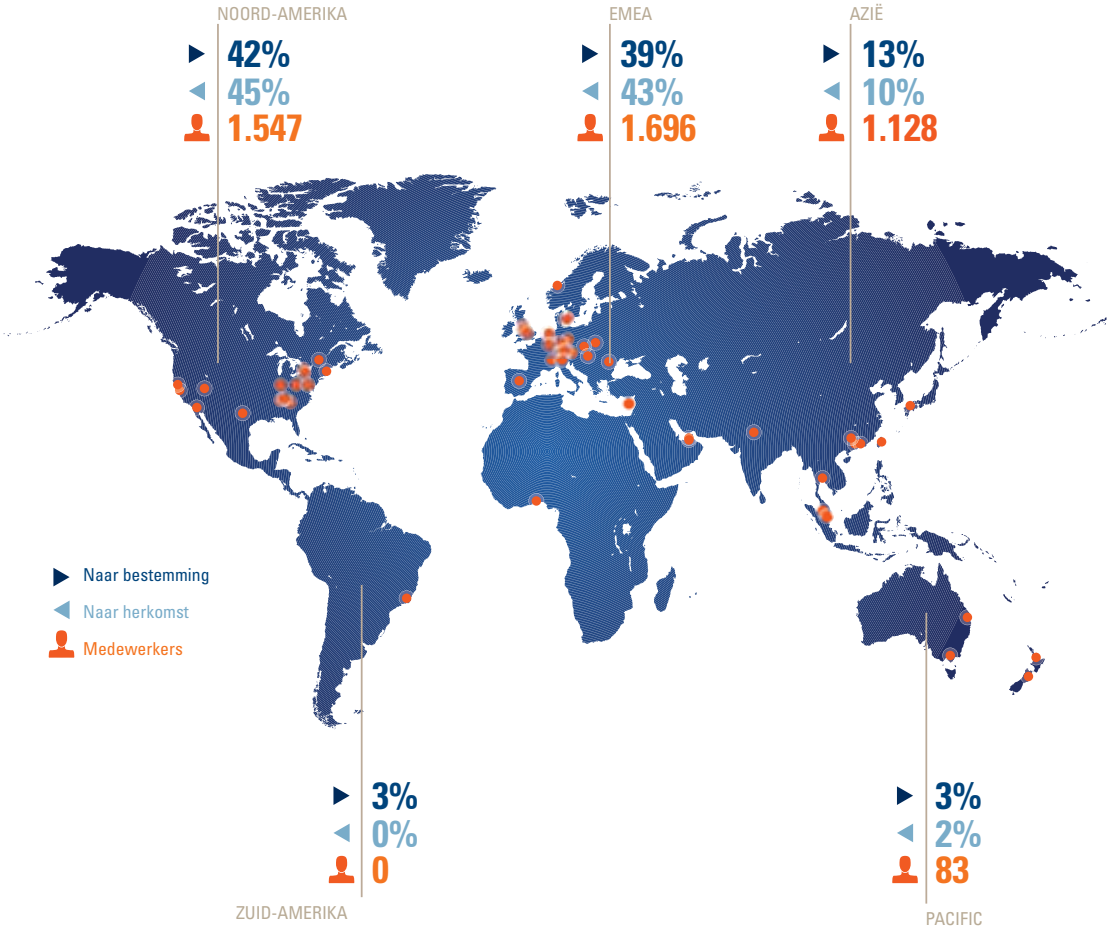
Nettoresultaat per aandeel (in €)



Dividend per aandeel (in €)



Geografische spreiding omzet en aantal medewerkers ultimo 2012



TenCate heeft eigen productievestigingen (■) en verkoopkantoren (■) in de volgende landen:

Americas

Noord-Amerika
Verenigde Staten
Canada

Zuid-Amerika
Brazilië

EMEA

Europa
Cyprus
Denemarken
Duitsland
Engeland
Frankrijk
Hongarije
Ierland
Italië
Nederland
Oostenrijk
Polen
Roemenië
Spanje
Tjechië
Zwitserland

Afrika
Benin

Midden-Oosten
Dubai
Verenigde Arabische Emiraten

AsiaPacific

Azië
China
Maleisië
Thailand
India
Singapore
Zuid-Korea

Oceanië
Australië
Nieuw-Zeeland

RESULTATENREKENING	2011	2012
Omzet	1.138,8	**1.049,0**
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	137,5	**89,1**
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	102,5	**52,0**
Genormaliseerd bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	102,5	**60,0**
Bedrijfsresultaat voor amortisatie in % van de opbrengsten (EBITA-marge)	9,0%	**5,0%**
Bedrijfsresultaat (EBIT)	89,6	**37,5**
Nettoresultaat	58,7	**22,3**
Genormaliseerd nettoresultaat	58,7	**27,6**

GECONSOLIDEERDE BALANS EN RENDEMENT		
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	808,8	**750,5**
Rendement (EBITA) op gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	13,1%	**6,4%**
Netto rentedragende schulden (ultimo)	288,7	**229,9**

GECONSOLIDEERDE KASSTROOM		
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	49,3	**101,8**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	– 57,8	**– 33,4**
Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	– 8,5	**68,4**

SCHULDVERHOUDING		
Nettoschuld / EBITDA-ratio	2,12	**2,55**

UITSTAANDE AANDELEN (X 1.000)		
Aantal uitstaande aandelen jaarultimo	25.929	**26.498**
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen (voor verwatering)	25.452	**25.895**
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen (na verwatering)	25.736	**26.040**

GEGEVENS PER AANDEEL		
Nettoresultaat	2,31	**0,86**
Verwaterd nettoresultaat	2,28	**0,86**
Dividend	0,95	**0,50**
Eigen vermogen	17,96	**17,25**

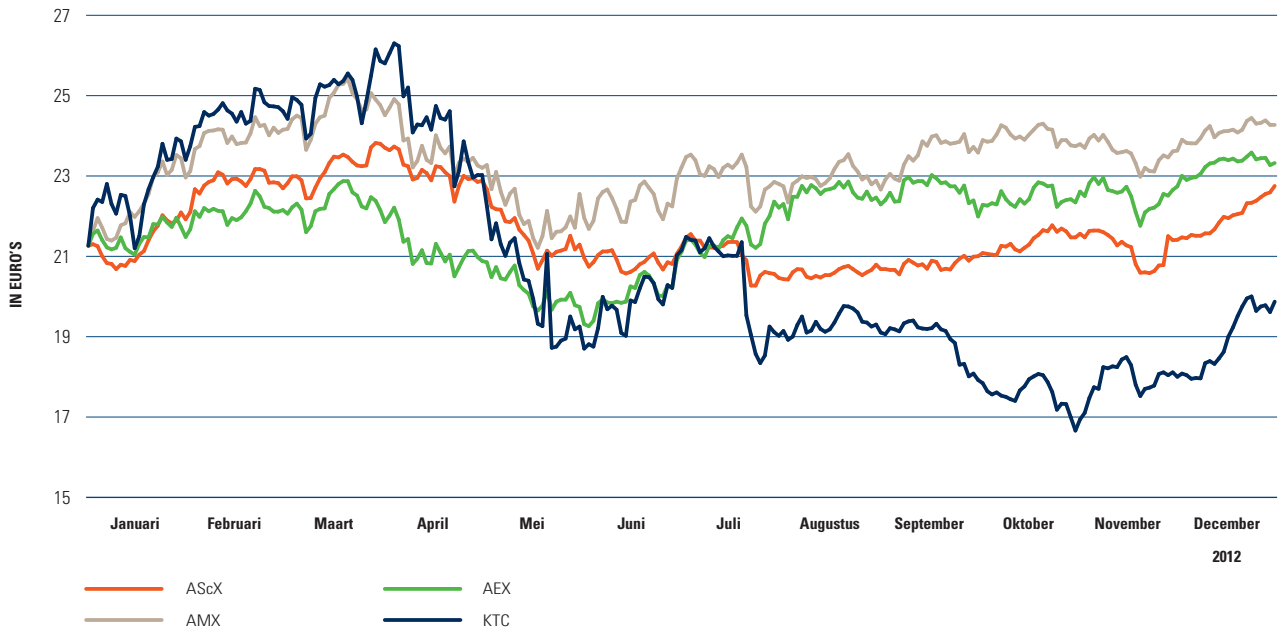
MEDEWERKERS		
Aantal mensjaren ultimo*	4.353	**4.454**
– waarvan in Nederland	819	**795**

* Exclusief inleenkrachten.

Het aandeel TenCate

Bron: NYSE EURONEXT | ISIN-code: NL 0000375731 | Reuters-code: NTCN.AS | Bloomberg-code: KTC.NA

GEGEVENS PER AANDEEL



Het aandeel TenCate is genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam en opgenomen in de AMX-index. Het aandeel wordt actief gevolgd door de toonaangevende banken en effecten-instellingen die opereren op het gebied van Nederlandse / Europese small- en midcaps.

ALGEMEEN

In de loop van 2012 liep de koers van het aandeel terug. Aanleiding waren de onverwacht sterke daling van de vraag in de Amerikaanse defensiemarkt en de negatief bijgestelde vooruitzichten voor 2012. Vooral de gedaalde belangstelling in de Verenigde Staten van Amerika voor defensiegerelateerde aandelen had een negatief effect op het sentiment in de Amerikaanse beleggersmarkt.
De verkoopdruk vond vooral plaats vanuit de Verenigde Staten, mede als gevolg van de verminderde belangstelling voor eurogerelateerde fondsen. TenCate heeft deze druk door verschillende roadshows in Europa redelijk weten op te vangen.

In het licht van de huidige uitdagende marktomstandigheden wordt een intensieve dialoog met aandeelhouders gevoerd teneinde hen een goed inzicht te geven in risico's en kansen. Ook de aandeelhoudersvergadering biedt hiervoor een goed platform.

Via het TenCate magazine txtures alsmede via de (vernieuwde) website van TenCate wordt achtergrondinformatie verstrekt en wordt de koppeling gelegd met diverse strategische thema's.

DIVIDENDBELEID EN DIVIDENDVOORSTEL

TenCate streeft naar een evenwichtig dividendbeleid, waarbij de dividendmutatie bij een daling van het resultaat zoals dat zich in 2012 manifesteerde, op een enigszins gedempte wijze wordt gevolgd. Deze situatie heeft zich eerder voorgedaan bij het dividend over het boekjaar 2009, waar incidenteel een hoger uitkeringspercentage is gehanteerd. Het dividendbeleid is gebaseerd op een uitkeringspercentage van 40%. In de regel wordt hierbij een keuzedividend gehanteerd.

Gelet op het huidige resultaat wordt incidenteel voorgesteld een uitkeringspercentage te hanteren van 58%. Daarmee bedraagt het dividend € 0,50 per aandeel van nominaal € 2,50, naar keuze van aandeelhouders in aandelen ten laste van de agioreserve of in contanten.

AANTAL UITSTAANDE AANDELEN	
Aantal uitstaande aandelen 31 december 2011	**25.928.914**
Uitbreiding aandelenkapitaal als gevolg van stockdividend	**568.752**
Aantal uitstaande aandelen 31 december 2012	**26.497.666**

ONTWIKKELING UITSTAANDE AANDELEN	2011	2012
Nominale waarde	€ 2,50	**€ 2,50**
Laagste koers	€ 18,75	**€ 16,66**
Hoogste koers	€ 32,02	**€ 26,30**
Slotkoers	€ 21,26	**€ 19,87**
Winst per aandeel	€ 2,31	**€ 0,86**
Dividend per aandeel	€ 0,95	**€ 0,50**

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.	6 mei 2011	5,67%
Kempen Oranje Participaties N.V.	1 januari 2010	6,34%
Schroders Plc.	27 oktober 2009	8,25%
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V.	22 juni 2010	10,16%

OPTIEREGELING, AANDELENBEZIT PERSONEEL EN RAAD VAN BESTUUR

Voor de optieregeling en het aandelenbezit van managers en leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar pagina 137 van dit verslag. De door de vennootschap ingekochte aandelen houden verband met het afdekken van verstrekte opties.

GEOGRAFISCHE SPREIDING AANDELENBEZIT	
Nederland	**47%**
Verenigde Koninkrijk	**20%**
Verenigd Staten van Amerika	**20%**
Scandinavië	**5%**
België	**4%**
Frankrijk	**1%**
Overig	**3%**

BELANGRIJKE DATA IN 2013	
Publicatie jaarcijfers 2012	1 maart
Publicatie jaarverslag over 2012	7 maart
Algemene vergadering van aandeelhouders	18 april
Notering ex-dividend	22 april
Record datum: bepaling dividendgerechtigden	24 april
Keuzeperiode voor contant of stockdividend	25 april tot en met 13 mei
Publicatie trading update eerste kwartaal 2013	26 april
Betaalbaarstelling dividend / levering aandelen (stock)	15 mei
Publicatie halfjaarcijfers 2013	26 juli
Publicatie trading update derde kwartaal 2013	25 oktober

People Planet Profit

TenCate richt zich op de duurzame bescherming van mensen en hun werk- en leefomgeving.





-8 kilo (-22%) gewicht vliegtuigtrolleys door TenCate Cetex® technologie



32 miljoen meter TenCate Defender™ M sinds 2007 voor US Army en Marine corps







-8° Celsius zonwarmte op kunstgrasvelden door TenCate XP Blade™ technologie





24%
van TenCate-medewerkers
is vrouw









50 jaar
TenCate Geotube® technologie
voor duurzaam
watermanagement

6 Awards
voor Highly Protected Risks
van FM Global voor TenCate





Voorwoord voorzitter raad van bestuur

Het jaarverslag 2012 van TenCate is inhoudelijk op een nieuwe opzet gebaseerd. Behalve de verslaglegging ten aanzien van de jaarcijfers is het hoofddoel van de nieuwe opzet om een gecomprimeerd en eenduidig beeld te schetsen waar de onderneming voor staat, wat de verbindende factoren zijn en op welke wijze invulling wordt gegeven aan de implementatie van de concernstrategie. Waardecreatie – de waardepropositie in kernmarkten – is daarbij een leidend thema.

SAMEN STERK

Een tweetal ontwikkelingen is in gang gezet om ook onder moeilijke marktomstandigheden op langere termijn groei te kunnen blijven realiseren.

In de eerste plaats is sprake van een toenemende cohesie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen die zich op de wereldwijde kernmarkten van TenCate richten: veiligheidsweefsels, composietmaterialen, geotextiel en kunstgras.
TenCate opereert volgens het businessmodel van waardeketenmanagement. De strategische planning verloopt bij alle concernonderdelen volgens dit concept. Deze concernmatige aanpak, die inmiddels kenmerkend is geworden voor TenCate, heeft geresulteerd in een aantal leidende posities in de waardeketens. Dit uit zich in de relaties die de onderneming onderhoudt met zowel commerciële relaties en eindgebruikers als toeleveranciers. Voorts is sprake van een concurrerende kostenbasis en een planmatige aanpak van innovatie en productontwikkeling (actief portfoliobeheer).

De toenemende interne coherentie van TenCate als 'materials company' met als resultante 'TenCate – Protecting People' heeft eveneens een positieve uitwerking op de positionering van de onderneming in de markt.
De groeiende aandacht voor veiligheid en bescherming van personen en toegenomen milieueisen, vooral bij aanbestedingen van projecten, zijn van invloed op de specificaties van functionele materialen en creëren groeimogelijkheden voor innovatieve materiaaloplossingen.

In de tweede plaats is sprake van een toenemende vorm van samenwerking binnen waardeketens. Netwerkstructuren geven een nieuwe dimensie aan het begrip waardeketenmanagement. Nadat eerder in de kunstgrasmarkt sprake is geweest van waardeketenintegratie streeft TenCate ook op andere terreinen naar nauwere samenwerking met internationaal opererende marktpartijen om de marktintroductietijd te versnellen. Daarbij wordt tevens het probleemoplossend vermogen vergroot doordat complementaire kennis en vaardigheden van de partners wordt samengebracht. De alliantie met BASF (automotive composieten) en 3M (tooling composieten) zijn hiervan voorbeelden.

Markten waarin TenCate opereert, zoeken naar oplossingen voor met name veiligheid en bescherming. De waardepropositie kan derhalve vanuit zowel de interne coherentie (samenbrengen van competenties) als door samenwerking met businesspartners worden voorgesteld. Hierdoor kan de toegevoegde waarde voor eindgebruikers worden vergroot en zal in toenemende mate sprake zijn van het leveren van systeemoplossingen.

GANG VAN ZAKEN

De ontwikkelingen in met name de Amerikaanse defensiemarkt (beschermende weefsels en armourmaterialen) drukten een stempel op de algehele performance. Hoewel in de gehele wereld sprake was van uitdagende marktomstandigheden, concentreerde de omzet- en winstdaling van TenCate zich op de Amerikaanse defensiemarkten.
De voorziene daling van de aan het Amerikaanse leger gerelateerde vraag naar TenCate Defender™ M deed zich in het tweede kwartaal van 2012 in onverwacht sterke mate voor. Ook de Amerikaanse markt voor voertuigbepantsering en persoonlijke ballistische bescherming liet een aanmerkelijke daling van de vraag zien. Belangrijke oorzaken waren de teruglopende overheidsbudgetten en politieke onzekerheid door de presidentsverkiezingen en de 'fiscal cliff'. Later in het jaar liet ook de Amerikaanse markt voor geosynthetics een omzetdaling zien. Deze daling was met name het gevolg van de afwachtende houding van (lokale) overheidsinstanties en is naar verwachting niet structureel.

De afgegeven prognoses voor 2012 waren grotendeels ingegeven door prognoses van het Amerikaanse leger ten aanzien van de levering van TenCate Defender™ M producten. De bijstelling van de winstverwachting medio 2012 werd vooral veroorzaakt door de gevolgen van de plotselinge afwachtende houding binnen de Amerikaanse defensiemarkt. Door deze ontwikkelingen daalden omzet en resultaat van de sector Advanced Textiles & Composites meer dan verwacht.
Op langere termijn blijft de defensiemarkt voor TenCate van belang. De nadruk zal liggen op een verdere ontwikkeling van de defensiemarkt op een meer internationale basis. De Amerikaanse defensiemarkt blijft echter een dominant belang houden in de geografische omzetspreiding.

De aandacht voor veiligheid en bescherming van militairen en het daarvoor beschikbare budget blijft ook in de toekomst relatief op een hoog niveau liggen. De Verenigde Staten van Amerika zijn in deze ontwikkeling toonaangevend.

Mede door een terughoudende overheid werd in de kunstgrasmarkt beperkte voortgang geboekt bij de voorgenomen verbetering van de resultaten binnen de Grass-groep. Hoewel sprake was van omzetstijging bij de downstreamactiviteiten, werd onvoldoende volumegroei gerealiseerd bij de productie van kunstgrasgarens. Hierdoor was opnieuw sprake van onderbezetting van de productiecapaciteit.
In 2012 was sprake van een goede performance van de geotextielactiviteiten, met name in de eerste helft van 2012. Het bedrijfsresultaat (EBIT) van de sector Geosynthetics & Grass als geheel is met circa 20% gestegen.

GROEIMARKTEN

Ondanks het lagere resultaat bleef TenCate zich richten op innovatie en marktontwikkeling. Meer dan de helft van de investeringen in 2012 was gerelateerd aan innovaties. TenCate concentreert zich op een aantal deelmarkten teneinde hier bovengemiddelde groei te realiseren. Daardoor zal de groeipotentie van het concern de komende jaren toenemen en zich verbreden. In 2012 werden hierin goede vorderingen gemaakt:

- In de loop van het jaar werd gemeld dat de eerste omzet in het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system in 2013 wordt verwacht. De ontwikkelingen bevinden zich in een belangrijke fase, waarbij een nauwe samenwerking bestaat met de Amerikaanse defensieautoriteiten en testcentra.
- De activiteiten in aerospace-composieten ontwikkelden zich gunstig.
- Er werd een start gemaakt met de ontwikkeling van de activiteiten op het gebied van automotive-composieten (overname PMC Baycomp, kwalificatie thermoplastisch composiet voor wereldwijd leidende OEM, begin 2013 aangekondigde overname Amber Composites).
- Gunstige ontwikkelingen op het gebied van veiligheidsweefsels voor de olie- en gaswinning en procesindustrie. TenCate beschikt over een kansrijke productportfolio, wat resulteerde in aansprekende orders voor onder andere toonaangevende oliemaatschappijen.
- Milieumarkt, watermanagement en infrastructuurprojecten: TenCate Geosynthetics liet wereldwijd zien welke voordelen TenCate Geotube® systemen bezitten.

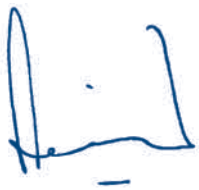
DUURZAAMHEID

In 2012 zijn belangrijke vorderingen gemaakt op het gebied van duurzaamheid. Managementteams van werkmaatschappijen worden sinds 2011 bijgestaan door het corporate mvo-team. De Nederlandse TenCate bedrijven implementeerden in 2012 de MVO Prestatieladder. Hiermee kunnen de sociale, ecologische en economische prestaties eenduidiger en uitgebreider worden gemeten en gerapporteerd.
Ook werden goede vorderingen gemaakt met het bepalen van de CO_2-voetafdruk. Uiteindelijk kan TenCate een kwantitatief inzicht geven in wat het duurzaamheidsbeleid wereldwijd oplevert.

MEDEWERKERS

De druk op overheidsbestedingen leidde tot uitstel en vertraging van projecten, waardoor relatief sterke verschuivingen op de omzetontwikkeling kunnen optreden. Dit vereist een flexibele organisatie en flexibiliteit van medewerkers. Niet kon worden voorkomen dat het personeelsbestand wereldwijd met 350 fte's moest worden ingekrompen.
Kostenreductie en verhoging van de effectiviteit hadden in 2012 een hoge prioriteit. Versterking heeft plaatsgevonden en zal ook in 2013 plaatsvinden op het gebied van marketing en verkoop, mede gelet op de toekomstige groeiambities.

Hierbij dank ik alle medewerkers voor hun inzet in het afgelopen jaar.



Ir L. de Vries, bestuursvoorzitter en CEO

> ‘TenCate is voor Lockheed Martin in Denver, Colorado van enorme waarde. We zijn dankbaar voor hun inzet en betrokkenheid bij de kwalificatie van nieuwe, in kosten gereduceerde prepregs en folielijmen, waardoor we ons concurrentievoordeel in de luchtvaartindustrie kunnen behouden.’

- Nick Courtney, Production Engineer, Composites Development Shop, Lockheed Martin

BUSINESS OVERVIEW

Business Overview bevat een nadere toelichting waarom TenCate doet wat zij doet (Why), hoe zij dit doet (How) en wat zij doet (What)

Business overview 14
Visie, missie en strategie 15
Strategische doelen 17
Indicatoren 18
Businessmodel en waardecreatie 25
Sectoren 29
Corporate informatie 39

TenCate Tecasafe®

Business overview

'Protecting People' is het uitvloeisel van de drijfveren die binnen de organisatie leven en aansluiten op de wereldwijde trends veiligheid en duurzaamheid. Het businessmodel van TenCate ten aanzien van waardeketenmanagement vormt daarbij het strategisch raamwerk.

Gelet op de economische en financiële situatie in vele kernmarkten kregen bepaalde hoekstenen (zie pagina 25) van het businessmodel zoals TenCate dat hanteert meer prioriteit. In 2012 werd vooral de nadruk gelegd op kostenbeheersing en werd binnen de totale productportfolio meer focus aangebracht. De in 2012 aangekondigde kostenbesparingen hadden als doel op jaarbasis circa € 25 miljoen winstherstel te genereren bij gelijkblijvende omzet.

Meer aandacht ging uit naar het vergroten van de (geografische) markt van in het recente verleden ontwikkelde producten. Deze acties zullen in 2013 worden voortgezet. Binnen nichemarkten waarin TenCate nog niet of relatief minder sterk is vertegenwoordigd, werd een start gemaakt om meer personele capaciteit, zowel in kwantitieve als kwalitatieve zin, in te zetten op groei. Voorbeelden van deze nichemarkten zijn automotivecomposieten, toolingcomposieten, infrastructuur en milieu (geosystemen), nichemarkten voor veiligheidsweefsels (TenCate Defender™ M, TenCate Tecasafe™ Plus), de interieurmarkt met aerospacecomposieten en de kunstgrasprojectenmarkt. Binnen de kunstgrasmarkt verschuift de concurrentie in de richting van systemen.
De ontwikkelingen binnen TenCate bevinden zich steeds meer op het niveau van eindoplossingen.

In meer markten zag TenCate het toenemende belang van communicatie met de eindgebruikers over de waardepropositie. Hoewel TenCate geen business-to-consumeronderneming is, groeit het belang van nieuwe media bij het informeren van eindconsumenten. End-usermarketing stelt zwaardere eisen aan de marketingcapaciteiten van de gehele onderneming.

Protecting people

In de huidige tijd geldt steeds meer: voorkomen is beter dan genezen. Wij leven in een risicosamenleving. Het betreft met name veiligheids- en duurzaamheidsrisico's. Dat wil niet zeggen dat de eventuele gevolgen van dergelijke, vaak inherent aanwezige risico's zonder meer worden aanvaard.

De missie van TenCate is om voortdurend zorg te dragen voor betere bescherming van mensen en hun werk- en leefomgeving. Onderzoekers en ontwikkelaars van TenCate werken daarom voortdurend aan het verder optimaliseren van eigenschappen en karakteristieken van de aangeboden materialen, modules en systemen, zoals draagcomfort, verantwoorde prijs-kwaliteitverhouding en de combinatie met andere risicofactoren (multi-risk exposure).
Daarbij is aandacht voor grote, vaak institutionele klanten die met TenCate materialen veelal een grote organisatie dienen uit te rusten. Naast de direct vereiste functionaliteiten gaat het om aspecten als leverbetrouwbaarheid, total cost of ownership, levenscycluskosten, milieueffecten en individueel maatwerk.

TenCate materialen hebben op uiteenlopende toepassingsgebieden aangetoond dat zij onder extreme omstandigheden hun beloftes waarmaken – of het nu om een landing op Mars gaat of het blussen van branden. Soms maken TenCate materialen onvoorziene gebeurtenissen tot een levensreddende ervaring: materials that make a difference.

Visie, missie en strategie

VISIE

De visie van TenCate is gebaseerd op het ontwikkelen ('buy & build') van een brede en vooruitstrevende technologische basis. TenCate beschikt als onderneming in de technischtextielsector wereldwijd over een ongeëvenaard brede en innovatieve technologiepositie (inclusief octrooiposities). Dat stelt de onderneming in staat materialen te ontwikkelen die optimaal aansluiten op individuele marktbehoeftes binnen de gekozen marktthema's veiligheid en bescherming van mens en milieu.

ONTWIKKELDE MARKTEN VERSUS EMERGING MARKETS

De visie op de markt is dat steeds meer aandacht ontstaat voor beheersing van veiligheidsrisico's en dat vandaaruit specificaties en normeringen van materialen op hogere niveaus zullen uitkomen. Daarbij wordt het eveneens steeds belangrijker duurzame oplossingen aan te kunnen bieden die een breed scala van voordelen afdekken voor zowel de eindgebruiker als de institutionele klant.
Momenteel is in de Amerikaanse en Europese markt de beheersing van veiligheidsrisico's actueel. Een illustratief voorbeeld is de orkaan Sandy, die in 2012 de oostkust van de Verenigde Staten teisterde. Deze kust was deels voorzien van TenCate Geotube® containers ('dune dikes').

In *emerging markets* is de trend waar te nemen dat men standaarden gaat ontwikkelen op het gebied van bescherming en milieubeheer en dat men daarbij tevens voor de nieuwste technologieën kiest.

MISSIE

TenCate streeft naar leiderschap in groeiende marktniches voor specialistische, functionele materialen. De onderneming maakt daarbij gebruik van haar brede technologische basis, de intern aanwezige specialistische vaardigheden en van een sterke positie in de waardeketen.
In markten die hoge eisen stellen aan functionaliteit biedt TenCate hoogwaardige oplossingen.
Het doel is een bijdrage te leveren aan vooruitgang in de sectoren waarin TenCate actief is. De toegevoegde waarde voor haar klanten leidt tot een hogere waardering voor de materialen en een rendabele groei van de onderneming. Dit betekent tevens waardecreatie voor aandeelhouders. TenCate streeft ernaar op een duurzame en cyclische wijze blijvend waarde te creëren voor haar stakeholders. De onderneming wordt hierin integraal ondersteund door haar corporate waarden (zie pagina 28).

Het ontwikkelen van de juiste productportfolio (productdifferentiatie), toegesneden op specifieke marktbehoeftes, het op een goede wijze onder de aandacht brengen van de oplossingen en het opnemen van de beheersing van veiligheidsrisico's in specificaties vormen belangrijke onderdelen van de wijze waarop TenCate inhoud geeft aan haar missie.

Het zoeken naar oplossingen voor de bescherming van personen en hun werk- en leefomgeving vormt de bindende factor binnen de missie van TenCate. Elke dag proberen medewerkers het verschil te maken door middel van TenCate materialen. Die materialen kunnen ongewilde gebeurtenissen tot een levensreddende ervaring maken.
'Protecting people' door 'materials that make a difference'.



STRATEGIE

ALGEMEEN

De strategie van TenCate is gestoeld op het concept van waardeketen-management, zoals dit op pagina 26 wordt uiteengezet. TenCate ziet er scherp op toe dat de positie als ontwikkelaar en producent van materialen binnen de keten geborgd blijft. Voorwaartse of achterwaarte integratie heeft een directe invloed op de positionering van de onderneming en beïnvloedt onmiddellijk de concurrentiepositie en de relatie met directe klanten.
TenCate richt zich primair op markten waar hoge functionele eisen aan producten worden gesteld. Hiertoe is een marktfocus aangebracht op leidende thema's, die de vraag vanuit nichemarkten beïnvloeden.
Op deze markten kan op basis van de sterke technologische oriëntatie van de onderneming een bepaalde voorsprong worden opgebouwd en kan het toegepaste materiaal een meerwaarde opleveren voor het systeem waar het deel van uitmaakt.

STRATEGISCHE AANSCHERPING

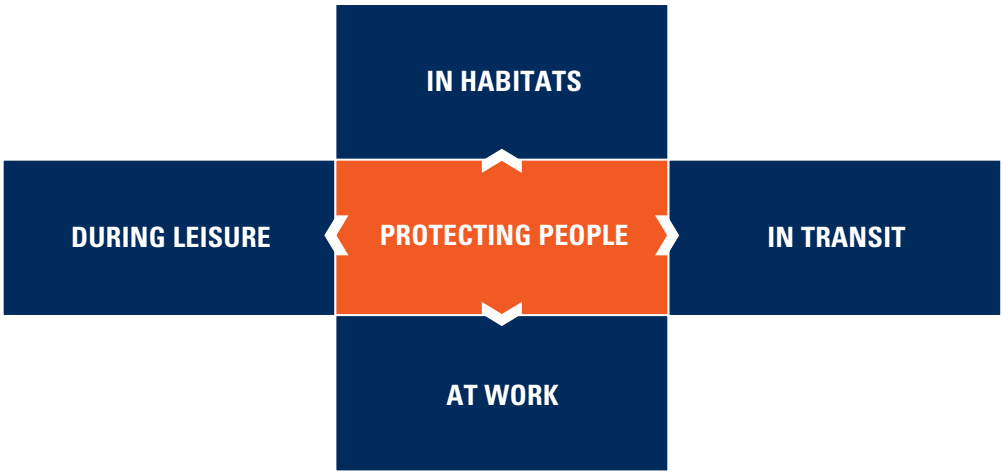
TenCate beschikt over interessante ontwikkelingen voor de toekomst. Mede door de nieuwe uitdagingen die markten bieden, heeft echter een aanscherping plaatsgevonden in het strategisch beleid. Hoewel de marktverwachtingen voor de langere termijn voor TenCate positief zijn, werd prioriteit gegeven aan groei op korte en middellange termijn.

Traditionele markten lijken ook in 2013 nog onder druk te staan.
Er wordt daarom sterker ingezet op groei in nieuwe markten op basis van bestaande producten en technologieën. Om toegang tot markten te versnellen, zijn hiertoe ook allianties gesloten met internationaal opererende partners. Tevens werden intern maatregelen genomen om omzetgroei te realiseren in (nieuwe) nichemarkten. Een aantal van deze ontwikkelingen zal naar verwachting vanaf 2014 vruchten afwerpen.

Gedurende 2012 is opnieuw prioriteit gegeven aan een stringent financieel beleid. Ondanks de daling in winstgevendheid heeft de schuldratio (nettoschuld / EBITDA) zich rond de doelstelling van TenCate bevonden. De schuldratio per ultimo 2012 bedroeg 2,55.

De afgelopen jaren en in 2012 vonden investeringen en kosten plaats in nieuwe technologieën, zoals digitale inkjettechnologie. In 2012 is meer focus aangebracht op verkoop en resultaat. Bepaalde ontwikkelingen met een onzekere en / of lange terugverdientijd werden gestaakt dan wel uitgesteld.

Voor het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system geldt eveneens dat de marktimplementatie en de ontwikkeling van een duurzaam winstgenererend businessmodel vooropstaan. De eerste resultaten hiervan worden in 2013 verwacht.



Strategische doelen

KWALITATIEVE STRATEGISCHE DOELEN

- Het creëren van waarde voor aandeelhouders door het realiseren van rendabele groei op basis van kennis, kunde en interne synergie. Hierbij wordt rekening gehouden met maatschappelijke verantwoordelijkheden, zowel vanuit economisch, ecologisch 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 groeimogelijkheden en risicoprofiel.
- De stimulering van een open, creatieve en ondernemende cultuur voor verandering, vernieuwing en vooruitgang.
- Het managen van een wereldwijd opererende, commerciële organisatie die denkt in (systeem)oplossingen binnen de totale waardeketen.

FINANCIËLE STRATEGISCHE DOELEN

- Het netto geïnvesteerd vermogen moet voldoende rendement genereren. Het bedrijfsresultaat voor amortisatie als percentage van het gemiddelde netto geïnvesteerd vermogen moet ten minste 15% bedragen.
- De financiële positie moet voldoende solide zijn. De verhouding tussen netto rentedragende schuld en bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) moet structureel minder dan 2,5 bedragen.
- De doelstelling van jaarlijks 10% winstgroei 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 naar verwachting gemiddeld beneden de 10% zal liggen.
- Er moet een adequate winstmarge worden gecreëerd. De geconsolideerde EBITA-marge moet stijgen naar ten minste 10%.

Indicatoren

Indicatoren zijn de factoren en aspecten van de bedrijfsvoering die invloed hebben op de prestaties en daarmee op de waarde van de onderneming. Hierbij maakt TenCate onderscheid in algemene indicatoren en specifieke indicatoren. Deze worden samengevat als kritische prestatie-indicatoren (KPI's).
TenCate communiceert niet extern over alle KPI's. Wel wordt de benadering op basis van KPI's gebruikt om intern de waardepropositie binnen het businessmodel van waardeketenmanagement te toetsen. Hieronder wordt kort ingegaan op een aantal belangrijke indicatoren.

ALGEMENE INDICATOREN

Een aantal indicatoren wordt periodiek getoetst aan de hand van de hoekstenen van het businessmodel van TenCate, waaronder:

END-USERMARKETING

Elk nieuw product dat TenCate ontwikkelt, moet zijn geënt op de heersende klantvraag dan wel nieuwe (inter)nationale normeringen en wet- of regelgeving. In een vroegtijdig stadium worden de specificaties met de klant en / of eindgebruiker vastgelegd dan wel ontwikkeld. Dankzij de opgebouwde expertise en de technologische basis kan gericht op de klantvraag worden ingegaan. Kunnen inspelen op veranderende specificaties is een belangrijk concurrentiemiddel.
Door decision-making units op eindmarkten op tal van manieren te beïnvloeden op normeringen kan de standaard worden gezet, steeds op een hoger niveau. Positief effect is tevens dat klanten en prospects zich tot TenCate wenden met vernieuwende vragen en behoeften. De marktpotentie is leidend voor de oplossingen van TenCate.

Als belangrijke indicatoren kunnen worden genoemd:
- Klanttevredenheid
- Marktaandeel
- Verkoopvolume
- Klantbinding (share of wallet)
- Aantal klachten en klachtafhandeling
- Naamsbekendheid en imago

In een aantal gevallen opereert TenCate via haar klanten, zoals in tenders. Het imago, de naamsbekendheid et cetera zijn daarom soms slechts indirect in eindmarkten te meten. End-usermarketing heeft onder meer als doel de bijdrage van TenCate en de waarde daarvan voor eindklanten meer zichtbaar te maken.

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

TenCate is een technologisch gedreven onderneming. Onder innovatie vallen daarmee eveneens ontwikkelingskosten die samenhangen met het gehele goedkeuringsproces (specificaties en kwalificaties van materialen). Deze kosten komen veelal als zodanig niet tot uitdrukking. Ook acquisities met een technologische achtergrond maken deel uit van het innovatieproces. TenCate voert een actief intellectueel eigendomsbeleid en heeft inmiddels meer dan 650 patenten en octrooien.
Als belangrijkste indicatoren kunnen worden genoemd:
- Aantal patenten
- Aantal merkenregistraties en landen van registratie
- Realisatie van procesinnovatieprojecten
- Het creëren van nieuwe standaarden in nichemarkten

KOSTENLEIDERSCHAP

De materialen die TenCate ontwikkelt, worden veelal intern geproduceerd. Daarbij richt TenCate zich met haar productieapparaat op zowel specialties als volumeproducten. Het dwingt de onderneming steeds heel bewust met kosten om te gaan, maar ook met de (kostenefficiënte) wijze van produceren, het margebeleid, het optimaliseren van processen, het organiseren van logistieke stromen, het terugbrengen van milieukosten et cetera. Tegelijkertijd dwingt het om een evenwichtige productportfolio in stand te houden met expansieproducten, exploitatieproducten en eliminatieproducten.
Als belangrijkste indicatoren kunnen worden genoemd:
- Productie
- Kosten per eenheid / uur
- Doorlooptijd in dagen
- Percentage first-time-right (FTR)
- Gebruik van resources (grondstoffen, water, energie)
- Aantal defecten
- Downtime
- Uitval en afval
- Uitstoot CO_2
- Opslag-voorraad-levering
- Voorraadniveau
- Omzetsnelheid van de voorraad
- Percentage tijdig geleverde producten
- Percentage juist afgeleverde producten
- Human resources
- Personeelskosten
- Verloop
- Verzuim

PRODUCTDIFFERENTIATIE

Omdat productlevenscycli steeds korter worden, dient TenCate (telkens) met nieuwe producten en oplossingen naar de markt te komen. In de praktijk wordt een expansieproduct uiteindelijk een commodity. Hoge kwaliteit, unieke eigenschappen, onderscheidend vermogen, lage prijs en een groot marktaandeel nemen daarbij langzaam of snel af. Uitgangspunt voor TenCate vormen de veranderende markten, waarin eisen strenger worden, wetgeving verandert en normeringen zwaarder worden. TenCate past eigenschappen aan of bouwt deze in materialen in om klantspecifieke producten en specialties te creëren.

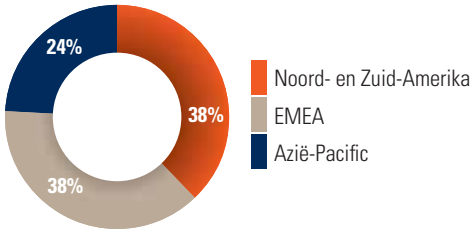
Als belangrijkste indicatoren kunnen worden genoemd:

- Aantal nieuwe product-markt-technologiecombinaties
- Kwantitatieve en kwalitatieve portfoliogroei
- Net present value (NPV) van de productportfolio

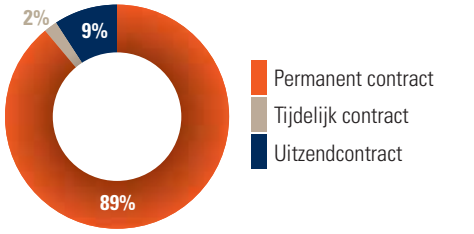
SPECIFIEKE INDICATOREN (MVO)

Aan de hand van de richtlijnen en definities van het Global Reporting Initiative (GRI) zijn begin 2012 op corporate niveau de mvo-gerelateerde kritische prestatie-indicatoren (KPI's) bepaald. Deze KPI's maken duidelijk waar TenCate wereldwijd staat op sociale, ecologische en economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met behulp van deze indicatoren uit het GRI-raamwerk is medio 2012 wereldwijd een proefmeting over 2011 gedaan onder alle markt-groepen. Op corporate niveau zijn de data over de jaren 2011 én 2012 vervolgens met een datamanagementsysteem verzameld, geanalyseerd, geaggregeerd en gevalideerd. In deze paragraaf wordt over de KPI's gerapporteerd, met name over het verslagjaar 2012 omdat deze data voldoen aan de accuratessecriteria van TenCate. Waar mogelijk zijn data over 2011 meegenomen. Het komende jaar zal de kwaliteit van de data en daarvoor relevante processen verder worden verbeterd. De bedrijfsonderdelen uit de downstream-activiteiten van TenCate Grass en de activiteiten van TenCate Enbi en Xennia Technology zijn niet meegenomen in de proefmeting. De figuren 1 en 2 betreffen gegevens van het volledige TenCate concern.
TenCate ziet 2011 en 2012 als basisjaren, waarvan de mvo-data zullen worden gebruikt om de nadere ambities en doelstellingen te bepalen en programma's in te richten. In volgende verslagen zal de prestatieontwikkeling verder worden geanalyseerd.

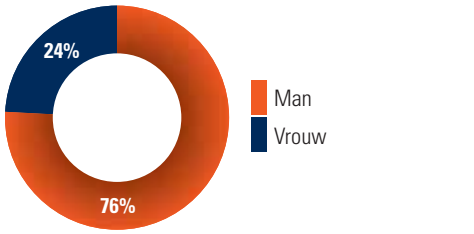
1 VERDELING MEDEWERKERS NAAR REGIO ULTIMO 2012



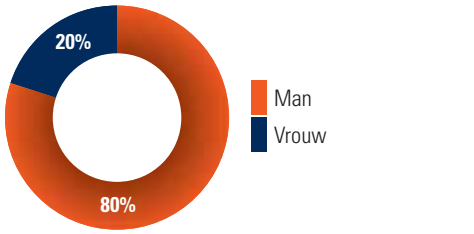
2 VERDELING MEDEWERKERS NAAR CONTRACTVORM ULTIMO 2012



3 VERDELING MEDEWERKERS NAAR GESLACHT ULTIMO 2012



4 VERDELING MANAGEMENT NAAR GESLACHT ULTIMO 2012



SOCIALE ASPECTEN

De kritische prestatie-indicatoren over sociale aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor TenCate betreffen: werkgelegenheid, welzijn en veiligheid, onderwijs en opleiding, diversiteit en gelijke kansen. Deze komen tot uitdrukking in duurzaam personeelsbeleid door TenCate.

DUURZAAM PERSONEELBELEID

Technologieconcern TenCate is een kennisintensieve onderneming. De gezondheid, veiligheid en kenniskracht van de medewerkers staat voorop. Investeringen in dit menselijk kapitaal komen de onderneming ten goede. Op de productie- en werklocaties wereldwijd wordt een veiligheidsbeleid in praktijk gebracht om optimale veiligheid en gezondheid te bevorderen en bedrijfsongevallen tot een absoluut minimum te beperken.

PERSONEELSVERDELING

TenCate is als multinationale onderneming wereldwijd aanwezig. Op verschillende continenten zijn productielocaties gevestigd. Figuur 1 is de geografische verdeling van TenCate-medewerkers (head count) naar continenten ultimo 2012. Figuur 2 is de verdeling van de medewerkers naar contractvorm ultimo 2012, zijnde een permanent, tijdelijk of uitzendcontract. De verdeling van de medewerkers naar regio is nagenoeg onveranderd ten opzichte van 2011. Het aandeel van medewerkers met een tijdelijk contract en uitzendcontract is ten opzichte van 2011 met circa 5% afgenomen.
Ondanks het technische karakter van de onderneming wil TenCate nadrukkelijk een onderneming zijn waar voldoende ruimte is voor diversiteit van medewerkers. Figuur 3 is de samenstelling van de medewerkers naar geslacht. Van het totale aantal medewerkers is ruim driekwart man en bijna een vierde vrouw. Figuur 4 toont de samenstelling van het gehele management van TenCate. Hier zijn acht op de tien man en zijn twee op de tien vrouw. De percentages van beide figuren zijn ten opzichte van 2011 nagenoeg onveranderd.

BEDRIJFSVEILIGHEID EN WELZIJN

TenCate stelt de veiligheid en bescherming van de medewerkers en hun werkomgeving centraal op de eigen productielocaties. Tabel 5 geeft een overzicht van de bedrijfsveiligheid en welzijn, uitgedrukt in de ratio's bedrijfsongevallen, dodelijke bedrijfsongevallen, bedrijfsongevallenabsentie- (werk)dagen, beroepsziekten en het ziekteverzuim. In 2012 werd de bedrijfsongevallenratio negatief beïnvloed doordat binnen de marktgroep TenCate Advanced Armour een aantal nieuwe productieprocessen werd ingeregeld. Hierbij deed zich onverhoopt een aantal lichte incidenten voor. Inmiddels zijn effectieve, corrigerende veiligheidsmaatregelen getroffen.

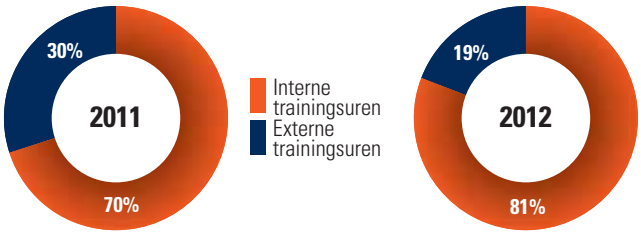
5 BEDRIJFSVEILIGHEID EN WELZIJN	2011	2012
Bedrijfsongevallen*	1,8	**2,4**
Dodelijke bedrijfsongevallen*	0	**0**
Bedrijfsongevallenabsentie- (werk)dagen*	22,1	**48,9**
Beroepsziekten*	0,03	**0,00**
Ziekteverzuim*	2,1%	**2,7%**

* Ratio per 100 fte.

OPLEIDINGEN EN TRAININGEN

TenCate investeert in de kwaliteit en competenties van haar medewerkers. Opleidingen en trainingen zijn cruciaal voor een optimale ontplooiing en het op peil houden van de kenniskracht van de onderneming. Dat gebeurt zowel met externe opleidingen als met interne trainingen on the job. In 2012 volgden 906 medewerkers technische trainingen, terwijl 105 medewerkers managementtrainingen volgden. Figuur 6 toont de verhouding tussen de interne en externe trainingsuren. Ten opzichte van 2011 is het aantal interne trainingsuren toegenomen.

6 INTERNE EN EXTERNE TRAININGSUREN



ECOLOGISCHE ASPECTEN

De kritische prestatie-indicatoren over ecologische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor TenCate betreffen: energie, CO_2-emissies, water en afvalwater en afvalstoffen.
De prestaties op deze gebieden zijn een resultante van het integrale duurzaamheidbeleid van TenCate.

DUURZAAM ENERGIEBELEID

Energieverbruik is een vraagstuk dat wereldwijd aandacht vraagt. TenCate is zich hiervan bewust en draagt door maatregelen, investeringen en technologische innovaties bij aan een zo efficiënt mogelijke inrichting en vermindering van het energieverbruik. Vergroting van het aandeel 'groene energie' maakt deel uit van het vigerende energiebeleid.

ENERGIEVERBRUIK

In 2012 bedroeg het totale energieverbruik circa 1966 terajoule. Dit is een marginale verhoging van 0,3% ten opzichte van 2011. Binnen de productieprocessen van TenCate zijn de weefselproductie en de extrusie van synthetische vezels het meest energie-intensief. Circa vijf procent van het elektriciteitsverbruik is afkomstig uit duurzame bronnen, zoals groene stroom. Biogas wordt gebruikt voor stoomproductie. Door gerichte maatregelen is in 2012 meer energiebesparing gerealiseerd dan in het jaar ervoor. Figuur 7 geeft de procentuele verdeling weer van het energieverbruik naar de bronnen van energie voor zowel 2011 als 2012.

7 ENERGIEVERBRUIK NAAR ENERGIEBRON	2011	2012
Hernieuwbare elektriciteit	2,7%	**2,6%**
Niet-hernieuwbare elektriciteit	51,0%	**51,1%**
Biogas	0,0%	**0,1%**
Natuurlijk gas	33,0%	**33,3%**
Propaangas	0,3%	**0,4%**
Diesel	0,0%	**0,0%**
Stoom	12,6%	**12,1%**
Perslucht	0,3%	**0,3%**
Grondwater	0,1%	**0,1%**

CO_2-VOETAFDRUKBELEID

Met energieverbruik gaat CO_2-uitstoot gepaard. De toename van CO_2 in de atmosfeer versterkt het broeikaseffect op aarde en draagt bij aan klimaatverandering. TenCate is zich hiervan bewust en richt haar beleid op de vermindering van de CO_2-uitstoot. De bepaling van de CO_2-emissies geeft TenCate inzicht in de totale uitstoot van broeikasgassen, veroorzaakt door de bedrijfsvoering. Door de emissies te identificeren en vervolgens te categoriseren kan meer grip worden gekregen op de CO_2-voetafdruk en de vermindering daarvan. Tegelijkertijd helpt energiebesparing om de energie-efficiëntie te vergroten en het gebruik van fossiele brandstoffen én de CO_2-voetafdruk te verkleinen om op proceskosten te besparen. De CO_2-voetafdruk van TenCate is verdeeld over de verschillende emissiebronnen, zoals elektriciteit, aardgas en stoom.

CO_2-EMISSIES

In 2012 bedroeg de totale CO_2-emissie van TenCate wereldwijd circa 195 kiloton. Dit is een verhoging van 2,9% ten opzichte van 2011. Figuur 8 laat de verhouding zien van de CO_2-emissie naar energiebronnen in 2011 en 2012. Uit de gegevens blijkt dat ongeveer 70% van de CO_2-voetafdruk van TenCate wordt veroorzaakt door elektriciteitsverbruik. Inmiddels is 5% van het elektriciteitsverbruik afkomstig uit duurzame bronnen, zoals windkracht, waterkracht of zonne-energie, en is daarmee CO_2-neutraal. Met name de energie-intensieve marktgroepen TenCate Protective & Outdoor Fabrics, TenCate Geosynthetics en TenCate Grass zijn verantwoordelijk voor de CO_2-emissies.

8 CO_2-EMISSIES NAAR ENERGIEBRON	2011	2012
Elektriciteit	70,3%	**71,0%**
Natuurlijk gas	19,1%	**18,4%**
Propaangas	0,2%	**0,2%**
Diesel	0,0%	**0,0%**
Stoom	8,4%	**7,9%**
Perslucht	0,3%	**0,3%**
Grondwater	0,1%	**0,1%**
Vliegen	0,4%	**0,6%**
Autorijden	0,7%	**0,8%**
Overig	0,5%	**0,7%**

DUURZAAM (AFVAL)WATERBELEID

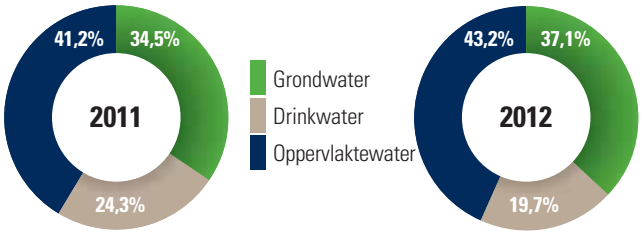
Waterverbruik is een wereldwijd groeiend vraagstuk. TenCate is zich hiervan bewust en draagt door middel van maatregelen, investeringen en technologische innovaties bij aan een zo efficiënt mogelijke inrichting en vermindering van het waterverbruik. Het waterverbruik is verdeeld naar waterbronnen. De afvalwaterverwerking is verdeeld naar bestemming. De waterzuiveringsinstallaties van TenCate maken integraal deel uit van het (afval)waterbeleid op de betrokken locaties wereldwijd.

WATERVERBRUIK

In 2012 bedroeg het totale waterverbruik circa 3,5 miljoen kubieke meter water. Dit is in totaliteit een verhoging van 6,9% ten opzichte van 2011, ook al is het drinkwaterverbruik in 2012 gedaald. De toename is grotendeels te verklaren door een toename van het grondwatergebruik in Nijverdal. Figuur 9 toont het waterverbruik naar de watersoort. Uit de

onderliggende gegevens blijkt dat het waterverbruik wordt gedomineerd door de marktgroep TenCate Protective & Outdoor Fabrics, met een gezamenlijk aandeel in het waterverbruik van meer dan 50 procent. Dit percentage is verklaarbaar door de vigerende analoge veredeling van technisch textiel in de waterintensieve processen binnen deze marktgroep.

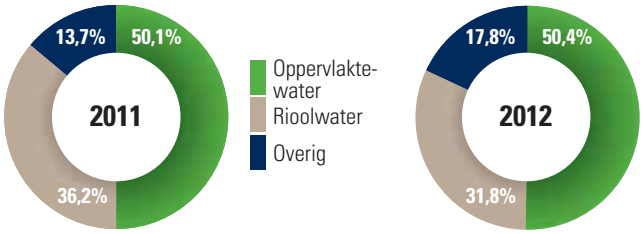
9 WATERVERBRUIK NAAR BRON IN 2011 EN 2012



AFVALWATER

In 2012 bedroeg de totale hoeveelheid afvalwater 3,1 miljoen kubieke meter water. Dit is een verhoging van 4,5% ten opzichte van 2011. Figuur 10 geeft een overzicht van het totale afvalwater naar bestemming. Doordat een deel van het ingenomen water tijdens de productie verdampt of deels door producten wordt geabsorbeerd, is de hoeveelheid geloosd water per definitie kleiner dan het ingenomen watervolume.

10 AFVALWATER NAAR BESTEMMING IN 2011 EN 2012



DUURZAAM AFVALBELEID

TenCate maakt zo efficiënt mogelijk gebruik van grondstoffen. Hoe minder afvalstoffen, des te beter de benutting van schaarse grondstoffen. Afvalstoffen die onvermijdelijk zijn, worden milieubewust gescheiden en verwerkt door erkende afvalverwerkers.

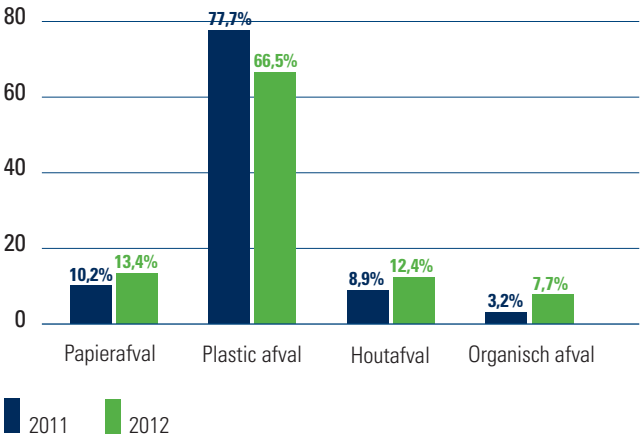
AFVALSTROMEN

In 2012 kwam tijdens de productieprocessen van TenCate in totaal circa 14 kiloton afval vrij, een vermindering van 12,6% ten opzichte van 2011. In het verslagjaar werd ruim 10 kiloton gerecycled en werd ruim 3 kiloton extern verwerkt (een verlaging van 5,5% ten opzichte van 2011), waarvan iets meer afval door de afvalverwerker is verbrand. In 2012 is met name plastic afval (waaronder synthetische vezels) meer intern gerecycled. Daartoe zijn in 2012 bij met name TenCate Grass in de VS en Dubai investeringen voor recycling gedaan. De figuren 11, 12, 13 en 14 geven een overzicht van afval naar afvalstromen, soort afvalscheiding, type recycling respectievelijk de methode van afvalverwerking.

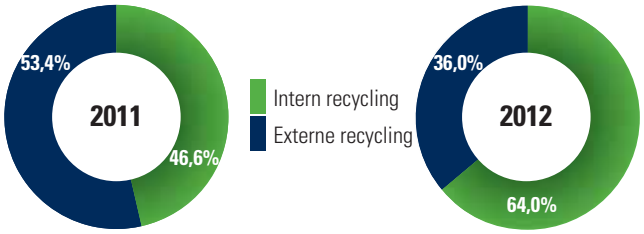
11 AFVAL NAAR SOORT IN 2011 EN 2012



12 AFVALSCHEIDING NAAR SOORT IN 2011 EN 2012



13 AFVALRECYCLING NAAR TYPE IN 2011 EN 2012



14 AFVALVERWERKING NAAR BESTEMMING IN 2011 EN 2012



ECONOMISCHE ASPECTEN

Voor de economische indicatoren aangaande de financiële prestaties van TenCate wordt verwezen naar het verdere jaarverslag over 2012. In deze paragraaf rapporteert TenCate over de kritische prestatie-indicatoren inzake sponsoring en donaties in het verslagjaar.

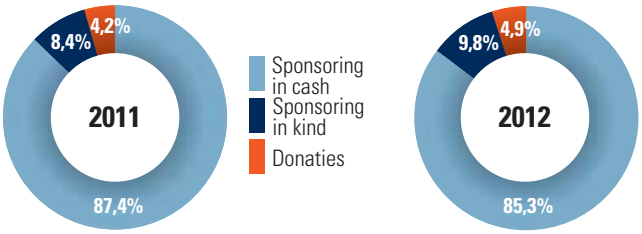
DUURZAAM MAATSCHAPPELIJK BELEID

De maatschappelijke betrokkenheid van TenCate door sponsoring en donaties is groot. TenCate voelt zich wereldwijd nauw betrokken bij de lokale gemeenschappen waarin de onderneming functioneert. Jaarlijks sponsort TenCate verschillende initiatieven zowel financieel als in kind met materialen die de onderneming produceert. Daarnaast stellen marktgroepen en medewerkers tijd of middelen ter beschikking voor lokale of regionale maatschappelijke activiteiten. Het sponsorbeleid en de activiteiten in 2012 staan vermeld op www.tencateannualreports.com.

SPONSORING EN DONATIES

TenCate is maatschappelijk betrokken. In 2012 bedroeg de totale bijdrage aan maatschappelijke projecten circa 0,1% van de omzet. Figuur 15 geeft een overzicht van de investeringen door middel van sponsoring of donatie in 2011 en 2012. De verschillen tussen beide jaren zijn marginaal. De voornaamste sponsoring in 2012 betrof opnieuw Heracles Almelo alsmede de aanleg van het nieuwe, recyclebare kunstgrassysteem in het stadion van deze betaaldvoetbalorganisatie.

15 SPONSORING EN DONATIES IN 2011 EN 2012



DOELSTELLINGEN

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de directe verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. Op corporate niveau wordt dit actief ondersteund door het beschikbaar stellen van instrumenten om deze verantwoordelijkheid waar te maken, te borgen en zo transparant mogelijk te presenteren.
Tijdens het verslagjaar heeft TenCate zich geconcentreerd op het verzamelen van betrouwbare informatie over tal van aspecten van duurzaamheid. De marktgroeponderdelen die gecertificeerd zijn volgens de MVO Prestatieladder (niveau 3) hebben voor het komende verslagjaar reeds doelen geformuleerd voor onder andere de gerapporteerde negen KPI's. Komend jaar zal TenCate ook voor andere marktgroepen meer duurzame doelen gaan formuleren. Tegelijkertijd zullen de rapporterende bedrijfseenheden een mvo-factsheet ontvangen die inzicht geeft in de prestaties ten opzichte van vergelijkbare bedrijfsonderdelen. Van het lokale management zal een concreet mvo-verbeterplan worden gevraagd.

TRANSPARANTIEBENCHMARK

TenCate wordt jaarlijks beoordeeld in de transparantiebenchmark van het Nederlandse ministerie van Economische Zaken en Innovatie. Dit jaarlijks terugkerende onderzoek heeft als doel de inhoud en kwaliteit in maatschappelijke verslaggeving van Nederlandse ondernemingen in beeld te brengen en verbeteren. Voor het onderhavige jaarverslag 2012 beoogt TenCate een positie in de top 100 te realiseren. In de afgelopen jaren heeft TenCate de volgende scores en posities in de transparantiebenchmark gerealiseerd:

Transparantiebenchmark Ministerie van Economische Zaken en Innovatie				
Jaar	**Jaarverslag**	**Positie TenCate**	**Deelnemers**	**Punten TenCate**
2012	2011	141	472	89
2011	2010	150	468	61
2010	2009	146	462	41
2009	2008	78	172	26

Businessmodel en waardecreatie

Het proces van waardecreatie

WAARDEFACTOREN END-USERMARKETING

- Reductie total cost of ownership voor eindgebruikers
- Probleemoplossend vermogen
- Systeembenadering
- Best in class: prijs-prestatieverhouding
- Co-creatie: ontwikkeling met klanten
- Betrouwbaarheid: merk TenCate staat voor topkwaliteit

WAARDEFACTOREN INNOVATIE

- Brede technologische basis
- Open innovatienetwerken
- Kennisnetwerken
- Patenten en intellectueel eigendom
- Marktgedreven innovatie en probleemoplossend vermogen



WAARDEFACTOREN PRODUCTDIFFERENTIATIE

- Productportfolio: gekoppeld aan specifieke klantbehoeften
- Marktintroductietijd
- Best in class: prijs-prestatie-kwaliteit-service
- Flexibiliteit: snelle aanpassing aan veranderende behoeften

WAARDEFACTOREN KOSTENLEIDERSCHAP

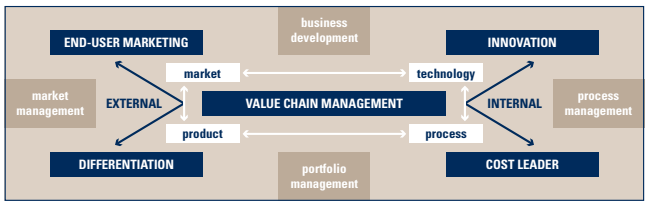
- Schaalvoordelen
- Inkoopvoordelen
- Beschikbaarheid van grondstoffen
- Geografische spreiding van productie
- Logistieke voordelen: dicht bij klanten
- Herverwerkbaarheid

WAARDEKETENMANAGEMENT EN WAARDEPROPOSITIE

TenCate hanteert het businessmodel van waardeketenmanagement. Dit businessmodel bepaalt hoe TenCate – op grond van haar positie in de waardeketen – als onderneming waarde creëert, waarde vastlegt in producten en systemen en waarde toevoegt aan klantgerichte systeemoplossingen. De eindgebruiker staat hierin centraal.

TenCate opereert op markten waar het van belang is om aan de hand van de waardepropositie de onderscheidende aspecten van het productenaanbod onder de aandacht te brengen. Een belangrijke doelgroep wordt gevormd door instellingen als inkooporganisaties die bepalend zijn voor de opstelling van normeringen en specificaties waaraan materialen moeten voldoen. Behalve aan functionaliteit kunnen eisen worden gesteld aan onder meer duurzaamheid, CO_2-voetafdruk, kosten gedurende de economische levensduur en garanties. Tevens is het van belang snel te kunnen inspelen op nieuwe eisen die door markten worden gesteld.
In algemene zin geldt dat het stellen van specificaties en normeringen een dynamisch proces is en dat TenCate hierop adequaat moet inspelen. Dit vereist een flexibele en innovatieve organisatie.

TenCate business model © TenCate



TenCate schenkt in toenemende mate aandacht aan communicatie over de waardepropositie. In txtures, het magazine van de onderneming, wordt dit thema steeds beschreven vanuit het uitgangspunt van het businessmodel voor waardeketenmanagement met als vier pijlers:

- End-usermarketing
- Technologische innovatie
- Kostenleiderschap
- Productdifferentiatie

END-USERMARKETING

Producten en oplossingen van TenCate bieden in vrijwel alle gevallen een functionele meerwaarde. Door de steeds hogere producteisen neemt het belang van end-usermarketing toe. In 2012 werd marketing binnen verschillende marktgroepen voor diverse activiteiten gekwalificeerd als een van de speerpunten voor de toekomst. In 2013 zal de organisatie op dit punt verder worden versterkt. Met de lancering van de nieuwe TenCate website eind 2012 en in toenemende mate door gebruikmaking van sociale en multimedia is de toegankelijkheid tot productinformatie bovendien vergroot.

Positief voor TenCate als adaptieve en innovatieve organisatie is dat marktbehoeftes zich ontwikkelen. De behoefte aan veiligheid en bescherming neemt alom toe. Programma's voor de modernisering van bijvoorbeeld legeruitrusting, politie- en brandweeruniformen zijn hiervan een voorbeeld. Klimaatverandering en natuurgeweld zorgen eveneens voor vraag naar nieuwe oplossingen rond het thema veiligheid en milieubescherming. TenCate is als geen ander in staat hierop te reageren. Het is de uitdaging om met de huidige beschikbare overheidsbudgetten wezenlijk invulling te kunnen geven aan nieuwe behoeftes. Het is daarom tevens een opdracht voor TenCate om kosteneffectieve oplossingen te bieden. Dit moet worden gerealiseerd door zowel een grotere interne als externe coherentie te bewerkstelligen. In 2012 is reeds een aanzet gegeven voor zowel interne kostenbesparingen als een meer intensieve samenwerking binnen productieketens. De belangrijkste waardebepalende factoren voor end-usermarketing zijn:

- Probleemoplossend vermogen; inspelen op functionele behoeftes van de eindgebruiker
- Systeembenadering: componenten / materialen maken deel uit van een geïntegreerd systeem
- Differentiatie productportfolio naar lokale behoeftes, standaarden en normen
- Best in class: prijs-performanceverhouding
- Innovatief; co-creatie; samen met klanten ontwikkelen van specificaties
- Betrouwbaar; het merk TenCate staat voor topkwaliteit
- Merken als TenCate Defender™ M en TenCate Tecasafe™ Plus zetten de standaard

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

Belangrijke pijlers onder de huidige succesvolle activiteiten van TenCate komen voort uit innovaties in het verleden. Innovaties hebben bij TenCate in de regel een technologische achtergrond, zoals de ontwikkeling van thermoplastisch composiettechnologie (TenCate Cetex®) of oppervlakte-nanotechnologie door toepassing van digitale inkjettechnologie. Ook vinden innovaties plaats door bestaande technologieën te combineren, zoals bij TenCate Defender™ M en TenCate GeoDetect®. In het eerste geval zijn verschillende vezeltechnologieën gecombineerd, waardoor nieuwe functionaliteiten zijn ontstaan. Het tweede betreft de combinatie van glasvezeltechnologie en dataverwerking met geosyntheticsproducten in een detectiesysteem.

Baanbrekende, technologische innovaties zijn noodzakelijk voor het veiligstellen van de toekomst. Het is van essentieel belang ook bestaande producten door te ontwikkelen met technologische vernieuwingen. De brede technologiebasis van TenCate maakt een technologisch gedreven innovatieve instelling mogelijk. In combinatie met de jarenlange specialistische expertise in nichemarkten heeft TenCate in de verschillende product-markt-technologiecombinaties een unieke positie op de wereldmarkt opgebouwd. Daarbij wordt geconstateerd dat meer aandacht uit moet gaan naar het succesvol vermarkten van nieuwe vindingen.

De belangrijkste waardefactoren voor innovatie zijn:

- Brede technologische basis
- Aansluiting bij universiteiten, hogescholen en kennisnetwerken
- Lidmaatschap van open innovatienetwerken

> 'Nauwe samenwerking en strategische partnerschappen tussen Fokker Aerostructures en TenCate Advanced Composites, beide specialisten in de supply chain van de lucht-en ruimtevaart, heeft geresulteerd in de ontwikkeling van innovatieve en bekroonde thermoplastische vliegtuigonderdelen. Het toegenomen gebruik van thermoplasten in de luchtvaartindustrie is een trend die wordt gedreven door de wens van gewichtsreductie en duurzame ontwikkeling.'

- Toine Verbruggen, vice president procurement & suppy chain management Fokker Aerostructures B.V.

- Interne samenwerking en kennisuitwisseling tussen marktgroepen (sociale innovatie)
- Kennisposities en intellectueel eigendom
- Marktgestuurde (toegepaste) innovatie met een probleemoplossend karakter

KOSTENLEIDERSCHAP

Hoewel producten over de juiste technische en functionele specificaties moeten beschikken, blijft het kostenaspect van groot belang. Juist in het huidige economische klimaat met teruglopende overheidsbudgetten is ook aan de vraagzijde sprake van een sterk kostenbewustzijn.

Door wereldwijd te produceren en met een wereldwijde toegang tot grondstoffenmarkten beschikt TenCate in principe over een goede kostenbasis en opereert de onderneming in de nabijheid van de meeste eindmarkten. De gunstige kostenstructuur is mede het gevolg van de leidende posities die TenCate in haar kernmarkten inneemt, waardoor schaalvoordelen worden gerealiseerd.
Wereldwijd is sprake van niet-uniforme regelgeving en normeringen, die een fragmentatie in de productportfolio teweegbrengen.

In het verslagjaar is kritisch gekeken naar de algehele productportfolio. Door fragmentatie van markten en het honoreren van klantspecifieke productwensen kunnen schaalvoordelen namelijk teniet worden gedaan. Bij de afweging tussen optimalisatie van werkkapitaalbeheersing en leverbetrouwbaarheid werd in 2012 bij bepaalde bedrijfsonderdelen aanvankelijk gestuurd op de beheersing van de voorraadkosten. Dit heeft in 2012 enig verlies aan omzet opgeleverd. Door een verbeterde logistieke planning kan dit in de toekomst worden vermeden.

In toenemende mate is ook de 'make or buy'-beslissing van belang. Al enige jaren liggen de investeringen in productiecapaciteit op een laag niveau. TenCate hoeft als initiator van innovatieve ontwikkelingen niet steeds zelf tevens de productie daarvan ter hand te nemen. De uitbestede productie van TenCate Defender™ M is hiervan een goed voorbeeld. Dezelfde vraag gaat zich voordoen bij de verdere ontwikkeling van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system en nieuw ontwikkelde kunstgrassystemen. Deze local for local-benadering kan ter plekke veel nieuwe arbeidsplaatsen opleveren. In de staat Georgia werden door het outsourcen van de productie van TenCate Defender™ M circa 10.000 banen gecreëerd. Technologische innovatie kan mede de kostenstructuur positief beïnvloeden. Door baanbrekende

productiemethoden, zoals digitaal finishen (ontwikkeling op het gebied van digitale inkjettechnologie), kunnen aanzienlijke kostenvoordelen worden behaald.

De belangrijkste waardefactoren voor kostenleiderschap zijn:
- Marktleiderschap en de daarmee samenhangende schaalvoordelen
- Inkoopvoordelen door wereldwijde dekking grondstoffenmarkten
- Beschikbaarheid van grondstoffen (TenCate als belangrijke afnemer)
- Geografisch gespreide productie
- Nabijheid van eindgebruikers; logistieke voordelen

PRODUCTDIFFERENTIATIE

TenCate streeft ernaar de juiste productportfolio te ontwikkelen waarin betrouwbare oplossingen worden aangeboden, toegesneden op specifieke markt- en / of klantbehoeftes. In toenemende mate wordt hierbij samengewerkt met partners in de waardeketen. De in 2012 aangekondigde samenwerking met 3M en BASF is hiervan een goed voorbeeld. Hetzelfde geldt voor de reeds enkele jaren bestaande alliantie met Lenzing in relatie tot de TenCate Defender™ M productportfolio.

De eindmarkten profiteren van een goede samenwerking binnen de keten door middel van een snellere marktintroductietijd van nieuwe producteisen en / of nieuw ontwikkelde producten, scherpe prijzen (schaalvoordelen) en een meer oplossingsgerichte benadering van klanteisen.
Productdifferentiatie moet in toenemende mate worden gekoppeld aan end-usermarketing om de totale waardepropositie op de juiste manier te kunnen positioneren. Marketing wordt derhalve steeds meer gewicht gegeven. Het aspect duurzaamheid wordt daarbij steeds belangrijker, mede omdat overheidsinstanties (de belangrijkste klantengroepen van TenCate) hieraan meer waarde gaan hechten.

Waardeketens zullen in toenemende mate een cyclisch karakter krijgen, waardoor hergebruik van materialen als grondstof steeds meer mogelijk wordt gemaakt. TenCate speelt hierop in door het gebruik van toxische stoffen te minimaliseren en grondstoffen en hulpgoederen te gebruiken die kunnen worden gerecycled. Thermoplastisch composieten (TenCate Cetex®) en het nieuwe TenCate matrixgeweven kunstgrassysteem zijn hiervan goede voorbeelden.

De belangrijkste waardefactoren voor productdifferentiatie zijn:
- Brede productportfolio; goede aansluiting op specifieke klantbehoeftes
- Relatief groot aantal producten die recent zijn ontwikkeld
- Best in class: prijs / performance
- Relatief korte marktintroductietijd: snel kunnen inspelen op vragen uit de markt
- Langjarige ervaring: materiaalspecificaties, databases, kwalificaties et cetera

CORPORATE WAARDEN

TenCate is een bedrijf met een koninklijk waarmerk. Dat predikaat staat niet alleen voor de uitzonderlijke historie van de onderneming als een van de oudste Nederlandse bedrijven, maar ook voor de wijze van zakendoen in de wereld. TenCate communiceert intensief met haar medewerkers over de tien belangrijkste corporate waarden:
- De klant staat centraal: Protecting people
- Effectief: doe de goede dingen
- Efficiënt: doe de dingen goed
- Creatief: zoek oplossingen en creëer systemen
- Flexibel: de 'levende organisatie', het aanpassen aan externe ontwikkelingen, nieuwe vragen en trends
- Ondernemend: het herkennen en optimaliseren van mogelijkheden
- Innovatief: denk 'out of the box'
- Betrouwbaar: vertrouwen is de basis voor het zakendoen; zorg dat TenCate als betrouwbare partner wordt gezien
- Commitment: toegewijd zijn aan de taken waar het bedrijf voor staat
- Samenwerking: werk samen met collega's en in teams

Medewerkers zijn het human capital van TenCate en worden mede op basis van de bovenstaande waarden geselecteerd, beloond en gewaardeerd. Zij dienen proactief te handelen, toegewijd en veranderingsbereid te zijn.

Sectoren

ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

MARKTTHEMA'S

De belangrijkste marktthema's voor de sector Advanced Textiles & Composites zijn:

- Persoonlijke bescherming
- Defensie
- Mobiliteit
- Recreatie

De belangrijkste toepassingsgebieden van de producten zijn de bescherming van militairen, politie en proceswerkers (hitte- en vlamwerende bescherming alsmede ballistische bescherming), bescherming van personen in de industrie (procesindustrie, olie- en gaswinning) en de bescherming van brandweer en politiekorpsen. Voorts is TenCate in Europa marktleider op het gebied van hoogwaardige outdoorweefsels voor de outdoormarkt.

Bepantsering van (leger)voertuigen is een belangrijke markt. Het gaat om voertuigen te land, ter zee en in de lucht. Een sterk groeiende activiteit betreft de bepantsering van helikopters. TenCate is in mindere mate actief in de markt voor persoonlijke bescherming. Deze volumemarkt heeft een prijsgevoelig karakter.

Op het gebied van mobiliteit liggen de toepassingsgebieden vooralsnog met name in de lucht- en ruimtevaart. Op termijn zullen ook toepassingen in de automobielsector en andere industriële toepassingsgebieden zich manifesteren. In beide markten ligt de aanleiding tot de sterk toegenomen vraag voornamelijk op het terrein van de besparing op brandstofkosten (lagere uitstoot).
De markttrends in de meeste markten voor de sector Advanced Textiles & Composites zijn positief voor TenCate, omdat er steeds meer aandacht is voor veiligheidsaspecten en milieueffecten. Aan materialen worden steeds meer specifieke eisen gesteld. In de regel is het een gunstige ontwikkeling voor TenCate wanneer markten hogere normeringen stellen voor producten en er een gedifferentieerde vraag ontstaat op basis van specifieke klanteisen.

TECHNOLOGIE

De sector Advanced Textiles & Composites is geconcentreerd rond impregneer- en coatingtechnologieën voor het aanbrengen of verwerken van functionele kenmerken in en op textiele materialen.
De producten binnen deze sector bestaan in hoofdzaak uit beschermende weefsels en composietmaterialen (samengestelde materialen uit met name koolstof-, glas- en aramidevezels). TenCate is wereldmarktleider op het gebied van beschermende weefsels en behoort tot de leidende bedrijven op het gebied van composietmaterialen. TenCate neemt in de composietenmarkt een unieke positie in, omdat het zowel thermohardende (thermoset composieten) als thermoplastisch composieten (TenCate Cetex®) in haar portefeuille heeft. TenCate is leidend op het gebied van thermoplastisch composiettechnologie in de vliegtuigindustrie.
De grondstoffen die binnen de sector Advanced Textiles & Composites worden gebruikt, zijn voornamelijk kunststofvezels als (para en meta) aramides, glasvezelweefsels en koolstofvezels.

MARKTGROEPEN

De sector Advanced Textiles & Composites bestaat uit de marktgroepen

- **TenCate Protective Fabrics**
- **TenCate Outdoor Fabrics**

Veiligheidsweefsels voor uiteenlopende beroepsgroepen en beschermende weefsels voor outdoortoepassingen.

- **TenCate Space & Aerospace Composites**
- **TenCate Industrial Composites**
- **TenCate Advanced Armour**

Samengestelde (lichtgewicht) materialen voor de lucht- en ruimtevaart en industriële toepassingen; antiballistische materialen voor persoonlijke bescherming en voertuigbepantsering.

> 'Wij willen graag dat onze innovatieve ideeën en concepten hun weg vinden in innovatieve producten als die van TenCate. Dit geeft onze medewerkers bovendien veel voldoening: "Kijk, in dat product zit mijn kennis en kunde".'
> - Michel Peters, algemeen directeur
> Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium



END-USER MARKETS

PROTECTIVE FABRICS
- Industrial safety
- Emergency response
- Military & Police
- Services & Industries

OUTDOOR FABRICS
- Leisure
- Home & Terrace
- Emergency response
- Refugee response
- Military

CUSTOMERS

(VALUE ADDED) RESELLERS

PROTECTIVE FABRICS
- Distributors
- PPE-dealers
- Laundries

OUTDOOR FABRICS
- Distributors
- Dealers

PROTECTIVE FABRICS
- Garment makers
- Distributors

OUTDOOR FABRICS
- Confectioners

TENCATE

FM HPR (G, USA) | ISO 14001 (NL) / MVO PL (NL) | ISO 9001

PROTECTIVE FABRICS
- R&D
- Spinning
- Weaving
- Knitting
- Pre-treatment
- Dyeing
- Finishing
- Laminating
- Quality control
- Packaging & Logistics
- Marketing & Sales

ISO 14001 (NL) / MVO PL (NL) | ISO 9001

OUTDOOR FABRICS
- R&D
- Spinning
- Weaving
- Pre-treatment
- Dyeing
- Finishing
- Quality control
- Packaging & Logistics
- Marketing & Sales

SUPPLIERS

PROTECTIVE FABRICS
- Chemical suppliers
- Polymer suppliers
- Fibre suppliers

OUTDOOR FABRICS
- Chemical suppliers
- Polymer suppliers
- Fibre suppliers
- Fabric suppliers

RAW MATERIALS

PROTECTIVE FABRICS
- Chemicals
- Polymers

OUTDOOR FABRICS
- Chemicals
- Polymers



END-USER MARKETS

AEROSPACE COMPOSITES
- Aviation
  - Interior
  - Exterior
- Radomes & Antennas
- Space
- Military

INDUSTRIAL COMPOSITES
- Automotive
- Oil & Gas
- Commercial & Industrial
- Sports & Leisure
- Medical

ADVANCED ARMOUR
- Military
  - Land forces
  - Naval forces
  - Air forces
  - Special forces
- Law enforcement
- Personal protection
- Cash-in-transit

CUSTOMERS

AEROSPACE COMPOSITES
- Original Equipment Manufacturers (OEM)
  - Prime contractors
- Tier 1 & Tier 2
  - Suppliers of integrated structures and assemblies
- Tier 3
  - Subcontracted part manufacturers

INDUSTRIAL COMPOSITES
- Original Equipment Manufacturers (OEM)

ADVANCED ARMOUR
- Original Equipment Manufacturers (OEM)
  - Vehicle manufacturers
  - Shipyards
  - Aircraft manufacturers
  - Body armour manufacturers
  - Helmet manufacturers
  - Cash-in-transit vehicle converters

TENCATE

FM HPR (C, USA) | MVO PL (NL) | ISO 9001 | AS / EN 9100

AEROSPACE COMPOSITES
- R&D
- Weaving
- Pre-treatment
- Chemical finishing
- Calandering
- Impregnation
- Consolidation
- Moulding
- Quality control
- Packaging & Logistics
- Marketing & Sales

MVO PL (NL) | ISO 9001

INDUSTRIAL COMPOSITES
- R&D
- Weaving
- Pre-treatment
- Chemical finishing
- Calandering
- Impregnation
- Consolidation
- Moulding
- Quality control
- Packaging & Logistics
- Marketing & Sales

ISO 14001 (DK) / MVO PL (NL) | ISO 9001 | AS / EN / JISQ 9100 (FR)

ADVANCED ARMOUR
- R&D
- Designing & Testing
- Production & Construction
  - Spall-liners
  - Add-on-Armour
  - Structural composites
  - Body armour inserts
  - Ready to fit solutions
  - Survivability packages
- Quality control
- Packaging & Logistics
- Marketing & Sales

SUPPLIERS

AEROSPACE COMPOSITES
- Chemical suppliers
- Polymer suppliers
- Fibre suppliers
- Fabric suppliers

INDUSTRIAL COMPOSITES
- Chemical suppliers
- Polymer suppliers
- Fibre suppliers
- Fabric suppliers

ADVANCED ARMOUR
- Chemical suppliers
- Polymer suppliers
- Fibre suppliers
- Fabric suppliers
- Ceramic suppliers
- Ballistic metal suppliers

RAW MATERIALS

AEROSPACE COMPOSITES
- Chemicals
- Polymers
- Glass

INDUSTRIAL COMPOSITES
- Chemicals
- Polymers
- Glass

ADVANCED ARMOUR
- Chemicals
- Polymers
- Ceramics
- Metals
- Glass

BUSINESSMODEL PER MARKTGROEP

TENCATE PROTECTIVE & OUTDOOR FABRICS

END-USERMARKETING

- End-usermarketing gebaseerd op waardepropositie (cost of ownership)
- Merkenbeleid
- Risicobewustzijn / veilige samenleving
- Partnerschappen in opkomende markten

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

- Digitale inkjettechnologie / 'sustainable factory of the future'
- Smart textiles
- Effectief gebruik interne kennis (sociale innovatie)
- Patenten en octrooien

PRODUCTDIFFERENTIATIE

- Wereldwijde marktpositie, met lokale productaanpassingen voor lokale specificaties
- Weefsels gebaseerd op vezelblends en gecoate / gefinishte weefsels (product champions: onderscheidend in kwaliteit-performanceratio en kosten)
- Co-makership, producten toegesneden op specifieke behoeftes

KOSTENLEIDERSCHAP

- Interne productie in combinatie met outsourcing zorgt voor flexibiliteit
- Schaalvoordelen
- Procesinnovatie
- Kostenbeheersing

TENCATE SPACE & AEROSPACE COMPOSITES, TENCATE INDUSTRIAL COMPOSITES EN TENCATE ADVANCED ARMOUR

END-USERMARKETING

- Toegang tot marktpartijen en partnerschappen met OEM-relaties in het kader van de marktfase van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system
- Oplossingsgerichte aanpak door onafhankelijkheid van vezelleveranciers
- Reputatie en kwalificaties van gerenommeerde marktpartijen

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

- TenCate ABDS™ active blast countermeasure system
- Open en gesloten open innovatie via partnerschappen (TAPAS, TPRC, AMRC, ***e***TAC)
- Kwalificaties voor toekomstige programma's
- Procesinnovaties ten aanzien van de verwerking van composiet-materialen

PRODUCTDIFFERENTIATIE

- Ontwikkeling van nieuwe applicatiegebieden, vooral voor thermo-plastische composieten
- Ontwikkelingen op het gebied van unidirectionale (UD) tape-technologie
- Ontwikkeling van de waardeketen vooral op het gebied van automotivetoepassingen voor thermoplastisch composieten

KOSTENLEIDERSCHAP

- Verhoging efficiency in de productie
- Schaalvoordelen
- Outsourcing en partnerschappen
- Ontwikkeling van low cost solutions (industriële markten)

STRATEGIE

De strategie is in de kern gebaseerd op de concernstrategie, die voortvloeit uit het gehanteerde businessmodel (waardeketenmanagement) van TenCate. Voor alle activiteiten geldt dat door een verbreding van zowel de geografische spreiding (nieuwe markten) als de verdere ontwikkeling van de productportfolio (nieuwe toepassingen) groei kan worden gerealiseerd. Op deelgebieden kan deze als volgt worden uitgewerkt.

Beschermende weefsels

TenCate opereert met name op het hogere marktsegment voor veiligheidskleding. Als wereldspeler heeft TenCate toegang tot de wereldwijde grondstoffenmarkten. Door slimme combinaties te maken van diverse vezeleigenschappen van verschillende aanbieders worden optimale functionele kenmerken van materialen gerealiseerd. TenCate heeft de laatste jaren vooral ingezet op het vergroten van het draagcomfort bij een toename van de beschermende eigenschappen van de materialen. Hierbij is tevens aandacht besteed aan het kostenaspect. Daardoor is een zeer goede prijs-performanceverhouding gerealiseerd. Na het grote succes met TenCate Defender™ M in de Verenigde Staten van Amerika is de geografische spreiding van het marktgebied in de defensiemarkt aanzienlijk vergroot. Ook steeds meer andere beschermende weefsels, met name voor de industriële markten, worden wereldwijd afgezet. Er is ook meer sprake van het combineren en uitwisselen van interne kennis tussen de Europese en Amerikaanse competence centers om voor de gehele productportfolio een wereldwijde afzetmarkt te ontwikkelen. Er vindt steeds vaker samenwerking plaats met internationale partners om de toegang tot (geografische) markten te versnellen.

Composieten

Na een aanvankelijke focus op aerospace- en spacetoepassingen wordt verdere groei nagestreefd in industriële markten, zoals tooling (matrijzenbouw), de automotive-industrie en de olie- en gaswinning (transportpijpen).
Op basis van de buy & build-strategie werden in 2012 via de Amerikaans-Canadese onderneming PMC Baycomp nieuwe technologieën geacquireerd. Op grond hiervan is toegang tot deze nieuwe markten verkregen.

De focus van de groeistrategie voor het gehele concern ligt bij de composietenactiviteiten. TenCate neemt hierin momenteel een unieke technologiepositie in. De combinatie van hoogwaardige thermosettechnologie en de innovatieve thermoplastisch composiettechnologie biedt TenCate goede groeimogelijkheden in mobiliteit- en andere industriële markten.
De strategie is tevens gericht op een goede samenwerking met partijen binnen de totale waardeketen. TenCate heeft nauwe relaties met vezelproducenten, de verwerkende industrie en eindklanten (OEM's). Voor bepaalde toepassingen werden in 2012 allianties gesloten met grote internationaal opererende marktpartijen, zoals 3M en BASF.

Voor zowel TenCate Protective Fabrics als de beide marktgroepen binnen de composietactiviteiten geldt dat een goede relatie met grondstoffenleveranciers, voornamelijk vezelproducenten / chemiebedrijven, vereist is. Vele orders zijn projectgedreven. Leverbetrouwbaarheid van de gehele keten is essentieel. TenCate is als gevolg van haar leidende marktposities veelal een van de grootste afnemers van vezels binnen het specifieke marktsegment. Met een aantal vezelproducenten zijn langjarige samenwerkingsovereenkomsten afgesloten.

WAARDEPROPOSITIE

De sector Advanced Textiles & Composites beschikt over een unieke combinatie van technologieën. TenCate Protective Fabrics produceert zowel gefinishte (veredelde) substraten als inherent vlamwerende materialen, waarbij de functionaliteiten voortkomen uit (combinatie van) de vezels zelf.
TenCate Advanced Composites produceert zowel thermosets (thermohardende materialen) als thermoplasten. De onderneming heeft een sterke kwalificatiebasis van een portfolio aan composietmateralen.
Bij grotere relaties kan TenCate een one stop shop-positie innemen als betrouwbare partner in de keten. TenCate Advanced Armour beschikt over een sterke know-how op het gebied van engineering en design van complete systemen voor voertuigbescherming. Door de aerospace-achtergrond van het zusterbedrijf TenCate Advanced Composites beschikt TenCate eveneens over een sterke uitgangspositie voor aerospace armour.

TenCate staat in de markt bekend om haar positionering op het gebied van highperformance composietmaterialen in het hogere prijssegment. In hoofdzaak betreft dit de markt voor de lucht- en ruimtevaart. In 2012 zijn belangrijke stappen gezet om de focus uit te breiden naar markten waar in potentie grotere volumes worden gevraagd, maar die tevens kritisch blijven ten aanzien van de functionele producteigenschappen (engineered materials). Op deze markten kan TenCate de hoogste toegevoegde waarde leveren.

Op basis van deze sterke technologieposities kan de onderneming goed inspelen op specifieke marktbehoeftes. Deze zijn veelal afgeleid van wet- of regelgeving, industrienormeringen, veiligheidsnormeringen et cetera, waarin de technische eigenschappen van materialen zijn omschreven. In de markten waarin TenCate opereert, zijn betrouwbaarheid als toeleverancier en commitment ten aanzien van de performance van materialen en het opereren als ontwikkelingspartner essen-

tieel. De behoeftes ten aanzien van functionele aspecten van materialen ontwikkelen zich doorlopend. TenCate beschikt over de kennis en de flexibiliteit om hierop effectief in te spelen.

ORGANISATIE

De activiteiten binnen de marktgroep TenCate Protective Fabrics zijn geconcentreerd rond de productielocaties in Nederland, de Verenigde Staten en de joint venture in Thailand. In Nederland worden veiligheidsweefsels geproduceerd door middel van gefinishte (veredelde) substraten (katoenblends alsmede synthetische producten). In de Verenigde Staten van Amerika worden producten gefabriceerd met een combinatie van inherent beschermende (kunstmatige) vezels. TenCate beschikt derhalve over een breed scala aan productsoorten voor uiteenlopende toepassingen, elk met specifieke producteigenschappen.

Gelet op de grote volumes en mogelijk sterk wisselende ordergroottes werd de productie van de totale portfolio TenCate Defender™ M producten bij derden uitbesteed. TenCate opereert in dit geval als regisseur van de waardeketen en staat in direct contact met de eindgebruiker (onder meer Amerikaanse legerinstanties en inkooporganisaties).

TenCate streeft in alle eindmarkten naar een rechtstreeks contact met eindgebruikers en brancheorganisaties om goed te kunnen inspelen op klantwensen en om voor een goede positionering van TenCate producten te zorgen bij eindklanten. TenCate hanteert hierbij een eigen merkenstrategie, gebaseerd op de specifieke functionele aspecten en kwaliteiten die eindgebruikers verlangen. TenCate werkt nauw samen met marktpartijen, aanbieders van het complete scala aan bedrijfs- en beroepskleding, die in bepaalde markten een leidende marktpositie innemen. Deze samenwerking leidt veelal tot co-development, gemeenschappelijke merkvoering, ondersteuning van marketingactiviteiten et cetera.

De marktgroep TenCate Advanced Composites is eveneens geconcentreerd rond productielocaties in Nederland (voornamelijk TenCate Cetex® productie) en de Verenigde Staten van Amerika (voornamelijk thermoset prepregs). Gelet op de specifieke aard van de geproduceerde materialen (thermosets versus thermoplasten) verschilt de marktfocus enigszins per continent. In Europa heeft de focus vooral gelegen op de commerciële luchtvaartindustrie. In 2012 zijn concrete stappen gezet in de automotive-industrie. In de VS is het toepassingsgebied voor composietproducten breder (militaire luchtvaart, radomes, industriële toepassingen, sportmarkt). In de VS werd in 2012 PMC Baycomp overgenomen, waarmee de portfolio aan thermoplastisch composieten in de VS is versterkt. In toenemende mate zal in de VS en Europa sprake zijn van een complementair productenaanbod, als gevolg van nauwe interne samenwerking.

Begin 2013 werd in Engeland Amber Composites overgenomen, waardoor ook in Europa productie van thermoset composietmaterialen plaatsvindt. Door cross-selling en ontwikkeling van nieuwe markten (waaronder de automobielindustrie) kan de groei versnellen. Er is in 2012 tevens een start gemaakt om composietmaterialen op de Aziatische markt aan te bieden. Via de acquisitie van PMC Baycomp beschikt TenCate inmiddels eveneens over een kleine (productie-) vestiging in China.

TenCate Advanced Armour is een afzonderlijke entiteit binnen de composietenactiviteiten van TenCate. De marktgroep heeft zich met name geconcentreerd op de wereldwijde markt voor voertuigbepantsering. De marktgroep beschikt in Europa over productielocaties in Frankrijk, Engeland en Denemarken en is als producent actief in de Verenigde Staten van Amerika. TenCate beschikt over zowel sterke designcapaciteiten als een breed scala aan beschermende (vezelversterkte) composietmaterialen. De marktgroep levert complete oplossingen voor voertuigenprogramma's.

> 'Boeing heeft een lange en rijke geschiedenis in het samenwerken met leveranciers en klanten in Nederland. Wij waarderen de Nederlandse technische expertise en dit TPRC-initiatief. De Nederlandse industrie en academische wereld helpen ons vooruit met innovatieve lucht- en ruimtevaarttechnologieën waarmee we onze mondiale concurrentiepositie kunnen verbeteren.'
- Peter Hoffman, director global R&D strategy van Boeing

GEOSYNTHETICS & GRASS

MARKTTHEMA'S

De belangrijkste marktthema's voor de sector Geosynthetics & Grass zijn:

- Infrastructuur
- Watermanagement
- Sport en recreatie

TenCate Geosynthetics is de grootste producent wereldwijd van highstrength geosynthetics (grids, liners, 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. De marktgroep onderscheidt drie businessunits: infrastructuur, water & milieu en industriële weefsels. De markt heeft in toenemende mate aandacht voor de positieve milieuaspecten van geosynthetics. De inzet van argumenten betreffende milieubescherming en reductie van negatieve milieueffecten worden daarom nadrukkelijker in de promotie, het ontwerp en de specificaties betrokken.

TenCate Grass heeft wereldwijd een leidende marktpositie (vezels en backing) voor kunstgrassystemen. TenCate staat vrijwel aan het begin van de waardeketen. De strategie wordt op alle hoekstenen van het strategische kader (waardeketenmanagement) continu aangescherpt. De industrie verkeert in een fase waarbij vraag- en aanbodzijde van de markt sterk in ontwikkeling zijn. Om qua marktaandeel en technologisch leidend te blijven, voert TenCate een actief strategisch beleid. Met productievestigingen in de Verenigde Staten van Amerika, Nederland en Dubai 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.
De markt voor landscaping groeit sterk en heeft op termijn gelijke, zo niet grotere potentie dan de sportmarkt. TenCate heeft met het oog hierop in 2012 dan ook flink geïnvesteerd in textureercapaciteit.

TECHNOLOGIE

De sector Geosynthetics & Grass is geconcentreerd rond extrusietechnologie en non-woventechnologie. Geosyntheticsproducten worden voornamelijk toegepast in de bodem, om grondlagen te stabiliseren of te scheiden en ter ondersteuning van dijklichamen en damwanden. Geosynthetics (TenCate Geotube®) worden tevens toegepast in de milieumarkt (filtratie) en voor de ontwatering van vervuild slib.

TenCate is decennia geleden gestart met het extruderen van kunstgrasvezels en biedt momenteel, in samenwerking met partners, totale systemen aan voor de wereldwijde sportmarkt en de landscapingmarkt. De opmars van kunstgras is voornamelijk het gevolg van de hogere bespeelbaarheid, waterbesparing en de verlaging van onderhoudskosten in vergelijking met natuurgras.
Als grondstof wordt voornamelijk gebruikgemaakt van polyethyleen en polypropyleen, alsmede ingekochte kunststofgarens (bijvoorbeeld nylon, polyester).

MARKTGROEPEN

De sector Geosynthetics & Grass bestaat uit de marktgroepen:

- **TenCate Geosynthetics**

Weefsels, grids en non-wovens voor oplossingen en toepassingen ten behoeve van infrastructuurprojecten en de milieumarkt, alsmede industriële weefsels voor diverse toepassingen, zoals in agribusiness, sport en recreatie.

- **TenCate Grass**

Kunstgrascomponenten en -systemen voor toepassingen als voetbal-, hockey- en andere sportvelden, alsmede landscaping. De Grass-groep bestaat, naast de productiebedrijven van vezels en carpet backing (upstreamactiviteiten), uit een in omvang groeiend aantal systeemontwikkelings- en marketingbedrijven (downstreamactiviteiten).





SAFETY

Veiligheidsborging refereert aan:

- Highly Protected Risk (HPR) status bepaald door FM Global

SUSTAINABILITY

Duurzaamheidsborging refereert aan:

- ISO 14001 milieumanagementsystemen
- MVO Prestatie Ladder (MVO PL), MVO managementsysteem inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen

QUALITY

Kwaliteitsborging refereert aan:

- ISO 9001 algemene kwaliteitsmanagementsystemen
- AS 9100 (VS), EN 9100 (Europa), JISQ (Azië) luchtvaart kwaliteitsmanagementsystemen

BUSINESSMODEL PER MARKTGROEP

TENCATE GEOSYNTHETICS

END-USERMARKETING

- Allianties met marktpartijen
- Lokale samenwerking met partners in opkomende markten
- Geografische spreiding distributie
- Positionering duurzaamheid (waterbeheer, milieuoplossingen, lage CO_2-voetafdruk).
- Ontwikkeling van relaties in Chinese markt

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

- TenCate GeoDetect™ oplossingen
- Ontwatering en filtratietechnologie
- Biopolymeren

PRODUCTDIFFERENTIATIE

- Voortdurende ontwikkeling van nieuwe producten (innovation awards)
- Focus op watermanagement, milieu en infrastructuur

KOSTENLEIDERSCHAP

- Schaalvoordelen (volumeproducten)
- Procesoptimalisatie

TENCATE GRASS

END-USERMARKETING

- Allianties met marktpartijen (downstreamactiviteiten)
- Geografische spreiding distributie
- Positionering en voordelen van het aspect duurzaamheid (waterbeheer, recycling)
- Kwaliteitsbewustzijn eindmarkten vergroten
- Merkenpositionering (GreenFields, Edel Grass, TigerTurf)
- Relaties met sportbonden
- Reductie total cost of ownership van sportvelden
- Product- en systeemgaranties

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

- Vierde generatie ontwikkelingen
- Weeftechnologie
- Biomechanische eigenschappen (onderzoeksproject met derden)

PRODUCTDIFFERENTIATIE

- Systeemcomponenten 'Powered by TenCate'
- Optimale support downstreamactiviteiten ten behoeve van de ontwikkeling van nieuwe systeemconcepten

KOSTENLEIDERSCHAP

- Schaalvoordelen
- Procesoptimalisatie

STRATEGIE

Voor de sector Geosynthetics & Grass vormt kostenleiderschap een belangrijke pijler onder het businessmodel. De markt voor geosynthetics is vooral wat betreft non-wovens een volumemarkt. Ditzelfde geldt in toenemende mate voor de markt voor kunstgrasvezels. Wel biedt het aspect van one stop shop voor de projectenmarkt een belangrijk concurrentieel voordeel. TenCate beschikt over kosteneffectieve productielocaties in Azië (geosynthetics) en in Dubai (kunstgrasgarens).

TenCate heeft zich in de kunstgrasmarkt versterkt ten opzichte van eindmarkten via een proces van ketenintegratie. In toenemende mate wordt de concurrentie met de markt aangegaan op het gebied van eindoplossingen (systemen). Dit is enerzijds noodzakelijk om meer controle te krijgen op de kwaliteit van sportsystemen in eindmarkten en anderzijds om het aspect duurzaamheid beter te kunnen borgen.

Binnen de marktgroep TenCate Geosynthetics heeft een verbijzondering plaatsgevonden op het gebied van watermanagement en milieu. Hiervoor werd een aparte businessunit geformeerd met een wereldwijde aanpak. Ook hiervoor geldt dat in toenemende mate een nauwe samenwerking gaat plaatsvinden met gespecialiseerde bedrijven in de keten, zoals adviesbedrijven, baggerondernemingen en constructiebedrijven, teneinde ook op dit terrein de focus op eindoplossingen te versterken.

WAARDEPROPOSITIE

De waardepropositie voor zowel geosynthetics als kunstgrasoplossingen concentreert zich in belangrijke mate op het terrein van duurzaamheid. Waterschaarste, dan wel een overvloed aan water vormen belangrijke factoren die de vraag in de wereldmarkt bepalen. Geosynthetics leveren in veel gevallen een aantoonbaar lagere CO_2-voetafdruk in vergelijking met de meer traditionele bouwmaterialen (beton, stortstenen). Overheden besteden steeds meer aandacht aan duurzame aspecten van infrastructurele weg- en waterbouw- en sportprojecten.
TenCate beschikt in Europa, Noord-Amerika en Azië over productievestigingen. Hierdoor kan flexibel en snel op vraag uit lokale markten worden ingespeeld. Als aanbieder van een brede portfolio aan materialen biedt de samenwerking met TenCate marktpartijen logistieke en inkoopvoordelen.

De waardepropositie gaat tevens gepaard met een uitgebreide technische adviesfunctie bij de verwerking van producten in projecten en systemen. Kwaliteit en (lever)betrouwbaarheid vormen belangrijke elementen van de waardepropositie. TenCate profileert zich als een innovatieve producent van kwalitatief hoogwaardige materialen.

ORGANISATIE

TenCate voert een beleid naar de markt dat mede is gebaseerd op het principe 'local for local'. Zowel voor geosynthetics- als kunstgrasmarkten gelden lokale standaarden en een lokale marktvraag. Voor de productie van kunstgrasgarens in Dubai geldt dat hier tegen lage kosten vooral standaardproducten worden geproduceerd. Hoewel dat ook geldt voor de productie van geosynthetics in China, produceert deze vestiging tevens voor de lokale markt.
Het ontwikkelen van nieuwe producten geschiedt binnen TenCate Grass met name vanuit Nederland, waar de R&D-activiteiten geconcentreerd zijn. Voor de geosyntheticsactiviteiten geldt een meer continentaal aangestuurde benadering, gebaseerd op lokale marktbehoeftes.

Voor de gehele sector geldt dat nauwe relaties worden onderhouden met partijen die een bepalende rol spelen in het stellen van productspecificaties. De materialen van TenCate spelen een cruciale rol in het eindproduct of systeem. Binnen de verkooporganisatie neemt end-usermarketing een centrale plaats in.

> 'Zowel TenCate als Heracles Almelo is een vooruitstrevende onderneming. Wij willen beide op het gebied van duurzaamheid opereren en trekken hier samen in op. TenCate is meer dan onze hoofdsponsor. De onderneming is al tien jaar lang een zeer betrokken en betrouwbare partner.'
- Nico-Jan Hoogma, algemeen directeur Heracles Almelo

OVERIG

De sector Overig omvat de entiteiten:

- **Xennia Technology**
  Gespecialiseerde inkjettechnologie voor industriële toepassingen, zoals het bedrukken, coaten en veredelen van materialen.

- **TenCate Enbi**
  Technische rollers en componenten voor met name printers, copiers, faxapparaten, postsorteermachines en geldautomaten.

- **Holding & Services**
  Holdingactiviteiten.

Xennia Technology ltd (79%) combineert technologie (hardwareoplossingen) met besturingssystemen (software) en zelf ontwikkelde inktrecepturen tot industriële productiesystemen. De onderneming richt zich hierbij met name op textieldruk en -finishing, alsmede op decoratie en coating van materialen.

TenCate Enbi neemt als vooraanstaand toeleverancier van grote Europese, Amerikaanse en Aziatische printer- en copierproducenten een belangrijke positie in deze markten in. Naast de kantoormarkt bedient TenCate Enbi nichemarkten, zoals postsorteermachines, geldautomaten, fotoprinters en isolatie (producten op foambasis).

STRATEGIE

De ondernemingen Xennia Technology en TenCate Enbi nemen binnen het TenCate concern een aparte positie in.
Xennia Technology werd enkele jaren geleden geacquireerd om een technologische ontwikkeling te faciliteren op het gebied van inkjettechnologie. Hiermee werd een belangrijke procesinnovatie op het gebied van textielveredeling geïnitieerd. Begin 2013 zal binnen TenCate naar verwachting de eerste productie op basis van deze technologie plaatsvinden.

TenCate Enbi heeft de laatste jaren een belangrijke turnaround doorgemaakt. Met productielocaties in Europa (Duitsland en Hongarije), de VS en China bezit de onderneming een unieke positie in de toelevering van componenten aan leidende producenten (OEM's) van printers en copiers. Met succes heeft TenCate Enbi zich mede op Azië gericht, waar de laatste jaren een belangrijke omzetgroei werd gerealiseerd.

Corporate informatie

CORPORATE HUMAN RESOURCES

HUMAN RESOURCES-BELEID

Het human resources-beleid van TenCate is gericht op:

- Een veilige werkomgeving voor medewerkers
- Het kwalificeren, ontwikkelen en promoveren van medewerkers
- Het vergroten van vakkennis van medewerkers
- Het bevorderen van interne samenwerking
- Het ontwikkelen van leiderschaps- en ondernemerskwaliteiten
- Het binden van talent en borgen van kennis

ALGEMEEN

Het jaar 2012 stond voor corporate human resources onder andere in het teken van het verder professionaliseren van de bezetting van vitale functies. Dit betekende vooral het aantrekken van nieuwe managers en specialisten.

Wereldwijd zijn de salarissen in 2012 zo veel mogelijk bevroren. CAO-verhogingen, door overheden ingestelde minimumlonen en promoties zijn gerespecteerd. Daarnaast is kritisch gekeken naar zowel de kwaliteit als kwantiteit van de factor arbeid.

Binnen een aantal onderdelen van TenCate heeft herstructurering plaatsgevonden, enerzijds om adequaat te kunnen meebewegen met de wereldwijde en regionale marktontwikkelingen en anderzijds om de activiteiten van TenCate nog efficiënter te maken. Als gevolg hiervan is het aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst in 2012 in Europa en in Noord-Amerika bij de bestaande ondernemingen met circa 280 fte afgenomen. De groei in aantal medewerkers heeft plaatsgevonden in Azië, vooral bij TenCate Enbi, en door het acquireren van PMC Baycomp in de Verenigde Staten. Ultimo 2012 werkten bij TenCate wereldwijd 4.454 medewerkers.

ORGANISATIEONTWIKKELING

Wereldwijd zijn overheden minder gaan besteden. Een groot deel van de omzet van de activiteiten van TenCate is afhankelijk van bestedingen en projecten van overheden. Industriële machtsverhoudingen verschuiven en er is groei in opkomende markten.
Beïnvloeding van eindgebruikers, realisatie van innovaties en de ontwikkeling en adequate uitvoering van nieuwe marketingstrategieën zijn hierdoor voor TenCate essentieel om succesvol te blijven.

Het vergroten van de commerciële slagkracht en het vermarkten van de innovaties die TenCate de afgelopen jaren heeft ontwikkeld, hebben de hoogste prioriteit. Dit betekent dat de verkoop- en marketingcompetenties binnen de bestaande organisatie verder moeten worden versterkt. De organisatie zal daarin voorwaardenscheppend zijn. Ondernemerschap blijft op alle niveaus in de marktgroepen centraal staan. Het adequaat vertalen en uitvoeren van de strategie is essentieel.

MANAGEMENTDEVELOPMENT

Om de interne opvolging van topmanagementposities te bevorderen, is in 2012 samen met een aantal internationale business schools een TenCate Executive-programma ontwikkeld. Dit managementdevelopment-programma start begin 2013 voor topmanagers in Noord-Amerika. Het is een inspiratie- en ontwikkelprogramma voor het ontwikkelen en uitvoeren van strategisch ondernemingsbeleid. Het is tegelijkertijd een startpunt voor verdere persoonlijke ontwikkeling van de individuele managers.

In 2012 is een update gemaakt van opvolgingsplanningen op internationaal managementniveau en betreffende kernspecialisten. TenCate heeft op meer dan 50% van de vitale functies adequate opvolgingen. Een aantal van hen kan direct de vacante positie overnemen. Anderen hebben nog ongeveer twee jaar nodig om het vereiste niveau te halen.

EIGEN MEDEWERKERS

(in aantal mensjaren)	Ultimo 2007	Ultimo 2008	Ultimo 2009	Ultimo 2010	Ultimo 2011	delta t.o.v. 2011	Ultimo 2012
Nederland	975	931	862	785	819	– 24	**795**
Overig Europa	582	612	569	724	672	– 42	**630**
Verenigde Staten	1.527	1.573	1.314	1.542	1.604	– 57	**1.547**
Azië / Australië	641	936	777	878	1.030	181	**1.211**
Midden-Oosten	295	385	283	342	228	43	**271**
Totaal	4.020	4.437	3.805	4.271	4.353	101	**4.454**

Een derde deel van hen heeft de potentie en dient zich nog vijf jaar verder te ontwikkelen.

Ook is gestart met een traineeprogramma. Jonge, academisch geschoolde en net afgestudeerde mensen worden boven de normale sterkte voor twee jaar aangetrokken om twee à drie projecten uit te voeren op het gebied van businessdevelopment, sales & marketing, R&D en / of operations. Het doel hiervan is het verwerven van specifieke (vernieuwde) kennis, het absorberen van vernieuwende of verfrissende inzichten en het doorvertalen hiervan naar de strategie van TenCate. Na twee jaar wordt geëvalueerd of en op welke reguliere functies de oud-trainees binnen TenCate kunnen worden ingezet.

ARBEIDSVOORWAARDEN

TenCate biedt haar medewerkers een compleet en concurrerend pakket arbeidsvoorwaarden. Hiertoe worden regelmatig onderzoeken gedaan, in samenwerking met de 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 op basis van het behaalde resultaat van de werkmaatschappij en in sommige gevallen ook deels op basis van de resultaten van de betreffende TenCate marktgroep als geheel.

TenCate heeft wereldwijd bedrijven in 25 landen, die elk hun eigen arbeidsrecht, wetten en culturen hebben. De werkmaatschappijen voeren daarom een eigen personeelbeleid, dat is toegespitst op de lokale situatie. Daarbij gelden tegelijkertijd de door de marktgroep gestelde randvoorwaarden en algemene principes.

Geen van de functionarissen binnen TenCate kent een expliciete weging van mvo-aspecten in de beloning. Dit is nadrukkelijk gestoeld op de visie van TenCate dat duurzaamheid geïntegreerd onderdeel uitmaakt van het complete continuïteitstreven van de onderneming.

Bij de Nederlandse bedrijven van TenCate is in 2012 een onderzoek afgerond naar leeftijdsbewust personeelsbeleid. Aanleiding is de voortgaande vergrijzing van het Nederlandse personeelsbestand, de ontgroening en verhoogde pensioenleeftijd in Nederland. In 2013 wordt een aantal pilots en acties ingezet om medewerkers langer gezond en adequaat te kunnen blijven inzetten. Deze pilots zullen zich richten op aanpassing van ploegenroosters en werktijden, bedrijfsfysiotherapie, vergroting van flexibele inzetbaarheid en gezondheidsmanagement. Tevens wordt gestreefd naar meer opleidingsuren per medewerker.

Alle medewerkers binnen TenCate hebben de beschikking over de als 10Cate verwoorde identiteit van de onderneming. Deze leidende beginselen van de TenCate organisatie brengen het 'Waarom' van TenCate (Protecting people) tot leven. De tien kernwaarden zijn binnen de wereldwijde onderneming universeel. De klant staat hierin centraal. Tezamen met het TenCate businessmodel vormt dit de leidraad voor elke medewerker.

Een van de kernwaarden van TenCate is betrouwbaarheid. De integriteitcode geldt voor iedereen met een dienstverband met TenCate.
De code is onderdeel van de individuele arbeidsovereenkomst.
Ter ondersteuning van de code zijn een corporate compliance officer en een vertrouwenspersoon benoemd. Verder beschikt TenCate over een social media-code.

BEDRIJFSVEILIGHEID EN WELZIJN

Het beleid van TenCate is erop gericht alle werkzaamheden en processen zodanig uit te voeren en / 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 alle bedrijven is of nog wordt geïmplementeerd. Met jaarlijkse campagnes, gericht op het bevorderen van de veiligheid, duurzaamheid, kwaliteit en het welzijn, wil TenCate de medewerkers op alle continenten een veilige en kwalitatief goede werkomgeving bieden. Samen met de leiding van de bedrijven wordt hieraan gerichte aandacht besteed. Dit resulteert wereldwijd onder meer in een relatief laag ziekteverzuim.

CORPORATE INFORMATIETECHNOLOGIE

Met de inrichting van het datacenter in Kuala Lumpur en de benoeming van de IT-manager voor het shared service center IT in Azië is de transformatie van een decentrale IT-organisatie naar een shared service center IT-organisatie wereldwijd afgerond. TenCate heeft nu drie regionale shared service centers IT (Noord-Amerika, EMEA en APAC) vanwaaruit de IT-dienstverlening naar de regionale TenCate bedrijven wordt geleverd.
Recente acquisities van TenCate in Noord-Amerika en Azië zijn toegevoegd aan het beveiligde netwerk van TenCate.

In 2012 is de IT-strategie voor de applicaties aangepast. Het doel is om sneller en inzichtelijk bedrijfsinformatie per product, markt en marktgroep te kunnen opleveren. Hiervoor wordt in 2013 een speciaal team ingericht, dat de bedrijven met hun bedrijfsprocessen en ERP-toepassingen zal helpen dit doel te verwezenlijken. Het aantal ERP-applicaties wordt verder verminderd en harmonisatie van gegevens zal door middel van een zogenaamde blauwdruk (blueprint) worden gestandaardiseerd.

INVESTERINGEN

Naast een aantal technologische investeringen in IT-systemen (datacenter in Kuala Lumpur, opslagcapaciteit en telefooncentrales) is samen met de afdeling corporate communicatie zowel het contentmanagementsysteem als het ontwerp en diverse content van de website van TenCate geheel vernieuwd. Daarnaast zijn verschillende ERP-implementaties gerealiseerd.

GREEN IT

TenCate heeft een Green IT-strategie uitgewerkt en is bezig met de implementatie hiervan. Enkele voorbeelden van concrete stappen die corporate IT heeft gezet:

- Inkoop bij 'groene' gecertificeerde datacenters
- Terugdringing van lokale printers en verbruiksmaterialen en vervanging door netwerkprinters (multifunctionals)
- Digitalisering van documenten door gebruik te maken van het intranet (iNetwork)
- Terugdringing van energieverbruik datacenters door aantallen fysieke servers te verminderen (virtualisatie) en de cooling strategy van cool ailes en hot ailes toe te passen
- Vermindering van chemische blusmiddelen door het toepassen van FirePass-systemen in datacenters. Hierdoor wordt het zuurstofgehalte in het datacenter teruggebracht om zo brand te voorkomen

CORPORATE BUSINESSDEVELOPMENT

Vanaf 2011 is een aanvang gemaakt met een centrale aansturing en begeleiding van businessdevelopmentprojecten, teneinde de strategische implementatie in samenwerking met operationele units te borgen. De uitbouw van de activiteiten in China, India en Zuid-Amerika, alsmede de ontwikkeling van nieuwe activiteiten met composietmaterialen zijn hierbij belangrijke aandachtsgebieden.

Tevens vindt met centrale aansturing de coördinatie van acquisities plaats. Naast overnames wordt samenwerking aangegaan met businesspartners.
Medio 2012 werd een aanscherping van de strategie aangekondigd, waarbij TenCate tracht door samenwerking met sterke internationale partners versnelling aan te brengen in de groei op met name nieuwe markten. Voor alle businessdevelopmentprojecten geldt dat deze plaatsvinden in nauwe samenwerking met operationele teams.

CORPORATE BRANDING

Het merkenbeleid van TenCate is erop gericht het imago in de markt verder te versterken en verder uit te breiden, waarbij wordt uitgegaan van het sterke corporate merk TenCate, dat de basis vormt voor zowel corporate communicatie als marktcommunicatie. Het merkenbeleid, met als uitgangspunt het TenCate merk, is gekoppeld aan de end-usermarketingstrategie die door de verschillende marktgroepen wordt gevoerd. Het corporate merk wordt in de marktgroepen op dezelfde wijze gecommuniceerd, zodat de onderlinge samenhang van de verschillende marktgroepen wordt geaccentueerd.

TenCate voert tevens een actief octrooibeleid. Dit geldt voor zowel het registreren van nieuwe vindingen als voor de bescherming van bestaande rechten met betrekking tot intellectueel eigendom.

De bestaande portfolio wordt regelmatig geëvalueerd om zorg te dragen voor een adequate inzet van de beschikbare intellectuele eigendom. TenCate innoveert en ontwikkelt voortdurend. De intellectuele eigendom die hieruit voortkomt, wordt adequaat geregistreerd en beschermd. TenCate voert tevens een actief beschermingsbeleid. Dit geldt voor al haar intellectuele eigendom. Daar waar inbreuken worden geconstateerd, wordt actief opgetreden.

ONTWIKKELINGEN IN 2012

In 2012 is verder gewerkt aan de positionering van het corporate merk wereldwijd. De marktgroepen zetten de gecoördineerde merkstrategie op consistente wijze voort.
In voorgaande jaren bleek al dat deze strategie ook wat merkwaarde betreft haar vruchten afwerpt. De waarde van het TenCate merk is wederom gestegen ten opzichte van het jaar ervoor. Volgens de top-50 van Nederlandse ondernemingen met de meest waardevolle merken vertegenwoordigde het corporate merk TenCate in 2012 een waarde van € 250 miljoen. In 2011 was dit zogenaamde brand capital nog € 185 miljoen *(Bron: BrandFinance Dutch Top 50)*.

TenCate heeft in 2012 verscheidene nieuwe octrooien laten registreren en daarmee haar bestaande octrooiportefeuille verder uitgebouwd. Dit past bij een innoverende organisatie waar constant nieuwe producten worden ontwikkeld. De merkenportefeuille is inzichtelijk via de website. De octrooiportefeuille wordt uit concurrentieoogpunt niet gepubliceerd.

CORPORATE RISKMANAGEMENT

Doel van het corporate riskmanagement van TenCate is te kunnen blijven beschikken over goed beveiligde productielocaties wereldwijd. Daarmee wordt de bedrijfscontinuïteit gewaarborgd en kan uitval van productiecapaciteit worden voorkomen. Tegelijkertijd kan TenCate zich als betrouwbare klantleverancier handhaven.

Veiligheidsaspecten betreffen met name het risico op brand, explosie en natuurgeweld (overstroming, aardbeving, storm, orkaan et cetera). Samen met verzekeraar FM Global voert de corporate riskmanager jaarlijks wereldwijd periodieke controles uit op productielocaties van alle marktgroepen. Voldoet een locatie aan alle FM Global richtlijnen voor schadepreventie, dan is de Highly Protected Risk status bereikt en wordt de Highly Protected Risk Award van FM Global uitgereikt.
Verder wordt ook met andere initiatieven de veiligheidscultuur van TenCate op een hoog niveau gehouden. Ten slotte richt de corporate riskmanager zich op tal van aanverwante onderwerpen die raken aan aansprakelijkheden van de onderneming, waaronder productaansprakelijkheden en andere risico's, alsook dekking door verzekeringen.

ONTWIKKELINGEN IN 2012

In het najaar van 2012 heeft verzekeraar FM Global aan een drietal bedrijven de Highly Protected Risk Award toegekend. Dit betrof TenCate Protective Fabrics in Georgia (VS), zijnde de weverij (Zebulon) en de finishingfabriek (Molena), en aan TenCate Advanced Composites in Morgan Hill, California (VS). Het aantal TenCate bedrijven met deze onderscheiding komt daarmee op zes.

In het voor- en najaar van 2012 werden in Nijverdal opnieuw informatiebijeenkomsten over brandveiligheid georganiseerd. Ook werden ontruimings- en brandweeroefeningen gehouden.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Het duurzaamheidbeleid van TenCate maakt integraal onderdeel uit van het continuïteitstreven van de ruim 300 jaar bestaande onderneming. Het is verankerd in de gemeenschappelijke noemer en het gemeenschappelijk doel van de TenCate organisatie: de bescherming van mensen en hun werk- en leefomgeving. Protecting people. Daarnaast is het gebaseerd op de toekomstgerichte visie, missie en strategie van de raad van bestuur.

TenCate is zich als multinational bewust van de invloed van haar handelen op de maatschappelijke omgeving. Door het in stand houden van de onderneming met behulp van duurzame winstgevendheid wil TenCate bijdragen aan het beschikbaar houden van de sociale, ecologische en economische omgeving voor toekomstige generaties. Duurzaamheid wordt door TenCate met behulp van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) steeds verder geïntegreerd in de bedrijfsprocessen, producten, samenwerkingsverbanden en (marketing) communicatie. Hierdoor wordt een collectief bewustzijn gecreëerd bij zowel interne als externe belanghebbenden. Dit maakt het mogelijk ook met afnemers, klanten, partners, instituten en belanghebbenden constructieve initiatieven te verwezenlijken die gericht zijn op het verantwoord inzetten van mensen in productieprocessen en dito gebruik van grondstoffen en materialen.

Op basis van de wereldwijde trends veiligheid en duurzaamheid waarop TenCate zich richt, dienen zich tal van onderliggende thema's aan die raken aan de bescherming die TenCate biedt. Enkele duurzaamheidthema's zijn: gewichtsreductie, beperking van het energieverbruik, geluidsreductie, isolerende werking, watermanagement, hergebruik,

recycling, afvalwater- en slibverwerking, slijtvastheid en resistentie, kogel- en scherfbestendigheid en hitte- en vlamwerendheid.

In het managen van de waardeketen komen tal van duurzaamheidsaspecten in meer of mindere mate naar voren. Dit geldt voor alle hoekstenen van het businessmodel van TenCate. De hoeksteen technologische innovatie springt het meest in het oog. Slechts door (disruptive en sustaining) innovaties te blijven realiseren op technologisch en technisch gebied zal het continuïteitsstreven van textieltechnologieconcern TenCate geborgd zijn en de duurzame ontwikkeling gewaarborgd blijven.

MVO is voor TenCate het middel om duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering. TenCate zet tal van managementsystemen in om in het bijzonder maatschappelijk verantwoord ondernemen zichtbaar, meetbaar en controleerbaar te maken. Dit varieert van milieuzorgsystemen (ISO-certificeringen voor kwaliteit, milieu en mvo) tot financiële en niet-financiële verantwoording over ontvangen innovatiegelden en verstrekte sponsoring en donaties.

Binnen de diverse waardeketens is TenCate als afnemer, producent, toeleverancier en samenwerkingspartner actief om duurzame innovaties op tal van gebieden te verwezenlijken. Open innovatie en gesloten open innovatie zijn de kernwoorden voor het 'nieuwe concurreren': duurzaam samenwerken. Verder is het onderwerp 'duurzaam inkopen' bij specifieke marktgroepen van groeiend belang. Als marktleider wil TenCate tot de koplopers in de industrie behoren, zowel qua veiligheid als in duurzaamheid.

De toekomstige beschikbaarheid van essentiële natuurlijke hulpbronnen (biodiversiteit) blijft voor TenCate een groeiend punt van aandacht. Door te sturen op deelgebieden – zoals het integrale milieubeleid, het vigerende energiebeleid, het voortschrijdende emissierechtenbeleid, de (eco)efficiëntie van de productie, recycling en de in ontwikkeling zijnde biobased innovaties – wil TenCate greep houden op de ontwikkelingen.

Deze aanpak ligt in lijn met de branchedoelstellingen van de industrie. Op basis van de routekaart tot 2030 dient de (technisch) textielindustrie tegen die tijd 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 (baanbrekende) technologieën en technieken voor de verwerking van natuurlijke, synthetische, biobased, biologisch afbreekbare, herwinbare of secundaire grondstoffen wordt het voor TenCate steeds eenvoudiger om met schonere en efficiëntere productietechnieken biologisch, chemisch of mechanisch recyclebare producten te vervaardigen. Met name de technology road maps en product road maps van TenCate geven richting aan toekomstige (duurzame) vernieuwingen.

Het corporate mvo-team – dat aan de raad van bestuur rapporteert – stelt jaarlijks de corporate doelen en het mvo-programma vast. De doelen en bereikte resultaten worden voor zover mogelijk per kwartaal geëvalueerd met het management en de (groeps)directies. Die laatste stellen waar nodig de uitvoering daarvan bij.

ONTWIKKELINGEN IN 2012

In het verslagjaar 2012 heeft TenCate de milieurisico's naar vermogen beperkt. De groepsdirecties zijn door het mvo-team wereldwijd ondersteund met initiatieven en projecten ten behoeve van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In 2012 was TenCate wereldwijd door middel van sponsoring, donaties of deelname aan activiteiten actief in tal van projecten die raken aan dan wel gericht zijn op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een integraal overzicht staat op de dynamische website van het jaarverslag (www.tencateannualreports.com), een opsomming ervan op de corporate website (www.tencate.com) onder mvo-projecten.

TenCate sponsorde in het verslagjaar onder meer een aantal sportevenementen, een tiental studententeams met composiet- en beschermende materialen, tientallen organisaties voor onder meer getroffen veteranen en brandweerlieden, en een groot aantal evenementen in lokale gemeenschappen door onder meer vrijwilligerswerk. Met het oog op het WK Hockey 2014 is TenCate Grass in september 2012 voor ten minste vier jaar official partner geworden van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB).

In Europa nam TenCate in het verslagjaar actief deel in een twintigtal innovatieprojecten waarin duurzaamheid en veiligheid een centraal thema zijn. Op de website van TenCate is een totaaloverzicht opgenomen. Daarnaast was TenCate in het verslagjaar in tal van nationale en (inter)nationale gremia actief, waaronder het European Technology Platform, Euratex, Modint en IAFI. In Europa werkt TenCate al sinds decennia samen met een aantal universiteiten, waaronder in

Nederland de Technische Universiteit Delft, Universiteit Twente en Saxion Hogeschool in Enschede.

Gedurende het jaar 2012 hebben alle marktgroepen van TenCate in Nijverdal de MVO Prestatieladder niveau 3 geïmplementeerd. De eerste drie van de vier marktgroepen zijn in de tweede helft van het jaar onafhankelijk gecertificeerd op maatschappelijk verantwoord ondernemen: TenCate Protective & Outdoor Fabrics door Bureau Veritas, TenCate Advanced Composites door LRQA en TenCate Grass door DEKRA. De marktgroep TenCate Geosynthetics in Nijverdal werd begin 2013 op mvo gecertificeerd door DEKRA.

De MVO Prestatieladder is aan de hand van internationale mvo-richtlijnen (ISO 26000) opgebouwd rondom drie kernonderdelen. Allereerst stelt het certificaat eisen aan het managementsysteem van elke marktgroep voor de invoering en ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Stakeholdermanagement en mvo-indicatoren zijn geborgd door procedures en het monitoren van veranderingen. Daarnaast vindt aantoonbare afstemming plaatst met belanghebbenden. Aan hen wordt door elke marktgroep geregeld mvo-verantwoording afgelegd. Verder zijn per marktgroep de meest relevante van de maar liefst 33 mvo-indicatoren (onderverdeeld naar zeven mvo-kernthema's, dezelfde als uit ISO 26000) geborgd in het mvo-managementsysteem. Certificering op MVO Prestatieladder niveau 3 betekent tevens dat de marktgroep naast directe, indirecte belanghebbenden bij de bedrijfsactiviteiten betrekt. Dit onderstreept het waardeketenmanagement dat het concern nastreeft op basis van het TenCate businessmodel. De mvo-certificering is gebaseerd op minimaal een van de certificatienormen ISO 14001 respectievelijk ISO 9001.

In 2012 is gewerkt aan de implementatie van de product-ecotools van de vier marktgroepen in Nijverdal. Voor TenCate Protective & Outdoor Fabrics, TenCate Geosynthetics en TenCate Grass is de bestaande branchetool voor consumententextiel aangepast naar technisch textiel, zijnde beschermende weefsels, geotextiel respectievelijk kunstgras. Voor composieten is de aanpassing nog niet volledig gerealiseerd door de specifieke aard van dit materiaal. Met behulp van de product-ecotools wordt van een groeiend aantal TenCate-producten de CO_2-voetafdruk bepaald. Van TenCate Geotube® oplossingen was dit reeds bepaald, tevens in verhouding tot concurrerend aanbod.

>'Voordat ThyssenKrupp Steel Europe overging tot de aanschaf van de beschermende kleding op basis van TenCate Tecapro® zijn verschillende draagproeven en tests uitgevoerd. In al deze gevallen voldeed TenCate Tecapro® aan de eisen. TenCate Tecapro® weefsel biedt de juiste oplossing voor de medewerkers, die aan uiteenlopende risico's blootstaan en op diverse werkplekken worden ingezet. Op basis van TenCate Tecapro® weefsel bieden wij onze medewerkers multifunctionele werkkleding die bescherming biedt tegen bijvoorbeeld metaalspatten, vonken en chemicaliën. Ook is de werkkleding antistatisch.'
- Christine Durek, veiligheidskundige
ThyssenKrupp Duisburg

BUSINESS CONTEXT

Business Context geeft een beschrijving van en toelichting op de omgeving waarin TenCate opereert

Businessomgeving 46
Belanghebbenden 47
Materialiteitsmatrix 48
SWOT-analyse 50
Risicomanagement 52

TenCate Cetex®

Businessomgeving

TenCate opereert op groeimarkten die op langere termijn groei vertonen. Er kan tijdelijk groeivertraging optreden, doordat de meeste markten mede gebaseerd zijn op de beschikbaarheid van overheidsbudgetten. De markten zijn tevens onderhevig aan fluctuatie van de vraagzijde door concentratie of uitstel van projecten.
De leidende marktthema's waarin TenCate acteert, zijn gebaseerd op eisen ten aanzien van veiligheid en bescherming alsmede op aan milieueisen gerelateerde oplossingen. Deze thema's geven marktfocus aan de onderneminig. Deze thema's staan bovendien hoog op de politieke agenda.

TenCate ontvangt politieke kopstukken

In juli 2012 verwelkomde TenCate twee kopstukken uit de Nederlandse politiek: Op maandag 2 juli kwam demissionair minister van Financiën Jan Kees de Jager naar TenCate Advanced Composites. Een week erna trad Diederik Samsom, fractievoorzitter en politiek leider van de PvdA, in diens voetsporen (foto). Hij bracht een bezoek aan TenCate Advanced Composites en TenCate Grass. Beiden bleken bijzonder geïnteresseerd in het productieproces en de toepassingen van de materialen. Ook innovatie, marktontwikkelingen en de concurrentiepositie ten opzichte van China kwamen ter sprake. Blijkens de positieve reacties van Jan Kees de Jager en Diederik Samsom kon worden gesproken van een geslaagd werkbezoek, dat over en weer tot meer kennis en begrip heeft geleid.



OVERHEIDSBUDGETTEN

De afhankelijkheid van overheidsbudgetten heeft in de afgelopen jaren de onzekerheid ten aanzien van autonome marktontwikkeligen doen toenemen en de mogelijkheden om inschattingen te maken ten aanzien van omzetontwikkelingen bemoeilijkt. De markten waarin TenCate opereert, staan onder invloed van bepaalde langetermijntrends. Deze trends kunnen tijdelijk worden onderbroken. Tevens kan sprake zijn van aanzienlijke projecten, die het zicht op de autonome ontwikkelingen bemoeilijken. De omzetfluctuatie die eventueel als gevolg hiervan optreedt, is inherent aan de markten waarop TenCate opereert.
TenCate tracht deze onzekerheden op te vangen door een eigen flexibele organisatie en door het uitbesteden van productie.
Hiernaast heeft TenCate een groter gewicht toegekend aan de ontwikkeling van industriële markten. Voorbeelden zijn industriële markten voor beschermende kleding (TenCate Tecasafe™ Plus) en composieten (onder andere automotive), alsmede nieuwe markten voor geosynthetics (bijvoorbeeld mijnbouw).
TenCate heeft de laatste jaren eveneens groei gerealiseerd in opkomende markten in Azië en Zuid-Amerika.
Om de groei te versnellen en daarmee de afhankelijkheid van door overheidsbudgetten gestuurde omzetontwikkelingen te verkleinen, werden in 2012 nieuwe industriële partnerschappen afgesloten.

DUURZAAMHEID

In de markten waarop TenCate opereert, is het aspect duurzaamheid van een steeds groter belang. Niet alleen overheden hanteren in toenemende mate het begrip 'duurzaam inkopen', ook industriële partners stellen steeds hogere eisen. Een voorbeeld hiervan is dat de voor TenCate nieuwe markt voor automotivecomposieten wordt gedreven door de noodzaak een duurzaam mobiliteitsconcept op de markt te brengen. Dit stelt tevens eisen aan duurzame productieprocessen, recycling, duurzaam energieverbruik en CO_2-voetafdruk. TenCate heeft deze trend bewust opgezocht, aangezien hierdoor hogere (meer duurzaamheids-) eisen aan de gevraagde materialen worden gesteld. Zowel aan de vraagzijde als op het gebied van productieprocessen zullen de komende jaren nieuwe ontwikkelingen noodzakelijk zijn om aan deze trend te kunnen beantwoorden. Dit is echter een geleidelijk ontwikkelingsproces, dat een wereldwijde aanpak vraagt in alle geledingen van de onderneming. TenCate heeft dit onderwerp hoog op de agenda staan.

Belanghebbenden

Binnen TenCate ondersteunt het stakeholdermanagement de organisatie bij de verwezenlijking van haar strategische doelen. Door zowel externe als interne belanghebbenden te informeren en beïnvloeden, beoogt TenCate een dialoog met hen op gang te brengen en constructieve relaties te creëren en onderhouden. De onderneming doet dit door middel van een doelmatig beheer van de verwachtingen en ervaringen van de betrokken belanghebbenden.

DIALOOG

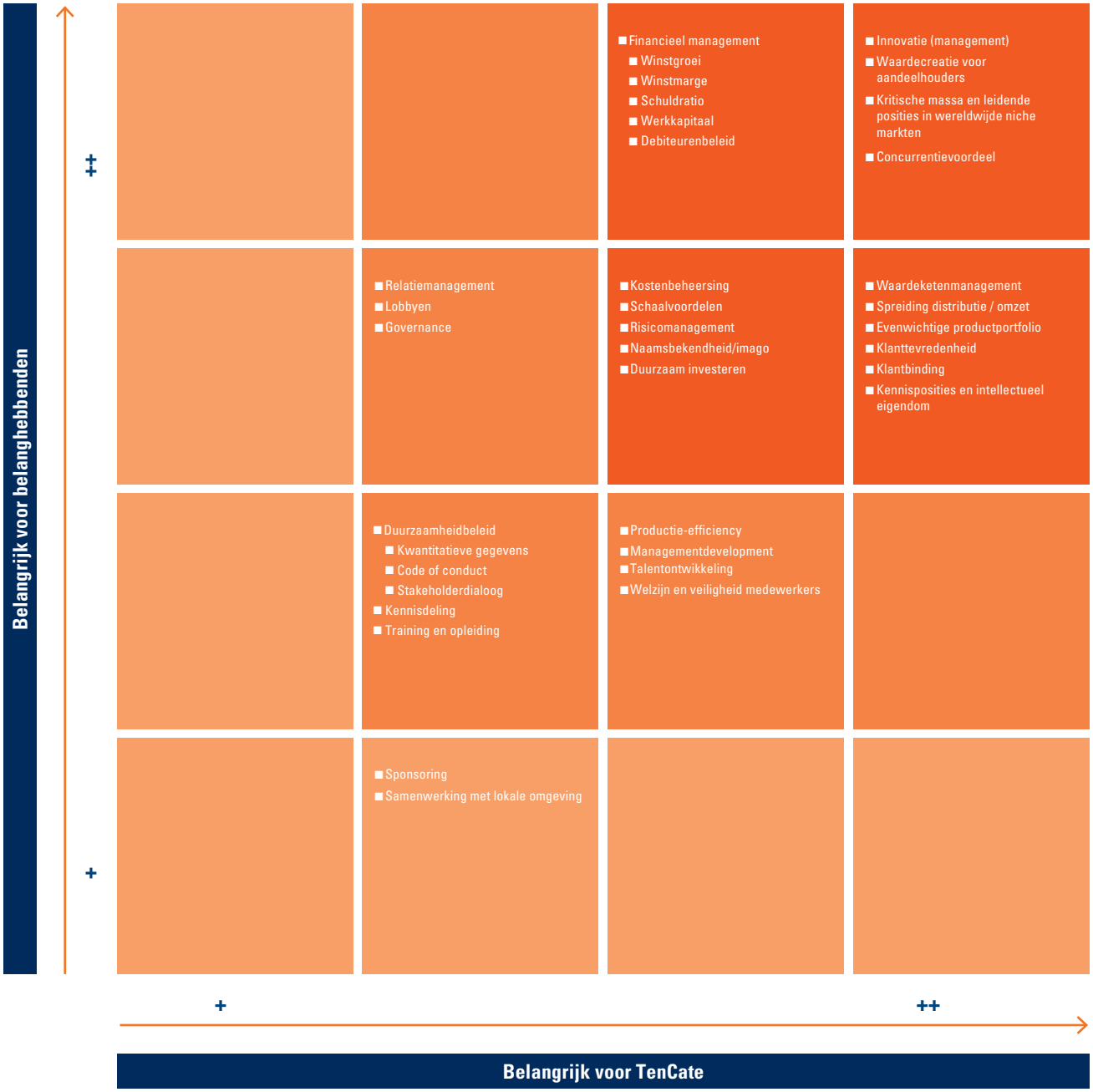
Ook in 2012 heeft TenCate intensieve contacten onderhouden met belanghebbenden van de onderneming. In de Verenigde Staten van Amerika werden de contacten met de Amerikaanse overheid geconcentreerd op de ministeries van Infrastructuur en Defensie, waarbij de Cohen Group het lobbykantoor van TenCate in Washington terzijde stond. In Europa en de VS zijn presentaties verzorgd tijdens roadshows voor financieel belanghebbenden, zoals beleggers, analisten en banken.

De jaarlijkse vergadering van aandeelhouders werd afgelopen jaar georganiseerd in de businessclub van Heracles Almelo. In Azië was met name de afdeling businessdevelopment actief in het verstevigen van de relaties met zowel zakenpartners als lokale overheden. In het Midden-Oosten ondersteunde de Cohen Group TenCate met dezelfde doelstellingen. Met name in Nederland werd geregeld contact onderhouden met vakbonden en de centrale ondernemingsraad. TenCate was in 2012 in tal van gremia actief teneinde open innovatie en partnerschappen tot stand te brengen respectievelijk te laten floreren. Technologische innovaties stonden hierin wederom centraal. Binnen de waardeketens van de marktgroepen werden intensieve contacten onderhouden met leveranciers en afnemers. Door middel van end-usermarketing en een actief mediabeleid werd structureel gewerkt aan imagobeheer en reputatiemanagement.

Kernbelanghebbenden van TenCate

Aandeelhouders en financiële relaties	Media, beleidsmakers en brancheorganisaties	Universiteiten en instituten
Regeringen en departementen	TENCATE	Medewerkers en vertegenwoordigers
Klanten	Partners	Toeleveranciers

Materialiteitsmatrix



De materialiteitsmatrix is opgebouwd uit materiële (relevante) zaken die de prestaties van de TenCate organisatie beïnvloeden. Hierin wordt een verbinding gemaakt tussen de strategische doelen, de waardepropositie en het governance-model van TenCate en de invloed daarvan op zowel de bedrijfsomgeving als de bedrijfsvoering. Hoe groter de invloed van het onderwerp op zowel de maatschappij als de bedrijfsvoering, des te groter de materialiteit. De materialiteitsmatrix is tot stand gekomen door interne waarnemingen te kruisen met de externe bevindingen van belanghebbenden.

Op de horizontale as worden de materiële zaken ingeschaald op het belang voor de TenCate organisatie zelf, zoals duurzaamheidsbeleid en innovatiemanagement. Op de verticale as worden deze zaken ingeschaald op het belang voor de belanghebbenden, zoals klanten, aandeelhouders, leveranciers en werknemers. Door het verbinden van een relatieve waarde aan deze zaken wordt overzichtelijk gemaakt welke materialiteiten het meest relevant zijn en waar TenCate aan werkt om de prestaties te verbeteren en de dialoog met belanghebbenden te intensiveren. Daarbij wordt de matrix gebruikt als een sturingsmechanisme in relatie tot de gekozen kritische prestatie-indicatoren, zoals vermeld op pagina 19. Deze aanpak is behulpzaam bij het bepalen van de meest relevante aandachtspunten voor een duurzame bedrijfsvoering.

SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een vast onderdeel van de strategische planning van iedere marktgroep. De in het jaarverslag opgenomen SWOT-analyse is een vertaling hiervan op concernniveau. Het risicobeleid per marktgroep concentreert zich vooral op de combinaties van organisatorische zwaktes en externe bedreigingen (risk box).
De sterktes van het concern concentreren zich vooral op de unieke eigenschappen van de onderneming om de visie, missie en strategie met succes te kunnen implementeren. Deze eigenschappen worden hieronder samengevat onder de 'Kracht van TenCate' en volgen rechtstreeks uit de belangrijkste value drivers (zie pagina 25). De hierin genoemde verbeterpunten vormen een samenvatting van de geconstateerde interne zwakkere punten van de organisatie.

KRACHT VAN TENCATE

- Innovatie: het gebruik kunnen maken van de interne synergie door op een uiterst brede technologiebasis kennis en vaardigheden te combineren. TenCate is tevens goed gepositioneerd om samenwerking met externe partners aan te gaan (co-creatie), teneinde nieuwe oplossingen aan te kunnen bieden en de marktintroductietijd te versnellen.
- Kostenleiderschap: TenCate beschikt over leidende marktposities en weet door schaalvoordelen kosten te beheersen. Voorts beschikt TenCate over een flexibele organisatie en maakt ze steeds meer de afweging om (delen van de) productie uit te besteden.
- Productdifferentiatie: TenCate beschikt over een sterke merkpositie in professionele markten. Producten voldoen aan de hoogste functionele standaarden; door middel van aansprekende businesscases wordt aangetoond dat TenCate materialen werkelijk het verschil maken.
- End-usermarketing: TenCate is een van de weinige spelers in de technischtextielindustrie die de gehele wereldmarkt afdekken. TenCate is in staat in te spelen op uiteenlopende functionele eisen van gebruikersgroepen in lokale nichemarkten.

VERBETERPUNTEN

- Versterking van de marketing- en verkooporganisatie, met meer focus op markten die op relatief korte termijn nieuwe omzet kunnen genereren.
- Blijvende aandacht voor de versterking van de lokale organisatie in opkomende markten.
- Algehele performance van TenCate Grass: vergroting van de effectiviteit van marketing en verkoop, en stroomlijning van het productenaanbod met een focus op systeemeigenschappen in plaats van eigenschappen van individuele componenten.
- Focus op omzet en resultaat bij Xennia Technology door het creëren van een duurzaam businessmodel.

KANSEN

- Businessdevelopment is meer ingebed binnen de gehele organisatie. Dit leidt tot de planmatige ontwikkeling van nieuwe markten, zoals de markt voor automotivecomposieten, de interieurmarkt (composieten) voor vliegtuigen, toolingcomposieten, de ontwikkeling van een businessmodel voor het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system en de Water & Environment-markt (TenCate Geosynthetics).
- Door opgetreden grote schades aan de lokale infrastructuur door natuurgeweld groeit het bewustzijn van een betere bescherming, ook al zijn dit mogelijk kostbare projecten voor de samenleving. De behoefte aan beheersing van veiligheidsrisico's groeit.
- Opkomende markten hebben op sommige terreinen nog een achterstand in normeringen en specificaties. Deze markten zijn evenwel in grote mate bereid moderne technologieën toe te passen, waardoor eventuele achterstanden worden weggewerkt.
- Toenemende aandacht voor milieuvriendelijke oplossingen biedt kansen voor een aantal door TenCate gevoerde systeemoplossingen en (lichtgewicht) materialen.

BEDREIGINGEN

- Aanhoudende krapte van overheidsbudgetten.
- De verlaging van het bedrijfsresultaat die zich in 2012 heeft voorgedaan, mede door onderbezetting van het productieapparaat, zet tijdelijk de schuldratio onder druk. TenCate streeft ernaar de schuldratio (ruim) onder de 2,5 te houden. De schuldratio bedroeg eind 2012 2,55.
- Hoewel de dreiging van nieuwe producenten van kunstgrasvezels kleiner is geworden, mede door de huidige marktomstandigheden, wordt de huidige markt als geheel bedreigd door de bereidheid van lokale overheden toe te geven op kwaliteit ten gunste van lage prijzen voor kunstgrassystemen. De sportmarkt heeft daardoor kenmerken gekregen van een outdoortapijtmarkt. In veel gevallen wordt voorbijgegaan aan de specifieke sporttechnische performance en bijbehorende duurzaamheidseisen.

- De daling van het aantal projecten in combinatie met lage prijzen in de projectenmarkt zet de gehele kunstgrassector onder financiële druk. Dit kan leiden tot een aanzienlijke inkrimping van de sector.

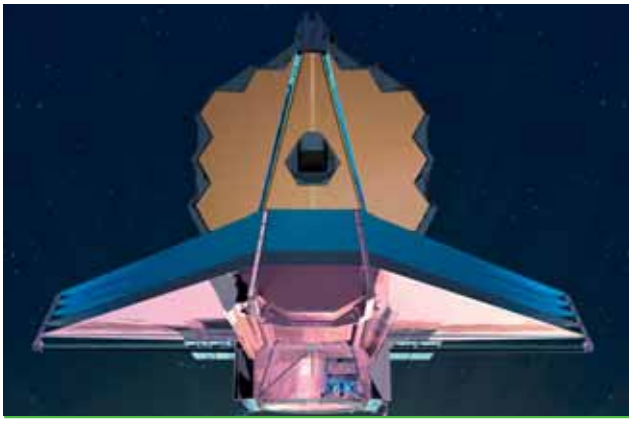
RISK BOX

Op basis van bovenstaande SWOT-analyse kan het risicobeleid op strategisch terrein als volgt worden samengevat:

- Overheidsbestedingen in bestaande markten staan naar verwachting ook in 2013 onder druk. TenCate zal organisatorische versterking aanbrengen in marketing en verkoop, alsmede de focus verplaatsen naar nieuwe product-markt-technologiecombinaties om verdere druk op omzet en resultaat te voorkomen.
- Productdifferentiatie wordt mede gericht op kostenvoordelen voor eindgebruikers, waardoor elders voordelen optreden die tot kostenbesparingen zullen leiden. Deze voordelen worden meegenomen in de totale waardepropositie.
- Acquisities dienen een onmiddellijke bijdrage te leveren aan het resultaat.
- Strakke sturing van werkkapitaal in combinatie met het aanbrengen van logistieke verbeteringen, teneinde de leverbetrouwbaarheid te handhaven en / of te vergroten.
- Prudent debiteurenbeleid, gelet op de financiële verzwakking van de markt.

Prepregs voor James Webb

Hoogwaardige composietmaterialen van TenCate Advanced Composites in Fairfield (Californië, Verenigde Staten) worden toegepast in de constructie van het zonneschild van de James Webb-ruimtetelescoop, 's werelds grootste astrofysisch observatorium. De hoogwaardige composieten die worden gebruikt voor de buizen of masten van het zonneschild zijn meer dan twee keer zo stijf als geavanceerde composieten voor commerciële vliegtuigen. TenCate Advanced Composites USA is de toonaangevende leverancier van composiet prepregs aan de Noord-Amerikaanse satellietindustrie. TenCate composietmaterialen zijn toegepast in bijna alle westerse satellietprogramma's. De materialen zijn niet-geleidend, licht, stijf en bestand tegen extreme temperatuurverschillen.



Risicomanagement

TenCate is wereldwijd actief op verschillende markten. De onderneming wordt daarom met uiteenlopende risico's geconfronteerd. TenCate streeft ernaar deze risico's zo vroeg mogelijk te identificeren en te beheersen. Daarom zijn risicobeheersingsmodellen ontwikkeld, die regelmatig worden geactualiseerd door en besproken met het groepsmanagement. De belangrijkste risico's en daarop van toepassing zijnde risicobeheersingsmodellen worden hieronder in het kort beschreven. Voor de volledige beschrijving van het risicomanagement verwijzen wij naar de website van TenCate (www.tencate.com/corporate-governance).

STRATEGISCHE RISICO'S

Voor de vaststelling van strategische risico's hanteert TenCate haar eigen businessmodel, het vierhoekstenenmodel. Dit stelt TenCate in staat op overzichtelijke wijze de strategische positie van een bedrijf te begrijpen en op grond daarvan bij te sturen. Een tweede gebruikt model is de SWOT-analyse. Op grond van deze analyse worden met het management maatregelen afgesproken die moeten leiden tot risicovermindering en het herkennen van kansen in de markten.

MARKTRISICO'S

De grootste risicofactor bij de vraag naar TenCate producten vormen de overheidsuitgaven. Door flexibiliteit in kostenstructuren is het tot op zekere hoogte mogelijk de gevolgen van eventuele vraagvermindering te compenseren. In 2012 is gebleken dat de hoogte van het wegvallen van defensieorders in met name de Verenigde Staten zodanig was, dat het qua behoud van winstgevendheid niet voldoende mogelijk was dit op te vangen.

OPERATIONELE RISICO'S

De organisatiestrategie van TenCate is gebaseerd op een decentraal model. De aansturing van directies van marktgroepen en werkmaatschappijen is gebaseerd op een reguliere planning- en controlcyclus. Iedere werkmaatschappij beschikt over eigen systemen voor besturing en transactieverwerking van de belangrijkste bedrijfsprocessen. Door procedures voor informatiebeveiliging en uitwijk wordt het risico op verstoring van deze systemen zo veel mogelijk beperkt.

MILIEURISICO'S

Het milieubeleid van TenCate is gebaseerd op een zo beperkt mogelijke belasting van het milieu. Zowel de holding als directies van werkmaatschappijen voeren periodieke controles uit en nemen maatregelen om milieurisico's te vermijden. Tevens is als onderdeel van het maatschappelijk verantwoord ondernemen in 2012 gestart met het kwantificeren van het gebruik van fossiele grondstoffen, energie en afval.

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. Twee maal per jaar wordt in de financiële commissie van de raad van commissarissen een samenvatting besproken.

FINANCIËLE RISICO'S

De financiering van de onderneming is voor het overgrote deel gecentraliseerd via corporate treasury. De belangrijkste financieringsbron is de syndicated loan van € 450 miljoen die in december 2010 is afgesloten. Het belangrijkste convenant betreft de debt / EBITDA-ratio. Gelet op het specifieke seizoenpatroon in de financieringsbehoefte van TenCate zijn per kwartaal debt / EBITDA-ratio's overeengekomen. Hiermee is het risico op een doorbreking van het convenant verminderd. In 2012 is gebleken dat TenCate door actief beheer van werkkapitaal en cash flow in staat is geweest een forse daling in EBITDA versus 2011 op voldoende wijze op te vangen. Daarmee is de debt / EBITDA-ratio gedurende het gehele jaar ruim binnen de convenanten gebleven.

Aangezien een materieel gedeelte van de activa van TenCate immateriële activa betreft (voornamelijk goodwill) vindt ten tijde van het halfjaarbericht en per einde jaar een impairmenttest op deze activa plaats. Deze wordt gedeeld met de raad van commissarissen en met de externe accountant. Op basis hiervan vindt de inschatting plaats van de waardes van de immateriële activa. Dit heeft in 2012 niet geleid tot een afwaardering.

Het risico van rentestijging in de eerstvolgende jaren wordt in beginsel voor verschillende percentages afgedekt, rekening houdend met de verwachte renteontwikkelingen. De invloed van de waardeverandering van financiële instrumenten op het ondernemingsresultaat wordt zo mogelijk gemitigeerd door toepassing van hedge accounting.

Inzake valuta's onderscheidt TenCate een concurrentieel, een transactie- en een translatierisico. Als uitgangspunt wordt het concurrentieel risico voor de eerstvolgende zes maanden afgedekt met opties. Het transactierisico in vreemde valuta's wordt afgedekt via futures of

opties. 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. De uitgangspunten worden regelmatig beoordeeld en waar nodig vinden wijzigingen plaats.

TenCate heeft de pensioenvoorziening voor de Nederlandse werknemers ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Koninklijke Ten Cate nv. Het Pensioenfonds heeft binnen zijn beleggingsbeleid maatregelen getroffen voor verlaging van het risicoprofiel. TenCate hanteert de OCI-methode voor de waardering van de pensioenverplichtingen. Deze methode biedt een vergroot inzicht in de mutaties van de pensioenverplichtingen. De daling van de disconteringsvoet in 2012 versus 2011 heeft, via de OCI-methode, een verlaging opgeleverd van € 18 miljoen in het eigen vermogen van TenCate.

Risicomanagement TenCate

Risico	Identificatie en beheersing
Strategische risico's	■ TenCate businessmodel ■ SWOT-analyses
Marktrisico's	■ Flexibele kostenstructuren
Operationele risico's	■ Decentrale organisatie (netwerkstructuur) ■ Planning en controlecycli
Milieurisico's	■ Periodieke controles en maatregelen ■ Kritische prestatie-indicatoren
Juridische en belastingrisico's	■ Juridische kwaliteitszorg ■ Externe advisering of ondersteuning (o.a. merkenbureau, octrooibureau)
Financiële risico's	■ Periodieke bewaking en bijsturing op basis van forecasts
Algemene / overige risico's	■ Klokkenluidersregeling ■ Klachtenreglement medewerkers ■ Nalevingsverklaring management

RISICOBEHEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

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. Maandelijks wordt 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.

Alle managers en controllers tekenen tweemaal per jaar een verklaring van naleving (letter of representation) inzake de financiële rapportage / interne controle.

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 de 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. TenCate realiseert zich bij het nemen van beslissingen dat:

- Menselijke beoordelingsfouten kunnen optreden
- 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.

Energiebesparing in Dubai

Energiebeheer en milieubescherming krijgen ook in het Midden-Oosten en vooral de Verenigde Arabische Emiraten steeds meer aandacht. Het is duidelijk dat de huidige productiecapaciteit voor energie en water niet toereikend is om in de toekomstige behoefte te voorzien. Met het oog hierop zijn binnen de vestiging van TenCate Grass in Dubai diverse groene initiatieven gestart om meer gebruik te maken van natuurlijke energiebronnen, te besparen op elektriciteit en de impact op het milieu verder te beperken. Zo is met de installatie van een systeem van zonnepanelen om proceswater voor te verwarmen een zeer betrouwbare, vrije en groene energiebron geïntroduceerd. Dat betekent een besparing van meer dan 150.000 dollar per jaar. Daarbij komt de besparing op de uitstoot van ongeveer 150.000 kg CO_2.



GOVERNANCE

In **Governance** zet de onderneming uiteen op welke wijze binnen TenCate het bestuur en toezicht zijn georganiseerd

Raad van bestuur 56
Raad van commissarissen 57
Verslag raad van commissarissen 58
Remuneratiebeleid 59
Corporate governance 60

TenCate Pro-Tector®

Raad van bestuur

Bestuurlijke gegevens per 1 januari 2013



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

De heer De Vries is sinds oktober 1998 lid van de raad van bestuur en sinds augustus 2000 voorzitter van de raad van bestuur.

Voormalige werkgevers:
- Wilma Nederland
- Wilma Vastgoed
- Holec Nederland

Overige activiteiten:
- Lid Strategy Board Innovatie Platform Twente

Drs B.J.H. Cornelese (1964), chief financial officer

De heer Cornelese is lid van de raad van bestuur sinds april 2011.

Voormalige werkgevers:
- Price Waterhouse Nederland
- Vitatron nv
- Beiersdorf nv
- Smiths Food Group bv
- PepsiCo International
- Biomet Inc.

Raad van commissarissen

Bestuurlijke gegevens per 1 januari 2013



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

Dr J.C.M. Hovers (1943) voorzitter [1) 2)]

Jaar van aantreden 2008
Einde huidige termijn 2016
Voorzitter raad van commissarissen Plieger NV
Voorzitter raad van commissarissen Smeva B.V.
Non executive board member Teleconnect Inc
Lid raad van commissarissen Randstad Groep Nederland bv
Voormalig chief executive officer Stork NV en OCE NV

Drs P.P.A.I. Deiters (1943) vervangend voorzitter [2) *]

Jaar van aantreden 1998
Einde huidige termijn 2014
Lid raad van commissarissen HVEG-Fashion Linq B.V. Amersfoort
Lid raad van commissarissen Tootal B.V.
Consultant voor de European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
Voormalig directeur Berghaus International Fashion

Mr E. ten Cate (1945) [1) *]

Jaar van aantreden 2004
Einde huidige termijn 2016
Directeur Bank ten Cate & Cie N.V.
Voorzitter raad van commissarissen Hydratec Industries N.V.
Voorzitter raad van toezicht Rijksmuseum Twenthe
Lid raad van toezicht Medisch Spectrum Twente

Ing R. van Gelder BA (1945) [1) 2)]

Jaar van aantreden 2010
Einde huidige termijn 2014
Voorzitter raad van commissarissen Atlas Services Group NV
Vice-voorzitter raad van commissarissen SBM Offshore N.V.
Lid raad van commissarissen Heijmans N.V.
Lid raad van advies Value Enhancement Partners (VEP)
Voorzitter Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen
Voormalig chief executive officer Koninklijke Boskalis Westminster N.V.
en 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.

Verslag raad van commissarissen

JAARVERSLAG

Hierbij bieden wij u het door de raad van bestuur opgestelde jaarverslag 2012 aan, waarin de jaarrekening is opgenomen. Deze jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants NV en op 28 februari 2013 besproken met de raad van bestuur in aanwezigheid van de accountant. De goedkeurende controleverklaring is opgenomen in dit jaarverslag onder Overige gegevens.
Wij zijn 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

Bij de laatste aandeelhoudersvergadering in april 2012 is de heer Van Vught onder welgemeende dankzegging afgetreden als commissaris. Zijn opvolger zal in de aandeelhoudersvergadering van april 2013 worden voorgedragen.

TOEZICHT

De raad van commissarissen heeft in 2012 zeven keer plenair vergaderd met de raad van bestuur, alsmede twee keer buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Daarbij is zowel de samenstelling, het functioneren van de raad van bestuur als van de individuele bestuurders besproken. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van een schriftelijke enquête, ingevuld door de individuele commissarissen en besproken door de voltallige raad van commissarissen. Tevens heeft de raad van commissarissen het eigen functioneren geëvalueerd, evenals dat van de commissies en de individuele commissarissen. Daarnaast hebben onderwerpen (zoals de compliancemethode Corporate Governance Code, risicomanagement, remuneratiebeleid, integriteit en transparantie) speciale aandacht gekregen. De heer Van Gelder is in verband met ziekte niet in staat geweest twee vergaderingen bij te wonen.

Tijdens de gezamenlijke vergaderingen heeft de raad van commissarissen onderwerpen behandeld als de strategie van de sectoren binnen TenCate, de SWOT-analyses, het risicomanagement, de waardering van de balans van TenCate en de ontwikkelingen bij de recente acquisities. Op kwartaalbasis zijn de financiële resultaten van TenCate besproken. De halfjaarcijfers 2012 zijn besproken in aanwezigheid van de externe accountant, KPMG. Ieder kwartaal is speciaal aandacht besteed aan de ontwikkeling van schuld, investeringen en werkkapitaal van TenCate. Andere onderwerpen betroffen de begrotingen voor 2013, de ontwikkelingen van de overheids- en defensiebudgetten in de Verenigde Staten van Amerika en de ontwikkelingen in de Grass-groep en bij Xennia.

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

CORPORATE GOVERNANCE

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven de principes van de Corporate Governance Code. Deze Code wordt nagenoeg onverkort 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 worden geraadpleegd.

ONAFHANKELIJKHEID

Alle leden van de raad van commissarissen, met uitzondering van de heer Deiters, zijn onafhankelijk in de zin van de best practice-bepalingen van de Corporate Governance Code. De heer Deiters geldt als niet-onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code, wegens een door hem uitgeoefend commissariaat bij een dochtervennootschap. Geen van de leden van de raad van commissarissen bezit aandelen of opties TenCate.

COMMISSIES

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 P. Deiters. Zij hebben tot taak de analyse van onderwerpen binnen hun specifieke aandachtsgebieden en de voorbereiding van besluiten in de voltallige vergadering van de raad van commissarissen. In 2012 is de heer F. van Vught als voorzitter van de gecombineerde remuneratiecommissie opgevolgd door de heer P. Deiters.

Financiële commissie

De financiële commissie is in 2012 viermaal voltallig bijeen geweest met de CEO en de CFO van TenCate. In deze vergaderingen zijn, als voorbereiding op de reguliere vergaderingen van de voltallige raad van

commissarissen, de jaarcijfers van 2011, de eerstekwartaalcijfers 2012, de halfjaarcijfers 2012, de derdekwartaalcijfers 2012 en het budget voor 2013 uitgebreid besproken.
Daarnaast is tijdens de vergaderingen een aantal specifieke onderwerpen aan de orde geweest. Speciale aandacht is gewijd aan het risicomanagementsysteem en de risicobeheersing, de berekeningen van impairment tests en de conclusies, de IT-strategie, de ontwikkeling van het werkkapitaal, de ontwikkeling van de schuld, de belastingpositie in met name Nederland, het beleid ten aanzien van de audit dienstverlening, de management letter van de externe accountant alsmede de opvolging van zijn aanbevelingen.

Gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De remuneratiecommissie is in 2012 drie keer bij elkaar geweest, waarbij onder andere is ingegaan op de evaluatie van het huidige remuneratiebeleid. Doel was het huidige beloningsbeleid van de raad van bestuur beter te laten aansluiten bij de beloningsmarkt van naar aard en omvang vergelijkbare ondernemingen en die naar opvatting van de raad van commissarissen op passende wijze recht doet aan de kwaliteit van de geleverde prestaties. Besloten is het beloningsbeleid van de raad van bestuur vooralsnog onveranderd te laten.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

De raad van commissarissen is verheugd over de voortvarende wijze waarop de raad van bestuur invulling heeft gegeven aan de ontwikkeling van beleid omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen, zoals dat blijkt uit dit jaarverslag.

REMUNERATIEBELEID

UITGANGSPUNTEN VAN HET REMUNERATIEBELEID

De raad van commissarissen van Koninklijke Ten Cate nv past een remuneratiebeleid toe voor het bestuur van de onderneming dat is gebaseerd 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 moet 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

REMUNERATIERAPPORT

Het remuneratierapport 2012 is geplaatst op de website van de vennootschap onder corporate governance documents.

Voor de functies van CEO en CFO van Koninklijke Ten Cate nv was in 2012 de zogenaamde Hay-level maatgevend. Voor de CEO wordt Hay-level 30 gehanteerd. Het variabele beloningsbestanddeel bedraagt bij prestaties op targetniveau 50% van het vaste salaris. Dit is tevens het maximum. De heer De Vries ontving in 2012 een variabel salarisbestanddeel over het jaar 2011 ter grootte van 50% van het vaste salaris. Tevens werden hem 60.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 24,67. In 2012 is geen salarisverhoging aan de heer De Vries toegekend.

Voor de CFO wordt een vast jaarsalaris op het niveau van Hay-level 26 gehanteerd. Het variabele salarisbestanddeel is bij prestaties op targetniveau 40% van het vaste salaris. Dit is tevens het maximum.
De heer Cornelese ontving in 2012 een variabel salarisbestanddeel van 34% als variabele beloning over 2011 (pro rata vanaf april 2011). Tevens zijn hem 30.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 24,67.

Aan de heer J. Lock, voormalig CFO, zijn in 2012 10.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 24,67.

De bezoldiging van de raad van bestuur is weergegeven in toelichting 55.2 op pagina 132 van dit verslag.

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

De samenstelling van de raad van bestuur is gedurende 2012 ongewijzigd gebleven.

De raad van commissarissen wil het bestuur en de medewerkers van TenCate van harte bedanken voor de geleverde inzet en prestaties gedurende het bijzonder uitdagende jaar 2012.

Almelo, 28 februari 2013

Raad van commissarissen
Dr. J.C.M. Hovers, voorzitter
Drs. P.P.A.I. Deiters, vice-voorzitter
Mr. E. ten Cate
Ing. R. van Gelder

Corporate governance

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven de principes van corporate governance, zoals die momenteel voor internationaal opererende Nederlandse, beursgenoteerde ondernemingen gelden.

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
- De algemene vergadering van aandeelhouders kan bij volstrekte 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

Voor de volledige corporate governance-documentatie verwijzen wij naar de website van TenCate, naar het op pagina 58 opgenomen verslag van de raad van commissarissen alsmede naar het remuneratierapport over 2012, dat eveneens op de website van TenCate is opgenomen.

WET BESTUUR EN TOEZICHT

Met ingang van 1 januari 2013 is de Wet Bestuur en Toezicht van kracht. In de wet is onder meer een bepaling opgenomen omtrent de evenwichtige verdeling van zetels in de raad van bestuur en raad van commissarissen tussen mannen en vrouwen. De zetelverdeling van de vennootschap voldoet niet aan deze bepaling. De vennootschap zal bezien of het mogelijk is in de toekomst tot een evenwichtiger verdeling te komen.

PERFORMANCE

In **Performance** geeft de onderneming een toelichting op de in het verslagjaar behaalde resultaten

Verslag raad van bestuur 62
Sector Advanced Textiles & Composites 66
Sector Geosynthetics & Grass 75
Sector Overig 82



Verslag raad van bestuur

De omzet over 2012 daalde met 8% tot € 1.049 miljoen. Autonoom was sprake van een daling van 15%. De omzetdaling concentreerde zich met name in de Amerikaanse defensiemarkten.

Reeds in een vroeg stadium werd geïndiceerd dat de omzet in de TenCate Defender™ M producten over de eerste helft van 2012, door de uitzonderlijke omzetgroei in de vergelijkbare periode van 2011, niet vergelijkbaar zou zijn met het voorafgaande jaar. De voorziene daling van de aan het Amerikaanse leger gerelateerde omzet deed zich in het tweede kwartaal onverwacht in versterkte mate voor. De aanvankelijke omzetprognoses, die mede op indicaties van de inkooporganisatie van het Amerikaanse leger werden afgegeven, konden daardoor niet worden gerealiseerd.
Deze trend heeft zich in de loop van het jaar voortgezet. De Amerikaanse defensie bleek gedurende het jaar over zodanige voorraden te beschikken dat ook later in het jaar de omzet op een laag niveau bleef liggen.

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

Analyse 2012 naar sectoren	2011	2012	Verschil	Autonoom	waarvan valuta	Acquisitie / des-investering
in miljoenen euro						
Netto-omzet						
Advanced Textiles & Composites	538,4	460,6	– 14%	– 21%	4%	3%
Geosynthetics & Grass	525,9	518,7	– 1%	– 8%	5%	2%
Overig	74,5	69,7	– 6%	– 11%	5%	0%
	1.138,8	**1.049,0**	**– 8%**	**– 15%**	**5%**	**2%**
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)						
Advanced Textiles & Composites	70,3	23,5	– 67%	– 70%	2%	1%
Geosynthetics & Grass	26,3	31,5	20%	10%	8%	2%
Overig	5,9	– 3,0	– 151%	– 148%	– 3%	0%
	102,5	**52,0**	**– 49%**	**– 53%**	**3%**	**1%**
Amortisatie	– 12,9	– 14,5				
Bedrijfsresultaat (EBIT)	**89,6**	**37,5**	**– 58%**			
Nettofinancieringslasten	– 11,3	– 12,1				
Resultaat voor belastingen	**78,3**	**25,4**	**– 68%**			
Winstbelasting	– 18,7	– 8,7				
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belasting	**59,6**	**16,7**	**– 72%**			
Nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen	– 1,3	– 0,3				
Minderheidsbelang	0,4	5,9				
Nettoresultaat	**58,7**	**22,3**	**– 62%**			

EBITA-marges	2011	2012
Advanced Textiles & Composites	13,1%	5,1%
Geosynthetics & Grass	5,0%	6,1%
Geconsolideerd	**9,0%**	**5,0%**

Ook de omzet in de Amerikaanse markt voor voertuigbepantsering ten behoeve van defensieprojecten liep sterk terug, aangezien sprake was van uitstel dan wel intrekking van nieuwe voertuigprogramma's. De gevolgen van bovenstaande ontwikkelingen lieten zich met name voelen in de sector Advanced Textiles & Composites.

De markt voor composietmaterialen, voornamelijk voor aerospacegerelateerde toepassingen, bleef zich ontwikkelen. In toenemende mate is binnen TenCate Advanced Composites sprake van de ontwikkeling van nieuwe markten, zoals de automotivemarkt. Deze nieuwe markten bieden voor TenCate uitstekende vooruitzichten, met name vanwege de opgebouwde technologieposities met zowel thermohardende (thermoset) als thermoplastisch composietmaterialen (TenCate Cetex®). Deze marktposities zijn mede via acquisities opgebouwd. Het in 2012 overgenomen bedrijf PMC Baycomp is hiervan een voorbeeld.

Ook de geosyntheticsmarktgroep liet in de eerste helft van het jaar een positief beeld zien. Deze positieve trend is echter in de loop van het jaar afgezwakt, vooral als gevolg van de politieke en economische onzekerheden in de Verenigde Staten van Amerika. Door een terughoudendheid ten aanzien van overheidsbudgetten kwam deze markt geleidelijk onder druk te staan. Hierdoor kon vanuit deze marktgroep in de tweede helft van het jaar minder tegenwicht worden gegegeven voor de omzetdaling elders in de onderneming.

De omzetontwikkeling in de kunstgrasmarkt liet een tweeledig beeld zien. Enerzijds vond groei plaats binnen de eigen downstreamactiviteiten, als gevolg van een toegenomen marktaandeel van de aan TenCate gerelateerde marktpartijen. Anderzijds liet de omzet in kunstgrasvezels (upstream) een autonome daling zien, mede als gevolg van een sterk krimpende kunstgrasmarkt in Zuid-Europa.

Binnen de overige activiteiten was bij Xennia Technology sprake van teleurstellende gang van zaken. Een aantal ontwikkelingen bleek onvoldoende technologisch realiseerbaar op industriële schaal. Prioriteit is gegeven aan het creëren van een verdienmodel dat een economische basis heeft. In de loop van het jaar vond een rationalisatie plaats in de marktfocus, waarbij eenmalige kosten werden genomen van in totaal € 2,7 miljoen. De technologische innovatie in textielveredeling blijft een belangrijk aandachtsgebied. Medio 2013 realiseert TenCate naar verwachting de eerste productie door middel van inkjettechnologie. Dit biedt nieuwe kansen voor de productie van hoogwaardig technisch textiel.

TenCate Enbi vertoonde een stabiele ontwikkeling. Groei werd met name gerealiseerd in Azië.

NETTORESULTAAT

Het nettoresultaat daalde in 2012 tot € 22,3 miljoen (2011: € 58,7 miljoen). De daling van het nettoresultaat wordt met name bepaald door het onverwacht versterkt wegvallen van defensieorders in de Verenigde Staten voor zowel beschermende weefsels als armour composieten, het voornemen tot beëindiging van de productie in Thailand, de reorganisatiekosten in 2012 en de verlieslatende activiteiten van Xennia.

SAMENSTELLING ONDERNEMING

In 2012 werden de volgende ondernemingen geacquireerd:

- Het belang in ABDS ApS werd in januari 2012 uitgebreid van 51% naar 100%
- In mei 2012 werd PMC Baycomp overgenomen, een bedrijf in thermoplastisch composieten

OPBRENGSTEN

De netto-omzet nam in 2012 af met 8%, waarvan 15% voortkwam uit autonome daling. De sterkere US-dollar ten opzichte van de euro zorgde voor een positief valutaeffect van 5%. De genoemde acquisities in 2012 alsmede de gedurende 2011 gerealiseerde acquisities leidden tot een acquisitie-effect van 2% op de omzet.

In de sector Advanced Textiles & Composites bedroeg de omzetdaling 14%, waarvan 21% autonome daling. Het valutaeffect en het effect van acquisities / desinvesteringen bedroegen respectievelijk +4% en +3%. De volgende activiteiten droegen hieraan bij:

- In de Verenigde Staten was sprake van een onverwachte forse daling van defensieorders van in totaal circa US$ 130 miljoen
- Bij aerospace was de autonome groei 9%, gedreven door stijging van omzet in aerospace in de Verenigde Staten. De acquisitie van PMC Baycomp droeg 8% bij aan de totale groei van aerospacecomposieten

De omzet van de sector Geosynthetics & Grass daalde met 1% tot € 519 miljoen. De autonome daling was 8%. Het valutaeffect en het effect van acquisities / desinvesteringen bedroegen respectievelijk +5% en +2%.

- De omzet van TenCate Geosynthetics daalde autonoom. Met name TenCate Geosynthetics USA ervoer een afzwakking van de vraag in de tweede helft van 2012
- De Grass-groep had een autonome omzetdaling, met name gedreven door prijsdruk op garens in een competitieve markt.
  De omzet downstream was autonoom vergelijkbaar met 2011

In de sector Overig (omzetdaling 6%, waarvan 11% autonome daling) liet TenCate Enbi een gelijke autonome omzet zien in vergelijking met 2011. Xennia Technology kende een omzetdaling als gevolg van het deels wegvallen van orders voor de Chinese markt.

BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AMORTISATIE

Het bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) daalde met 49% tot € 52,0 miljoen. Genormaliseerd voor eenmalige posten (€ 8 mln) daalde de EBITA 41% tot € 60,0 miljoen. De eenmalige posten hadden betrekking op het voornemen de productie in Thailand te beëindigen (– € 3,0 miljoen), een afwaardering binnen de TenCate Defender™ M voorraad (– € 3,0 miljoen) alsmede aanpassingen bij Xennia Technology (– € 2,7 miljoen). Voorts werden reorganisatievoorzieningen getroffen van in totaal € 2,6 miljoen. De aanpassing van de pensioenregeling had een eenmalig positief effect van € 3,3 miljoen.

In de sector Advanced Textiles & Composites daalde de EBITA met 67%, waarvan 70% autonome daling en +2% door valutaeffecten. Er was sprake van een gering acquisitie-effect (+1%).

- TenCate Protective Fabrics USA had een forse daling van resultaat als gevolg van het versterkt wegvallen van orders TenCate Defender™ M en het eenmalig afwaarderen van te hoge opgebouwde voorraad niveaus TenCate Defender™ M in de vorige jaren
- Bij TenCate Protective Fabrics Asia is geanticipeerd op een sluiting van het bedrijf in het eerste kwartaal 2013
- Bij Space & Aerospace en Advanced Armour in Europa was het resultaat vergelijkbaar met 2011 bij gelijkblijvende omzet
- Space & Aerospace en Advanced Armour in de Verenigde Staten hadden een lager resultaat in 2012 versus 2011 als gevolg van wegvallende omzet van armourcomposieten

In de sector Geosynthetics & Grass steeg het resultaat met 20%, waarvan 10% autonoom en 8% door valutaeffecten. Het acquisitie-effect is 2%. Verbetering van resultaat deed zich voor bij zowel TenCate Geosynthetics als de Grass-groep.

- Bij TenCate Geosynthetics steeg het bedrijfsresultaat (EBITA) in 2012 ondanks autonome omzetdaling. Margeverbetering en kostenbeheersing droegen bij aan de verbetering van het resultaat, met name behaald in Europa en Azie
- Bij TenCate Geosynthetics in de Verenigde Staten was sprake van een daling van het resultaat
- Bij TenCate Geosynthetics in Europa en Azie zorgden margeverbetering en kostenbeheersing voor een forse verbetering van het resultaat. De acquisitie van Emas Kiara in het eerste kwartaal van 2011 is volledig geïntegreerd in de bestaande TenCate Azië organisatie
- Het resultaat van de Grass-groep verbeterde, voornamelijk door kostenbeheersing in de downstreamactiviteiten

De sector Overig behaalde een negatief resultaat van € 3,0 miljoen. De daling van de EBITA wordt met name veroorzaakt door de verliesgevende activiteiten van Xennia Technology, inclusief het nemen van eenmalige kosten van € 2,7 miljoen.

PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten in 2012 daalden autonoom licht in vergelijking met 2011. Het valutaeffect op de personeelskosten zorgde voor een stijging van 5%; het acquisitie-effect is een stijging van 1%. Sinds mei 2012 is een reorganisatie van personeel gestart, met een beoogde daling van ongeveer 450 medewerkers (zowel eigen medewerkers als externe). Per ultimo 2012 is het aantal medewerkers met circa 350 medewerkers verlaagd. Verdere verlagingen worden voorzien in 2013.

BELASTINGEN

De belastingdruk steeg van 24% tot 34%. De verhoging van dit percentage is name het gevolg van verliezen in landen waar geen actieve belastinglatentie wordt gevormd. Gecorrigeerd voor de hiervoor genoemde eenmalige effecten (€ 8 mln) in het resultaat zou de belastingdruk 28% hebben bedragen.

WERKKAPITAAL

In 2012 is het werkkapitaal gedaald ten opzichte van 2011 als gevolg van daling van voorraden en debiteuren. Het aantal dagen voorraad is gedaald met 11, terwijl de debiteuren in dagen gelijk zijn gebleven bij een lagere omzet. Deze positieve trend werd deels gecompenseerd door een lager kortetermijnschulden-niveau.

in miljoenen euro's	2011	dagen	2012	dagen
Stand eind voorgaand jaar	223,9	80*	277,1	99*
Acquisities / desinvesteringen	2,6		0,4	
Autonome stijging / daling	42,1		– 39,3	
Koerswijzigingen	8,5		– 0,8	
Stand einde jaar	**277,1**	**99***	**237,4**	**93**

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

INVESTERINGEN

In 2012 is opnieuw terughoudend geïnvesteerd.

in miljoenen euro's	2011	2012
Materieel vast actief	21,3	12,0
Ontwikkelkosten en overige immateriële activa	4,4	4,6
	25,7	**16,6**

Hiertegenover stonden afschrijvingen van € 37,1 miljoen (2011: € 35,0 miljoen) en een amortisatie van € 14,5 miljoen (2011: € 12,9 mln).

De belangrijkste investeringsprojecten in 2012 waren:

- Ontwikkelingskosten TenCate Advanced Armor USA: TenCate ABDS™ active blast countermeasure system
- TenCate Geosynthetics Zhuhai: extrudeermachine
- TenCate Protective Fabrics Nederland: digitale finishingmachine
- TenCate Geosynthetics Asia: upgrade non-wovenlijn

KASSTROMEN EN FINANCIERING

in miljoenen euro's	2011	2012
Resultaat na winstbelasting en geassocieerde deelnemingen	58,3	16,4
Afschrijvingen	35,0	37,1
Amortisatie	12,9	14,5
Overig	22,2	12,3
Kasstroom voor toe- / afname werkkapitaal	128,4	80,3
Toe- / afname werkkapitaal	– 46,4	38,3
Betaalde interest / belastingen	– 32,7	– 16,8
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	49,3	101,8
Investeringen	– 25,7	– 16,6
Desinvesteringen	3,4	0,3
Acquisities / deelnemingen	– 34,8	– 15,7
Overig	– 0,7	– 1,4
Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	**– 8,5**	**68,4**

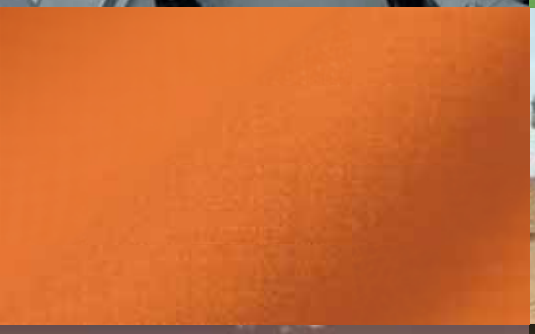
Ondanks lagere resultaten in 2012 versus 2011 is de kasstroom van het bedrijf fors verbeterd. Dit is met name het gevolg van een forse afname van het werkkapitaal en een lager investeringsniveau dan in 2011.

Sector Advanced Textiles & Composites

Marktgroepen en marktthema's









KERNCIJFERS ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld	2008	2009	2010	2011	2012
Opbrengsten	481,0	397,3	448,4	538,4	**460,6**
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	61,5	31,7	43,8	70,3	**23,5**
EBITA-marge (%)	12,8	8,0	9,8	13,1	**5,1**
Bedrijfsresultaat (EBIT)	52,9	27,0	38,6	64,7	**18,5**
Investeringen	11,7	4,2	4,5	8,3	**9,4**
Afschrijvingen en amortisatie	17,6	14,2	15,2	15,3	**15,7**
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	286,4	234,0	281,7	314,3	**286,5**
Aantal mensjaren (ultimo)	1.651	1.340	1.519	1.582	**1.697**
EBITA in procenten van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	22,9	12,0	16,7	23,6	**7,5**

OMZET EN RESULTAAT SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

De sector Advanced Textiles & Composites toonde over 2012 een omzetdaling van 14% tot € 460,6 miljoen (2011: € 538,4 miljoen).

De omzetdaling is met name het gevolg van de sterk lagere omzet in de Amerikaanse defensiemarkt. Dit kwam tot uiting in een sterke verlaging van de omzet in beschermende weefsels (TenCate Defender™ M) en bepantseringsmaterialen.

De voorziene daling van de aan het Amerikaanse leger gerelateerde omzet deed zich in de loop van het jaar onverwacht in versterkte mate voor. Hierbij was tevens sprake van afbouw van voorraden bij de Amerikaanse inkooporganisatie.

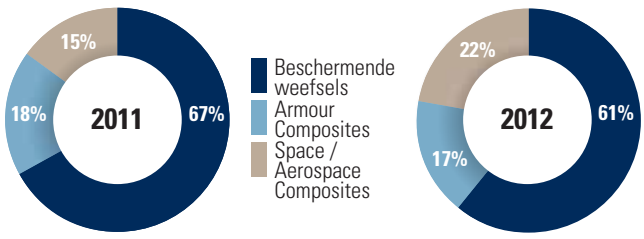
De armourcomposietenmarkt in de Verenigde Staten van Amerika en in Europa was terughoudend. Er was sprake van vertraging van projectorders in de defensiemarkten. Vooral in de Amerikaanse markt was sprake van een aanzienlijke omzetdaling. TenCate heeft zich de afgelopen jaren toegelegd op de ontwikkeling van activiteiten in voertuigbepantsering. De systemen van TenCate zijn steeds meer geïntegreerd in voertuigen ('survivability systems'). De projectgebondenheid van de omzet is inherent aan deze markten.

Buiten de defensiemarkt was per saldo sprake van een positieve ontwikkeling. TenCate wist opnieuw marktaandeel te winnen met producten op basis van vezelblends. Door het combineren van vezels met verschillende eigenschappen wordt een optimale functionele performance gerealiseerd. De omzet van veiligheidsweefsels (TenCate Tecasafe™ Plus) in de industriële markt (vooral de olie- en gaswinning) en de emergency response-markt (brandweer) nam verder toe.

Bij de businessunits Space & Aerospace Composites en Industrial Composites van de marktgroep TenCate Advanced Composites nam de gecombineerde omzet toe, mede door de acquisitie van PMC Baycomp en de voortgaande groei van aerospacecomposieten.

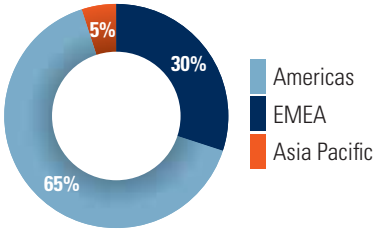
Het bedrijfsresultaat van de sector Advanced Textiles & Composites daalde fors als gevolg van de lage omzetniveaus in de (Amerikaanse) defensiemarkten. Het bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële vaste activa daalde met 67% tot € 23,5 miljoen (2011: € 70,3 miljoen). De EBITA-marge daalde tot 5,1% (2011: 13,1%).

INDICATIEVE OMZETVERDELING SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

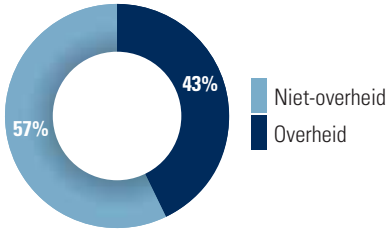


PROTECTIVE FABRICS & OUTDOOR FABRICS

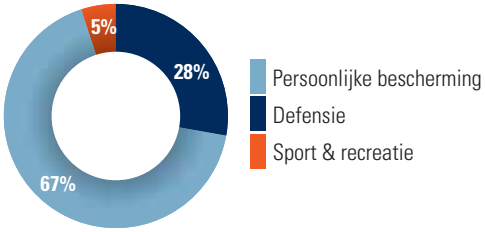
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR MARKTTHEMA (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE PROTECTIVE FABRICS 2012

Gedurende het verslagjaar was sprake van een grote terughoudendheid in de Amerikaanse defensiemarkt. De budgetbesprekingen (Budget Control Act) en de presidentsverkiezingen resulteerden in 2012 in lagere defensieuitgaven en de-stockingeffecten. De omzet van TenCate Defender™ M bleef daarmee op een laag niveau. Na de uitstekende omzetontwikkeling in met name de eerste helft van 2011 werd in een vroegtijdig stadium medegedeeld dat de gang van zaken in de eerste helft van 2012 niet vergelijkbaar zou zijn met die in 2011. De neerwaartse trend zette zich evenwel onverwacht in versterkte mate voort gedurende het jaar 2012.

Positief is dat het aantal toepassingen uit de productportfolio van TenCate Defender™ M producten bij verschillende onderdelen van het Amerikaanse leger toeneemt. Bovendien wordt de geografische omzetspreiding geleidelijk groter. Meer landen zijn in 2012 gestart met het specificeren van TenCate Defender™ M voor hitte- en vlamwerende bescherming van legereenheden en elitetroepen. De omzet van TenCate Defender™ M buiten de Verenigde Staten van Amerika liet daarmee een positieve ontwikkeling zien. Tot de landen die inmiddels orders voor TenCate Defender™ M hebben geplaatst, behoren behoren Australië, Canada, India, Italië, Zweden, Noorwegen, het Verenigd Koninkrijk, Polen, Tsjechië en Brazilië. Het is aannemelijk dat, na de verhoging van de vlamwerende bescherming van legers in vele landen in de wereld, deze trend zich zal voortzetten.
De internationale marktpotentie is derhalve groot.

Besluitvormingsprocessen in defensiemarkten over de aanschaf van nieuw materieel gaan evenwel samen met het vaststellen van uiteindelijke specificaties en zijn gerelateerd aan overheidsbudgetten. Niettemin blijven de Verenigde Staten van Amerika ook in de nabije toekomst veruit de belangrijkste markt, ondanks de verwachte budgetreducties.

Eenzelfde trend om de bescherming en / of het draagcomfort te vergroten, wordt gezien bij politie en brandweer. Door toepassingen van TenCate Defender™ M voor politie en brandweer, alsmede bepaalde industriële toepassingen, nam de omzet in TenCate Defender™ M buiten de defensiemarkt eveneens toe.

>'Het beste bewijs voor de geleverde prestatie is altijd een tevreden klant. Bij Amsterdam-Amstelland, een van de beste brandweerkorpsen ter wereld, was teamwork de sleutel tot succes. Om een brandweerpak te ontwikkelen dat het beste aansluit op de behoeftes hebben de productontwikkelaars van Lion nauw samengewerkt met onze partner TenCate. De expertise en laboratoriumcapaciteit van TenCate in Nijverdal hebben het ons mogelijk gemaakt in korte tijd nog een paar zaken te testen en daarna de best mogelijke oplossing aan te bieden. Wij zijn verheugd de komende acht jaar gemeenschappelijk partner van de brandweer Amsterdam-Amstelland te zijn.'
- Timo Czech, managing director Lion Apparel Deutschland

De brandweermarkt in de VS, een voor TenCate erg belangrijke markt, bleef ook in 2012 terughoudend door budgetbesparingen bij lagere overheden. TenCate is echter uitstekend gepositioneerd om in te spelen op de veranderende marktvraag, gelet op de toenemende behoefte aan goedkopere én betere oplossingen, zoals de toepassing in beschermende kleding van TenCate Defender™ M. Dit product heeft gepatenteerde, inherent hitte- en vlamwerende eigenschappen die niet uitwasbaar zijn of slijten. Het is ideaal voor gebruik als thermische voering voor uitrukkleding van brandweerlieden.

Buiten de VS biedt de brandweermarkt voor TenCate nieuwe kansen en werden belangrijke successen geboekt. In het eerste kwartaal van 2012 heeft TenCate een belangrijke order ontvangen van de Engelse producent FlamePro (UK), voor levering van inherent hitte- en vlamwerende materialen voor de brandweeruniformen van de Shropshire Fire & Rescue Service in Engeland. Het zevenjarig contract betreft een nieuw lichtgewicht systeem, TenCate Tecasystem™ Millenia 450, voor toepassing in ruim 1.200 brandweerpakken. De eerste 300 pakken zijn medio 2012 uitgeleverd.

Ook heeft TenCate eind oktober 2012, in partnerschap met Lion Apparel, een belangrijke TenCate Tecashield® order geboekt in Nederland voor de levering van inherent hitte- en vlamwerende materialen voor de brandweeruniformen van het brandweerkorps Amsterdam-Amstelland. Het materiaal van TenCate betreft in hoofdzaak het lichtgewicht buitenweefsel, de thermisch beschermende voering en verstevigingsstukken.

Ook in de industrie weet TenCate goed in te spelen op het combineren van draagcomfort, duurzaamheid en veiligheid. De vraag naar TenCate Tecasafe® Plus producten bleef zich in 2012 gunstig ontwikkelen, waarbij de olie- en gasindustrie een belangrijke potentiële markt vormt. Inmiddels zijn orders geboekt bij toonaangevende partijen als Shell, BP, Gazprom en Total. TenCate heeft de Europese productportfolio uitgebreid met nieuwe producten en ondervindt hiervoor eveneens een goede belangstelling. TenCate Tecasafe™ Plus heeft een dusdanige merkbekendheid opgebouwd dat het in de wereldmarkt voor industriële veiligheidsweefsels een toonaangevende positie inneemt.

TenCate Outdoor Fabrics, dat zich richt op de recreatiemarkt, heeft in 2012 een stabiele omzetontwikkeling te zien gegeven. Het behoudt daarmee haar leidende positie in een volwassen markt voor outdoorweefsels, waaronder nieuwe vlamwerende weefsels.

DUURZAAMHEID

De marktgroep TenCate Protective Fabrics in Nederland is in 2012 gecertificeerd op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij de implementatie van de MVO Prestatieladder op niveau 3 is een reeks belanghebbenden in de waardeketen betrokken en wordt regelmatig een dialoog gevoerd over goede praktijkvoering. Op alle 33 mvo-indicatoren wordt gedurende de komende drie jaar de Plan-Do-Check-Act cyclus uitgevoerd. Deze indicatoren zijn gerangschikt onder een van de zeven mvo-kernthema's uit de ISO 26000 richtlijn. Ter ondertekening door de betrokken toeleveranciers in de waardeketen heeft deze marktgroep de code of conduct opgesteld, zowel tegen kinderarbeid, mensenrechtenschending en corruptie als voor legal compliance inzake lokale

Staalgigant in multisafe werkkleding

Enkele duizenden medewerkers van het Duitse staalbedrijf ThyssenKrupp Steel Europe dragen beschermende werkkleding op basis van TenCate Tecapro® weefsels. De werkkleding is geschikt voor vele verschillende afdelingen en werkplekken. Het draagcomfort en de duurzaamheid van de kleding zijn met het TenCate Tecapro® weefsel sterk verbeterd. Daarmee is de acceptatiegraad om deze kleding te dragen nog hoger. Een hoge acceptatiegraad is essentieel. Vaak heeft men bij ThyssenKrupp Steel Europe drie à vier sets werkkleding per persoon nodig. Het gaat daarmee om grote aantallen en over forse bedragen die moeten worden geïnvesteerd.



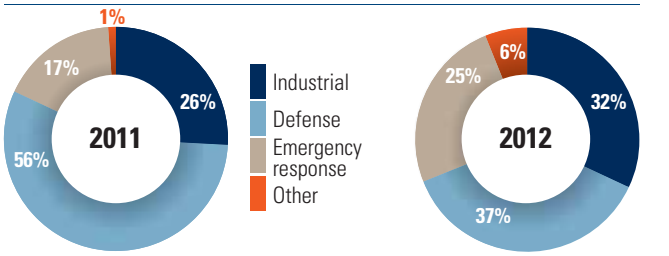
wet- en regelgeving. Dit is geheel in lijn met ILO Conventies en VN Verklaringen.

Verder werden bij TenCate Protective Fabrics in Nijverdal nieuwe gaswassers geplaatst om geurstoffen en organische componenten verder te reduceren. Specifieke afdelingen zijn getraind op het omgaan met chemische stoffen. In het verslagjaar is de waterzuivering geoptimaliseerd en is de biogasinstallatie geschikt gemaakt voor stroomopwekking. Met behulp van de product-ecotool is een begin gemaakt met het bepalen en verlagen van de carbon footprint van beschermingsproducten. Dit maakt onderdeel uit van het mvo-meerjarenbeleid. Hierin zijn tal van doelen geformuleerd en worden KPI's meetbaar gemaakt. Ten slotte is het PSA-beleid aangescherpt met gerichte aandacht voor de interne gedragscode en de klokkenluidersregeling voor medewerkers.

Voor 2013 worden binnen deze marktgroep in Nijverdal interne mvo-campagnes voor medewerkers georganiseerd. De proefopstelling in het kader van het duurzame innovatieproject 'factory of the future' voor het digitaal veredelen van beschermende weefsels komt in een volgende fase. Begin 2013 wordt in het kader van end-usermarketing in Nederland een brandweerseminar georganiseerd met onder meer workshops over optimale bescherming en het juiste onderhoud van beschermende kleding.

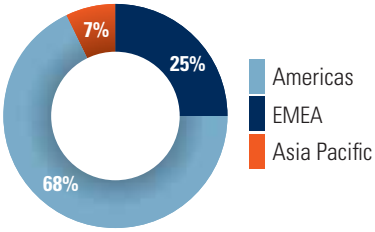
De gezamenlijke productielocaties in Nijverdal-Noord genieten sinds 2012 een door de Nederlandse douane verstrekte Authorised Economic Operator (AEO) status vanwege het internationale handelsverkeer. Voor 2013 staat voor alle marktgroepen in Nijverdal een nieuwe training gepland van de bedrijfshulpverleners. Verder zal bij alle marktgroepen een draagproef worden gehouden, vooruitlopend op de vervanging van de bedrijfskleding. Ook zal onder de medewerkers in Nijverdal een vierjaarlijkse gezondheidsonderzoek (PAGO) worden gehouden.

INDICATIEVE OMZETVERDELING TENCATE PROTECTIVE FABRICS VS

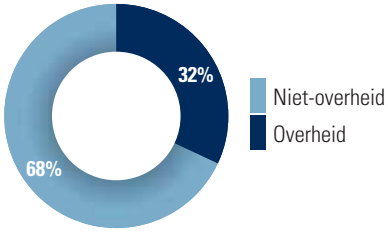


SPACE & AEROSPACE COMPOSITES EN INDUSTRIAL COMPOSITES

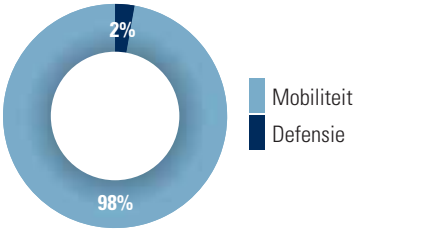
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR MARKTTHEMA (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN TENCATE ADVANCED COMPOSITES 2012

Binnen de marktgroepen TenCate Space & Aerospace Composites en Industrial Composites was in 2012 sprake van omzetgroei van 25%, mede als gevolg van de acquisitie van PMC Baycomp. In vervolg op 2011 nam het productievolume met betrekking tot de langjarige programma's van Airbus A380, de Airbus A350 en de Boeing 787 toe. Ook de relatie met andere vliegtuigproducenten ontwikkelde zich gunstig. De eerste succesvolle stappen werden gezet op weg naar een positionering in de automotivesector. TenCate richt zich voornamelijk op onderdelen van het voertuig met kritische (veiligheids-)eigenschappen.

TenCate Advanced Composites heeft in het tweede kwartaal 2012 de overname afgerond van PMC Baycomp. De overname van PMC Baycomp biedt TenCate Advanced Composites een positie voor de groeiende industriële composietenmarkten. Naast toepassingen in de automotive-markt kan worden gedacht aan (para)medische toepassingen, de elektronicamarkt, technische componenten en de sportmarkt. PMC Baycomp heeft innovatieve technologieën in thermoplastisch (unidirectionele) composietmaterialen. De activiteiten in de industriële composietenmarkt vormen een afzonderlijke organisatorische unit en zullen verder worden uitgebouwd.

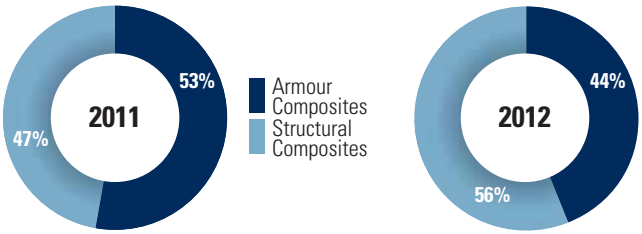
De marktposities in thermoplastisch composieten van PMC Baycomp en TenCate zijn complementair. Naast thermoplasten beschikt TenCate over een uitgebreide portfolio aan thermohardende composietmaterialen. Deze productie is vooralsnog geconcentreerd in de Verenigde Staten. Hiermee neemt TenCate een unieke positie in.

Medio 2012 is TenCate gestart met de marktontwikkeling voor composietmaterialen in China. Dit is een grote markt, waarbij de voor TenCate interessante markt voor aerospacecomposieten sterk in ontwikkeling is.

De vraag naar lichtgewicht constructies in hybride en elektrische auto's voor dagelijks gebruik groeit. Dit geleidelijke proces zal plaatsvinden door middel van gezamenlijke ontwikkeling met partners die toeleverancier zijn voor de automotive-industrie, in nauwe samenwerking met de OEM's.

Eind 2012 heeft TenCate Advanced Composites koolstofvezelversterkt thermoplastisch composietmateriaal met succes gekwalificeerd voor een wereldwijd toonaangevende producent van automobielen.
De strategische focus van TenCate ligt in eerste aanleg op structuurdelen en andere componenten die cruciaal zijn voor de integriteit en veiligheid van het voertuig.

INDICATIEVE OMZETVERDELING ADVANCED COMPOSITES



PARTNERSCHAPPEN

In oktober 2012 is het nieuwe samenwerkingsconsortium European Thermoplastic Automotive Composites (***e***TAC) officieel van start gegaan. ***e***TAC is een initiatief van DTC Dutch Thermoplastic Components, KVE Composites, NLR Nationaal Luchtvaart Laboratorium, VIRO en TenCate Advanced Composites. Deze ondernemingen zijn, ieder op hun eigen kennisgebied, leidend in de productie en verwerking van vezelversterkte thermoplastisch composieten. Doel is het gebruik van deze geavanceerde materialen in de automotive sector te bevorderen. De partners in ***e***TAC hebben in de afgelopen decennia een succesvol track record opgebouwd in de luchtvaartindustrie en willen in de automotivemarkt vraaggestuurde projecten initiëren.

In het verslagjaar heeft TenCate Advanced Composites Noord-Amerika de in 2010 gestarte samenwerking met 3M uitgebreid. Deze samenwerking heeft de positie van de partners reeds aanzienlijk versterkt, met name in composietmaterialen voor de lucht- en ruimtevaartmarkt. Door deze uitbreiding wordt een impuls gegeven aan nieuwe toepassingen voor composietmaterialen voor onder meer de vliegtuig- en de toolingmarkt (matrijzen).

Ook zijn TenCate Advanced Composites en het Duitse chemiebedrijf BASF in 2012 een strategische alliantie aangegaan voor samenwerking in de ontwikkeling, productie en commercialisering van thermoplastisch composietmaterialen die geschikt zijn voor massaproductie van voertuigen. Het doel van dit partnerschap is autofabrikanten op maat gemaakte oplossingen te bieden voor highperformance composietstructuren, die deze industrie in staat stellen het gewicht en de CO_2-uitstoot van voertuigen verder te verminderen. De groeiende behoefte van de automotive-industrie aan composietmaterialen voor massaproductie vraagt om een snelle ontwikkeling van materialen en productieprocessen.

In 2012 is TenCate Advanced Composites toegetreden tot het National Composites Centre in Bristol (Verenigd Koninkrijk). TenCate streeft naar samenwerking met belangrijke expertisecentra in onderzoek en toepassing van geavanceerde thermoplastisch en thermohardende composietmaterialen.

ONDERSCHEIDINGEN

TenCate is een vooruitstrevende ontwikkelaar en producent van composietmaterialen. Klanten zijn toonaangevende partijen in de lucht en ruimtevaart, die een groot belang hechten aan het innovatieve vermogen en de leverbetrouwbaarheid van toeleveranciers.

> 'Wij willen werken voor innovatieve bedrijven en van die bedrijven de kampioen. Dat verklaart onze keuze voor TenCate.'
> - Theo Wigger, general manager VIRO

CCS Composites in Fairfield (Californië) – een onderdeel van TenCate Advanced Composites – heeft begin 2012 de Boeing Performance Excellence Award 2011 ontvangen. De Boeing Company reikt deze onderscheiding jaarlijks uit aan leveranciers die superieur hebben gepresteerd. Dit is vooral van betekenis vanwege de forse investeringen in 2011 van TenCate in productiecapaciteit. CCS Composites ontwikkelt en produceert geperste onderdelen voor het Boeing V-22 Osprey-programma en de F-18 programma's. Daarnaast levert TenCate laagdiëlektrische composieten voor radarkoepels in het Boeing 787- en het EA-18 Growler-programma en TenCate Cetex® thermoplastisch composieten voor verschillende vliegtuigtypen van Boeing.

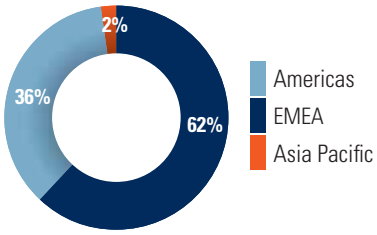
Begin 2012 ontving TenCate Advanced Composites in de Verenigde Staten een Supplier Excellence Award van General Atomics Aeronautical Systems. Dit is een erkenning van de uitstekende kwaliteit en leverbetrouwbaarheid van composiet prepregmaterialen van TenCate. Sinds de oprichting van General Atomics Aeronautical Systems is TenCate leverancier van composiet prepregs voor de onbemande vliegtuigsysteemprogramma's van dit bedrijf.

In het eerste kwartaal heeft TenCate Advanced Composites in opdracht van Northrop Grumman Aerospace Systems en haar businessunit Astro Aerospace voorgeïmpregneerde, hoogwaardige composietmaterialen geleverd voor toepassing in de constructie van het zonneschild van de James Webb-ruimtetelescoop van NASA. Dit is 's werelds grootste astrofysisch observatorium, dat 13,5 miljard jaar terug in de tijd kan kijken. De ingebruikname van de telescoop is gepland voor 2018.

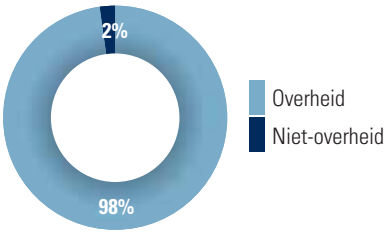
De commerciële lucht- en ruimtevaartsector (waaronder communicatie- en navigatiesatellieten) in de Verenigde Staten van Amerika en Europa bleef voor composietmaterialen een stabiele groei tonen. Een belangrijke groeimarkt voor TenCate blijven de onbemande voertuigen (UAV's) voor legertoepassingen en de satellietindustrie. In 2012 zijn deze marktposities verder versterkt.

ADVANCED ARMOUR

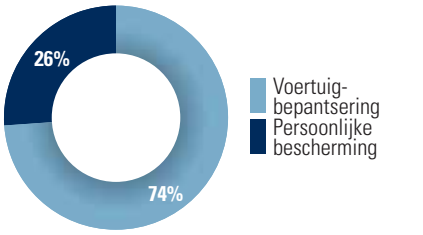
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR MARKTTHEMA (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN TENCATE ADVANCED ARMOUR 2012

In 2012 was de armourcomposietenmarkt in zowel de Verenigde Staten van Amerika als in Europa terughoudend. Er was tevens sprake van vertraging van projectorders. Kansrijk is dat het Amerikaanse leger, ondanks grote bezuinigingsoperaties, naar verwachting de komende jaren begint aan een belangrijk moderniseringsprogramma voor zijn voertuigenbezit.

Aangezien TenCate een sterke groei verwacht in de regio Azië-Pacific (APAC) heeft TenCate Advanced Armour begin 2012 in Singapore een verkoopkantoor geopend voor de regio. Dit wordt het centrum voor een aantal lokale productievestigingen in landen in deze regio. Een belangrijk onderdeel van de wereldwijde groeistrategie is dat TenCate van land tot land specifieke programma's opstelt. De huidige productie voor de regio zal in Europa dan wel Amerika plaatsvinden, maar kan ook worden verricht via lokale partners. Internationale aanwezigheid is een noodzaak. TenCate is in Azië, naast Singapore, gevestigd in India. Eind 2012 werd ook de opening verricht van een verkoopkantoor voor TenCate Advanced Armour in het Midden-Oosten. Het is de volgende stap in de langetermijnstrategie om de Verenigde Arabische Emiraten en het Midden-Oosten state-of-the-art armourtechnologieën te bieden op een wijze die niet alleen de defensie- en veiligheidsdoeleinden van het land verbetert, maar ook zorgt voor verdergaande industriële ontwikkeling.

Medio 2012 werd TenCate Advanced Armour door QinetiQ geselecteerd als leverancier van de bepantsering voor de Foxhound LPPV, een militair 4x4 voertuig. De aanvankelijke productie van 200 voertuigen wordt gevolgd door een order van 100 voertuigen, die General Dynamics

TenCate prepregs naar Mars

Op Mars rijdt een onbemand verkenningsvoertuig rond, Curiosity geheten. Dat de Curiosity heelhuids landde, is mede te danken aan de aeroshell van Lockheed Martin. Een aeroshell beschermt een ruimtevaartuig tegen druk, hitte en wrijving bij het binnengaan van de dampkring. In de structuur van de aeroshell zijn thermoset composietmaterialen van TenCate verwerkt. Thermoset composietmaterialen zijn buitengewoon sterk, laag in gewicht en duurzaam. Ze zijn bestand tegen extreme temperaturen en wrijving. TenCate is een van de belangrijkste leveranciers van thermoset composieten aan Lockheed Martin. TenCate Advanced Composites leverde in voorgaande jaren al thermoset composiet voor Marsverkenningsmissies van de Spirit, Opportunity en Phoenix.



European Land Systems, Force Protection Europe, levert aan het Britse ministerie van Defensie. De Foxhound is ontworpen om een voertuig van dergelijke afmetingen een ongekend niveau van bescherming te bieden.

SYSTEEMINTEGRATIE

In Europa positioneert TenCate zich als system integrator voor voertuigbepantsering. Deze markt ontwikkelt zich steeds meer in de richting van nieuwe systeemprogramma's. Deze zijn volledig geïntegreerd in voertuigen ('survivability systems'). De programma's hebben veelal een doorlooptijd van enkele jaren.
In dit verband is begin 2012, na de goedkeuring door de Deense autoriteiten, de acquisitie voltooid van het Deense ABDS ApS. Het bedrijf is als Ten Cate Active Protection ApS geïntegreerd. Deze acquisitie volgde op succesvolle testen en simulaties met het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system. De marktimplementatie van het systeem vindt naar verwachting plaats in 2013. Op basis van de goede resultaten van de testen en simulaties tot dusverre is duidelijk dat de markt concrete belangstelling toont voor verschillende voertuigprogramma's. Tevens zijn innovatieve integratieconcepten ontworpen voor een reeks gevechts- en tactische militaire voertuigen. TenCate Advanced Armor North America zet zich in om de marktontwikkeling te verkorten en zowel de overheid als de OEM's te ondersteunen met toegang tot de technologie van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system. In Goleta (California, VS) is een nieuw TenCate team geformeerd om dit project met de nodige professionaliteit te begeleiden.

DUURZAAMHEID

In 2012 is de marktgroep TenCate Advanced Composites in Nederland gecertificeerd op niveau 3 van de MVO Prestatieladder. Bij de invoering van dit mvo-managementsysteem zijn belanghebbenden in de waardeketen betrokken en wordt geregeld overleg gevoerd over goede praktijkvoering. Ook bij deze marktgroep wordt gedurende de komende drie jaar op alle 33 mvo-indicatoren de Plan-Do-Check-Act cyclus uitgevoerd. TenCate Advanced Composites heeft in 2012 het aantal chemische harssystemen verder verminderd. Dit had tevens een reducerend effect op de afvalstroom van deze marktgroep. Als onderdeel van de introductie van LEAN manufacturing ten behoeve van maximale waarderealisatie voor klanten met zo min mogelijk verspilling werd de 5S-aanpak gerealiseerd. Deze omvat het volledig scheiden, sorteren, standaardiseren, systematiseren en schoonmaken van de productie. Daarbij zijn clean rooms geïnstalleerd voor de laminaatproductie. Bijkomend effect is dat de luchtkwaliteit op deze productieafdeling verder is verbeterd.

Voor 2013 zal nog meer aandacht worden besteed aan het recyclen van thermoplastisch composiet. Daarnaast wordt de samenwerking met kennisinstellingen in zowel Nederland als Engeland geïntensiveerd. Dit betreft naast universiteiten met name het TPRC innovatiecentrum in Twente. Binnen het productieproces zal het proceskoelwater in Nijverdal meer worden hergebruikt, teneinde energiebesparing te realiseren. Ten slotte wordt een stijging van 15% nagestreefd op het regionaal inkopen van specifieke dienstverlening en producten.

>'Foxhound is een goed voorbeeld van wat je kunt bereiken als het ministerie van Defensie en het bedrijfsleven nauw samenwerken. Ik wil de mate waarin de industrie gebruikmaakt van de open-systeembenadering in binnen- en buitenland maximaliseren, waardoor we zo veel mogelijk "van de plank" kunnen kopen. (...) Dit zal resulteren in een wagenpark van state-of-the-art, hightech en eenvoudig inzetbare gevechtsvoertuigen.'
- Peter Luff, minister Defence Equipment, Support and Technology UK

Sector Geosynthetics & Grass

Marktgroepen en marktthema's



KERNCIJFERS GEOSYNTHETICS & GRASS

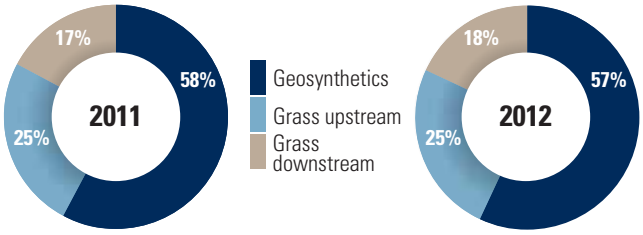
in miljoenen euro, tenzij anders vermeld	2008	2009	2010	2011	2012
Opbrengsten	497,8	392,1	469,3	525,9	**518,7**
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	37,8	16,8	31,4	26,3	**31,5**
EBITA-marge (%)	7,6	4,3	6,7	5,0	**6,1%**
Bedrijfsresultaat (EBIT)	34,8	13,8	27,7	20,8	**25,1**
Investeringen	29,0	9,0	9,9	12,2	**5,3**
Afschrijvingen en amortisatie	23,0	25,3	26,2	28,9	**30,7**
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	427,4	332,7	380,8	429,5	**399,7**
Aantal mensjaren (ultimo)	2.129	1.795	2.128	2.160	**2.102**
EBITA in procenten van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	8,8	4,1	8,2	6,2	**7,3**

OMZET EN RESULTAAT SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

De sector Geosynthetics & Grass liet een omzetdaling zien van 1% tot € 518,7 miljoen (2011: € 525,9 miljoen).
De omzet van TenCate Geosynthetics daalde licht, terwijl de omzet van TenCate Grass vrijwel gelijk bleef. Wel trad binnen de Grass-groep een verschuiving van de omzet op ten gunste van de downstreamactiviteiten.

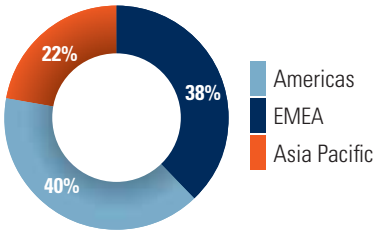
Het bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële vaste activa steeg met 20% tot € 31,5 miljoen (2011: € 26,3 miljoen). De positieve ontwikkeling van de EBITA werd vooral beïnvloed door stringent marge- en kostenbeheer, ondanks licht dalende omzetten.
De aanvankelijk sterke performance in geosynthetics nam in de loop van het jaar af door deels wegvallende vraag in de Amerikaanse markt.
De EBITA voor de grasactiviteiten verbeterde versus 2011 als gevolg van kostenbeheersing.
De EBITA-marge van deze sector steeg tot 6,1% (2011: 5,0%). De marge bleef nog onder het gewenste niveau (minimum 10%).

INDICATIEVE OMZETVERDELING SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

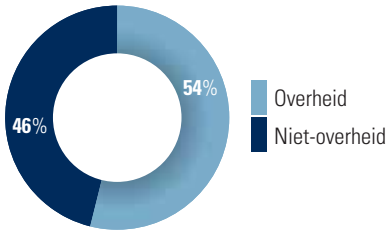


GEOSYNTHETICS

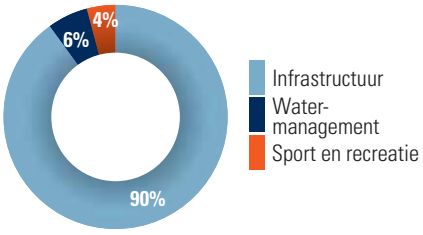
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR MARKTTHEMA (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN TENCATE GEOSYNTHETICS 2012

Bij TenCate Geosynthetics stagneerde de aanvankelijk positieve omzetontwikkeling in de tweede helft van het jaar, met name in de Verenigde Staten van Amerika. Dit was onder meer het gevolg van de economische omstandigheden en een terughoudend investeringsbeleid van de overheid. Deze trend was ook herkenbaar in Europa, hoewel de financiële effecten daarvan beperkt bleven. De omzet in Azië bleef groeien, mede door de acquisitie van Emas Kiara.

In de Verenigde Staten van Amerika was sprake van een enigszins teleurstellend tweede halfjaar, na een aanvankelijk zeer positieve ontwikkeling. Aan het begin van 2012 werd TenCate Geosynthetics Americas door Parsons Engineering in New York geselecteerd om als enige producent TenCate Geotube® containers te leveren voor het baggerproject bij Onondaga Lake in de staat New York. Dit project is het grootste qua omvang met geotextiele containers in de VS en Noord-Amerika. Het project is in het voorjaar van 2012 gestart en heeft een looptijd van vier jaar. Na voltooiing van de bagger- en ontwateringswerkzaamheden worden de TenCate Geotube® containers permanent in de afgedekte cel opgeslagen.

In Zuid-Amerika werden in 2012 nieuwe initiatieven genomen om de markt verder te ontwikkelen. De Europese markt ontwikkelde zich niet sterk. Qua productie-efficiency en logistiek werden belangrijke stappen gezet om de uitdagende marktomstandigheden tegemoet te treden.

Ook binnen TenCate Geosynthetics wordt in toenemende mate met gespecialiseerde partners samengewerkt. Een consortium van innovatieve Nederlandse bedrijven, onder leiding van Witteveen+Bos en TenCate Geosynthetics, heeft in constructieve samenwerking het Smart Tailings-concept ontwikkeld. Dit concept richt zich op het beheren van de restanten van verpulverde stenen ten gevolge van de winning van metaal, olie of steenkool. Dit afval veroorzaakt een van de grootste milieuproblemen in de wereld. Het consortium brengt hoogwaardige expertise samen op het gebied van herstelontwerp en risico-evaluatie. TenCate Geosynthetics en Witteveen+Bos voorzien het consortium van complementaire meet- en monitortechnieken. Gezamenlijk wisselen deze bedrijven know-how uit en geven ze inzicht in het efficiënte beheer van mijnafval.

In Azië was sprake van een positieve omzetontwikkeling. Dit was mede een gevolg van de overname van Emas Kiara Industries (Maleisië) in 2011. Hiermee werd de positie van TenCate in de Aziatische markten versterkt. Emas Kiara Industries is een producent en leverancier van een breed scala geosynthetische producten en oplossingen. In de grote infrastructurele projectenmarkt (weg- en waterbouw) en de milieumarkt nemen de activiteiten toe.

> 'Parsons Engineering is bijzonder ingenomen met TenCate als partner bij de uitvoering van het Onondaga Lake Remediation Project. De ervaring, de technische kennis en de snelheid waarmee TenCate Geosynthetics op deze opdracht heeft ingespeeld, zijn een prima aanvulling op hun hoogwaardige TenCate Geotube® product.'
> - Tom Drachenberg, project engineer Parsons Engineering

In China hebben TenCate Geosynthetics en AGT International een intentieverklaring getekend voor samenwerking bij de installatie van TenCate GeoDetect® technologie in dijklichamen bij de Gele Rivier in Dayulan (Zhengzhou) in de provincie Henan.

Door het proactief uitwisselen van producten en systeemoplossingen tussen de diverse geografische regio's wordt TenCate Geosynthetics wereldwijd ingeschakeld bij zeer aansprekende projecten. Hiervan is via de media veelvuldig melding gemaakt. Een belangrijke trend zijn de geboden milieuoplossingen.

TenCate GeoDetect® voor dijkbewaking Gele Rivier

TenCate is partner in een pilotprogramma met AGT in China voor de installatie van een systeem voor het beheer van dijken langs de Gele Rivier in Dayulan. TenCate levert het geotextiel en de sensoren voor het systeem en de installatie. TenCate GeoDetect® is een monitoringsysteem op basis van geotextiel met ingeweven optische glasvezels waarmee veranderingen in taluds en dijken worden geregistreerd. TenCate Geosynthetics is met TenCate GeoDetect® al een aantal jaren betrokken bij projecten met intelligente dijkbewaking, waaronder de IJkdijk. TenCate GeoDetect® is beproefd in dijklichamen en al toegepast bij de aanleg van (spoor)wegen en de bouw van keerwanden, bruggehoofden en ondergrondse bouwwerken.



De markt heeft in toenemende mate aandacht voor de positieve milieuaspecten van geosynthetics. Alternatieven voor geosynthetics van TenCate 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. Dit is een wereldwijde trend.

DUURZAAMHEID

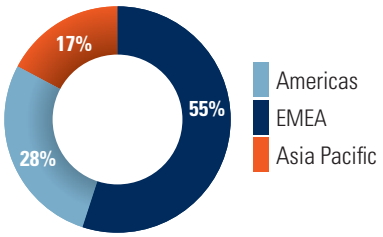
Gedurende het verslagjaar heeft de marktgroep TenCate Geosynthetics in Nederland de basis gelegd voor het begin 2013 laten certificeren van het nieuwe managementsysteem voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast zijn in 2012 positieve ervaringen opgedaan met de product-ecotool voor TenCate Geotube® oplossingen. Hiermee kan de CO_2-voetafdruk van deze innovatieve oplossing voor watermanagement worden bepaald. Tegelijkertijd kan dit worden vastgesteld in relatie tot concurrerende, traditionele alternatieven, zoals het aanbrengen van rotsblokken of het opspuiten van immense hoeveelheden zand.

Aan de hand van de 5S-aanpak werden in 2012 de interne audits ten aanzien van procesveiligheid, orde en netheid verscherpt. Tevens is de risico-inventarisatie en -evaluatie voor 2013 voorbereid. Heftruckchauffeurs werden opnieuw getraind. Ook de inzameling van geosynthetische garens uit het productieproces is geïntensiveerd teneinde hergebruik te vergroten. Met de definitieve verplaatsing van de scheerafdeling van Almelo naar Nijverdal is het aantal interne transportbewegingen tot een minimum teruggebracht.

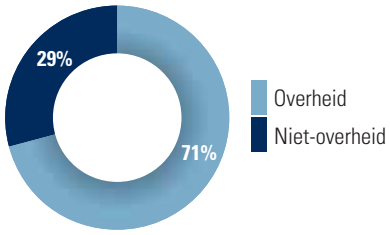
In 2013 wordt het BHV-plan van deze marktgroep in Nederland geactualiseerd. In het kader van een leeftijdsbewust personeelbeleid wordt het ploegenrooster geflexibiliseerd. Voor de andere productielocaties van TenCate Geosynthetics in Europa wordt ISO 14001 certificering voorbereid. In het kader van verduurzaming van de productportfolio zullen in 2013 testen worden gedaan met biologisch afbreekbare TenCate Geotube® containers voor specifieke toepassingen. Door bestaande, externe transportbewegingen te analyseren en samen te brengen bij één transporteur kan verder worden bespaard op kosten en CO_2-uitstoot. Met leveranciers en afnemers zal nauwer worden samengewerkt om afvalhoeveelheden te verminderen.

GRASS

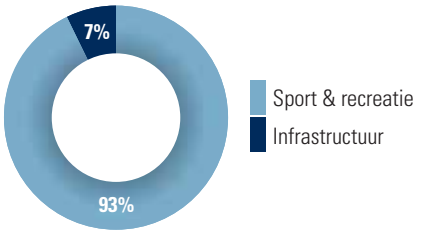
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR MARKTTHEMA (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN TENCATE GRASS 2012

De omzet van de Grass-groep daalde in het verslagjaar ten opzichte van 2011. Dit was met name het gevolg van een omzetdaling in de Europese sportmarkt. Vooral de Zuid-Europese markt viel sterk terug als gevolg van de economische problemen. Als gevolg van bezuinigingen volgden de lokale overheden een terughoudend beleid. In de Verenigde Staten van Amerika was sprake van een voorzichtige verbetering, terwijl Azië een stabiele ontwikkeling te zien gaf. Australië en Nieuw-Zeeland lieten een lichte daling van de markt zien.

De zwakke marktcondities hadden tot gevolg dat de onderbezetting in de productie van kunstgrasgarens geen verbetering te zien gaf. Teneinde op de (markt)ontwikkelingen in te spelen bleef het beleid gericht op een efficiënte productie en integratie van marketing en verkoopkosten, alsmede een focus op duurzame kunstgrassystemen. De integrale aanpak in nauwe samenwerking met marketingorganisatie had het positieve gevolg dat het marktaandeel van de downstream-activiteiten toenam.

Positief is dat de markt kwaliteitsverschillen steeds beter herkent en weet te waarderen. Een sterk en betrouwbaar distributiekanaal, waarover TenCate, beschikt is een belangrijke succesfactor. TenCate blijft zich als kwaliteitsmerk inzetten om de kwaliteit en duuraamheid van kunstgras sportvelden te verbeteren. Dit wordt mede door partners in de waardeketen gerealiseerd. GreenFields positioneert zich als een innovatieve marktpartij en is verantwoordelijk voor een groot aandeel FIFA gerelateerde projecten in de wereld.
Een illustratie van het beleid in 2012 is het aanbrengen van standaard warmtereflecterende (HR) eigenschappen op de TenCate XP Blade™ productportfolio voor de Amerikaanse markt. TenCate XP Blade™ is sinds 2004 uitgegroeid tot de duurzaamste vezel op de markt. Door innovatie heeft het systeem een nog betere performance door warmtereductie op warme, zonnige dagen. Testen lieten een temperatuurverlaging zien van 8°C. TenCate XP Blade™ is geïnstalleerd op meer dan 3.500 kunstgras-velden over de hele wereld. In de VS was de productiecapaciteit van dit meest duurzame kunstgrasproduct in 2011 al sterk uitgebreid. Hiermee kan TenCate voldoen aan de wereldwijd structureel groeiende vraag naar deze slijtvaste kunstgrasvezels. De warmtereflectie wordt nu standaard op TenCate XP Blade™ vezels aangebracht.

De Nederlandse eremarktgroepclubs Heracles Almelo en PEC Zwolle spelen hun thuiswedstrijden sinds het seizoen 2012 - 2013 op een innovatief kunstgrasveld van TenCate op basis van een geoctrooieerde 3D-weeftechnologie. Hierin is een aantal nieuwe ontwikkelingen verenigd, waardoor een optimale bal- en spelperformance worden bereikt. Het feit dat op het hoogste niveau op dit systeem competitie wordt gespeeld heeft een (inter)nationale uitstraling.

Medio 2012 werd bekend dat GreenFields het eerste RIRB- en FIFA-goedgekeurde dual use-veld kon gaan leveren. Maidenhead Rugby Union Football Club is de eerste club die beschikt over het One Turf-veld. Dit is de nieuwe, mondiale specificatie voor dual use-velden die is goedgekeurd door zowel de International Rugby Board als FIFA en die het best mogelijke speelvlak biedt voor rugby en voetbal. Green-Fields levert dit eerste veld ter wereld als geselecteerd partner van de kaderovereenkomst tussen de Rugby Football Union, FA en FF onder management van Robinson Lage Francis.

Eind 2012 is Koninklijke Ten Cate nv official partner geworden van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB). De samenwerking tussen

TenCate Grass, GreenFields en de KNHB richt zich onder andere op het wereldkampioenschap Hockey Heren en Dames, dat in 2014 in en rond Den Haag zal plaatsvinden. TenCate zet hiervoor state-of-the-art hockeykunstgrassystemen in. Het WK Heren en Dames 2014 in en rond Den Haag is het volgende belangrijke internationale hockeyevenement na de Olympische Spelen in Londen. Het partnerschap met de KNHB loopt in eerste instantie tot en met 31 augustus 2016.

Hoewel de marktsituatie in de meeste (Europese) landen een terughoudend beeld laat zien, is de markt sterk in ontwikkeling. Verwacht wordt dat de kunstgrasindustrie verder consolideert en dat de nadruk op kwaliteit en duurzaamheid toeneemt, nu het kennisniveau van eindgebruikers stijgt. Een verdere marktpenetratie van kunstgras ligt in de lijn der verwachting, mede gelet op de aanzienlijk lagere onderhoudskosten in vergelijking met natuurgras. Ook de landscapingmarkt neemt steeds grotere vormen aan. Waterschaarste en onderhoudsgemak zijn in deze markt belangrijke drivers.

Innovatief kunstgrasveld voor eredivisionisten

Heracles Almelo en PEC Zwolle spelen hun thuiswedstrijden sinds het seizoen 2012 - 2013 op een innovatief kunstgrasveld van TenCate op basis van een geoctrooieerde 3D-weeftechnologie. De meegeweven elastische vezels blijven ook na langdurige belasting veerkrachtig. Deze vezels nemen ook een deel van de functie van de infill over. Er is dus minder infill nodig om de gewenste sporttechnische eigenschappen te realiseren. Door de weeftechnologie is geen sprake van streepvorming. De weeftechnologie maakt het eenvoudiger om uitsluitend grondstoffen te gebruiken van dezelfde materiaalsoort. Het veld kan daardoor in zijn geheel worden gerecycled. Het veld van Heracles Almelo is het eerste officiële kunstgrasveld voor kunstgras voetbalvelden dat door de FIFA conform de FIFA Two Star-normering is goedgekeurd.



DUURZAAMHEID

De marktgroep TenCate Grass heeft in het verslagjaar in Nederland de MVO Prestatieladder laten certificeren op niveau 3. Onderdeel van de stakeholderdialoog was het opstellen en laten ondertekenen van een gedragscode waarmee de uitsluiting van kinderarbeid, mensenrechtenschending en corruptie wordt nagestreefd. Tegelijkertijd is een mondiaal mobiliteitsbeleid opgesteld waarmee klanten van TenCate Grass geografisch vanaf de dichtstbijzijnde locatie worden beleverd. Voorts heeft in 2012 een uitgebreide interne campagne plaatsgehad om het mvo-bewustzijn verder te vergroten. Tijdens de themamaanden over kwaliteit, veiligheid en welzijn werkten alle disciplines binnen deze marktgroep nauw samen, van HR tot kwaliteitsmanagement en van productie- tot kantoorafdelingen. De uitkomsten van alle inspanningen zijn meetbaar gemaakt met enquêtes onder medewerkers.

Ook binnen TenCate Grass in Nijverdal is de vervanging van de bedrijfskleding voorbereid. Tevens is het ARBO-plan geactualiseerd. Dit sluit nauw aan op de positieve effecten van de 5S-aanpak binnen de vezelproductie in Nijverdal. Doel is een optimaal georganiseerde, opgeruimde en overzichtelijke productielocatie. Op deze manier neemt ook de arbeidsveiligheid verder toe. Voor de locatie van de backingproductie is de 5S-methodiek in 2012 opgestart. De afronding staat voor het komende verslagjaar.

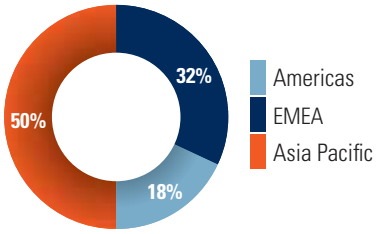
Met het in productie nemen van de innovatieve weeftechnologie is in het verslagjaar gewerkt aan het verder verduurzamen van de productieportfolio. De volledig recyclebare kunstgrassystemen zijn goed aangeslagen in de markt. Tegelijkertijd zijn de regranulatie van kunststof productieafval en de terugvoer in het extrusieproces vergroot. Op basis van de nieuwe product-ecotool wordt gewerkt aan het bepalen van de carbon footprint van kunstgrasproducten. Met de Radboud Universiteit in Nijmegen voert TenCate het Skin-comfort innovatieproject uit, waarmee de slidingvriendelijkheid van kunstgras verder moet worden verhoogd. Ten slotte lopen de voorbereidingen rondom de volgende generatie kunstgrassystemen, waarbij er een ultieme balans qua eigenschappen en kosten.

In 2013 wordt de draagproef met de nieuwe bedrijfskleding in Nijverdal gehouden. De BHV-organisatie wordt opnieuw getraind en bijbehorende calamiteitenoefeningen zullen worden georganiseerd. Tal van projecten voor energiebesparing staan gepland. Wat betreft de diversiteit van het personeelsbestand streeft TenCate Grass in 2013 een 1%-vergroting na van het percentage vrouwen in leidinggevende functies. Het innovatie-project 'geluidswerend kunstgras' zal worden afgerond, teneinde markt-introductie te realiseren. Ten slotte staat het komende jaar het meer recyclebaar maken van kunstgrassystemen hoog op de agenda.

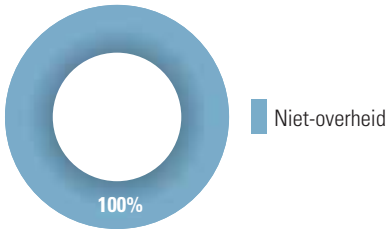
Sector Overig

Entiteiten en marktthema's

OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



KERNCIJFERS OVERIG

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld	2008	2009	2010	2011	2012
Opbrengsten	53,8	52,7	66,8	74,5	**69,7**
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	– 3,9	– 7,0	9,8	5,9	**– 3,0**
Bedrijfsresultaat (EBIT)	– 3,9	– 8,1	8,3	4,1	**– 6,1**
Investeringen	7,3	4,1	6,9	5,2	**1,9**
Afschrijvingen en amortisatie	1,7	3,2	3,5	3,7	**5,2**
Aantal mensjaren (ultimo)	657	670	624	611	**655**

OMZET EN RESULTAAT OVERIG

De omzet van de sector Overig (Xennia Technology, TenCate Enbi en Holding & Services) bedroeg € 69,7 miljoen (2011: € 74,5 miljoen). De EBITA bedroeg – € 3,0 miljoen (2011: € 5,9 miljoen).
De daling van de EBITA wordt met name veroorzaakt door de verliesgevende activiteiten van Xennia Technology, inclusief het nemen van eenmalige kosten van € 2,7 miljoen.

GANG VAN ZAKEN XENNIA TECHNOLOGY 2012

Xennia Technology startte in de loop van 2012 een proces om ontwikkelingskosten te reduceren en ontwikkelingen met een lange doorlooptijd en / of onzeker eindresultaat te beëindigen. De focus werd gelegd op de op korte termijn realiseerbare omzet en resultaat.
De ontwikkelingen op het gebied van textielveredeling (digitaal finishen) werden geconcentreerd rond toepassingen die vooral voor TenCate kansrijk zijn, alsmede rond op korte termijn te realiseren inktverkopen in de textielmarkt. Als het businessmodel voor de korte termijn resultaten heeft opgeleverd, kan de focus wederom mede worden verlegd naar de lange termijn.

Veel business cases van Xennia verkeren in de opstartfase en moeten zich nog bewijzen. De markt voor keramiekprinting was in 2012 een van de grootste toepassingsgebieden voor inkjettechnologie. Inmiddels is Xennia ook op andere terreinen van productdecoratie (flooring markt, wanddecoratie) actief met projecten.

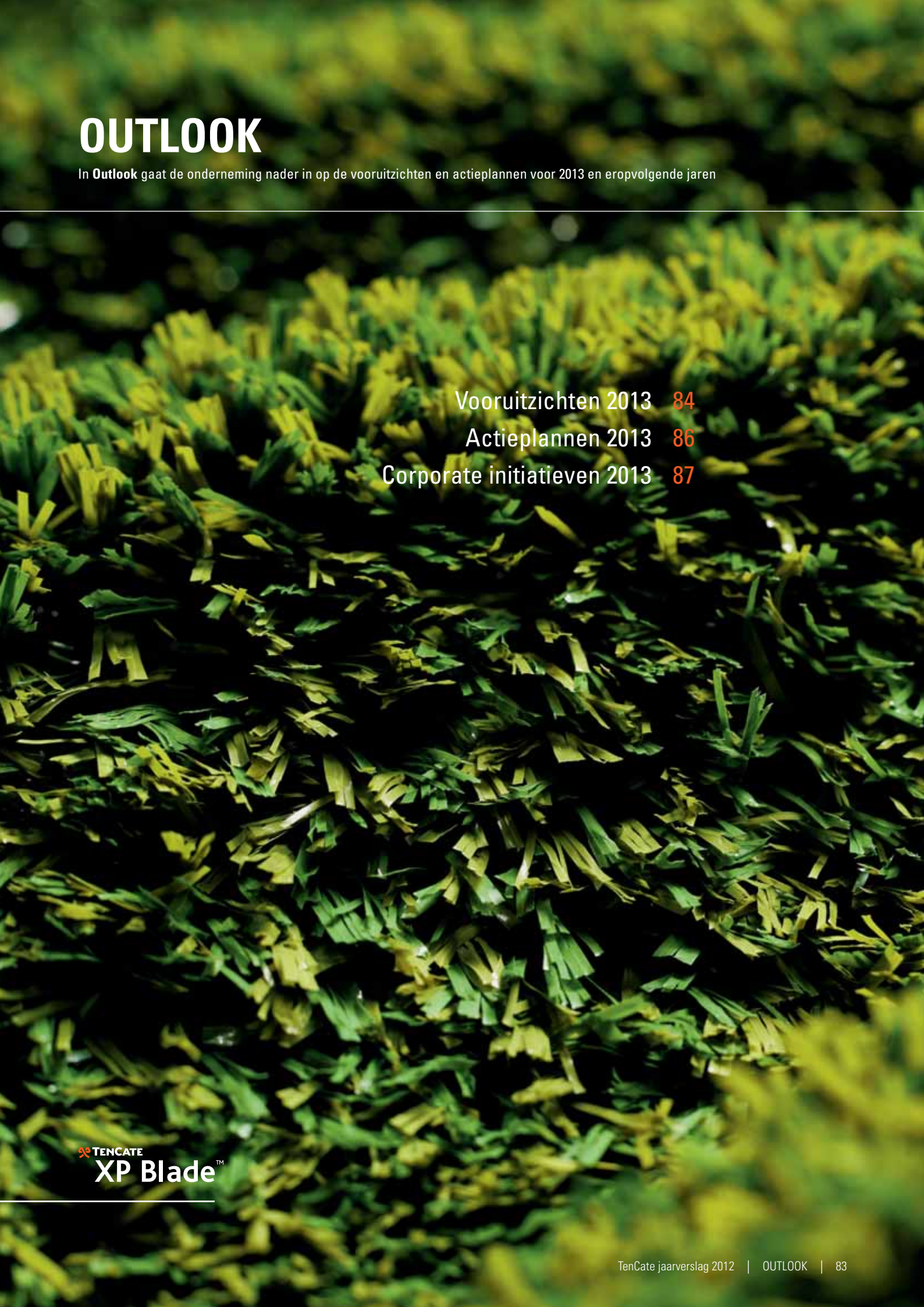
GANG VAN ZAKEN TENCATE ENBI 2012

De printer- en copiermarkt, een belangrijke markt waarop TenCate Enbi opereert, bleef per saldo redelijk stabiel. TenCate Enbi realiseerde een omzetstijging, vooral door groei in Azië. De vestiging in China (Zhuhai) ontving een groeiend aantal kwalificaties voor componenten ten behoeve van Aziatische producenten van printers en copiers.

OUTLOOK

In **Outlook** gaat de onderneming nader in op de vooruitzichten en actieplannen voor 2013 en eropvolgende jaren

Vooruitzichten 2013 84
Actieplannen 2013 86
Corporate initiatieven 2013 87



Vooruitzichten 2013

Ten aanzien van de nadere uitwerking van de budgettaire overheidsmaatregelen die in de Verenigde Staten van Amerika zullen worden genomen bestaat onzekerheid. De uitkomst van dit proces zal eveneens van betekenis zijn voor de omzetontwikkeling van TenCate. Op de korte termijn blijven ook Europese overheden naar verwachting terughoudend bij de besteding van overheidsgelden.
De marktthema's waarop TenCate zich richt en die voornamelijk gerelateerd zijn aan veiligheid van personen, bescherming van hun leefomgeving en het thema duurzaamheid blijven evenwel actueel. Dit biedt voor TenCate kansen.

Er zal in 2013 een wijziging plaatsvinden van de marktbewerking van veiligheidsweefsels in Azië. TenCate zal daarbij onder meer de succesvolle TenCate Tecasafe™ Plus portfolio voor de industriële markt krachtig positioneren, teneinde te zorgen voor een verkoopimpuls in Azië.
Als gevolg hiervan zal de Thaise joint venture worden gesloten.

Medio 2012 is een aanscherping van de strategie aangekondigd. TenCate heeft zich intensief gericht op de ontwikkeling van industriële markten, zoals veiligheidskleding voor industriële toepassingen, de automotivesector (gewichtsreductie) en verdere geografische spreiding (BRIC-landen). TenCate streeft hierbij naar partnerschappen met derden om hierin een groeiversnelling aan te brengen. Gedurende 2012 waren hiervan de eerste resultaten zichtbaar (3M, BASF, kwalificaties automotive-industrie). Dit beleid zal in 2013 worden voortgezet.

Voor de belangrijkste groeiproducten, zoals TenCate Cetex® (aerospace-composieten), TenCate Tecasafe™ Plus en TenCate Geotube® (geocontainers voor waterbeheersingssystemen), wordt een bovengemiddelde groei verwacht. De internationale omzetgroei van TenCate Defender™ M zal in toenemende mate compensatie bieden voor een mogelijk verdere daling van de Amerikaanse omzet. Omzetdaling zoals die zich in 2012 op dit terrein manifesteerde, zal zich in 2013 naar verwachting niet meer voordoen.

VOORUITZICHTEN PER MARKTGROEP

TENCATE PROTECTIVE FABRICS

Gelet op het projectmatige karakter van de overheidsgerelateerde markten, zowel in Europa als de Verenigde Staten van Amerika, en de onzekerheden ten aanzien van de Amerikaanse overheidsbestedingen zijn de marktvooruitzichten onzeker.

Niettemin blijft de aandacht van de Verenigde Staten van Amerika voor mogelijke buitenlandse conflictzones en terrorisme alsmede voor persoonlijke bescherming hoog. Dat geldt eveneens voor andere legeronderdelen. TenCate blijft de aandacht volop richten op nieuwe (geografische) markten waar de onderneming nog geen belangrijke posities heeft opgebouwd. TenCate heeft hiervoor een uitstekende basis. Door verdere markt- en productontwikkeling wordt naar verwachting wereldwijd op lange termijn groei voor beschermende weefsels gerealiseerd.

TENCATE ADVANCED COMPOSITES EN TENCATE ADVANCED ARMOUR

De verwachtingen voor de markt op langere termijn blijven structureel positief. De omzet in armourproducten op jaarbasis is sterk afhankelijk van individuele projecten, waarvoor overheden budgetten ter beschikking stellen. De activiteiten in armoursystemen voor aerospace leveren naar verwachting een groeiende omzetbijdrage.

De armourprojecten maken veelal deel uit van upgrading- en moderniseringprogramma's van legervoertuigen, gericht op nieuwe dreigingen en een grotere mate van mobiliteit. Naar verwachting start het Amerikaanse leger op enige termijn met een belangrijk moderniseringsprogramma voor zijn voertuigenbezit. Dit omvat onder meer een nieuw infanteriegevechtsvoertuig, het Ground Combat Vehicle (GCV), een gepantserde vervanging van de kwetsbare M-113 en het Joint Light Tactical Vehicle (JLTV). Een van de belangrijkste doelstellingen in moderniseringsprogramma's is het verhogen van de overlevingskansen van inzittenden. De GCV- en JLTV-voertuigen zullen een hoger beschermingsniveau bieden tegen toekomstige ballistische dreigingen.
Het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system is goed gepositioneerd om deel uit te gaan maken van een hoger beschermingsniveau bij dergelijke voertuigen.

Ook de structurele vraag naar de composietmaterialen van TenCate in de civiele luchtvaartindustrie blijft trendmatig positief. De omzet in de automotive-industrie ontwikkelt zich naar verwachting positief. Dit is mede mogelijk door de kwalificaties waarover TenCate beschikt. In het lopende jaar blijft TenCate naar verwachting profiteren van de langlopende contracten met de grote internationale vliegtuigbouwers en van de eerste orders in de automotive-industrie. De verwachtingen voor de militaire luchtvaartmarkt en voor satellietprogramma's blijven positief.

TENCATE GEOSYNTHETICS

In 2013 verwacht TenCate Geosynthetics groei van de activiteiten. Hiertoe worden ook nieuwe markten aangeboord, waaronder de olie- en gassector. Op alle continenten wordt voorzichtige groei verwacht voor infrastructuurprojecten en als gevolg van nieuwe producten en toepassingen voor watermanagement en de milieumarkt. In het bijzonder bestaan goede verwachtingen van Zuid-Amerikaanse en Aziatische markten, maar tevens voor bescherming van de Noord-Amerikaanse oostkust. Ook wordt verdere samenwerking gezocht met de internationale en grote regionale ingenieursbureaus en bouwbedrijven.

TENCATE GRASS

Voor 2013 zullen de volumes van de wereldmarkt in kunstgras naar verwachting geen significante stijging te zien geven, met name als gevolg van krappe overheidsbudgetten. Regionaal zullen evenwel (grote) verschillen bestaan. De aanwezigheid van TenCate op de gehele wereldmarkt is een voordeel. De verdere acceptatie van kunstgras als reëel alternatief voor natuurgras in zowel landscaping als sport, met voetbal als belangrijkste groeimarkt, zal voor een trendmatige groei zorgen.

XENNIA TECHNOLOGY

TenCate biedt in toenemende mate ondersteuning bij de marktontwikkeling van Xennia Technology, mede doordat TenCate als launching customer optreedt in de technischtextielsector.

TENCATE ENBI

TenCate Enbi heeft al eerder kenbaar gemaakt wat de groeikansen in de Aziatische markt zijn. Het ontwikkelen van relaties met producenten geschiedt op basis van productkwalificaties. Deze kwalificatieprocessen kunnen langdurig zijn. Momenteel worden hiervan de eerste resultaten zichtbaar en ontwikkelen zich aantrekkelijke kansen in de Aziatische markt.

Hiertegenover staan ontwikkelingen die gerelateerd zijn aan end of life-producten, waardoor de betreffende omzet zal afnemen of eindigen. TenCate Enbi houdt rekening met een verdere afbouw van de omzet van een van de belangrijke Amerikaanse relaties.
De belangrijkste groei wordt naar verwachting gerealiseerd in de Chinese vestiging.

Actieplannen 2013

VERGROTING BELANG MARKETING

- Voor de positionering van TenCate in bestaande en nieuwe markten zullen een juiste merkpositionering en het onderscheidende vermogen (de waardepropositie) van de TenCate producten meer gewicht krijgen. Hiertoe wordt onder meer geïnvesteerd in versterking van de marketing- en verkooporganisatie.
- Een meer directe aansturing van lokale markten en lokale klantrelaties. Dit versterkt de operationele flexibiliteit en vergroot de slagvaardigheid om op marktkansen te anticiperen.
- Verdere ontwikkeling van de in 2012 vernieuwde website en het benutten van nieuwe media.

FOCUS OP SUCCESVOLLE MARKTNICHES MET BEWEZEN PRODUCTEN

- TenCate beschikt in marktniches over succesvolle producten die in de afgelopen jaren zijn ontwikkeld maar nog niet de gewenste verkoopvolumes hebben laten zien. Voorbeelden hiervan zijn TenCate Tecasafe™ Plus, TenCate Geotube® en het TenCate matrixgeweven kunstgrassysteem. Door een grotere focus op deze producten en klantgroepen zal worden getracht een versnelling in de groei te realiseren.
- Een minder gefragmenteerde productportfolio heeft eveneens een positief effect op de efficiency en op de algehele kostenstructuur.
- Partnerschappen met marktpartijen.

VOORTGAAND WINSTHERSTEL GRASS-GROEP

- Verdere ontwikkeling van de toegang tot eindmarkten is noodzakelijk om de capaciteitsbezetting van de kunstgrasgarenproductie te vergroten. Dit gebeurt in de eerste plaats op basis van kwalitatief hoogwaardige systemen, die via betrouwbare partners op de markt worden gebracht. Duurzaamheid en lage total cost of ownership hebben hierbij topprioriteit.
- Doorontwikkeling van de weeftechnologie, waarbij een aanmerkelijk hoger kwaliteitsniveau kan worden gerealiseerd en die goed aansluit op de eisen van recycling van grondstoffen.
- Doorontwikkeling van systemen die meerdere functies in zich dragen, waardoor aanzienlijk op installatiekosten kan worden bespaard.

BLIJVENDE FOCUS OP DUURZAME KOSTENBESPARINGEN

- Het jaar 2013 zal naar verwachting geen of nauwelijks herstel van de markten te zien geven. Kostenbesparing, die een vaste hoeksteen van het TenCate businessmodel vormt, behoudt derhalve strategische prioriteit.

MARKTONTWIKKELING IN OPKOMENDE GEOGRAFISCHE MARKTEN

- Markten in de BRIC-landen zijn voor TenCate van toenemend belang. Prioriteit wordt gegeven aan het realiseren van bovengemiddelde groei in deze geografische gebieden, mede door samenwerking met partners. Het ontwikkelen van nieuwe geografische markten is een geleidelijk proces, omdat in vele gevallen normeringen ontbreken en materialen allereerst gecertificeerd of gekwalificeerd moeten worden. TenCate is sterk bij dergelijke processen betrokken.

VERDERE VERSTERKING OMZETGROEI IN COMPOSIETMATERIALEN

- Integratie van van geacquireerde ondernemingen.
- Marktontwikkeling van de toolingmarkt, de automotivemarkt en toepassingen in de olie- en gaswinning.

START PRODUCTIE OP BASIS VAN INKJETTECHNOLOGIE BIJ TENCATE PROTECTIVE FABRICS

Corporate initiatieven 2013

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

- Groene stroom. Met ingang van 1 januari 2013 gebruiken alle marktgroepen in Nijverdal volledig groene stroom. Kantoren van TenCate in Almelo worden reeds enkele jaren voorzien van groene stroom en verwarming.
- Ultraviolet curing. Digitale veredeling maakt uv-curing mogelijk. Dit is een fotochemisch proces waarbij ultraviolet licht van hoge intensiteit wordt gebruikt voor het direct en snel drogen van inkten en coatings. Dit verhoogt de productiesnelheid, vermindert uitval en bevordert superieure hechting aan het substraat. Zo biedt uv-curing een schoner proces voor ecobewuste finishing en coating van technisch textiel.
- Digitale inkjettechnologie. De ingebruikname van de eerste digitale veredelingmachines voor de productie van technisch textiel voor TenCate Protective & Outdoor Fabrics staat gepland voor april 2013. Hiermee wordt onder meer een sterke reductie van water- en energieverbruik, alsook van wet chemicals bereikt. Voor digitale veredeling van textiel wordt gebruikgemaakt van milieuvriendelijke water based inkten. Deze innovatieve productiemethode draagt ook bij aan een veilige en gezonde werkomgeving.
- MVO Prestatieladder. Begin 2013 is de certificering gerealiseerd van TenCate Geosynthetics in Nederland. Dergelijke certificering van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt in 2013 bevorderd onder andere productielocaties van TenCate wereldwijd. TenCate Geosynthetics laat in 2013 ook de productielocaties in Bezons (Frankrijk) en Linz (Oostenrijk) conform ISO 14001 certificeren. Zo wordt voor deze twee vestigingen tevens de mvo-certificering in 2014 voorbereid.
- Product-ecotool. In de loop van 2013 worden meer CO_2-voetafdrukken van producten en systemen verwacht. Daarnaast wordt gewerkt aan de afronding van de ecotool voor TenCate Advanced Composites.
- Proces-ecotool. Op grond van de uitkomsten over het jaar 2012 zullen de bestaande kritische prestatie-indicatoren inzake mvo opnieuw worden beoordeeld op toepasselijkheid en volledigheid. Daarnaast wordt gewerkt aan het verder verhogen van het validatiepercentage.
- CO_2-voetafdruk. Naast het zo volledig mogelijk in kaart brengen en bepalen van de CO_2-voetafdruk van de (totale) TenCate organisatie wordt ook in 2013 gewerkt aan het reduceren van een zo compleet mogelijke, ecologische voetafdruk.
- Sponsoring. In 2013 is TenCate tien jaar kunstgrassponsor van de Cruyff Foundation alsook tien jaar hoofdsponsor van betaalvoetbalclub Heracles Almelo. Deze eredivisionist heeft in de regio rond Almelo een belangrijke sociale en maatschappelijke functie. TenCate wil tevens naamgever worden van het beoogde nieuwe stadion van Heracles Almelo. In 2013 wordt duidelijk of dit duurzame stadion er komt, met onder meer TenCate materialen en het in ontwikkeling zijnde kunstgrassysteem van de volgende generatie velden. Met betrekking tot de WK Hockey in 2014 treft TenCate Grass in 2013 voorbereidingen rondom het partnerschap van TenCate met de KNHB.

CORPORATE RISKMANAGEMENT

In het lopende kalenderjaar tracht de afdeling corporate riskmanagement in zowel Noord-Amerika als EMEA over te gaan tot erkenning met de nieuwe Highly Protected Risk Awards. Dit geschiedt tezamen met verzekeraar FM Global en de lokale bedrijven. In de aanloop naar deze erkenning zal het management van de betrokken productielocaties de nodige procesmatige of organisatorische veranderingen doorvoeren, gerelateerd aan relevante veiligheidsaspecten.

Bestuursverklaring

Als raad van bestuur van Koninklijke Ten Cate nv hebben wij het jaarverslag en de jaarrekening over 2012 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, 28 februari 2013

Raad van bestuur
Ir L. de Vries, voorzitter en CEO
Drs B.J.H. Cornelese, CFO

FINANCIAL STATEMENTS

Financial Statements bevat de jaarrekening van TenCate en de toelichting hierop

Jaarrekening 2012 90
Overige gegevens 142
Tienjarenoverzicht 144

TENCATE
All Season Residential™

Jaarrekening 2012

Koninklijke Ten Cate nv

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 92

Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 93

Geconsolideerde balans 94

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 96

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen 98

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 99

1 Algemene gegevens over Koninklijke Ten Cate nv 99
2 Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving 99
3 Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening 99
4 Grondslagen voor consolidatie 99
5 Vreemde valuta's 100
6 Afgeleide financiële instrumenten (derivaten) 101
7 Hedge accounting 101
8 Verslaglegging naar sectoren 101
9 Omzet 102
10 Overheidssubsidies 102
11 Grond- en hulpstoffen 102
12 Leasebetalingen 102
13 Financieringsbaten en -lasten 102
14 Winstbelasting 102
15 Resultaat per aandeel 103
16 Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties 103
17 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht 103
18 Immateriële activa 104
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 106
26 Beloningen in de vorm van aandelen of het recht aandelen te verwerven (share-based payments) 107
27 Voorzieningen 107
28 Langlopende schulden 108
29 Handelsverplichtingen 108
30 Reële waardebepaling 108

Toelichting op de winst-en-verliesrekening 109

31 Operationele sectoren 109
32 Acquisities en verkoop van deelnemingen 111
33 Personeelskosten 111
34 Algemene beheerskosten 111
35 Nettofinancieringslasten 112
36 Winstbelasting 112

Toelichting op de geconsolideerde balans 114

37 Immateriële activa 114
38 Materiële vaste activa 116
39 Investeringen in geassocieerde deelnemingen en financiële vaste activa 117
40 Uitgestelde winstbelastingvorderingen en -verplichtingen 118
41 Voorraden 119
42 Handelsdebiteuren 119
43 Overige vorderingen 119
44 Geldmiddelen en kasequivalenten 120
45 Totaal eigen vermogen van aandeelhouders 120
46 Resultaat per aandeel 121
47 Langlopende schulden 122
48 Pensioenverplichtingen 123
49 Voorzieningen 125

Overige informatie 126
50 Financiële instrumenten 126
51 Niet in de balans opgenomen verplichtingen 131
52 Investeringsverplichtingen 131
53 Voorwaardelijke verplichtingen 131
54 Gebeurtenissen na verslagdatum 132
55 Verbonden partijen 132
56 Schatting en oordeelsvorming door het management 133

Vennootschappelijke jaarrekening 134
57 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 134
58 Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming) 134

Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening 135
59 Financiële vaste activa 135
60 Eigen vermogen 135
61 Gestort en opgevraagd kapitaal 135
62 Gewone aandelen 136
63 Agioreserve 136
64 Wettelijke reserves 136
65 Overige reserves 136
66 Optieregeling 137
67 Voorzieningen 140
68 Langlopende verplichtingen 140
69 Kortlopende verplichtingen 140
70 Accountantskosten 141
71 Niet in de balans opgenomen verplichtingen 141

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	toelichting	2011	2012
OMZET		1.138,8	1.049,0
Kostprijs van de omzet*		894,1	842,3
Brutomarge*		244,7	206,7
Verkoopkosten*		62,8	67,3
Onderzoek- en ontwikkelingskosten*		19,4	23,2
Algemene beheerskosten*	34	72,9	78,7
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)		89,6	37,5
Financieringsbaten	35	0,2	0,4
Financieringslasten	35	– 11,5	– 12,5
NETTOFINANCIERINGSLASTEN		– 11,3	– 12,1
RESULTAAT VOOR WINSTBELASTING		78,3	25,4
Winstbelasting	36	– 18,7	– 8,7
Resultaat na winstbelasting		59,6	16,7
Nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen		– 1,3	– 0,3
Resultaat na winstbelasting en geassocieerde deelnemingen		58,3	16,4
Resultaat toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelang		– 0,4	– 5,9
AANDEELHOUDERS VAN KONINKLIJKE TEN CATE NV (NETTORESULTAAT)		58,7	22,3
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)	46	25.452	25.895
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwatering (x 1.000)	46	25.736	26.040
Nettoresultaat per aandeel (euro)	46	2,31	0,86
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (euro)	46	2,28	0,86

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 71 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht totaalresultaat

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	toelichting	2011	2012
Resultaat na winstbelasting en geassocieerde deelnemingen		58,3	16,4
Niet-gerealiseerde resultaten (na winstbelasting)			
Valutaomrekeningsverschillen voor buitenlandse activiteiten	45	3,8	– 3,8
Effectief deel van veranderingen in de afdekkingsreserve (hedge accounting)	45	– 0,9	0,6
Actuariële resultaten pensioenen		– 14,1	– 18,0
Niet-gerealiseerd resultaat na winstbelasting		– 11,2	– 21,2
Totaalresultaat na winstbelasting		47,1	– 4,8
Totaal resultaat toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelang		– 0,3	– 5,9
Aandeelhouders van Koninklijke Ten Cate nv		47,4	1,1

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 71 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerde balans

in miljoenen euro	toelichting	31 december 2011		31 december 2012	
VASTE ACTIVA					
Goodwill	37	212,0		214,5	
Overige immateriële activa	37	61,0		54,9	
Materiële vaste activa	38	221,9		196,7	
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	39	4,6		4,1	
Financiële vaste activa	39	11,1		12,9	
Uitgestelde winstbelastingvorderingen	40	21,1		30,0	
Totaal vaste activa			531,7		513,1
VLOTTENDE ACTIVA					
Voorraden	41	267,9		226,4	
Vorderingen					
Handelsvorderingen	42	152,4		140,0	
Winstbelastingvorderingen		6,5		3,8	
Overige vorderingen	43	22,2		15,9	
Geldmiddelen en kasequivalenten	44	22,7		26,7	
Totaal vlottende activa			471,7		412,8
TOTAAL ACTIVA			**1.003,4**		**925,9**

in miljoenen euro	toelichting	31 december 2011		31 december 2012	
GROEPSVERMOGEN	45				
Aandelenkapitaal		64,8		66,2	
Agioreserve		44,8		43,4	
Reserve omrekeningsverschillen		7,0		3,1	
Afdekkingsreserve		– 4,5		– 3,9	
Reserve eigen aandelen		– 15,6		– 15,1	
Overige reserves en onverdeeld resultaat		369,3		363,5	
Totaal eigen vermogen van aandeelhouders			465,8		457,2
Minderheidsbelang			3,7		– 1,9
Groepsvermogen			469,5		455,3
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN					
Langlopende schulden	47	275,1		220,3	
Pensioenverplichtingen	48	22,6		42,3	
Voorzieningen	49	15,0		11,4	
Uitgestelde winstbelastingverplichtingen	40	8,0		8,8	
Totaal langlopende verplichtingen			320,7		282,8
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN					
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	44	35,4		35,4	
Aflossing langlopende schulden	47	0,9		0,9	
Handels- en overige schulden		169,1		142,4	
Voorzieningen	49	5,0		2,8	
Winstbelastingsverplichtingen		2,8		6,3	
Totaal kortlopende schulden			213,2		187,8
Totaal verplichtingen			533,9		470,6
TOTAAL GROEPSVERMOGEN EN VERPLICHTINGEN			**1.003,4**		**925,9**

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 71 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	toelichting	2011		2012	
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN					
Resultaat na winstbelasting		58,3		16,4	
Aanpassingen voor:					
Afschrijvingen	38	35,0		37,1	
Amortisatie	37	12,9		14,5	
Nettofinancieringslasten exclusief koersverschillen	35	11,1		12,2	
Winstbelasting	36	18,7		8,7	
Nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen		1,3		0,3	
Resultaat bij verkoop materiële vaste activa	34	– 0,9		–	
Kosten optieregeling		1,9		2,0	
Overige		– 2,1		–	
Mutatie voorzieningen en pensioenverplichtingen		– 7,8		– 10,9	
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN VOOR MUTATIES WERKKAPITAAL			**128,4**		**80,3**
MUTATIES WERKKAPITAAL:					
Voorraden		– 37,9		42,3	
Vorderingen		9,9		18,7	
Kortlopende verplichtingen		– 18,4		– 22,7	
			– 46,4		38,3
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN			**82,0**		**118,6**
Betaalde rente			– 11,2		– 12,3
Betaalde winstbelasting			– 21,5		– 4,5
NETTOKASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN			**49,3**		**101,8**

in miljoenen euro	toelichting	2011	2012
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa	34	3,4	0,3
Ontvangen rente		–	0,1
Verwerving van dochterondernemingen onder aftrek van verworven geldmiddelen	32	– 29,3	– 15,7
Investeringen in immateriële activa	37	– 4,4	– 4,6
Investeringen in materiële vaste activa	38	– 21,3	– 12,0
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	39	– 5,5	–
Toename langlopende vorderingen		– 0,7	– 1,5
NETTOKASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		**– 57,8**	**– 33,4**
NETTOKASSTROOM UIT BEDRIJFS- EN INVESTERINGS-ACTIVITEITEN		**– 8,5**	**68,4**
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de uitoefening van aandelenopties		2,4	0,5
Betaald inzake inkoop eigen aandelen		– 7,6	–
Aflossing langlopende schulden		– 15,0	– 51,5
Opname langlopende schulden		69,5	–
Betaald dividend aan aandeelhouders		– 6,3	– 12,2
NETTOKASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		**43,0**	**– 63,2**
MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN		**34,5**	**5,2**
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	44	– 44,1	– 12,7
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen en kasequivalenten		– 3,1	– 1,2
GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN OP 31 DECEMBER	44	**– 12,7**	**– 8,7**

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 71 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen

in miljoenen euro	Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve omreke-nings-verschillen	Afdekkings-reserve	Reserve eigen aandelen	Overige reserves en onverdeeld resultaat	Totaal	Minder-heidsbelang	Groeps-vermogen
STAND PER 1 JANUARI 2011	**63,8**	**45,8**	**3,3**	**– 3,6**	**– 10,4**	**339,6**	**438,5**	**3,8**	**442,3**
TOTAALRESULTAAT									
Resultaat na winstbelasting						58,7	58,7	– 0,4	58,3
Actuariële resultaten toegezegd-pensioenregelingen						– 14,1	– 14,1		– 14,1
Valutaomrekeningsverschillen			3,7				3,7	0,1	3,8
Afdekkingsresultaat na winstbelasting				– 0,9			– 0,9		– 0,9
Totaal	–	–	3,7	– 0,9	–	44,6	47,4	– 0,3	47,1
TRANSACTIES MET AANDEELHOUDERS									
Dividend aan aandeelhouders	1,0	– 1,0				– 6,3	– 6,3		– 6,3
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties						1,9	1,9		1,9
Inkoop eigen aandelen					– 7,6		– 7,6		– 7,6
Uitgifte ingekochte aandelen					2,4		2,4		2,4
Verwerving van minderheidsbelang							–	– 1,0	– 1,0
Verwerving van minderheidsbelang die niet leidt tot een wijziging in de zeggenschap						– 10,5	– 10,5	1,2	– 9,3
Totaal	1,0	– 1,0	–	–	– 5,2	– 14,9	– 20,1	0,2	– 19,9
STAND PER 31 DECEMBER 2011 / 1 JANUARI 2012	**64,8**	**44,8**	**7,0**	**– 4,5**	**– 15,6**	**369,3**	**465,8**	**3,7**	**469,5**
TOTAALRESULTAAT									
Resultaat na winstbelasting						22,3	22,3	– 5,9	16,4
Actuariële resultaten toegezegd-pensioenregelingen						– 17,9	– 17,9	– 0,1	– 18,0
Valutaomrekeningsverschillen			– 3,9				– 3,9	0,1	– 3,8
Afdekkingsresultaat na winstbelasting				0,6			0,6		0,6
Totaal	–	–	– 3,9	0,6	–	4,4	1,1	– 5,9	– 4,8
TRANSACTIES MET AANDEELHOUDERS									
Dividend aan aandeelhouders	1,4	– 1,4				– 12,2	– 12,2		– 12,2
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties						2,0	2,0		2,0
Uitgifte ingekochte aandelen					0,5		0,5		0,5
Mutaties minderheidsbelang							–	0,3	0,3
Totaal	1,4	– 1,4	–	–	0,5	– 10,2	– 9,7	0,3	– 9,4
STAND PER 31 DECEMBER 2012	**66,2**	**43,4**	**3,1**	**– 3,9**	**– 15,1**	**363,5**	**457,2**	**– 1,9**	**455,3**

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 71 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 28 februari 2013 zijn de jaarstukken 2012 besproken in de vergadering van de raad van commissarissen. Op 1 maart 2013 zijn zij vrijgegeven voor publicatie. Zij zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 18 april 2013.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2012 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

Met ingang van 2012 wordt de winst-en-verliesrekening opgesteld op basis van de functionele indeling in plaats van de categoriale indeling. De functionele indeling sluit aan op de informatievoorziening ten behoeve van de interne besturing van de onderneming met ingang van 2012. De wijziging is met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2011 verwerkt. De stelselwijziging heeft geen effect op het resultaat en het vermogen in 2011 en 2012.

De allocatie van kosten aan de functionele kostenrekeningen kan als volgt worden gespecificeerd:

- Kostprijs van de omzet: omvat alle productiekosten (inclusief grondstofkosten en energiekosten) welke zijn gerelateerd aan de verantwoorde omzet.
- Verkoopkosten: omvat de kosten van marketing en verkoop van de producten, inclusief kosten welke verband houden met de verkoop maar niet gerelateerd zijn aan de productie (bijvoorbeeld uitgaande vrachtkosten).
- Onderzoek- en ontwikkelingskosten: omvat onderzoekskosten met als doel nieuwe technologische kennis te verkrijgen en ontwikkelingskosten verband houdend met de ontwikkeling van nieuwe producten of processen voor de start van de commerciële productie.
- Algemene beheerskosten: omvat de strategische en beheersingskosten. Daarnaast zijn de kosten van ondersteunende afdelingen die niet direct te relateren zijn aan de andere kostenrekeningen opgenomen onder de algemene beheerskosten.

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.

De raad van bestuur heeft 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 56). 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 Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. Er is sprake van zeggenschap als de Groep de mogelijkheid heeft om het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling van zeggenschap houdt de Groep rekening met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar zijn.

De Groep bepaalt 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. Indien het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Eventuele minderheidsbelangen worden gewaardeerd tegen het proportionele deel van het gewaardeerde bedrag van identificeerbare activa van de overgenomen onderneming op de overnamedatum. In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

4.2 Verwerving van minderheidsbelangen

Verworven minderheidsbelangen worden verwerkt als transacties met aandeelhouders (rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen) en er wordt derhalve geen goodwill opgenomen.

4.3 Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn die ondernemingen waarin de Vennootschap direct en/of indirect overwegende zeggenschap heeft. 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.

4.4 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. 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 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.

4.5 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 omzet en kosten van dochterondernemingen buiten de eurozone worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op de transactie-

datum. Activa en verplichtingen inclusief goodwill en reële waarde-aanpassingen 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	
	2011	2012	2011	2012
Amerikaanse dollar	1,30	1,32	1,39	1,29
Britse pond	0,84	0,81	0,87	0,81
Deense kroon	7,43	7,46	7,45	7,44
Arabische dirham	4,77	4,86	5,11	4,73
Maleisische ringgit	4,11	4,04	4,25	3,98
Singapore dollar	1,68	1,61	1,75	1,61
Chinese yuan	8,16	8,22	8,99	8,12
Australische dollar	1,27	1,27	1,35	1,25

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 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 deze 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 omzet en kosten, waaronder omzet 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 OMZET

Onder omzet wordt verstaan de omzet 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.
Omzet uit de verkoop van goederen wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijkste risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen.
Omzet uit levering van diensten wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van de prestaties die op de verslagdatum zijn verricht.
Er wordt geen omzet opgenomen indien de omvang van de omzet 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. Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van een onderhanden project, wordt omzet uit onderhanden projecten 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

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.

De financiële 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 op vreemde valuta's, dividenden 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 Groep 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 RESULTAAT PER AANDEEL

De Groep presenteert gewone en verwaterde resultaat 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 2012 nog niet van kracht en derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening:

- IAS 19 revised – Personeelsbeloningen, die in 2013 verplicht van toepassing wordt. De belangrijkste effecten zijn dat de actuariële resultaten direct ten gunste of ten laste van het groepsvermogen worden gebracht en de corridor methode niet langer is toegestaan. Daarnaast moet het verwachte rendement op fondsbeleggingen gelijk worden gesteld aan de disconteringsvoet.
  TenCate verwerkt de actuariële resultaten reeds direct ten gunste of ten laste van het groepsvermogen. Daarnaast is de verwachting dat de jaarlijkse pensioenlasten als gevolg van deze standaard zullen toenemen met circa € 2 miljoen als gevolg van het feit dat het verwachte rendement van fondsbeleggingen gelijk is aan de disconteringsvoet.
- IFRS 11 – Gezamenlijke overeenkomsten, die in 2013 verplicht van toepassing wordt en die aanleiding kan zijn voor wijzigingen in de verwerking van joint ventures en soortgelijke overeenkomsten. Als gevolg van deze standaard zal een belang in een joint venture vanaf 2013 niet langer proportioneel geconsolideerd worden. De verwachte impact is beperkt.

De overige nieuwe of gewijzigde standaarden zullen naar verwachting geen materiële invloed hebben 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 wordt verwezen naar toelichting 4.1. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De boekwaarde van de goodwill van investeringen in geassocieerde deelnemingen wordt opgenomen in de boekwaarde van de betreffende investering. Een bijzondere waardevermindering op een geassocieerde deelneming wordt toegerekend aan de boekwaarde van de investering geassocieerde deelneming.

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, financieringkosten 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, patenten, 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 de Algemene beheerskosten 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.

Onderhanden projecten in opdracht van derden betreft het bruto nog in rekening te brengen bedrag dat naar verwachting bij klanten zal worden geïnd voor tot de verslagdatum uitgevoerde contractwerkzaamheden. Deze post wordt gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst verminderd met gefactureerde termijnen naar rato van de voortgang van het project en opgenomen verliezen. De kostprijs omvat alle uitgaven die rechtstreeks verband houden met specifieke projecten en een toerekening van de gemaakte vaste en variabele indirecte kosten.

Onderhanden projecten in opdracht van derden uit hoofde van contracten waarbij het bedrag aan gemaakte kosten plus opgenomen winst hoger is dan de gefactureerde termijnen worden in de balans verantwoord onder overige vorderingen. Als het bedrag aan gefactureerde termijnen hoger is dan de gemaakte kosten plus opgenomen winst, wordt het verschil in de balans gepresenteerd onder handels- en overige schulden.

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 winstbelastingvorderingen (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 niet beschikbaar zijn voor gebruik, 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 kasstroomgenererende 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 samengevoegd 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 markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of kasstroomgenerende 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 verslagperioden. 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 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 diensttijd 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.

Actuariële winsten en verliezen uit hoofde van een pensioenregeling worden direct ten gunste of laste van het groepvermogen 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 diensttijd 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 marktaxaties 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 verminderd 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 informatieverschaffing 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 industriële toepassingen en 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 omzet 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 omzet 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.

Op de volgende pagina is een overzicht opgenomen van elk van de te rapporteren sectoren. De performance wordt bepaald op basis van het bedrijfsresultaat, zoals opgenomen in de interne management-rapportage aan de CODM-commissies.

31.1 Specificatie naar operationele sectoren

	Advanced Textiles & Composites		Geosynthetics & Grass		Overige		Eliminaties tussen de sectoren		Geconsolideerd	
in miljoenen euro	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
EXTERNE OPBRENGSTEN	**538,4**	**460,6**	**525,9**	**518,7**	**74,5**	**69,7**	–	–	**1.138,8**	**1.049,0**
Opbrengst uit transacties tussen sectoren*	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Afschrijving en amortisatie	– 15,3	– 15,7	– 28,9	– 30,7	– 3,7	– 5,2	–	–	– 47,9	– 51,6
BEDRIJFSRESULTAAT	**64,7**	**18,5**	**20,8**	**25,1**	**4,1**	**– 6,1**	–	–	**89,6**	**37,5**
Financieringsbaten[1]									0,2	0,3
Financieringslasten[1]									– 11,3	– 12,5
Winstbelasting									– 18,7	– 8,7
Nettoresultaat geassocieerde deelnemingen	–	–	– 1,3	– 0,3	–	–	–	–	– 1,3	– 0,3
ACTIVA EN VERPLICHTINGEN										
Activa van sectoren	387,2	341,9	484,7	454,8	76,8	65,0	–	–	948,7	861,7
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	–	–	4,6	4,1	–	–	–	–	4,6	4,1
Niet-toegerekende activa	–	–	–	–	–	–	–	–	50,1	60,1
TOTAAL ACTIVA	**387,2**	**341,9**	**489,3**	**458,9**	**76,8**	**65,0**	–	–	**1.003,4**	**925,9**
Verplichtingen van de sector[2]	82,1	62,7	80,1	74,8	49,6	61,7	–	–	211,8	199,2
Niet-toegerekende verplichtingen	–	–	–	–	–	–	–	–	322,1	271,4
TOTAAL VERPLICHTINGEN	**82,1**	**62,7**	**80,1**	**74,8**	**49,6**	**61,7**	–	–	**533,9**	**470,6**
Investeringsuitgaven	8,3	9,4	12,2	5,3	5,2	1,9			25,7	16,6

1 Exclusief € 0,1 miljoen geconsolideerde koersverschillen (2011: € 0,2 miljoen).

2 Exclusief intercompany leningen.

***** Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

31.2 Specificatie naar geografische locatie

	Opbrengsten naar herkomst		Vaste activa naar herkomst*	
	2011	2012	2011	2012
Nederland	232,9	209,4	65,9	59,0
Overig Europa	197,9	192,0	103,5	97,3
Noord-Amerika	544,7	468,9	154,2	153,2
Azië / Australië / Midden-Oosten	163,3	178,7	175,9	160,7
Totaal	**1.138,8**	**1.049,0**	**499,5**	**470,2**

* Vaste activa zijn exclusief afgeleide financiële instrumenten en uitgestelde winstbelastingvorderingen.

32 ACQUISITIES EN VERKOOP VAN DEELNEMINGEN

32.1 Acquisities

Op 2 mei 2012 heeft de Groep volledige zeggenschap verkregen in het bedrijf PMC Baycomp. PMC Baycomp heeft technologieën in thermoplastische composietmaterialen en componenten voor toepassing in onder meer de autoindustrie, olie- & gaswinning en consumentenelektronica. Deze acquisitie is in de verslaglegging opgenomen in de sector Advanced Textiles & Composites.

De overnames worden in de boeken 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 bedrag van € 4,6 miljoen aan betaalde goodwill voor de acquisitie. De impact van de acquisitie op de activa en passiva is niet materieel. De purchase price allocation voor de hiervoor genoemde overname is nog niet afgerond.

In 2012 is een bedrag van € 15,7 miljoen betaald inzake overnames. Het effect van de overname op de omzet over 2012 bedraagt € 7,6 miljoen. Het effect van de overname op het resultaat na belastingen over 2012 is nihil. De omzet en het nettoresultaat zouden niet materieel afwijken indien de overname had plaatsgevonden per 1 januari 2012. De Groep heeft aan de overnames gerelateerde kosten gemaakt van € 1,0 miljoen, met name in verband met externe juridische kosten en due diligence-kosten.

33 PERSONEELSKOSTEN

	2011	2012
Lonen en salarissen	149,7	154,9
Sociale lasten	29,8	32,3
Kosten optieregeling	1,9	2,0
Pensioenkosten	4,3	4,2
Inleenkrachten	14,7	14,5
Overige personeelskosten	4,8	5,6
	205,2	**213,5**

De pensioenkosten bedragen € 4,2 miljoen en bestaan voor € 0,3 miljoen uit een bate (2011: € 0,7 miljoen last) inzake toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 48.3) en voor € 4,5 miljoen uit een last (2011: € 3,6 miljoen) inzake toegezegde-bijdrageregelingen. In de bate inzake toegezegd-pensioenregelingen is een eenmalige bate van € 3,3 miljoen opgenomen (zie toelichting 48).
Het gemiddeld aantal medewerkers (vast en tijdelijk) van de Groep over 2012 bedraagt 4.941 (2011: 4.797).

34 ALGEMENE BEHEERSKOSTEN

Onder de algemene beheerskosten zijn de volgende overige bedrijfskosten en opbrengsten opgenomen.

De overheidssubsidies bedragen € 1,7 miljoen (2011: € 2,4 miljoen) en hebben met name betrekking op gesubsidieerde onderzoek- en ontwikkelingsprojecten.
Over 2012 bedraagt de boekwinst op de verkoop van materiële activa € 0,3 miljoen (2011: € 3,4 miljoen).
In 2011 is een bate van € 2,1 miljoen verantwoord uit hoofde van de verkrijging zeggenschap in GreenFields BV en ABDS ApS.

35 NETTOFINANCIERINGSLASTEN

	2011	2012
Rentebaten	0,2	0,3
Koersverschillen vreemde valuta's	–	0,1
Financieringsbaten	0,2	0,4
Rentelasten	– 8,0	– 8,9
Gerealiseerde mutatie reële waarde van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast	– 2,8	– 3,4
Niet-effectief deel van de mutatie reële waarde van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast	– 0,2	– 0,1
Resultaat van derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	– 0,3	– 0,1
Koersverschillen vreemde valuta's	– 0,2	–
Financieringslasten	– 11,5	– 12,5
Nettofinancieringslasten	**– 11,3**	**– 12,1**

36 WINSTBELASTING

	2011	2012
Verschuldigde winstbelasting		
Huidig boekjaar	– 16,9	– 10,6
Opname van eerder niet-opgenomen compensabele verliezen	0,2	0,1
Te weinig (te veel) voorzien in voorgaande jaren	0,7	–
	– 16,0	– 10,5
Uitgestelde winstbelasting		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	– 4,2	– 1,0
Opname van eerder niet-opgenomen compensabele verliezen	0,1	0,1
Mutatie niet-opgenomen tijdelijke verschillen	1,1	2,7
Wijziging van belastingtarieven	0,3	–
	– 2,7	1,8
Totale winstbelastinglast in de winst-en-verliesrekening	**– 18,7**	**– 8,7**

Aansluiting met het toepasselijke winstbelastingtarief		2011		2012
Resultaat voor winstbelasting		78,3		25,4
Belasting naar de winst volgens gemiddeld gewogen lokaal tarief winstbelasting	29,8%	23,3	30,7%	7,8
Fiscaal niet-aftrekbare kosten	1,4%	1,1	5,1%	1,3
Fiscaal vrijgestelde baten / aftrekposten	– 6,9%	– 5,4	– 13,4%	– 3,4
Correcties uit voorgaande jaren	– 0,9%	– 0,7	0,0%	–
Wijziging van belastingtarieven	– 0,4%	– 0,3	0,0%	–
Verliezen in verslagjaar waarvoor geen actieve belastinglatentie is opgenomen	2,4%	1,9	29,2%	7,4
Mutatie in fiscale verliezen uit voorgaande jaren waarvoor geen actieve belastinglatentie is opgenomen	– 0,4%	– 0,3	– 0,8%	– 0,2
Mutatie in niet opgenomen actieve belastinglatenties op tijdelijke waarderingsverschillen	– 1,4%	– 1,1	– 10,6%	– 2,7
Overige verschillen	0,3%	0,2	– 5,9%	– 1,5
Belastingdruk in de winst-en-verliesrekening	**23,9%**	**18,7**	**34,3%**	**8,7**

De stijging van de gewogen gemiddelde belastingdruk van 29,8% naar 30,7% is met name het gevolg van wijzigingen van het aandeel van de verschillende landen in het resultaat voor winstbelasting. In vergelijking met 2011 is in 2012 een groter deel van het resultaat gerealiseerd in landen met een relatief hoger belastingpercentage.

De stijging van de effectieve belastingdruk van 23,9% naar 34,3% is met name het gevolg van de toename van verliezen in landen waar geen volledige actieve belastinglatentie wordt gevormd.

Toelichting op de geconsolideerde balans

37 IMMATERIËLE ACTIVA	Goodwill	Ontwikkeling	Overige immateriële activa	Totaal
in miljoenen euro				
Aanschaffingswaarde				
Stand per 1 januari 2011	195,0	10,0	77,4	282,4
Verworven door acquisitie	14,0	–	18,2	32,2
Investeringen	–	3,0	1,4	4,4
Koersverschillen	5,5	0,3	2,5	8,3
Stand per 31 december 2011	**214,5**	**13,3**	**99,5**	**327,3**
Verworven door acquisitie	4,6	–	3,6	8,2
Investeringen	–	4,2	0,4	4,6
Koersverschillen	– 2,1	– 0,1	– 0,4	– 2,6
Stand per 31 december 2012	**217,0**	**17,4**	**103,1**	**337,5**
Amortisatie				
Stand per 1 januari 2011	2,4	1,6	35,6	39,6
Amortisatie	–	1,3	11,6	12,9
Koersverschillen	0,1	0,1	1,6	1,8
Stand per 31 december 2011	**2,5**	**3,0**	**48,8**	**54,3**
Amortisatie	–	2,6	11,9	14,5
Koersverschillen	–	– 0,1	– 0,6	– 0,7
Stand per 31 december 2012	**2,5**	**5,5**	**60,1**	**68,1**
Boekwaarde				
Stand per 1 januari 2011	192,6	8,4	41,8	242,8
Stand per 31 december 2011	212,0	10,3	50,7	273,0
Stand per 31 december 2012	214,5	11,9	43,0	269,4

37.1 Amortisatie/bijzondere waardevermindering

De Groep heeft geen bijzondere waardeverminderingen inzake immateriële activa verwerkt in 2012 (2011: € nihil).

37.2 Toetsing op bijzondere waardevermindering voor eenheden die goodwill bevatten

De volgende eenheden bevatten goodwillposten:

	2011	2012
TenCate Grass	120,0	118,4
TenCate Advanced Armour EU	36,0	36,0
TenCate Advanced Composites USA	20,2	24,3
TenCate Armour USA	22,6	22,2
Xennia Technology	9,2	9,4
Overige	4,0	4,2
	212,0	**214,5**

In 2012 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 vier jaren zijn gebaseerd op historische ervaringscijfers, marktverwachting en strategische plannen. Voor de periode na vier jaar wordt geen groeipercentage gehanteerd. De bedrijfswaarde is in 2012 op basis van dezelfde methode bepaald als in 2011. Op basis van deze toetsing is geen bijzondere waardevermindering op goodwill verantwoord. De mutaties in 2012 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 brutomarges.

Disconteringsvoet

De gehanteerde disconteringsvoet is een maatstaf voor belastingen op basis van de risicovrije rentevoet 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 de Groep. De gebruikte disconteringsvoeten voor belastingen variëren van 9,3% tot 9,6% (2011: 8,6% tot 11,2%).

Omzetgroei

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

Brutomarge

De brutomarge betreft de marge op basis van kostprijzen (conform waarderingsgrondslagen voor voorraadwaardering) als percentage van de verwachte omzet. 2016 is het laatste jaar van de kasstroomprognose. De kasstroomprognose van 2016 wordt tevens gebruikt voor de berekening van de eeuwigdurende kasstroom.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De gevoeligheid van de belangrijkste veronderstellingen (disconteringsvoet, omzetgroei en brutomarge) is onderzocht. Er is geconcludeerd dat bij een stijging van de disconteringsvoet of een daling van de brutomarge in procenten van de omzet met meer dan 1,0% de boekwaarde de realiseerbare waarde overstijgt bij de eenheden TenCate Grass en Xennia (2011: TenCate Grass 0,9%). Ten aanzien van de overige eenheden is geconcludeerd dat een aanpassing in een van deze veronderstellingen er redelijkerwijs niet toe zal leiden dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overstijgt.

38 MATERIËLE VASTE ACTIVA	Terreinen en bedrijfs-gebouwen	Machines en installaties	Overige bedrijfs-middelen	Bedrijfs-middelen in uitvoering	Totaal
Aanschaffingswaarde					
Stand per 1 januari 2011	137,8	415,7	47,3	6,7	607,5
Verworven door acquisitie	6,9	10,7	1,3	–	18,9
Investeringen	1,3	22,1	2,8	– 4,9	21,3
Desinvesteringen	– 5,4	– 2,1	– 0,8	–	– 8,3
Koersverschillen	2,6	7,2	0,6	0,3	10,7
Stand per 31 december 2011	**143,2**	**453,6**	**51,2**	**2,1**	**650,1**
Verworven door acquisitie	–	1,1	0,1	0,6	1,8
Investeringen	0,8	8,5	2,6	0,1	12,0
Desinvesteringen	– 0,2	– 4,2	– 1,4	–	– 5,8
Deconsolidatie	–	– 0,8	–	–	– 0,8
Koersverschillen	– 0,7	– 2,5	– 0,1	–	– 3,3
Stand per 31 december 2012	**143,1**	**455,7**	**52,4**	**2,8**	**654,0**
Afschrijvingen					
Stand per 1 januari 2011	63,9	291,7	37,7	–	393,3
Afschrijvingen	5,7	25,8	3,5	–	35,0
Desinvesteringen	– 3,2	– 1,9	– 0,7	–	– 5,8
Koersverschillen	0,8	4,5	0,4	–	5,7
Stand per 31 december 2011	**67,2**	**320,1**	**40,9**	**–**	**428,2**
Afschrijvingen	5,8	27,7	3,6	–	37,1
Desinvesteringen	– 0,2	– 4,0	– 1,3	–	– 5,5
Deconsolidatie	–	– 0,1	–	–	– 0,1
Koersverschillen	– 0,4	– 1,9	– 0,1	–	– 2,4
Stand per 31 december 2012	**72,4**	**341,8**	**43,1**	**–**	**457,3**
Boekwaarde					
Stand per 1 januari 2011	73,9	124,0	9,6	6,7	214,2
Stand per 1 januari 2012	76,0	133,5	10,3	2,1	221,9
Stand per 31 december 2012	70,7	113,9	9,3	2,8	196,7

38.1 Bijzondere waardevermindering en terugneming van bijzondere waardevermindering

De Groep heeft in 2012 geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verwerkt (2011: € nihil).

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen in dit boekjaar.

38.2 Gebouwen, machines en installaties in lease

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

Per 31 december 2012 bedroeg de nettoboekwaarde hiervan € 4,2 miljoen (31 december 2011: € 4,8 miljoen). De geleasde gebouwen, machines en installaties strekken tot zekerheid van de financiële leaseverplichtingen (zie toelichting 47).

38.3 Zekerheid

Per 31 december 2012 waren machines en installaties van Ten Cate – Union Protective Fabrics Asia ltd ter waarde van € 7,1 miljoen (2011: € 7,0 miljoen) bezwaard als zekerheid voor een kredietfaciliteit ter grootte van € 9,9 miljoen (2011: € 9,8 miljoen). Van deze kredietfaciliteit is ultimo 2012 een bedrag van € 5,6 miljoen (2011: € 6,8 miljoen) opgenomen.

39 INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN FINANCIËLE VASTE ACTIVA

39.1 Geassocieerde deelnemingen

De post geassocieerde deelnemingen betreft ultimo 2012 het 30%-belang in de aandelen van Hellas, het 25%-belang in de aandelen van Landscape Solutions B.V. en het 49%-belang in GreenFields (All Sports) UK ltd. Het aandeel in het nettoresultaat in de geassocieerde deelnemingen bedroeg € 0,3 miljoen negatief (2011: € 1,3 miljoen negatief). TenCate heeft de optie om haar belang vanaf december 2011 uit te breiden met 7% per jaar tegen een overnameprijs die afhankelijk is van de ontwikkeling van de EBITDA van Hellas.

In 2012 heeft de Groep geen dividenduitkeringen ontvangen van geassocieerde deelnemingen (2011: € nihil). De geassocieerde deelnemingen hebben een boekwaarde per 31 december 2012 van € 4,1 miljoen (31 december 2011: € 4,6 miljoen).

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:

	2011	2012
Vaste activa	26,8	26,9
Vlottende activa	26,8	30,7
Totaal activa	**53,6**	**57,6**
Kortlopende verplichtingen	18,7	21,4
Langlopende verplichtingen	7,7	8,9
Totaal verplichtingen	**26,4**	**30,3**
Omzet	64,8	111,0
Kosten	69,0	112,3
Winst / (Verlies)	**– 4,2**	**– 1,3**

De mutaties op de post geassocieerde deelnemingen waren als volgt:

	2011	2012
Stand per 1 januari	5,2	4,6
Investeringen	5,5	–
Desinvestering als gevolg van verkrijgen zeggenschap	– 5,2	–
Resultaat	– 1,3	– 0,3
Koersverschillen	0,4	– 0,2
Stand per 31 december	**4,6**	**4,1**

39.2 Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit langlopende vorderingen en beleggingen.

De voornaamste langlopende vorderingen en beleggingen betreffen belegde pensioengelden bij enkele Amerikaanse dochterondernemingen van € 9,6 miljoen (2011: € 8,2 miljoen) en een vooruitbetaling in verband met een langlopend erfpachtrecht in China en Maleisië van € 2,1 miljoen (2011: € 2,2 miljoen).

40 UITGESTELDE WINSTBELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

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

	Vorderingen		Verplichtingen		Netto	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Immateriële activa	–	–	– 9,1	– 7,9	– 9,1	– 7,9
Materiële vaste activa	–	–	– 13,1	– 11,4	– 13,1	– 11,4
Financiële vaste activa	0,1	–	–	–	0,1	–
Voorraden	5,6	6,6	–	–	5,6	6,6
Derivaten	1,9	1,3	–	–	1,9	1,3
Overige vorderingen	0,7	–	–	– 0,3	0,7	– 0,3
Pensioenvoorzieningen	2,2	7,5	–	–	2,2	7,5
Overige voorzieningen	9,6	9,8	–	–	9,6	9,8
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	12,9	13,1	–	–	12,9	13,1
Overige	2,3	2,5	–	–	2,3	2,5
Uitgestelde winstbelastingvorderingen /-verplichtingen	35,3	40,8	– 22,2	– 19,6	13,1	21,2
Saldering van vorderingen en verplichtingen	– 14,2	– 10,8	14,2	10,8	–	–
Netto uitgestelde winstbelastingvorderingen /-verplichtingen	**21,1**	**30,0**	**– 8,0**	**– 8,8**	**13,1**	**21,2**

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

	Stand per 1 januari 2011	Opgenomen in winst- en verlies	Opgenomen onder niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs-combinaties	Stand per 31 december 2011	Opgenomen in winst- en verlies	Opgenomen onder niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs-combinaties	Stand per 31 december 2012
Immateriële activa	– 10,1	3,6	–	– 2,6	– 9,1	2,5	–	– 1,3	– 7,9
Materiële vaste activa	– 5,1	– 8,0	–	–	– 13,1	1,3	–	0,4	– 11,4
Financiële vaste activa	–	0,1	–	–	0,1	– 0,1	–	–	–
Voorraden	5,3	0,3	–	–	5,6	0,8	–	0,2	6,6
Derivaten	1,3	0,3	0,3	–	1,9	– 0,4	– 0,2	–	1,3
Overige vorderingen	1,0	– 0,3	–	–	0,7	– 1,0	–	–	– 0,3
Pensioenvoorzieningen	4,2	– 4,0	2,0	–	2,2	– 1,6	6,9	–	7,5
Overige voorzieningen	4,1	5,5	–	–	9,6	– 0,1	–	0,3	9,8
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	13,7	– 2,2	1,4	–	12,9	0,2	–	–	13,1
Overige	0,3	2,0	–	–	2,3	0,2	–	–	2,5
Uitgestelde winstbelasting-vorderingen /-verplichtingen	**14,7**	**– 2,7**	**3,7**	**– 2,6**	**13,1**	**1,8**	**6,7**	**– 0,4**	**21,2**

Het belastingeffect van de niet-gerealiseerde resultaten in het Groepsvermogen is € 6,7 miljoen positief (2011: € 3,7 mln) en heeft betrekking op de actuariële resultaten inzake pensioenen en de afdekkingsreserve.

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 2012 was sprake van € 89,4 miljoen (2011: € 66,2 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 2012 € 22,2 miljoen (2011: € 16,1 miljoen).

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

	2011	2012
Binnen 2 tot 5 jaar	11,4	17,5
Na 5 jaar	24,0	27,7
Onbepaalde tijd	30,8	44,2
Niet-gewaardeerde compensabele verliezen	**66,2**	**89,4**

41 VOORRADEN

	2011	2012
Grond- en hulpstoffen	90,3	60,0
Halffabrikaten	59,8	50,3
Gereed product	117,8	116,1
Voorraden	**267,9**	**226,4**

In 2012 bedroeg de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 12,6 miljoen (2011: € 4,2 miljoen). De terugneming van de vermindering van de voorraadwaarde in 2012 bedroeg € 0,2 miljoen (2011: € 3,2 miljoen). De als last opgenomen voorraadwaarde en de terugneming zijn verwerkt onder kostprijs van de omzet.

42 HANDELSDEBITEUREN

	2011	2012
Te vorderen van derden	150,0	136,2
Te vorderen van geassocieerde deelnemingen	1,3	3,2
Te vorderen van joint ventures	1,1	0,6
Handelsdebiteuren	**152,4**	**140,0**

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 kostprijs van de omzet.

Per 31 december 2012 waren er handelsdebiteuren ter waarde van € 6,5 miljoen (2011: € 6,5 miljoen) bezwaard als zekerheid voor kredietfaciliteiten ter grootte van € 6,5 miljoen (2011: € 6,5 miljoen). Van deze kredietfaciliteit is ultimo 2012 een bedrag van € 6,5 miljoen (2011: € 6,5 miljoen) opgenomen.

43 OVERIGE VORDERINGEN

	2011	2012
Te vorderen ter zake van andere belastingen	3,3	4,3
Derivaten tegen reële waarde	1,0	0,3
Onderhanden projecten	3,5	2,1
Overige vorderingen en vooruitbetaalde posten	14,4	9,2
Overige vorderingen	**22,2**	**15,9**

Te vorderen ter zake van andere belastingen betreft voornamelijk terug te vorderen BTW.
Per 31 december 2012 bedroegen de vooruitbetaalde posten € 6,0 miljoen (2011: € 7,7 miljoen).

Per 31 december 2012 bedroegen de totale met onderhanden projecten samenhangende kosten en opgenomen winst, verminderd met de verantwoorde verliezen, € 20,2 miljoen (2011: € 12,4 miljoen). De handelsdebiteuren bevatten geen ingehouden bedragen voor onderhanden projecten in opdracht van derden (2011: € 0,2 miljoen).

44 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN	2011	2012
Banksaldi	22,6	26,6
Kassaldi	0,1	0,1
Geldmiddelen en kasequivalenten	22,7	26,7
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	– 35,4	– 35,4
Geldmiddelen in kasstroomoverzicht	**– 12,7**	**– 8,7**

Ultimo 2012 en 2011 waren alle bedragen vrij beschikbaar.

45 TOTAAL EIGEN VERMOGEN VAN AANDEELHOUDERS

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 98.

45.1 Gewone aandelen	2011	2012
Aantal x 1.000		
Uitstaand en volgestort per 1 januari	25.502	25.929
Uitgegeven stockdividend	427	569
Uitstaand en volgestort per 31 december	**25.929**	**26.498**

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 200 miljoen, verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van nominaal € 2,50. Het geplaatste kapitaal per 31 december 2012 bedraagt 26.497.666 gewone aandelen van nominaal € 2,50 (per 31 december 2011: 25.928.914 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 18 oktober 2013. 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.

45.2 Ingekochte gewone aandelen	2011	2012
Aantal x 1.000		
Uitstaand en volgestort per 1 januari	433	620
Inkoop eigen aandelen	309	–
Eigen aandelen tbv inwisseling K-stukken	–	3
Uitoefening opties	– 110	– 39
Bezoldiging bestuurders	– 10	–
Uitgegeven in verband met aandelenspaarplan	– 2	–
Uitstaand en volgestort per 31 december	**620**	**584**

De ingekochte gewone aandelen hebben als doel de verwatering van het resultaat per aandeel door het toekennen van opties. In 2012 zijn geen eigen aandelen ingekocht (2011: 308.820 aandelen).

Inkoop eigen aandelen

De raad van bestuur is door de algemene vergadering van aandeelhouders gemachtigd voor het tijdvak eindigend op 18 oktober 2013 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.

45.3 Agio

De agioreserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

45.4 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.

45.5 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 2012 is € 3,9 miljoen negatief (2011: € 4,5 miljoen negatief).

45.6 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 2012 vast te stellen op € 0,50 per aandeel van nominaal € 2,50, (2011: € 0,95), betaalbaar naar keuze in contanten of in de vorm van stockdividend.

	2011	2012
€ 0,50 per gewoon aandeel (2011: € 0,95)	24,0	13,0

45.7 Doelstelling ten aanzien van het vermogen en de financiering

De doelstelling ten aanzien van het vermogen en de financiering is overeenkomstig 2011 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:

	2011	2012
Langlopende rentedragende verplichtingen	275,1	220,3
Kortlopend deel van de langlopende verplichtingen	0,9	0,9
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	35,4	35,4
Totale schuld	311,4	256,6
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	22,7	26,7
Nettoschuld	288,7	229,9
EBITDA*	136,0	90,3
Nettoschuld / EBITDA	2,12	2,55

* EBITDA aangepast voor het effect van geacquireerde en afgestoten bedrijven, incidentele posten en enkele onderdelen van de nettofinancieringslasten, zoals koersverschillen: € 1,2 miljoen positief (2011: € 1,5 miljoen negatief).

46 RESULTAAT PER AANDEEL

46.1 Gewone resultaat per aandeel

Bij de berekening van het gewone resultaat per aandeel per 31 december 2012 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toekomend nettoresultaat van € 22,3 miljoen (2011: € 58,7 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2012 van 25.895.322 (2011: 25.452.488), berekend als volgt:

	2011	2012
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	58,7	22,3

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

	2011	2012
aantal x 1.000		
Uitstaande gewone aandelen op 1 januari	25.502	25.929
Effect van in bezit zijnde gewone aandelen (inclusief ingekochte aandelen)	– 433	– 620
Effect van aandelen uitgegeven in verband met stockdividend	427	569
Effect van inkoop eigen aandelen	– 133	–
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van uitgeoefende optierechten	79	17
Effect van bezoldiging bestuurder	9	–
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van aandelenspaarplan	1	–
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	25.452	25.895

46.2 Verwaterde resultaat per aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel per 31 december 2012 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toekomend nettoresultaat van € 22,3 miljoen (2011: € 58,7 miljoen) en het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2012 van 26.040.448 (2011: 25.735.802), berekend als volgt:

	2011	2012
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	58,7	22,3

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	2011	2012
aantal x 1.000		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	25.452	25.895
Effect van uitstaande optierechten	284	145
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwatering) per 31 december	**25.736**	**26.040**

47 LANGLOPENDE SCHULDEN

	2011	2012
Gesyndiceerde lening	267,4	215,0
Financial leaseverplichtingen	3,2	2,2
Overige leningen	5,4	4,0
Totaal	276,0	221,2
Af: Aflossing leningen in komend jaar	– 0,9	– 0,9
	275,1	**220,3**

	2011 Totaal	2012 Totaal	2013 < 1 jaar	2014 1-2 jaar	2015/17 2-5 jaar	2018 en verder > 5 jaar
Gesyndiceerde lening						
EUR – Variabele rente	47,8	48,6	–	–	48,6	–
USD – Variabele rente	219,6	166,4	–	–	166,4	–
Financiële leaseverplichtingen						
EUR vaste rente 8,0%	0,3	0,1	0,1	–	–	–
EUR variabele rente	2,5	2,0	0,4	0,6	1,0	–
THB vaste rente 3,45% – 3,65%	0,1	–	–	–	–	–
GBP variabele rente	0,1	0,1	0,1	–	–	–
AUD variabele rente	0,2	–	–	–	–	
Overige leningen						
USD variabele rente	3,1	3,0	–	–	–	3,0
EUR rentevrij	1,3	1,0	0,3	0,2	0,5	–
EUR variabele rente	1,0	–	–	–	–	–
	276,0	**221,2**	**0,9**	**0,8**	**216,5**	**3,0**

De gesyndiceerde lening van € 450,0 miljoen (2011: € 450,0 miljoen), waaronder in verschillende valuta's kan worden opgenomen, is afgesloten bij een syndicaat van elf banken. Van deze faciliteit was op 31 december 2012 € 215,0 miljoen opgenomen (2011: € 267,4 miljoen). De lening heeft een looptijd 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 enkele onderdelen van de nettofinancieringslasten, zoals koersverschillen. 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 2012 bedroeg de renteopslag 1,20% (2011: 0,95%).

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 € 2,0 miljoen (2011: € 2,5 miljoen) financiële leaseverplichting heeft betrekking op een gebouw in Hongarije.

De USD-lening met een variabele rente betreft een USD 4,0 miljoen (2011: 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 2012 100% (2011: 99%) een variabele rente. Het risico van deze variabiliteit is afgedekt via renteswaps. Voor een toelichting op de afdekking van het renterisico van de Groep wordt verwezen naar toelichting 50.3.

48 PENSIOENVERPLICHTINGEN

	2011	2012
Toegezegd-pensioenregelingen		
Contante waarde van gedekte verplichtingen	332,5	370,2
Reële waarde van fondsbeleggingen	321,0	340,6
	11,5	29,6
Asset ceiling	–	0,2
Contante waarde van netto verplichtingen toegezegd-pensioenregelingen	11,5	29,8
Overige verplichtingen uit hoofde van pensioenen	11,1	12,5
Pensoenverplichtingen	**22,6**	**42,3**

48.1 Mutaties in de waardering van de verplichting per verslagdatum

	2011	2012
Stand per 1 januari	295,8	332,5
Servicekosten	2,8	4,3
Bijdrage deelnemers	2,7	2,9
Rentekosten	15,5	14,2
Betaalde uitkeringen	– 16,7	– 16,1
Bate uit wijziging pensioenregeling	–	– 3,3
Actuariële verschillen	32,4	35,7
Stand per 31 december	**332,5**	**370,2**

48.2 Beleggingen

	2011	2012
Stand per 1 januari	316,7	321,0
Verwacht rendement	17,6	15,5
Werkgeversbijdrage	6,7	6,4
Bijdrage deelnemers	2,7	2,9
Actuariële verschillen	– 6,0	10,9
Betaalde uitkeringen	– 16,7	– 16,1
Stand per 31 december	**321,0**	**340,6**

Specificatie van de beleggingen

per 31 december	2011	2012
Obligaties	173,3	176,9
Aandelen	101,3	119,2
Commodities	13,9	13,0
Onroerend goed	25,2	24,1
Geldmiddelen	1,9	0,8
Overig	5,4	6,6
Beleggingen pensioenfonds	321,0	340,6

48.3 In de winst-en-verliesrekening opgenomen pensioen(lasten)/-baten

	2011	2012
Servicekosten	– 2,8	– 4,3
Rente op de verplichtingen	– 15,5	– 14,2
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	17,6	15,5
Bate uit wijziging pensioenregeling	–	3,3
Pensioen(lasten) /-baten	– 0,7	0,3

Het werkelijk rendement op fondsbeleggingen bedraagt € 26,4 miljoen (2011: € 11,6 miljoen).

Nederland

De toegezegd-pensioenregeling betreft met name de pensioenaanspraken van de Nederlandse werknemers die zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Koninklijke Ten Cate. In 2012 is een wijziging van de pensioenregeling overeengekomen waarbij het opbouwpercentage is verlaagd van 2,1% naar 1,79%. Als gevolg van de verlaging van het opbouwpercentage is een bate van € 3,3 miljoen verantwoord ten gunste van het resultaat 2012.

De belangrijkste kenmerken van de regeling zijn:

- opbouw over het gemiddelde salaris (middelloon);
- opbouwpercentage 1,79% (2011: 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.

Het bestuur van het pensioenfonds heeft een korting op de pensioenaanspraken vastgesteld van 2,3% per 1 april 2013. Op basis van de dekkingsgraad per 31 december 2012 is in 2014 sprake van een aanvullende korting van maximaal 7%. De daadwerkelijke korting in 2014 is afhankelijk van de ontwikkeling van de dekkingsgraad in 2013. Verwachte kortingen worden in de indexatieveronderstelling meegenomen met als gevolg dat de effecten hiervan via het actuariële resultaat in het groepsvermogen zijn verwerkt.

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.

48.4 Uitgangspunten voor toegezegd-pensioenregeling

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

	2011	2012
Disconteringsvoet per 31 december	4,3%	3,4%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	4,9%	3,4%
Toekomstige loonsverhogingen	2,5%	2,5%
Toekomstige pensioenstijgingen inactieve deelnemers	0,8%	0,6%

Veronderstellingen ten aanzien van toekomstige sterftekansen zijn gebaseerd op gepubliceerde statistische gegevens en sterftetabellen. De toegepaste sterftetabellen zijn de Prognosetafel 2012 – 2062 van het Actuarieel Genootschap met een correctiefactor variërend per 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 3,4% (2011: 4,9%). Het effect van een 0,1%-wijziging van de disconteringsvoet leidt tot een wijziging van de jaarlijkse lasten met circa € 0,3 miljoen (2011: nihil). De verplichting zal ten gevolge van een 0,1%-wijziging van de disconteringsvoet stijgen dan wel dalen met circa € 6,0 miljoen (2011: € 5,0 miljoen).

Historische informatie	2008	2009	2010	2011	2012
Contante waarde van de gedekte verplichtingen	275,1	295,7	295,8	332,5	370,2
Reële waarde van de fondsbeleggingen	272,4	298,5	316,7	321,0	340,6
Contante waarde van de nettoverplichtingen	2,7	– 2,8	– 20,9	11,5	29,6
Ervaringsaanpassingen ontstaan op verplichtingen van de regeling	0,8	4,4	9,4	5,3	– 8,9
Ervaringsaanpassingen ontstaan op fondsbeleggingen	– 42,3	11,8	8,1	– 6,0	10,9

De Groep verwacht in 2013 € 6,3 miljoen werkgeverspremie aan toegezegd-pensioenregelingen bij te dragen (2012: € 6,5 miljoen). De pensioenlast over 2013 wordt geraamd op € 5,3 miljoen (2012: € 3,1 miljoen).

49 VOORZIENINGEN

	Garantie/ claims	Reorganisatie-voorziening	Overige personeels-verplichtingen	Milieu	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2012	10,9	0,4	5,8	2,0	0,9	20,0
Gevormd ten laste van resultaat	3,1	2,6	0,5	–	0,2	6,4
Vrijval ten gunste van resultaat	– 5,8	–	– 0,1	–	–	– 5,9
Uitgaven lopend jaar	– 2,9	– 2,5	– 0,6	–	– 0,3	– 6,3
Stand per 31 december 2012	**5,3**	**0,5**	**5,6**	**2,0**	**0,8**	**14,2**
Hiervan was kortlopend						
per 31-12-2011	4,0	0,4	0,3	–	0,3	5,0
per 31-12-2012	1,6	0,4	0,3	–	0,5	2,8

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

	2011	2012
Kostprijs van de omzet	0,1	2,6
Algemene beheerskosten	0,7	3,3
Totaal	**0,8**	**5,9**

De voorziening Garantie heeft betrekking op geleverde goederen c.q. diensten en de voorziening voor Claims heeft betrekking op schadeclaims en eventuele proceskosten. De vrijval van € 5,8 miljoen heeft betrekking op een afgewikkelde juridische procedure en het lager uitvallen van verwachte garantieclaims.

De voorziening Reorganisaties heeft betrekking op een aantal reorganisaties die in het boekjaar nagenoeg geheel zijn 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

50 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

50.1 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 (2011: € 450,0 miljoen) was op 31 december 2012 € 233,6 miljoen niet opgenomen (2011: € 180,4 miljoen).

De looptijd per 31 december 2011 van de financiële passiva is als volgt:

	Boekwaarde	Verwachte kasstroom (inclusief interest)	2012 < 1 jaar	2013 1-2 jaar	2014/16 2-5 jaar	2017 en verder > 5 jaar
Financiële passiva (excl. derivaten)						
Totaal lange termijn schulden	276,0	– 299,6	– 5,7	– 8,1	– 282,7	– 3,1
Kasgeldleningen, rekening-courant schuld	35,4	– 35,4	– 35,4	–	–	–
Handels- en overige schulden	161,8	– 161,8	– 161,8	–	–	–
Derivaten						
Renteswaps	6,9	– 7,1	– 3,4	– 2,3	– 1,3	– 0,1
Forward, FX swapcontracten	0,4	– 0,4	– 0,4	–	–	–
Totaal	**480,5**	**– 504,3**	**– 206,7**	**– 10,4**	**– 284,0**	**– 3,2**

De looptijd per 31 december 2012 van de financiële passiva is als volgt:

	Boekwaarde	Verwachte kasstroom (inclusief interest)	2013 < 1 jaar	2014 1-2 jaar	2015/17 2-5 jaar	2018 en verder > 5 jaar
Financiële passiva (excl. derivaten)						
Totaal lange termijn schulden	221,2	– 233,2	– 4,1	– 4,5	– 221,6	– 3,0
Kasgeldleningen, rekening-courant schuld	35,4	– 35,4	– 35,4	–	–	–
Handels- en overige schulden	135,6	– 135,6	– 135,6	–	–	–
Derivaten						
Renteswaps	5,8	– 5,8	– 3,2	– 1,9	– 0,7	–
Forward, FX swapcontracten	1,0	– 1,0	– 1,0	–	–	–
Totaal	**399,0**	**– 411,0**	**– 179,3**	**– 6,4**	**– 222,3**	**– 3,0**

50.2 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 in de winst-en-verliesrekening opgenomen als kostprijs van de omzet.

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 maximale exposure kan als volgt worden gedefinieerd:

	2011	2012
Handelsdebiteuren	152,4	140,0
Overige (langlopende) vorderingen	28,8	26,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	22,7	26,7
Valutatermijncontracten en opties	0,8	0,3
Renteswaps	0,2	–
Totaal	**204,9**	**193,4**

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

	2011		2012	
	Bruto	Voorziening	Bruto	Voorziening
Niet vervallen – 60 dagen vervallen	148,6	1,5	130,5	0,4
Vervallen 60 – 120 dagen	3,8	0,7	6,3	0,1
Vervallen 120 – 360 dagen	3,3	1,2	4,5	1,5
Vervallen meer dan 360 dagen	3,7	3,6	5,1	4,4
Saldo per 31 december	**159,4**	**7,0**	**146,4**	**6,4**

Het verloop van de voorziening inzake handelsdebiteuren is als volgt:

	2011	2012
Saldo per 1 januari	5,6	7,0
Verworven door acquisitie	1,2	–
Gevormd ten laste van resultaat	1,2	1,4
Vrijval ten gunste van resultaat	– 0,6	– 0,9
Afgeboekt in het boekjaar	– 0,4	– 1,1
Saldo per 31 december	**7,0**	**6,4**

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.

50.3 Renterisico

De rentedragende schulden kennen voor 100% een variabele rente (2011: 99%). Het risico van rentestijging wordt in beginsel voor het eerstvolgende jaar voor 90% afgedekt en voor de daaropvolgende jaren voor 75%, 50% en respectievelijk 25%. Daarvoor kunnen zowel renteswaps als –caps worden 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 47.

Eind 2012 stonden per saldo de volgende rente-instrumenten open:

- renteswap t/m 31-12-2013: € 50 miljoen, ontvangst variabel, betaling 2,48% 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
- renteswap t/m 31-12-2014: € 30 miljoen, ontvangst variabel, betaling 2,805% vast (start per 31-12-2013)
- renteswap t/m 31-12-2014: $ 45 miljoen, ontvangst variabel, betalen 2,598% vast
- renteswap t/m 31-12-2015: $ 60 miljoen, ontvangst variabel, betalen 1,195% vast

De Groep waardeert de renteswaps en de rentecaps tegen reële waarde (zie paragraaf 50.7). Van de reële waarde van de renteswaps per 31 december 2012 is € 5,8 miljoen opgenomen onder Handels- en overige schulden (2011: € 0,2 miljoen onder Overige vorderingen en € 6,9 miljoen onder Handels- en overige schulden).

De navolgende tabel laat de perioden zien waarin de kasstromen met betrekking tot renteswaps waarop kasstroom hedge accounting wordt toegepast naar verwachting zullen plaatsvinden en waarin zij de winst of het verlies zullen beïnvloeden.

2011	Boekwaarde	Verwachte kasstroom	< 1 jaar	1-2 jaar	2-5 jaar
Renteswaps					
Activa	–	–	–	–	–
Verplichtingen	5,9	– 5,9	– 2,9	– 2,1	– 0,9

2012	Boekwaarde	Verwachte kasstroom	< 1 jaar	1-2 jaar	2-5 jaar
Renteswaps					
Activa	–	–	–	–	–
Verplichtingen	5,2	– 5,2	– 3,1	– 1,8	– 0,3

50.4 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 orders, 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, alsmede inkopen in USD van dochterondernemingen binnen de eurozone.

Exposure

De exposure inzake valutarisico's op handelstransacties van de entiteiten in de Groep per verslagdatum is als volgt:

	2011			2012		
	USD	GBP	EUR	USD	GBP	EUR
Transactierisico	4,0	1,4	7,9	1,9	1,8	2,7
Concurrentierisico	– 0,6	1,3	15,0	3,4	2,2	20,6
Risico voor afdekking	3,4	2,7	22,9	5,3	4,0	23,3
Forwardcontracten	– 4,2	– 1,5	– 7,7	3,3	– 1,1	– 2,2
Optiecontracten	– 1,5	– 1,1	– 0,5	3,8	– 2,1	– 19,7
Risico na afdekking	**– 2,3**	**0,1**	**14,7**	**12,4**	**0,8**	**1,4**

De vreemde valuta's zijn omgerekend naar euro's tegen de eindkoers.

Het USD-risico betreft voornamelijk de verwachte omzet in USD van Aziatische dochterondernemingen en de verwachte inkopen en omzet in USD van Europese dochterondernemingen. Door beperkingen in de financiële markten is het risico van Aziatische dochterondernemingen 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.

De Groep waardeert opties en valutatermijncontracten tegen reële waarde. De reële waarde van opties wordt bepaald op basis van opgaven van banken of op basis van het Black & Scholes optiewaarderingsmodel. De reële waarde van valutatermijncontracten met een onderliggende waarde onder de € 5,0 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 2012 bedroeg € 0,1 miljoen (2011: € 0,1 miljoen). Dit bedrag is opgenomen onder Overige vorderingen. De netto reële waarde van de valutatermijncontracten is per saldo € 0,8 miljoen negatief (2011: € 0,3 miljoen), opgenomen onder de Overige vorderingen voor € 0,2 miljoen en Overige schulden voor € 1,0 miljoen (2011: respectievelijk € 0,7 en € 0,4 miljoen).

50.5 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 Nettofinancieringslasten.

Reële waarde versus boekwaarde

De in de balans opgenomen reële waarde en boekwaarde van financiële activa en verplichtingen luiden als volgt:

	2011		2012	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Tegen reële waarde gewaardeerde activa				
Langlopende vorderingen en beleggingen	8,2	8,2	9,6	9,6
Overige rentederivaten	0,2	0,2	–	–
Valutaderivaten	0,8	0,8	0,3	0,3
	9,2	**9,2**	**9,9**	**9,9**
Tegen de geamortiseerde kostprijs gewaardeerde activa				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	173,0	173,0	156,8	156,8
Geldmiddelen en kasequivalenten	22,7	22,7	26,7	26,7
	195,7	**195,7**	**183,5**	**183,5**
Tegen reële waarde gewaardeerde verplichtingen				
Renteswaps waar hedge-accounting op wordt toegepast	– 5,9	– 5,9	– 5,2	– 5,2
Overige rentederivaten	– 1,0	– 1,0	– 0,6	– 0,6
Valutaderivaten	– 0,4	– 0,4	– 1,0	– 1,0
	– 7,3	**– 7,3**	**– 6,8**	**– 6,8**
Tegen de geamortiseerde kostprijs gewaardeerde verplichtingen				
Gesyndiceerde lening	– 267,4	– 267,4	– 215,0	– 215,0
Financiële leaseverplichtingen	– 3,2	– 3,2	– 2,2	– 2,2
Overige leningen	– 5,4	– 5,4	– 4,0	– 4,0
Handels- en overige schulden	– 161,8	– 161,8	– 135,6	– 135,6
Kasgeldleningen en rekening-courantschuld	– 35,4	– 35,4	– 35,4	– 35,4
	– 473,2	**– 473,2**	**– 392,2**	**– 392,2**

De reële waarde van de gesyndiceerde lening is gelijk aan de boekwaarde, omdat sprake is van een variabele rente met een marktconforme opslag.

50.6 Gevoeligheidsanalyses

Bij het beheersen van de rente- en valutarisico's stelt de Groep zich tot doel de invloed van kortetermijn fluctuaties 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 2012 wordt geschat op € 0,6 miljoen negatief (2011: € 1,1 miljoen negatief). Het effect van een algemene rentestijging van één procent op het eigen vermogen wordt geschat op € 2,8 miljoen voor belastingen (2011: € 5,0 miljoen) in verband met de toepassing van hedge accounting.

Een algemene stijging van de waarde van de euro met één procentpunt ten opzichte van andere valuta's zou geen neerwaarts effect hebben gehad op het resultaat na winstbelasting (2011: € 0,3 miljoen). Een algemene stijging van de waarde van de euro met één procentpunt ten opzichte van andere valuta's zou een neerwaarts effect hebben gehad op het vermogen van circa € 3,1 miljoen (2011: € 2,4 miljoen).

50.7 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 termijnkoers, 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.

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, verdisconteerd 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 2011 in categorie 2; geen genoteerde marktprijs in een actieve markt waarbij de reële waarde op indirecte wijze is bepaald.

51 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Operationele lease als lessee

De verwachte koersverschillen uit hoofde van niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten zijn als volgt:

	2011	2012
Minder dan één jaar	7,8	7,4
Tussen één en vijf jaren	20,2	17,7
Meer dan vijf jaren	18,9	25,4
Nettoresultaat	46,9	50,5

De Groep huurt gebouwen, machines, auto's en kantoormiddelen 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.

De Groep heeft in 2012 € 8,8 miljoen uitgaven in de winst-en-verliesrekening opgenomen op grond van operationele leaseovereenkomsten (2011: € 8,5 miljoen).

52 INVESTERINGSVERPLICHTINGEN

In het jaar 2012 is de Groep contractuele verplichtingen aangegaan voor de aanschaf van materiële vaste activa. Het bedrag van de verplichtingen per 31 december 2012 na aftrek van reeds verrichte vooruitbetalingen gedurende het boekjaar bedraagt € 0,6 miljoen (2011: € 3,1 miljoen).

53 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.

In het voorjaar van 2011 is door FieldTurf Tarkett ('FieldTurf') een juridische procedure gestart tegen TenCate. Het gaat hierbij om beweerdelijke tekortkomingen in producten, die voor het grootste deel aan FieldTurf werden geleverd door Mattex Leisure Industries te Dubai, enige jaren voordat TenCate begin 2007 een deel van de activa en activiteiten van Mattex overnam. TenCate ontkent het bestaan van enige juridische basis voor deze claim en wijst de claim af. TenCate ziet de uitkomst van de juridische procedure met vertrouwen tegemoet en verwacht geen materiële financiële schade. TenCate heeft in augustus 2011 een tegenclaim ingediend tegen FieldTurf die onder meer verband houdt met het beschadigen van de goede naam van TenCate en TenCate producten, alsmede met de contractbreuk in de periode voorafgaand aan de opzegging door TenCate van het leveringscontract.

54 GEBEURTENISSEN NA VERSLAGDATUM

Op 15 januari 2013 heeft TenCate 100% van de aandelen verkregen in Amber Composites Ltd, een Britse producent van thermohardend composiet voor de industrie en automotivemarkt. Door de acquisitie van Amber Composites kan een versnelling worden gegeven aan de activiteiten in de Europese markt op het gebied van thermohardend composietmateriaal.

55 VERBONDEN PARTIJEN

55.1 Identiteit van verbonden partijen

Als verbonden partijen van de Groep zijn te onderscheiden haar dochterondernemingen, de geassocieerde en overige deelnemingen, joint ventures, het Pensioenfonds TenCate, de bestuurders en de commissarissen.

55.2 Bezoldiging bestuurders

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

De vaste beloning van de heer De Vries is per 1 april 2011 gestegen met 10%. De pensioenregeling van de heer De Vries betreft een eindloonregeling. In de pensioenkosten van de heer De Vries is in 2011 een bedrag van € 482.000 opgenomen inzake een backserviceverplichting (2012 en 2010 nihil). De resultaatafhankelijke beloning van de heer De Vries bedraagt maximaal 50% van het vaste salaris. De heer De Vries ontving in 2012 een variabel salarisbestanddeel over het jaar 2011 van 50% van het vaste salaris. Het variabele bestanddeel van de heer Cornelese is maximaal 40% van het vaste salaris. De heer Cornelese ontving in 2012 een variabel salarisbestanddeel over het jaar 2011 van 34% van het vaste salaris.

Per 31 december 2012 bezat de heer De Vries 203.160 aandelen in de Vennootschap (31 december 2011: 203.160 aandelen) en 420.000 opties (31 december 2011: 360.000 opties). In 2012 werden aan de heer De Vries 60.000 opties (2011: 60.000) toegekend met een uitoefenprijs van € 24,67. In 2011 ontving de heer De Vries 10.000 aandelen bij een koers van € 26,00 in de Vennootschap. De heer Cornelese bezat per 31 december 2012 751 aandelen in de Vennootschap (31 december 2011: 718 aandelen) en 30.000 opties (31 december 2011: geen opties).

			L. de Vries	B. Cornelese[1]			J. Lock[2]
in euro x 1.000	2010	2011	2012	2011	2012	2010	2011
Periodieke beloning	613	659	675	270	360	300	120
Resultaatafhankelijke beloning over voorgaand jaar	230	307	337	–	92	68	117
Pensioenkosten	189	698	221	63	105	85	44
Wet VPL	58	140	–	–	–	–	–
Jubileumuitkering	51	–	–	–	–	–	–
Aandelen	_	260	–	–	–	–	–
Optiekosten	338	375	455	–	80	169	77
	1.479	**2.439**	**1.688**	**333**	**637**	**622**	**358**

1 Vanaf 1 april 2011.

2 2011: Tot en met 21 april 2011.

In 2012 werden aan de heer Cornelese 30.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 24,67. In 2012 werden aan de heer Lock 10.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van €24,67.
Over het salaris 2012 boven € 150.000 is een eenmalige crisisheffing (werkgeverslast) van 16% verschuldigd aan de Nederlandse overheid. De crisisheffing voor de bestuurders bedraagt € 185.000, te weten € 139.000 voor de CEO en € 46.000 voor de CFO. Daarnaast is aan de CEO een schadevergoeding van € 1,2 miljoen ter beschikking gesteld ter oplossing van een door de vennootschap in 1995 veroorzaakt juridisch geschil. Het totale bedrag in 2012 is voor de CEO € 3,1 miljoen en voor de CFO € 0,7 miljoen.
De heer De Vries en de heer Cornelese nemen deel aan de aandelenoptieregeling van de Groep. De kosten van de opties worden in drie jaar ten laste van het resultaat verantwoord. Zie verder toelichting 66.

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

in euro	2011	2012
J.C.M. Hovers – voorzitter [1, 2]	50.000	50.000
P.P.A.I. Deiters – vicevoorzitter [2 *]	35.000	35.000
F.A. van Vught [3]	35.000	8.750
E. ten Cate [1 *]	35.000	35.000
R. van Gelder [1]	32.500	32.500
	187.500	161.250

1 Lid financiële commissie.

2 Lid gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

3 2012: Tot en met 19 april 2012.

* Voorzitter.

De heer Deiters ontving in 2011 en 2012 een additionele beloning van US$ 15.000 uit zijn commissariaat bij TenCate Thiolon Middle East in Dubai. De leden van de raad van commissarissen hielden eind 2012 geen aandelen of optierechten Koninklijke Ten Cate nv.

55.3 Transacties met geassocieerde deelnemingen, overige deelnemingen en joint ventures

Gedurende het boekjaar 2012 kochten geassocieerde deelnemingen, overige (niet-geconsolideerde) deelnemingen en joint ventures goederen van de Groep voor een bedrag van € 17,5 miljoen (2011: € 14,8 miljoen). Per 31 december 2012 bedroegen de uitstaande handelsvorderingen van de Groep op geassocieerde deelnemingen € 3,4 miljoen (2011: € 1,5 miljoen) en op joint ventures € 1,2 miljoen (2011: € 2,2 miljoen).
De Groep heeft geen uitstaande handelsschulden aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures (2011: € 0,1 miljoen).

Transacties met geassocieerde en overige deelnemingen en joint ventures vinden plaats op zakelijke, objectieve basis.

55.4 Dochterondernemingen

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

56 SCHATTING EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT

De raad van bestuur heeft met de financiële commissie van de raad van commissarissen 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 48.
- 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 49.
- 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 2012 en in 2011 niet het geval. Toekomstige nadelige veranderingen in de schatting als gevolg van gewijzigde veronderstellingen kunnen ertoe leiden dat de realiseerbare waarde lager wordt dan de boekwaarde. Zie toelichting 37.2
- Schattingen inzake de benutting van fiscale verliezen zijn opgenomen in toelichting 40.

Vennootschappelijke jaarrekening

57 VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING

in miljoenen euro	toelichting	2011	2012
Resultaat deelnemingen na winstbelasting	59	57,4	17,8
Overige resultaten na winstbelasting		1,3	4,5
NETTORESULTAAT		**58,7**	**22,3**

58 VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS (VOOR RESULTAATBESTEMMING)

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	toelichting	31 december 2011	31 december 2012
FINANCIËLE VASTE ACTIVA	59		
Deelnemingen in dochterondernemingen		680,0	692,3
Leningen aan dochterondernemingen		104,6	114,7
Uitgestelde winstbelastingvorderingen		14,4	25,7
Totaal vaste activa		799,0	832,7
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen dochterondernemingen		1,1	0,7
Overige vorderingen		1,9	0,8
Geldmiddelen en kasequivalenten		1,2	1,0
Totaal vlottende activa		4,2	2,5
TOTAAL ACTIVA		**803,2**	**835,2**
EIGEN VERMOGEN			
Aandelenkapitaal	61	64,8	66,2
Agioreserve	63	44,8	43,4
Wettelijke reserve	64	5,8	1,9
Overige reserves	65	291,7	323,4
Onverdeeld resultaat		58,7	22,3
		465,8	457,2
VOORZIENINGEN	67	1,1	1,1
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	68	273,1	219,4
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	69	63,2	157,5
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		**803,2**	**835,2**

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 2012 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 van de 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.

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

60 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 98.

61 GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	2011	2012
Maatschappelijk aandelenkapitaal	200,0	200,0
Waarvan niet geplaatst	135,2	133,8
	64,8	**66,2**

59 FINANCIËLE VASTE ACTIVA	Belang in dochter-onder-nemingen	Leningen aan dochter-onder-nemingen	Uitgestelde winst-belasting-vorderingen	Totaal
Stand per 1 januari	680,0	104,6	14,4	799,0
Investeringen / kapitaalstortingen	24,1	–	–	24,1
Actuariële resultaten pensioenen	– 24,8	–	–	– 24,8
Omrekeningsverschillen	– 3,9	0,6	–	– 3,3
Verstrekte leningen	–	20,7	–	20,7
Aflossing leningen	–	– 11,2	–	– 11,2
Resultaat deelnemingen	17,8	–	–	17,8
Dividend deelnemingen	– 0,9	–	–	– 0,9
Mutatie belastinglatentie	–	–	11,3	11,3
Stand per 31 december	**692,3**	**114,7**	**25,7**	**832,7**

62 GEWONE AANDELEN

	2011	2012
Het maatschappelijke aandelenkapitaal bestaat uit:		
80.000.000 gewone aandelen ad € 2,50	200,0	200,0

Geplaatst aandelenkapitaal

Stand per 1 januari	2011	2012
Gewone aandelen 25.501.907 respectievelijk 25.928.914	63,8	64,8
Uitgegeven stockdividend 427.007 respectievelijk 568.752	1,0	1,4
Stand per 31 december	**64,8**	**66,2**

63 AGIORESERVE

	2011	2012
Stand per 1 januari	45,8	44,8
Uitgegeven stockdividend	– 1,0	– 1,4
Stand per 31 december	**44,8**	**43,4**

De agioreserve staat vrij ter beschikking voor uitkering aan aandeelhouders.

64 WETTELIJKE RESERVES

64.1 Omrekeningsverschillen

	2011	2012
Stand per 1 januari	3,3	7,0
Mutatie	3,7	– 3,9
Stand per 31 december	**7,0**	**3,1**

64.2 Afdekkingsreserve

	2011	2012
Stand per 1 januari	– 3,6	– 4,5
Mutatie	– 0,9	0,6
Stand per 31 december	**– 4,5**	**– 3,9**

64.3 Overige wettelijke reserves

	2011	2012
Stand per 1 januari	2,8	3,3
Mutatie	0,5	– 0,6
Stand per 31 december	**3,3**	**2,7**

De overige wettelijke reserves betreffen geactiveerde ontwikkelingskosten, niet uitkeerbare reserves van dochterondernemingen en de afdekkingsreserve.

Stand wettelijke reserves per 31 december	**5,8**	**1,9**

65 OVERIGE RESERVES

	2011	2012
Stand per 1 januari	280,4	291,7
Actuariële resultaten pensioenen	– 14,1	– 17,9
Overgeboekt naar Overige wettelijke reserves	– 0,5	0,6
Toevoeging vanuit resultaat 2010 resp. 2011	39,7	46,5
Aandelen- en optieregelingen	1,9	2,0
Inkoop eigen aandelen	– 7,6	–
Uitgifte ingekochte aandelen ten behoeve van aandelenspaarplan/optieplan	2,4	0,5
Verwerving minderheidsbelang	– 10,5	–
Stand per 31 december	**291,7**	**323,4**

66 OPTIEREGELING

Koninklijke Ten Cate 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 resultaat 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.

66.1 Toekenning van opties in 2013

Op 28 februari 2013 bestond het voornemen 330.000 voorwaardelijke opties toe te kennen tegen de gemiddelde beurskoers gedurende vijf beursdagen na publicatie van het jaarresultaat op 1 maart 2013. De verdeling daarvan is als volgt:

	01-03-2013*	28-02-2012**
Leden van de raad van bestuur	100.000	100.000
Directieleden en staf	230.000	209.500
	330.000	**309.500**

* Voorlopig.

** Definitief.

66.2 Overzicht verloop opties raad van bestuur in 2012

L. de Vries **Verstrekt op**	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ c.q. vervallen t/m 2011	Uitgeoefend in 2012	Vervallen in 2012	Uitstaand 31-12-2012	Uitoefenbaar 31-12-2012
25-02-2004	25-02-2012	40.000	10,29	40.000	–	–	–	–
22-02-2005	22-02-2013	50.000	15,17	50.000		–	–	–
01-03-2006	01-03-2014	60.000	23,63	–	–	–	60.000	60.000
28-02-2007	28-02-2015	60.000	25,77	–	–	–	60.000	60.000
05-03-2008	05-03-2016	60.000	22,50	–	–	–	60.000	60.000
03-03-2009	03-03-2017	60.000	11,70	–	–	–	60.000	60.000
03-03-2010	03-03-2020	60.000	18,96	–	–	–	60.000	–
01-03-2011	01-03-2021	60.000	27,38	–	–	–	60.000	–
28-02-2012	28-02-2022	60.000	24,67	–	–	–	60.000	–
		510.000		**90.000**	**–**	**–**	**420.000**	**240.000**
01-03-2013	01-03-2023	60.000						

B. Cornelese **Verstrekt op**	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ c.q. vervallen t/m 2011	Uitgeoefend in 2012	Vervallen in 2012	Uitstaand 31-12-2012	Uitoefenbaar 31-12-2012
28-02-2012	28-02-2022	30.000	24,67	–	–	–	30.000	–
		30.000		**–**	**–**	**–**	**30.000**	**–**
01-03-2013	01-03-2023	40.000						

In 2012 zijn door de raad van bestuur geen opties uitgeoefend (2011: 50.000). De aandelenkoers op de uitoefendatum bedroeg in 2011 € 28,60.

In maart 2013 bestond het voornemen 60.000 opties toe te kennen aan de heer De Vries en 40.000 opties aan de heer Cornelese. 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.

66.3 Overzicht verloop opties directieleden en staf in 2012

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ c.q. vervallen t/m 2011	Uitgeoefend in 2012	Vervallen in 2012	Uitstaand 31-12-2012	Uitoefenbaar 31-12-2012
25-02-2004	25-02-2012	55.600	10,29	51.598	4.000	2	–	–
22-02-2005	22-02-2013	102.400	15,17	59.000	13.000	–	30.400	30.400
01-03-2006	01-03-2014	141.200	23,63	50.400	2.000	–	88.800	88.800
28-02-2007	28-02-2015	145.000	25,77	51.500	–	1.000	92.500	92.500
05-03-2008	05-03-2016	207.000	22,50	76.500	2.000	500	128.000	128.000
03-03-2009	03-03-2017	176.250	11,70	14.750	17.750	2.000	141.750	141.750
03-03-2010	03-03-2020	226.500	18,96	11.500	–	5.000	210.000	–
01-03-2011	01-03-2021	246.000	27,38	10.000	–	6.500	229.500	–
28-02-2012	28-02-2022	219.500	24,67	–	–	1.000	218.500	–
		1.519.450		**325.248**	**38.750**	**16.002**	**1.139.450**	**481.450**
01-03-2013	01-03-2023	230.000						

66.4 Totaal overzicht verloop opties in 2012

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ c.q. vervallen t/m 2011	Uitgeoefend in 2012	Vervallen in 2012	Uitstaand 31-12-2012	Uitoefenbaar 31-12-2012
25-02-2004	25-02-2012	95.600	10,29	91.598	4.000	2	–	–
22-02-2005	22-02-2013	152.400	15,17	109.000	13.000	–	30.400	30.400
01-03-2006	01-03-2014	201.200	23,63	50.400	2.000	–	148.800	148.800
28-02-2007	28-02-2015	205.000	25,77	51.500	–	1.000	152.500	152.500
05-03-2008	05-03-2016	267.000	22,50	76.500	2.000	500	188.000	188.000
03-03-2009	03-03-2017	276.250	11,70	14.750	17.750	2.000	241.750	241.750
03-03-2010	03-03-2020	286.500	18,96	11.500	–	5.000	270.000	–
01-03-2011	01-03-2021	306.000	27,38	10.000	–	6.500	289.500	–
28-02-2012	28-02-2022	309.500	24,67	–	–	1.000	308.500	–
		2.099.450		**415.248**	**38.750**	**16.002**	**1.629.450**	**761.450**
01-03-2013	01-03-2023	330.000						

In 2012 zijn 38.750 opties uitgeoefend (2011:109.500). De gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum voor in 2012 uitgeoefende aandelenopties bedroeg € 21,02 (2011: € 28,99).

De reële waarde per de toekenningsdatum van de op aandelen gebaseerde betalingsregelingen is bepaald op basis van de volgende input:

	2011	2012
Koers op toekenningsdatum (15-daags gemiddelde)	€ 27,12	€ 24,96
Uitoefenprijs	€ 27,38	€ 24,67
Verwachte volatiliteit	39,3%	39,7%
Looptijd optie	8 jaar	8 jaar
Verwachte dividend yield	3,00%	2,35%
Risicovrije rentevoet	2,93%	1,80%

66.5 Aandelenspaarplan

Ten behoeve van alle medewerkers in Nederland bestond tot en met 2011 de mogelijkheid deel te nemen aan het aandelenspaarplan.

66.6 Ingekochte aandelen

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

aantal aandelen	2011	2012
Stand per 1 januari	433.256	620.321
Inkoop eigen aandelen	308.820	–
Eigen aandelen tbv inwisseling K-stukken	–	2.716
Uitoefening opties	– 109.500	– 38.750
Uitgegeven in verband met aandelenspaarplan	– 1.855	–
Bezoldiging bestuurders	– 10.000	–
Omwisseling K-stukken	– 400	–
Uitstaand en volgestort per 31 december	**620.321**	**584.287**

67 VOORZIENINGEN

	2011	2012
Garantie en claims	1,0	1,1
Overige	0,1	–
Stand per 31 december	**1,1**	**1,1**

De looptijd van de voorzieningen is meer dan één jaar.

68 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2011	2012
Gesyndiceerde lening	267,4	215,0
Overige	5,7	4,4
Stand per 31 december	**273,1**	**219,4**

Voor de voorwaarden met betrekking tot de gesyndiceerde lening wordt verwezen naar toelichting 48 bij de geconsolideerde balans.

69 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2011	2012
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	53,6	145,6
Schulden aan geconsolideerde dochterondernemingen	2,4	4,9
Handels- en overige schulden	7,2	7,0
Stand per 31 december	**63,2**	**157,5**

De looptijd van de kortlopende verplichtingen is korter dan één jaar.

70 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	2011	2012
in euro x 1.000		
Onderzoek van de jaarrekening	830	820
Andere controleopdrachten	270	210
Andere niet-controlediensten	200	190
Totaal	1.300	1.220

71 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

De Vennootschap heeft een aansprakelijkheidsverklaring conform Artikel 403 Boek 2 Burgerlijk Wetboek afgegeven voor de Nederlandse dochterondernemingen, met uitzondering van de GreenFields-groep.

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 53 inzake voorwaardelijke verplichtingen. Daarnaast zijn voor een aantal buitenlandse dochterondernemingen garanties afgegeven.

Almelo, 28 februari 2013

Raad van bestuur

Ir L. de Vries, voorzitter

Drs B.J.H. Cornelese

Raad van commissarissen

Dr J.C.M. Hovers, voorzitter

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

Mr E. ten Cate

Ing R. van Gelder

Overige gegevens

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: De algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke TenCate nv

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 90 tot en met 141 opgenomen jaarrekening 2012 van Koninklijke TenCate nv te Almelo gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2012, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van mutaties in het groepsvermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012 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 2012 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2012 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 inrichten 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 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 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 2012 en van het resultaat over 2012 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, 28 februari 2013
KPMG ACCOUNTANTS N.V.

T. van der Heijden RA

GEBEURTENISSEN NA VERSLAGDATUM

Op 15 januari 2013 heeft TenCate 100% van de aandelen verworven in Amber Composites Ltd, een Britse producent van thermohardend composiet voor de industrie en automotivemarkt. Door de acquisitie van Amber Composites kan een versnelling worden gegeven aan de activiteiten in de Europese markt op het gebied van thermohardend composietmateriaal.

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	2011	2012
In miljoenen euro		
Nettoresultaat	58,7	22,3
Onder toepassing van artikel 27 lid 2 van de statuten toegevoegd aan de overige reserves	– 34,5	– 9,5
	24,2	12,8
Per saldo mutatie van de wettelijke reserves	– 0,5	0,6
	23,7	13,4
Onverdeeld dividendsaldo van vorig jaar	0,3	–
	24,0	13,4
Uitkering € 0,95 respectievelijk € 0,50 dividend voor houders van gewone aandelen ex artikel 27 lid 3 van de statuten	– 24,0	– 13,0
Onverdeeld dividendsaldo ultimo jaar, hetgeen naar de betreffende rekening wordt overgebracht	–	0,4

Tienjarenoverzicht

	2003[1]	2004[1]	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
in miljoenen euro, tenzij anders vermeld										
GECONSOLIDEERDE WINST- EN-VERLIESREKENING										
Omzet	569,6	641,0	686,5	770,5	886,0	1.032,6	842,1	984,5	1.138,8	1.049,0
EBITDA	48,3	53,8	57,8	73,2	102,1	126,1	75,4	119,5	137,5	89,1
EBITA	29,8	34,9	39,2	51,1	73,0	95,4	41,5	85,0	102,5	52,0
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	**28,7**	**34,6**	**38,5**	**50,1**	**69,4**	**83,8**	**32,7**	**74,6**	**89,6**	**37,5**
Nettofinancieringslasten	– 7,0	– 6,8	– 4,6	– 8,0	– 11,3	– 13,7	– 12,7	– 10,0	– 11,3	– 12,1
Winstbelasting	– 5,3	– 9,2	– 11,5	– 11,4	– 11,9	– 19,1	– 5,6	– 17,9	– 18,7	– 8,7
Aandeel in nettoresultaat deelnemingen	3,9	5,1	8,1	45,4	0,3	–	8,7	– 1,3	– 1,3	– 0,3
RESULTAAT NA WINSTBELASTING	20,3	23,7	30,5	76,1	46,5	51,0	23,1	45,4	58,3	16,4
Minderheidsbelang	–	– 0,1	–	– 0,1	– 0,1	0,1	0,8	0,6	0,4	5,9
NETTORESULTAAT	**20,3**	**23,6**	**30,5**	**76,0**	**46,4**	**51,1**	**23,9**	**46,0**	**58,7**	**22,3**
Dividend	8,5	10,2	12,5	16,2	18,8	20,4	15,0	18,8	24,0	13,0
EBITA in % van de omzet	5,2%	5,4%	5,7%	6,6%	8,2%	9,2%	4,9%	8,6%	9,0%	5,0%
Rendement op gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen[2]	11,7%	13,5%	15,3%	14,4%	13,1%	13,4%	5,7%	12,1%	13,1%	6,4%

1 Cijfers op basis van Dutch GAAP .

2 Vóór 2007 op basis van netto geïnvesteerd vermogen ultimo.

	2003[1]	2004[1]	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
GECONSOLIDEERDE BALANS										
Immateriële activa	10,6	12,1	13,8	12,4	136,8	212,1	203,8	242,8	273,0	269,4
Materiële vaste activa	118,1	118,8	161,4	165,8	218,1	247,4	214,7	214,2	221,9	196,7
Financiële vaste activa	11,4	19,9	35,2	18,3	19,8	25,1	45,3	34,2	36,8	47,0
Totaal vaste activa	140,1	150,8	210,4	196,5	374,7	484,6	463,8	491,2	531,7	513,1
Voorraden	110,0	138,6	157,5	157,7	176,2	211,5	155,0	216,9	267,9	226,4
Vorderingen	91,7	98,8	125,0	128,2	166,2	187,7	116,9	169,8	181,1	159,7
Effecten en liquide middelen	5,8	2,7	4,6	6,7	4,8	5,4	12,8	11,6	22,7	26,7
Totaal vlottende activa	207,5	240,1	287,1	292,6	347,2	404,6	284,7	398,3	471,7	412,8
TOTAAL ACTIVA	**347,6**	**390,9**	**497,5**	**489,1**	**721,9**	**889,2**	**748,5**	**889,5**	**1.003,4**	**925,9**
Eigen vermogen	162,0	146,5	181,8	238,7	310,1	366,9	380,8	438,5	465,8	457,2
Minderheidsbelang	0,1	0,1	–	0,2	0,3	5,1	4,1	3,8	3,7	– 1,9
Groepsvermogen	162,1	146,6	181,8	238,9	310,4	372,0	384,9	442,3	469,5	**455,3**
Voorzieningen	15,6	52,1	56,1	43,8	40,8	43,5	40,5	32,0	50,6	65,3
Langlopende schulden	82,9	74,1	130,2	63,5	222,3	316,2	192,0	195,2	275,1	220,3
Banken en kortlopende leningen	13,9	24,6	27,1	30,4	12,9	20,3	16,3	57,1	36,3	36,3
Overige kortlopende schulden	73,1	93,5	102,3	112,5	135,5	137,2	114,8	162,9	171,9	148,7
TOTAAL PASSIVA	**347,6**	**390,9**	**497,5**	**489,1**	**721,9**	**889,2**	**748,5**	**889,5**	**1.003,4**	**925,9**
Groepsvermogen/totaal vermogen	47%	38%	37%	49%	43%	42%	51%	50%	47%	49%
Acquisities c.q. (de)consolidaties	0,3	29,2	40,8	– 63,0	175,1	88,1	– 3,3	24,7	34,8	15,7
Investeringen in (im)materiële vaste activa	16,9	12,0	26,2	43,0	62,9	48,0	17,3	21,3	25,7	16,6
Werkkapitaal	128,6	143,9	180,2	173,4	206,9	262,0	157,1	223,8	277,1	237,4
Afschrijvingen en amortisatie	19,6	19,2	19,3	23,1	32,7	42,3	42,7	44,9	47,9	51,6
Aantal mensjaren ultimo	3.245	3.634	3.578	3.532	4.020	4.437	3.805	4.271	4.353	4.454
Aantal uitstaande aandelen ultimo (x 1.000)	20.096	20.472	20.784	21.063	23.556	23.967	25.068	25.502	25.929	26.498
Nettoresultaat per aandeel van € 2,50	1,03	1,17	1,48	3,66	2,04	2,18	0,97	1,84	2,31	0,86
Dividend per aandeel in euro	0,43	0,50	0,60	0,70	0,80	0,85	0,60	0,75	0,95	0,50
Slotkoers in euro	9,02	13,55	21,50	23,21	21,27	16,05	18,43	28,00	21,26	19,87

1 Cijfers op basis van Dutch GAAP.

Begrippenlijst

Basistechnologieën TenCate
Vezel-, weef- en finishtechnologie; market windows zijn beschermende weefsels, outdoorweefsels en composieten voor de lucht- en ruimtevaart, automotive en bepantsering (armour). Non-woven-, grid- en extrusietechnologie; market windows zijn geotextiel, industriële weefsels en kunstgras.

Businessmodel
Het businessmodel van TenCate richt zich op waardeketenmanagement en rust op vier pijlers:
- End-usermarketing
- Technologische innovatie
- Kostenleiderschap
- Productdifferentiatie.

Buy & build-strategie
Verwerving en verbinding van bedrijven en bedrijfsonderdelen met complementaire productportfolio, technologieën en markten voor operationele en strategische synergie die resulteren in grotere marktkansen en winstgevendheid.

Composiet
Een combinatie van twee of meer geavanceerde materialen (op basis van bijvoorbeeld koolstofvezel, glasvezel en aramideweefsels) die sterker is dan de materialen op zich.

Corporate governance
Regels en gedragingen, opgesteld door de commissie-Tabaksblat, die bedrijven moeten volgen voor een goed bestuur en waarover ze verantwoording moeten afleggen.
Tevens de wijze waarop een onderneming goed, efficiënt en verantwoord moet worden geleid en waarop verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid aan alle stakeholders.

Dochterondernemingen (werkmaatschappij)
Onderdeel (werkmaatschappij) dat voor meer dan 50 procent eigendom is van Koninklijke Ten Cate nv.

EBIT
Resultaat voor rente, winstbelastingen en nettofinancieringslasten.

EBITA
Resultaat voor rente, winstbelastingen, nettofinancieringslasten en amortisatie.

EBITDA
Resultaat voor rente, winstbelastingen, nettofinancieringslasten, afschrijvingen en amortisatie.

Fix it / exit-strategie
Het gezond dan wel winstgevend maken van onderdelen van de onderneming die niet tot de kernactiviteit behoren met als doel deze te vervreemden. De vrijgekomen middelen worden aangewend voor nieuwe acquisities.

FM Global Award
Certificaat van FM Global voor bedrijven die voldoen aan alle richtlijnen van deze verzekeraar voor schadepreventie.

Geavanceerde composieten
Vezelversterkte composieten in een polymeer matrix.

Geosynthetics
Geweven geotextiele materialen, non-wovens en grids op basis van polypropyleen en polyethyleen.

Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen (gewoon)
Het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste aandelen, inclusief het gewogen gemiddelde van uitgeoefende optierechten, gecorrigeerd voor het gewogen gemiddelde van de in bezit zijnde eigen aandelen.

Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen (verwaterd)
Het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste gewone aandelen, inclusief het effect van uitstaande optierechten.

Global Reporting Initiative
Het Global Reporting Initative (GRI) is een internationale organisatie die richtlijnen en definities opstelt voor duurzaamheidsverslaggeving.

Joint venture
Samenwerkingsvorm waarbij TenCate met een of meer organisaties een nieuwe onderneming opricht en van hieruit (nieuwe) gezamenlijke activiteiten ontplooit.

Marktgroep
Clustering van dochterondernemingen (werkmaatschappijen) die samenwerken in onderzoek & ontwikkeling, productie, end-usermarketing en verkoop.

Market window	Marktgroep met reeksen aanverwante product-markt-technologiecombinaties, waarbij de basistechnologieën complementair zijn.
Market window	De ideale tijd voor de introductie van een product op de markt. Ook: mogelijke markttoepassing.
MVO Prestatieladder	Certificatienorm met vijf niveaus voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.
Netto geïnvesteerd vermogen	Het aan de vennootschap ter beschikking gestelde vermogen, te weten totaal eigen vermogen vermeerderd met ter beschikking gestelde leningen en voorzieningen, verminderd met het saldo van geldmiddelen en kasequivalenten.
Nettoresultaat	Resultaat na aftrek van minderheidsbelangen (resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap).
Nettoresultaat per aandeel (gewoon)	Nettoresultaat gedeeld door het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen gedurende het jaar.
Nettoresultaat per aandeel (verwaterd)	Nettoresultaat gedeeld door het gewogen gemiddelde van het aantal verwaterde aandelen gedurende het jaar.
Nettoschuldpositie	Langlopende en kortlopende rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen, minus geldmiddelen en kasequivalenten.
Prepreg	Dunne folie van een substraat (meestal weefsel) dat wordt voorgeïmpregneerd met een hars.
Proces-ecotool	Een meetinstrument om een zo volledig en eenduidig mogelijke CO_2-voetafdruk te bepalen van de processen binnen de TenCate marktgroepen ('binnen de poort').
Product-ecotool	Met behulp van specifieke parameters om de CO_2-voetafdruk te bepalen van TenCate producten ('buiten de poort').
Sector	Technologiecluster van bedrijfsonderdelen waarin op grond van onderscheidende technologieën de inkoop van grondstoffen is geconcentreerd.
Stakeholders	Belanghebbenden van de onderneming, onder wie medewerkers, leveranciers, klanten, eindgebruikers, aandeelhouders, analisten en omwonenden.
Systeembenadering	Het in toenemende mate willen / kunnen aanbieden van op elkaar afgestemde componenten (bijvoorbeeld weefsels) in een systeem.
Thermoplastisch composiet	Composiet dat bij verhitting zacht wordt en dan in de juiste vorm kan worden gebracht; een fysisch want omkeerbaar proces. Alle thermoplasten zijn in beginsel recyclebaar.
Thermoset composiet	Composiet dat hard blijft en ontbindt als dit wordt verhit; een chemisch en dus onomkeerbaar proces.
Werkkapitaal	Het totaal van de voorraden en vorderingen minus de handels- en overige schulden en kortlopende winstbelastingverplichtingen.
Werkkapitaal in dagen	Werkkapitaal uitgedrukt in dagen van de omzet van het laatste kwartaal (naar jaarbasis gerekend).

Contact

TenCate stelt uw mening op prijs. Wij nodigen u uit om uw reactie te geven op ir@tencate.com onder vermelding van de marktgroep of functionaris die u beoogt te bereiken. U kunt ons ook bereiken aan de hand van onderstaande gegevens.

business development & investor relations
Drs F.R. Spaan, directeur
ir@tencate.com

Koninklijke Ten Cate nv
Stationsstraat 11
Postbus 58
7600 GD Almelo, Nederland

Telefoon +31 (0)546 544 977
Telefax +31 (0)546 814 145
www.tencate.com

Dit jaarverslag heeft betrekking op het kalenderjaar 2012.
Het jaarverslag is donderdag 7 maart 2013 geplaatst op de website van TenCate en is met ingang van dinsdag 19 maart 2013 ook beschikbaar in gedrukte vorm.

Dochterondernemingen en deelnemingen

Per 31 december 2012

SECTOR 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
Ten Cate Protective Fabrics Canada inc — Montreal (Quebec), Canada
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 Composites USA inc — Morgan Hill (California), VS
Phoenixx TPC inc — Taunton (Massachussets), VS
YLA inc — Benicia (California), VS
CCS Composites inc — Benicia (California), VS
Geavanceerde composietmaterialen voor ruimtevaart, luchtvaart en industriële toepassingen

Performance Materials Corporation — Camarillo (California), VS
PMC Holding Corporation — Camarillo (California), VS
Baycomp Company — Burlington (Ontario), Canada
PMC Guangzhou — Guangzhou, China
TC3 (51%) — Taichung, Taiwan
Thermoplastische composietmaterialen en componenten voor de automotive-industrie, olie- & gaswinning en consumentenelektronica

TenCate Advanced Armour UK (AML) — Swindon, UK
Ontwerp en productie van materialen voor voertuigbepantsering

Ten Cate Advanced Armour sas — Primarette, Frankrijk
Ten Cate Advanced Armour Danmark a/s — Vissenbjerg, Denemarken
Geavanceerde keramische en composietmaterialen voor antiballistische toepassingen

Ten Cate Advanced Armor USA inc — Newark (Ohio), VS
Geavanceerde composietmaterialen voor voertuigbepantsering

Ten Cate Active Protection ApS (ABDS) — Vissenbjerg, Denemarken
Actieve beschermingssystemen voor legervoertuigen

AML India Private ltd (90%) — Noida, India
Ontwerp en productie van materialen voor voertuigbepantsering

SECTOR 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 — Nijverdal, 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 USA 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

GreenFields Holding BV (90%) — Genemuiden, Nederland
GreenFields BV — Genemuiden, Nederland
(dochter van GreenFields Holding BV)
Xtra Grass BV * — Kampen, Nederland
ProCourt Int BV * — Zederik, Nederland
GreenFields Eastern Europe BV * — Genemuiden, Nederland
GreenFields Noo (Bresco) AS * — Molde, Noorwegen
GreenFields Swiss AG * — Schaffhausen, Zwitserland
GreenFields Sports Turf Systems (ME) Ltd (80%) * — Nicosia, Cyprus
GreenFields West Africa SARL (65%) * — Cotonou, Benin
GreenFields UK Sports Surfaces LTD * — Bolton, UK
GreenFields India FZC (51%) * — Sharjah, Verenigde Arabische Emiraten
GreenFields Golf & Leisure BV — 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
Marketing- en productieorganisaties van kunstgrassystemen

Edel Grass bv (50%) — Genemuiden, Nederland
Marketing en installatie van kunstgrassystemen

* Dochter van GreenFields BV
[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.

SECTOR OVERIG

Xennia Technology ltd (78,95%) — Letchworth, UK
Xennia Holland bv — Nijverdal, Nederland
Gespecialiseerde inkjettechnologie voor industriële toepassingen

Ten Cate Enbi International bv — Brunssum, Nederland
Holding TenCate Enbi-groep

Ten Cate Enbi GmbH — Leverkusen, 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 — Zhuhai, China
Technische rollers en componenten voor printers, copiers, faxapparaten, postsorteermachines, geldautomaten, isolatie- en verwarmingssystemen

Ten Cate Assurantiën bv — Almelo, Nederland
Verzekeringen

Ten Cate Nederland bv — Almelo, Nederland
Royal 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 — Hong Kong, China
Landenholdings

Ten Cate Finance AG — Schaffhausen, Zwitserland
Financieringsmaatschappij

NIET-GECONSOLIDEERDE DEELNEMINGEN

Landscape Solutions bv (25%) — Goirle, Nederland
Marketing- en productieorganisatie voor landscaping-kunstgras

Hellas Construction Inc (30%) — Austin (Texas), VS
Productie en constructie van sportvelden

GreenFields (All Sports) UK Ltd (49%) — Stepps, UK
Marketing en installatie van kunstgrassystemen

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

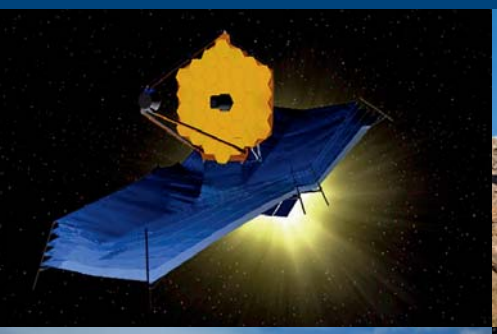
Vertaling
VVH business translations, Maartensdijk

Design
Frontwise, Utrecht

Realisatie
C&F Report Amsterdam B.V., Amsterdam

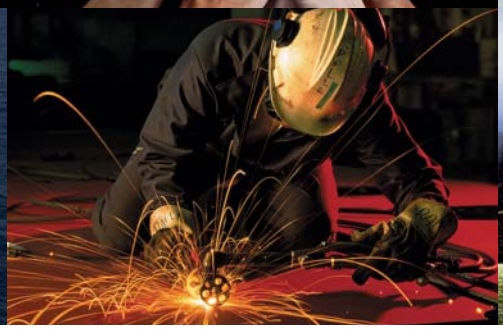
Druk
Lulof Druktechniek B.V., Almelo

Fotografie
Freek van Arkel
Joost van Baars
Marjo Baas
Stephen Barnett
Doug Bergen
Dennis de Beurs
Andreas Burmann
Frans Dekker
Paul Haverkort
Norbert Hekkink
Joel van Houdt (Hollandse Hoogte)
Cpl Ian Houlding
Vincent Jannink (ANP)
Ton Kuper
Jonathan P. Larsen
Truls J. Lotvebt
Rens van Mierlo
Roelof Pot
Sylvain Ramadier
David Rozing (Hollandse Hoogte)
Robert Schlesinger (ANP)
Frank Uijlenbroek
Courtesy © Airbus
Courtesy © BAM
Courtesy © Brand X Pictures
Courtesy © KNHB
Courtesy © NASA
Courtesy © Staff Sgt. Marcus J. Quarterman, U.S. Army








Contact

Koninklijke Ten Cate nv
Stationsstraat 11
Postbus 58
7600 GD Almelo, Nederland

Telefoon +31 (0)546 544 911
Telefax +31 (0)546 814 145
www.tencate.com

business development & investor relations
Drs F.R. Spaan, directeur

TenCate stelt uw mening op prijs.
Wij nodigen u uit om uw reactie
te geven op investorrelations@tencate.com
onder vermelding van de divisie of
functionaris die u beoogt te bereiken.
U kunt ons ook bereiken aan de hand
van nevenstaande gegevens.

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C004819

TENCATE
materials that make a difference