

Jaarverslag 2007

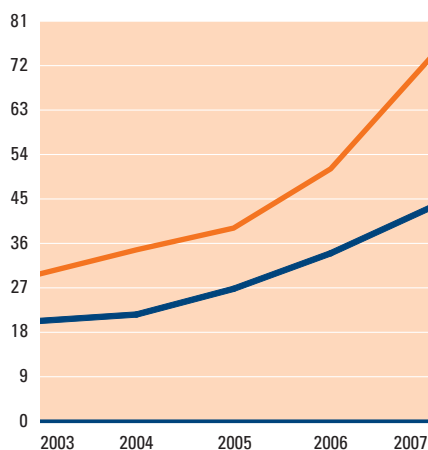
Koninklijke Ten Cate nv

Commercieel overzicht	Binnenzijde omslag
Profiel	Binnenzijde omslag
Kerngegevens	3
Belangrijke ontwikkelingen in 2007	4
Evaluatie actieplannen	5
Acties voor 2008	6
Visie, missie, strategie en doelstellingen	7
Voorwoord voorzitter raad van bestuur	8
Het aandeel TenCate	10
De kracht van innovatie	13
Verslag raad van commissarissen	15
Corporate governance	18
Bestuurlijke gegevens	20
Verslag raad van bestuur	22
Algemeen	22
Financiële gang van zaken	24
SWOT-analyse	27
Risicomanagement	27
Informatietechnologie	34
Personeel & Organisatie	34
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	36
Gebeurtenissen na balansdatum	40
Vooruitzichten	41
Verslag per sector	42
Advanced Textiles & Composites	44
Geosynthetics & Grass	54
Technical Components/Holding & Services	64
Jaarrekening 2007	69
Overige gegevens	126
Tienjarenoverzicht	130
Overzicht werkmaatschappijen en deelnemingen	Binnenzijde omslag
Colofon	Buitenzijde omslag

EBITA EN NETTOWINST

in miljoenen euro

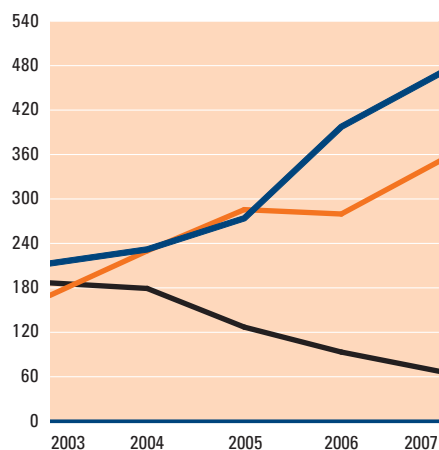
- Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)
- Nettowinst*



OMZET PER SECTOR

in miljoenen euro

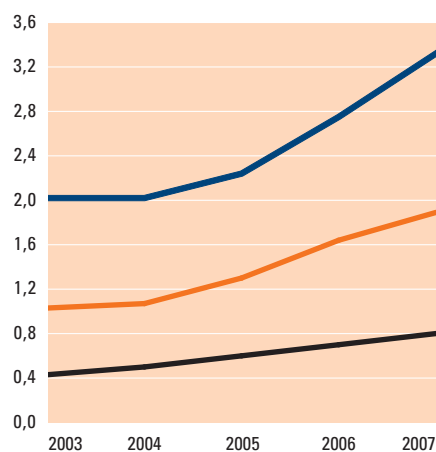
- Advanced Textiles & Composites
- Geosynthetics & Grass
- Technical Components/Holding & Services



GEGEVENS PER AANDEEL

in euro

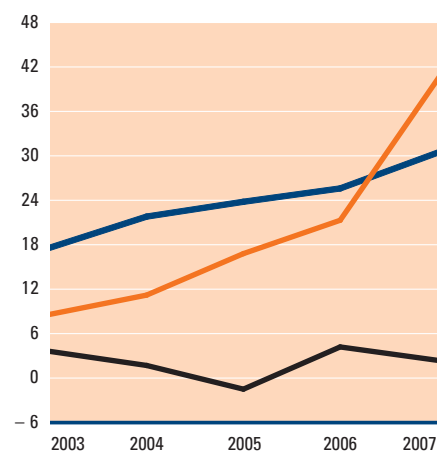
- Cash flow*
- Nettowinst*
- Dividend



EBITA PER SECTOR

in miljoenen euro

- Advanced Textiles & Composites
- Geosynthetics & Grass
- Technical Components/Holding & Services



* Exclusief resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten (2007: € 3,1 miljoen netto).

Kerngegevens

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

RESULTATENREKENING	2007	2006
Opbrengsten	886,0	770,5
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	102,1	73,2
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	73,0	51,1
Bedrijfsresultaat voor amortisatie in % van de opbrengsten	8,2%	6,6%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	69,4	50,1
Nettowinst	46,4	76,0**
Nettowinst exclusief resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten*	43,0	34,0
BALANS EN RENDEMENT		
Netto geïnvesteerd vermogen	585,0	375,7
EBITA in % netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen	15,2%	13,3%
Netto rentedragende schulden	230,4	87,2
KASSTROOM		
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	27,8	45,2
Saldo investeringen / desinvesteringen vaste activa	- 51,8	- 38,5
Vrije kasstroom	- 24,0	6,7
Saldo acquisities / vervreemding werkmaatschappijen en deelnemingen	- 175,1	62,7
UITSTAANDE AANDELEN (X 1.000)		
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	22.797	20.749
Aantal uitstaande aandelen per jaarultimo	23.556	21.063
GEGEVENS PER AANDEEL		
Nettowinst	2,04	3,66**
Nettowinst exclusief resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten*	1,89	1,64
Cash flow exclusief resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten*	3,32	2,75
Dividend	0,80	0,70
Eigen vermogen	13,16	11,33
MEDEWERKERS		
Aantal mensjaren per ultimo	4.020	3.532

* 2007: betreft met name baten uit verkoop onroerend goed en daarmee samenhangende lasten: € 3,1 miljoen netto.

** Inclusief boekwinst verkoop Synbra en TenCate Plasticum.

Belangrijke ontwikkelingen in 2007

- Concernomzet groeit naar € 886 miljoen. Omzetgroei in de strategische kernactiviteiten bedraagt 21%, waarvan 16% autonoom.
- Toename EBITA met 43% tot € 73 miljoen. De autonome groei bedraagt 29%. De groei is vooral gerealiseerd door de sterke resultaten bij veiligheidsweefsels voor militaire toepassingen, reddingsdiensten en beroepskleding.
- Voortgaande groei EBITA-marge tot 8,2%, vooral door kostenbeheersing en hogere toegevoegde waarde van de productportfolio.
- De nettowinst exclusief resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten groeide met 26,5% tot € 43,0 miljoen.
- Hoge omzet van militaire orders in de VS voor brandwerende weefsels (TenCate Defender™ M).
- Resultaten kunstgras lager (autonoom) door aanloopkosten van forse capaciteitsuitbreidingen en aanpassing van logistieke processen; sterke bijdrage van TenCate Thiolon Middle East.
- Markt voor geosynthetics in de VS, qua volume de belangrijkste geografische markt voor TenCate Geosynthetics, staat onder druk. Daardoor komen de marges op een lager niveau te liggen. Rest van de wereldmarkt toont gunstige ontwikkelingen.
- 10% aandelenemissie en uitbreiding financieringsfaciliteit begin 2007 ter financiering van de acquisitie van Roshield en Mattex (TenCate Thiolon Middle East) en mogelijk toekomstige overnames.
- Afronding van de overname van Roshield (februari) en aankondiging van de acquisitie van Composix (december). Hiermee versterkt TenCate haar positie in de markt voor voertuigbepantsering aanzienlijk en vergroot zij haar groeipotentieel.
- Versterking van de positie in de kunstgrasmarkt door overname in april van Mattex (TenCate Thiolon Middle East) en door intensieve strategische en commerciële samenwerking met marktpartijen.
- Overname van Phoenixx (juli). Dit is een belangrijke technologische acquisitie, omdat hiermee UD-technologie (unidirectional composites) wordt verworven. Deze is belangrijk voor de verdere toename van het gebruik van composieten in de burgerluchtvaart. Hiernaast biedt deze technologie interessante potentie in de oliewinning (boorpijpleidingen).



Composix

De TenCate Aerospace & Armour Composites-groep heeft begin 2008 Composix overgenomen, een leidend bedrijf in de snel groeiende Amerikaanse markt voor bepantsering. Composix produceert geavanceerde bepantseringsoplossingen voor de bescherming van voertuigen, vliegtuigen, vaartuigen en militair personeel. Het bedrijf geniet een uitstekende reputatie als ontwikkelaar van revolutionaire concepten. Composix is inmiddels een belangrijke partner van het Amerikaanse leger en van gerelateerde producenten. De overname van Composix is een belangrijke stap in de implementatie van de strategie om verder te groeien in de grootste markt voor bepantsering in de wereld.

Evaluatie actieplannen

Evaluatie van actieplannen voor 2007 die in het jaarverslag 2006 zijn aangekondigd.

■ Buy & build – fix it/exit

Aan het buy & build-beleid is voortvarend invulling gegeven door de diverse overnames die in 2007 zijn gerealiseerd.

De maatregelen die binnen de kunstgrasactiviteiten zijn genomen, hebben – afgezien van de gepleegde overname – onvoldoende bijgedragen aan het gewenste herstel van de winstgevendheid.

TenCate streeft, samen met partners, naar een algehele kwaliteitsverbetering van kunstgrassystemen. Met de ontwikkeling van de systeemaanpak, waarbij gelet wordt op de sporttechnische eigenschappen van het totale kunstgrassysteem, is goede voortgang geboekt. TenCate heeft belangrijke, hiervoor benodigde patenten verworven. Deze vormen de basis voor de ontwikkeling van een nieuwe generatie kunstgrassystemen.

De concentratie van de productie in Nijverdal-Noord is een proces van enkele jaren, mede gebaseerd op de noodzakelijke vergunningen alsmede organisatorische en technologische ontwikkelingen.

De capaciteitsuitbreiding van TenCate Aerospace & Armour Composites werd gerealiseerd. Dit is mede van belang voor de herstart van de leveringen aan Airbus in het kader van onder meer de A380 (TenCate-vestiging in Nederland) en toekomstige ontwikkelingen bij Boeing (TenCate-vestiging in de VS).

■ Kennisbescherming

Kennisbescherming is een blijvend actiepoint. TenCate heeft gedurende het boekjaar voortgang geboekt in het verwerven van belangrijke strategische kennis. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking met derden op het terrein van digitale veredelingsprocessen, patenten inzake nieuwe kunstgrasoplossingen en het verwerven van UD-technologie op het gebied van composieten.

■ Voorwaarden scheppen voor omzetgroei in Azië

Bij het stimuleren van de omzet in Azië dient TenCate oog te hebben voor de bescherming van haar technologische kennis en marktpositie elders in de wereld.

Belangrijke vorderingen zijn gemaakt met de bouw van een nieuwe fabriek voor geosynthetics in Zuhai (China). Deze fabriek zal in de loop van 2008 operationeel zijn. Voorts zijn contacten gelegd met lokale marktpartijen, die strategisch en commercieel dienen te worden uitgewerkt.

■ Stimulering van innovatieve ontwikkelingen

Op basis van de jaarlijkse Concurrentie en Innovatie Monitor van de Erasmus Universiteit te Rotterdam heeft TenCate opnieuw een innovatieaward ontvangen. Hierbij is zij uitgeroepen tot meest innovatieve onderneming, zowel technologisch als sociaal.

■ Management Development

Naast persoonlijke begeleiding biedt TenCate groepen potentieel leidinggevendende opleidingsprogramma's aan. Gedurende 2007 is gestart met het TenCate Active-programma, dat samen met TSM Business School is uitgevoerd. Dit programma is uiterst succesvol verlopen en werd als zeer stimulerend ervaren.

Acties voor 2008

- Het consolideren van de strategische posities die als gevolg van de overnames in 2007 en begin 2008 zijn gerealiseerd. De overgenomen bedrijven dienen de product-, markt- en technologieposities te versterken. Hierbij is het van belang vanuit één concept en vanuit één geïntegreerde marktgroep te opereren.
- Het beleid binnen de Grass-groep, dat is gericht op kwaliteitsverhoging van kunstgrassystemen, verder invulling geven. Hierbij wordt tevens aandacht besteed aan de prijs-kwaliteitverhouding van de wereldwijde productportfolio. De commerciële en operationele acties (zoals procesbeheersing en operational excellence) dienen tot een grotere klanttevredenheid en een hogere winstbijdrage te leiden.
- Verdere ontwikkeling van digitale textielveredeling dient in de loop van 2008 zichtbaar te worden, waarbij in samenwerking met Xennia wordt gestreefd naar concrete ideeën voor verbeterde producten en/of productinnovaties.
- Voortgaande aandacht voor het begrip duurzaamheid en het communiceren daarover met stakeholders op basis van concrete acties en de duurzame eigenschappen van onze product-marktcombinaties.
- Beheersing van de groei van het werkkapitaal. Gelet op de beschikbare liquiditeitsruimte en de groeidoelstellingen van de onderneming is het van belang een stringent liquiditeitsbeleid te voeren.
- Waar mogelijk en wenselijk inkoopstromen combineren. Inkoop is een deel van het strategische concept binnen ons value chain-model. Dit proces dient verder geoptimaliseerd te worden.
- Ontwikkeling van managementcompetenties die gerelateerd zijn aan een groeiende wereldwijd opererende onderneming.
- In 2008 zullen wereldwijd de groepsmaatschappijen op Global Active Directory worden aangesloten. De IT-organisatie voor corporate applicaties zal worden versterkt.

Visie, missie, strategie en doelstellingen

VISIE

Kenmerkend voor onze activiteiten is de grote invloed van technologie. TenCate zal voor de productie van nieuwe materialen kunnen putten uit technologische ontwikkelingen die ook buiten haar kerngebied plaatsvinden. Textieltechnologie, chemische technologie en materiaaltechnologie zullen zich ontwikkelen tot materiaalwetenschap (materials science). Hieruit zullen nieuwe functionele materialen voortkomen die de bestaande vervangen. De materialen en systemen zullen dienstbaar zijn aan bestaande en nieuwe product-marktcombinaties. Op basis van hun specifieke eigenschappen en functionaliteiten zullen zij een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkelingen en prestaties in de industrieën waarin wij opereren.

Maatschappelijke thema's als de toegenomen behoefte aan veiligheid en bescherming, watermanagement, energiegebruik en milieu bepalen in belangrijke mate de toekomst van TenCate.

MISSIE

TenCate streeft naar leiderschap in groeiende markten voor specialistische, functionele materialen. De onderneming maakt daarbij gebruik van haar brede technologische basis,

persoonlijke vaardigheden van medewerkers en van een sterke positie in de waardeketen. Door middel van oplossingen creëert TenCate vooruitgang in de marktsectoren waarin zij actief is. De toegevoegde waarde voor klanten en eindgebruikers leidt tot een hogere waardering voor de producten en een rendabele groei van de onderneming. Dit betekent tevens waardecreatie voor aandeelhouders. TenCate streeft naar een interne cultuur die is gebaseerd op professionaliteit, openheid, efficiency, gedrevenheid en respect. De kernwaarden van de onderneming zijn gebaseerd op ondernemerschap, innovatief vermogen en focus op resultaten.

STRATEGIE

Onze strategie, die wordt gekenmerkt door marktleiderschap, value chain management, focus op specialistische materialen, groei (buy & build) en een evenwichtige portfolio van producten en strategische activiteiten, is aangescherpt met de volgende elementen:

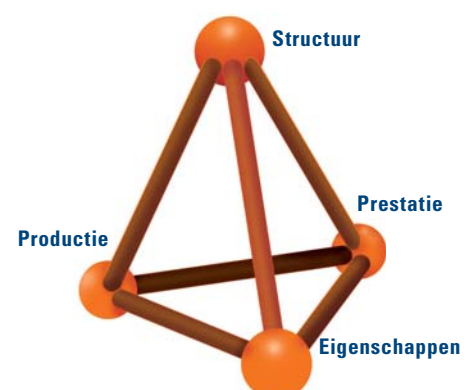
- investeren in snel groeiende markten en/of specifieke materiaaltoepassingen;
- investeren in complementaire technologieën;
- behalen van kritische massa en strategische coherentie tussen de activiteiten.

FINANCIËLE DOELSTELLINGEN

- het netto geïnvesteerd vermogen dient voldoende rendement te genereren. Het bedrijfsresultaat voor amortisatie als % van het netto geïnvesteerde vermogen dient ten minste 15% te bedragen;
- de financiële positie dient voldoende solide te zijn. De verhouding tussen netto rentedragende schuld en bedrijfsresultaat voor amortisatie en voor afschrijvingen (EBITDA) dient structureel minder dan 2,5 te bedragen;
- de groei op lange termijn van de nettowinst per aandeel voor amortisatie dient ten minste 10% te bedragen;
- er dient een adequate winstmarge te worden gecreëerd. De EBITA-marge dient geleidelijk te stijgen naar ten minste 10%.

Materiaalwetenschap

Materiaalwetenschap is een interdisciplinair vakgebied dat raakvlakken heeft met chemie, mechanica, werktuigbouwkunde, civiele en electrotechniek en fysica. Deze wetenschap legt de relatie tussen productieprocessen, performance, eigenschappen en de structuur van materialen. Met de toegenomen aandacht voor nanotechnologie heeft materiaalwetenschap zich tot een van de belangrijkste vakgroepen op universitair niveau ontwikkeld.



Voorwoord voorzitter van de raad van bestuur

ONTWIKKELINGEN EN RESULTATEN

Ons buy & build-beleid stond ook in 2007 centraal. Strategisch zijn wij dit jaar zeer succesvol geweest. Zowel bij onze kunstgrasactiviteiten als op het terrein van antiballistische composieten hebben belangrijke strategische ontwikkelingen plaatsgevonden. De gerealiseerde overnames hebben onze positie in de waardeketen verder versterkt.

TenCate heeft dit jaar zowel in Europa als in de Verenigde Staten een aanzienlijke versterking gerealiseerd op het gebied van voertuigbepantsering (overname Roshield en Compositix), dat als een groeimarkt wordt beschouwd. Een andere opmerkelijke ontwikkeling in 2007 was de buitengewone omzetgroei in brandwerende weefsels voor de uitrusting van het Amerikaanse leger. Hiervoor werden naar de specificaties van de eindgebruiker producten ontwikkeld, waarvoor TenCate is onderscheiden. Met recht kan hier worden gezegd: materials that make a difference.

Het beeld van 2007 was tweeledig. Er zijn bedrijfsonderdelen die een opmerkelijke omzet- en winstgroei lieten zien, maar ook enkele achterblijvers. Binnen onze kunstgrasactiviteiten vertaalde de forse uitbreiding van de productie in Nederland en de VS enerzijds

en de overname van Mattex anderzijds zich nog niet in een bevredigende groei van de resultaten. Het proces van verbetering zal geleidelijk verlopen, rekening houdend met commerciële verhoudingen en onze relaties met andere partijen in de waardeketen. TenCate Thiolon Middle East presteerde conform onze verwachtingen.

De markt voor geosynthetics in de VS bleef achter, wat een drukkend effect op onze resultaten heeft gehad. Elders in de wereld waren de omstandigheden gunstiger. De integratie van de activiteiten van TenCate Geosynthetics Europe heeft verder gestalte gekregen.

De autonome omzetgroei van onze kernactiviteiten met 16% werd geremd door bovengenoemde ontwikkelingen in vooral kunstgras en geosynthetics. Op de middellange termijn zijn dit echter aantrekkelijke markten die TenCate wereldwijd goede groeikansen bieden, mede gelet op onze versterkte strategische positionering.

De nettowinst exclusief resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten groeide met 26,5% tot € 43,0 miljoen. Hiermee zet TenCate de groeilijn van de afgelopen jaren voort.

INNOVATIE

Innovatie is ons perspectief op termijn en een van de pijlers van ons value chain management-model. Wij zijn dus volop bezig met de groei van morgen. Dit blijkt ook uit het zeer forse investeringsniveau in 2007 van circa € 63 miljoen. Ook door acquisities krijgen wij de beschikking over nieuwe technologieën, waarmee wij ontwikkelingen versnellen en groei realiseren. De acquisitie van Phoenixx in de VS is hiervan een voorbeeld.

Kennisontwikkeling en -bescherming vormen een belangrijk aandachtsgebied. Enkele ontwikkelingsprojecten, waaronder digitale veredelingsprocessen (DigiTex), bieden kansrijke perspectieven. De aandacht voor technologische ontwikkelingen is nodig om ook in de toekomst een leidende positie in onze kernmarkten te blijven vervullen.

Onze technologiefocus is niet onopgemerkt gebleven, getuige enkele awards die TenCate heeft ontvangen. Een ervan is de Erasmus Innovatie Award 2006/2007. De beeldvorming die hieruit ontstaat, is belangrijk voor TenCate als ontwikkelpartner.

KOSTENBEHEERSING

Als gevolg van onze wereldwijde marktpositie moet TenCate, in het bijzonder wat betreft de Europese productielocaties, een scherpere focus op kosten doorvoeren. Dit is onder meer het gevolg van de sterke relatieve waardesijging van de euro ten opzichte van met name de Amerikaanse dollar. Kostenbeheersing is eveneens een van de pijlers van ons strategisch model en wij hebben daar een zekere vaardigheid in ontwikkeld.

In de meeste Europese landen is het snel kunnen terugschakelen op een lager kostenplatform moeilijker realiseerbaar dan elders in de wereld. In Nederland vinden belangrijke ontwikkelingen plaats om de productie zo veel mogelijk, met gebruikmaking van nieuwe duurzame technologieën, te bundelen. Dit leidt tot onder meer aanzienlijk lagere energie- en milieukosten. Dit is een proces dat enkele jaren zal vergen.

STAKEHOLDERS

In lijn met het beursklimaat, in het bijzonder op de markt voor de mid- en small-caps, was de koersontwikkeling gedurende 2007 per saldo teleurstellend. De belangrijke strategische ontwikkelingen vertaalden zich nog niet in een positieve waardering. Gelet op onze

positionering en de marktverwachtingen staan de signalen voor verdere groei echter op groen. Verder zullen wij op basis van ons strategische concept op zoek blijven naar bedrijven die onze internationale markt-, product- en technologieposities aanvullen en versterken.

Wij zullen aandeelhouders trachten te overtuigen van het belang van langetermijndoelstellingen voor groei en van technologische ontwikkelingen. Met het oog op onze toekomstige groei zullen in de strategische portfolio-gedachte kansrijke ontwikkelingen de nodige financiële armslag dienen te krijgen.

De getoonde winstgroei zou niet mogelijk zijn geweest zonder de inzet van velen. TenCate is zowel qua omzet als marktpositionering op een hoger niveau beland. De huidige marktbenadering, die veel meer op oplossingen en systemen is gericht dan op producten, eist andere competenties en vaardigheden van medewerkers en management. Het is een belangrijke uitdaging om de groei adequaat te managen en op operationeel niveau de juiste vaardigheden verder te ontwikkelen.

TenCate is een onderneming met een aanzienlijke potentie met mensen die passie om te presteren en ondernemersgeest in hun genen hebben.

Op basis van de hierboven genoemde ontwikkelingen en de gepleegde acquisities wordt een voortgaande groei van onze winst verwacht.



Ir. L. de Vries
Voorzitter raad van bestuur

Het aandeel TenCate

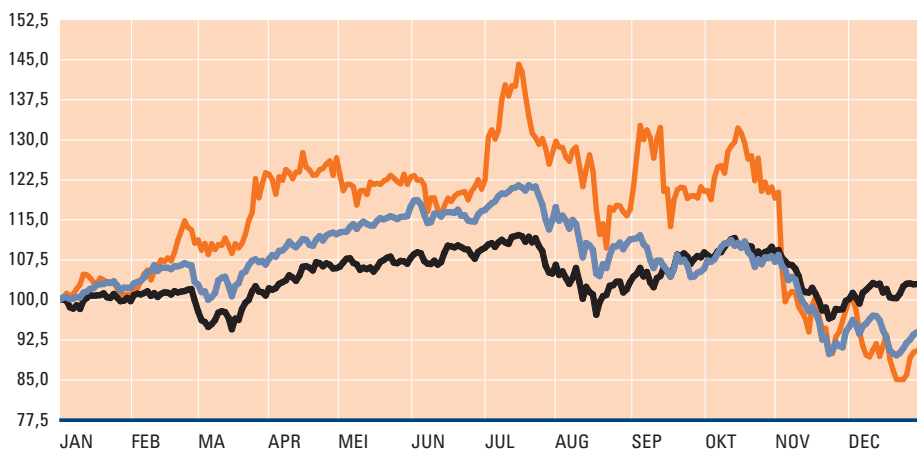
Bron: NYSE Euronext

ISIN-code: NL 0000375731

Reuters-code: NTCN.AS

Bloomberg-code: KTC.NA

- KTC
- AEX
- AScX



31 DECEMBER	2007	2006
Aantal geplaatste gewone aandelen*	23.591.686	21.069.546
Nominale waarde	€ 2,50	€ 2,50
Hoogste koers	€ 34,05	€ 24,84
Laagste koers	€ 19,92	€ 18,65
Slotkoers	€ 21,27	€ 23,21
Nettowinst per aandeel**	€ 1,89	€ 1,64
Dividend per aandeel	€ 0,80	€ 0,70

* Na volledige verwatering.

** Exclusief resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten.

DOELSTELLING INVESTOR RELATIONSBELEID

TenCate voert een actief investor relationsbeleid met als doel een brede internationale bekendheid te creëren ten aanzien van profiel, strategie en resultaten van de onderneming. Hoewel een belangrijk deel van de aandelen TenCate wordt gehouden door institutionele beleggers schenken wij tevens aandacht aan de particuliere belegger. Wij streven naar regelmatig contact met bestaande en potentiële aandeelhouders. Er valt opnieuw een toename te constateren in het aantal buitenlandse roadshows, conferenties en individuele contacten met beleggers.

Omdat onze producten in nichemarkten specialistische toepassingen kennen, trachten wij zo goed mogelijk inzicht te geven in onderliggende ontwikkelingen. Hoewel sprake is van een diversiteit aan toepassingsgebieden is het van belang nadrukkelijk de focus op technologie, kennis en kunde van onze organisatie te belichten en TenCate als geïntegreerde multinationale onderneming te presenteren.

COMMUNICATIEBELEID

Wij streven naar een transparant communicatiebeleid en willen dit steeds verder verbeteren. Dit is onder meer zichtbaar in de opnieuw toegenomen waardering voor onze verslagge-

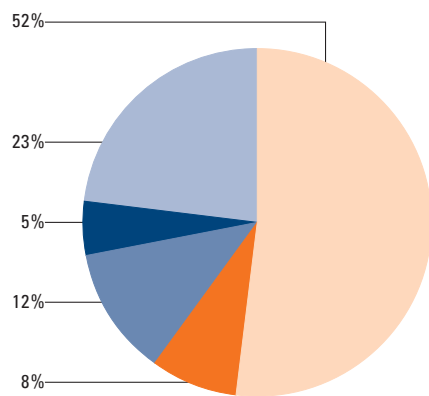
TenCate heeft een goed gespreid aandeelhoudersbestand.

Geografische spreiding aandelenbezit

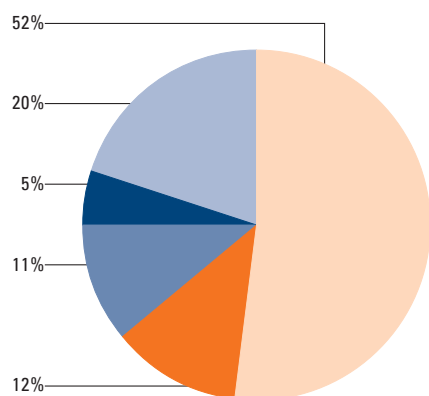
in procenten

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

2007



2006



ving. Hoewel de strategische markten waarop TenCate opereert qua dynamiek en marktstructuur verschillen vertonen, zijn er tevens belangrijke overeenkomsten. De manier waarop wij strategisch binnen deze markten opereren, verloopt volgens dezelfde principes. Bij onze communicatie gaan wij diep in op onderliggende marktontwikkelingen en de gang van zaken en vooruitzichten in de diverse marktgebieden. Om meer inzicht te geven in de aard van de projecten waarin TenCate is vertegenwoordigd, trachten wij met free publicity aandacht te genereren voor onze activiteiten. Daarnaast verrichten wij gerichte reclame- en sponsoringactiviteiten.

NOTERING

Het aandeel TenCate is genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Een aantal banken en effectenhuisen is actief bij de handel in het aandeel betrokken. Er staan per 31 december 2007 23.556.158 gewone aandelen uit, elk met een nominale waarde van € 2,50. De slotkoers van het aandeel ultimo december 2007 bedroeg € 21,27.

AANDEELHOUDERS

TenCate streeft naar internationale spreiding van (institutionele) aandeelhouders. Het gebied dat wij met onze roadshows bestrijken, is verder uitgebreid. Ook wordt gestreefd naar een zeker evenwicht tussen beleggers met een korte-, dan wel een meer langetermijn horizon. Ook de particuliere belegger is voor TenCate van belang (15% van de aandelen is particulier bezit) en wordt via gerichte activiteiten geïnformeerd.

TenCate heeft een goed gespreid aandeelhoudersbestand. Er is nog steeds een concentratie van aandeelhouders in het Verenigd Koninkrijk, maar er bestaat tevens een goede belangstelling van Amerikaanse professionele beleggers.

Buiten de via de Autoriteit Financiële Markten (AFM) gemelde belangen bezit een aantal institutionele beleggers significante (< 5%) belangen in TenCate. Dit zijn veelal gespecialiseerde small-capbeleggingsfondsen. Het totale aantal bij de vennootschap bekende institutionele aandeelhouders bedraagt circa 50.

WET MELDING ZEGGENSCHAP

Het register van de AFM in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat de volgende beleggers (percentages conform opgave AFM of recente opgave van de betreffende aandeelhouder):

Kempen Capital Management N.V.	11,21%
Schroders plc	9,7%
WAM Acquisitions GP inc.	8,7%
Aviva plc. (Delta Lloyd)	5,9%

Bron: AFM, stand per 26 februari 2007

OPTIEREGELING, AANDELENBEZIT PERSENEEL EN RAAD VAN BESTUUR

Voor de optieregeling van managers en leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar pagina 121 van dit verslag. De door de vennootschap ingekochte aandelen houden ver-

band met het afdekken van verstrekte opties, die onvoorwaardelijk zijn geworden. De raad van bestuur en de medewerkers bezitten gezamenlijk 147.881 aandelen TenCate. De leden van de raad van commissarissen bezitten geen aandelen TenCate.

Voor het bezit aan aandelen en opties in de vennootschap door leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar pagina 117 en 122 van dit verslag.

DIVIDENDBELEID

Binnen de strategische markten liggen kansen voor TenCate. Verwacht wordt dat de groei de komende jaren voortgezet kan worden. Daarbij zal ook sprake zijn van nieuwe technologische ontwikkelingen. Wij geven de voorkeur aan het zo veel mogelijk intern financieren van onze groei en het behouden van een gezonde financiële basis. Ook de komende

jaren zullen de investeringen naar verwachting boven het afschrijvingsniveau liggen (zie financiële doelstellingen). Het dividendbeleid is gebaseerd op een pay-out van circa 40% van de winst. Aandeelhouders wordt de keuze geboden tussen contanten of aandelen ten laste van de agioreserve.

Voorgesteld wordt het dividend over 2007 vast te stellen op € 0,80 per aandeel van nominaal € 2,50, betaalbaar in contanten of in de vorm van stockdividend. De waarde van het stockdividend zal het contante dividend behoudens afrondingen zo dicht mogelijk benaderen.

Belangrijke data 2008

Publicatie jaarcijfers 2007	27 februari
Algemene vergadering van aandeelhouders	3 april
Notering ex-dividend	7 april
Record datum: bepaling dividendgerechtigden	9 april
Keuzeperiode voor contant of stockdividend	10 tot en met 25 april
Betalbaarstelling contant dividend; levering aandelen (stock)	2 mei
Cijfers eerste kwartaal 2008	29 april
Halfjaarcijfers 2008	20 augustus
Cijfers derde kwartaal 2008	30 oktober

Ontwikkeling uitstaande aandelen

Stand eind 2006	21.063.292
Uitgifte aandelen	2.106.329
Uitbreiding aandelenkapitaal als gevolg van stockdividend	386.537
Stand eind 2007	23.556.158
Mogelijke uitbreiding als gevolg van opties	591.402
Ingekochte aandelen met betrekking tot opties en aandelenspaarplan	- 555.874
Na volledige verwatering	23.591.686

De kracht van innovatie

SUCCESVOL INNOVEREN

Innovatie vormt een van de vier hoekstenen van ons value chain management-model. Dit is ons strategische referentiekader. TenCate heeft zichzelf van oudsher steeds opnieuw uit weten te vinden en tijdig de bakens weten te verzetten. Voor succesvolle innovatie is het van belang gericht te zijn op technologie en applicaties. Wij kiezen nadrukkelijk voor die product-marktcombinaties waar functionele specificaties voor materialen doorslaggevend zijn.

Succesvol innoveren is een creatief proces. Het moet tevens gericht zijn op die kenmerken en eisen die onderscheidend zijn voor de specifieke toepassingsgebieden waar onze producten (kunnen) worden ingezet. TenCate is er door de jaren heen in geslaagd door een goede beheersing van dit proces onderscheidende posities in te nemen in strategische kernmarkten.

Het proces van innovatie is in 2007 onderscheiden met de Erasmus Innovatie Award. Volgens het juryrapport wordt TenCate gekenmerkt door een unieke vorm van ondernemerschap en langetermijndoelstellingen, waarbij innovatie en efficiency vooropstaan. Het innovatieproces van TenCate werd bestempeld als

sociale innovatie: 'het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talent ontwikkelen)' (bron: Centrum voor Sociale Innovatie).

EUROPEES INNOVATIEBELEID

De Europese Gemeenschap heeft zich tot doel gesteld door middel van een gericht stimuleringsbeleid in 2010 tot de meest kennisintensieve economieën van de wereld te behoren. Ook het streven naar een schone maakindustrie maakt het noodzakelijk procesinnovaties door te voeren die gericht zijn op onder meer een duurzamer productieproces, lager energieverbruik, vermindering van het gebruik van chemicaliën en reductie van afval. Ten aanzien hiervan zijn binnen TenCate reeds belangrijke stappen gezet, waaronder een innovatieve waterzuiveringsinstallatie en de vernieuwing van de bleekstraat te Nijverdalen Noord.

TenCate neemt deel aan Europese kaderprogramma's, waaronder DigiTex (textielveredeling door middel van oppervlakte-nanotechnologie). Binnen het Europese

Technologieplatform voor Textiel vervult TenCate een voorzittersfunctie. Voorts is TenCate betrokken bij Europese programma's voor verdere ontwikkeling van het gebruik van composieten in de luchtvaart, onder meer gericht op geluidsreductie en brandstofbesparing.

ONTWIKKELINGEN IN NEDERLAND

Ook in Nederland en in het bijzonder Twente, de regio waar TenCate als een van de grootste werkgevers geldt, is sprake van toenemende aandacht voor de noodzaak van innovatie. Het Innovatieplatform Twente heeft onderzoek gedaan naar de sterktes en kwaliteiten van de regio, teneinde de regionale ontwikkeling op langere termijn te stimuleren. Er is voor een gezamenlijke aanpak gekozen: de Twentse Innovatieroute. Er zijn vijf clusters gevormd, waarvan Materialen & Hightechsystemen er een is. Als ontwikkelaar en producent van functionele materialen zal TenCate hieraan een bijdrage leveren. Twee innovatieprojecten zijn inmiddels gehonoreerd. De projecten zullen ontwikkelingen in gang zetten op het gebied van biopolymeren en nieuwe toepassingen voor composieten.

Erasmus Innovatie Award 2006/2007

TenCate is onderscheiden met de Erasmus Innovatie Award 2006/2007. Een duidelijke visie, een goede balans tussen innovatie en efficiency en samenwerking intern en met bedrijven en kennisinstellingen maken TenCate volgens de jury tot de meest innovatieve en competitieve organisatie van Nederland.

'De organisatie wordt gekenmerkt door een unieke vorm van ondernemerschap en langetermijndoelstellingen waarbij innovatie en efficiency centraal staan. Succesvolle innovatieve oplossingen worden bij TenCate in hoog tempo ontwikkeld door gebruikmaking van vernieuwende managementaansturing.'



MARKTONTWIKKELINGEN

Het innovatiebeleid van TenCate is vooral gericht op het bieden van oplossingen voor wereldwijde trends. De volgende trends hebben voor TenCate een belangrijke invloed op toekomstige groei:

- verhoging persoonlijke veiligheid en beschermingsniveaus (leger, industrie, noodhulp);
- brandstofbesparing / lichte materialen (luchtvaart, automotive, scheepvaart);
- aarde-opwarming en watermanagement;
- zorg voor milieu;
- ontwikkelingen op het gebied van sport en recreatie.

Voor het ontwikkelen van nieuwe productmarktcombinaties is het belangrijk om effectief samen te werken met ondernemingen die over de noodzakelijke complementaire kennis beschikken. In toenemende mate zal sprake zijn van een proces van open innovatie. Dit verkort de marktintroductietijd en dat is essentieel in de huidige tijd.

FOCUS OP TECHNOLOGIE

Voor TenCate vormt technologie een van de belangrijkste speerpunten voor vernieuwing. Hierbij is de samenwerking met kennisinstellingen essentieel. Technologische ontwikkeling kan een doorbraak betekenen, kosten drastisch verlagen en nieuwe productmarktcombinaties genereren.

De ontwikkelingen op het gebied van oppervlakte-nanotechnologie en de inzetbaarheid van onze productieprocessen zijn zeer bemoedigend.

In het kader van acquisities wordt in het bijzonder gelet op technologieën die een aanzienlijke meerwaarde opleveren voor onze verdere ontwikkelingen. Hiervan zijn vele voorbeelden te noemen, zoals de verworven kennis op het gebied van brandwerendheid van veiligheidsweefsels (TenCate Protective Fabrics) en UD- (unidirectional) technologie voor aerospace composites (Phoenixx).

TenCate besteedt in toenemende mate aandacht aan het belang van patenten en de bescherming van intern gegenereerde en geacquireerde kennis.

Verslag raad van commissarissen

JAARVERSLAG

Hierbij bieden wij u het door de raad van bestuur opgestelde jaarverslag 2007 aan, waarin de jaarrekening is opgenomen. Deze jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants NV en op 26 februari 2008 besproken met de raad van bestuur in aanwezigheid van de accountant.

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

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

TOEZICHT

De raad van commissarissen heeft in 2007 zesmaal volgens een vast rooster plenair vergaderd met de raad van bestuur en de financieel directeur, alsmede een enkele maal ook buiten hun aanwezigheid.

Daarnaast heeft de raad twee ingelaste vergaderingen gehouden in verband met voorgestelde acquisities en de financiering daarvan.

Alle leden woonden ten minste zeven van de acht vergaderingen bij.

In januari heeft de raad van commissarissen in een ingelaste vergadering de acquisitievoorstellen inzake Mattex (TenCate Thiolon Middle East) en Rosshield besproken. Daarbij kwamen tevens aan de orde de voorgenomen aandelenemissie en de nieuw af te sluiten syndicated loan van € 250 miljoen. Tevens is gesproken over de kwaliteit van het management.

In februari zijn de jaarcijfers besproken, de rapportage van de externe accountant, het dividendvoorstel, de toekenning van opties aan het management, alsmede het uit te geven persbericht. Tevens heeft de raad actuele informatie over Mattex en de financiering besproken, heeft hij de algemene vergadering van aandeelhouders voorbereid en gesproken over de benoeming van de heer J. Wegstapel als lid van de raad van bestuur.

Ten slotte heeft hij zich, buiten aanwezigheid van de raad van bestuur, beraden over de samenstelling en het functioneren van de eigen raad, alsmede van de raad van bestuur.

Eind maart werd de algemene vergadering van aandeelhouders voorbereid en is gesproken over de resultaten tot en met de maand februari.

Begin mei stonden de resultaten over het eerste kwartaal 2007 op de agenda en heeft de raad zich gebogen over de managementstructuur van TenCate.

In augustus kwamen de resultaten over het tweede kwartaal, de halfjaarcijfers en de rapportage van de accountant aan de orde.

Tevens heeft de raad zich gebogen over de lopende acquisitieprojecten. Voorts heeft een evaluatie plaatsgevonden van de overname van Polyfelt in december 2005, is de stand van de lopende juridische procedures besproken, alsmede de voorgenomen veranderingen in de samenstelling van de raad van commissarissen.

Naar aanleiding van berichten in de pers over een onderzoek van het Openbaar Ministerie naar de fiscale aangifte 1995 van de heer De Vries, voorzitter van de raad van bestuur, heeft de raad van commissarissen in september zijn vertrouwen uitgesproken in de heer De Vries. Tevens heeft de raad een uitgebreid

de toelichting en een chronologisch overzicht van de relevante feiten gepubliceerd.

Zoals gemeld in het persbericht d.d. 13 oktober 2007 heeft TenCate tevens kennisgenomen van het feit dat het Openbaar Ministerie (OM) zijn onderzoek heeft uitgebreid naar de jaarrekening en de fiscale aangifte over 1995. Naar de mening van TenCate zijn de jaarstukken en aangiftes uit het verleden juist.

Eind oktober waren de financiële resultaten tot en met het derde kwartaal geagendeerd, alsmede opnieuw de voortgang bij de acquisities van onder meer Composix, YLA en Edel Grass.

In een tweetal vergaderingen in december stonden op de agenda de begroting 2008, de voortgang bij de overname van Composix, YLA, Edel Grass en Xennia, de invloed hiervan op de financieringsbehoefte alsmede de samenstelling van de raad van commissarissen. Hierbij is gesproken over het voorgenomen aftreden van de heren A.W. Veenman en C.W. Versteeg, alsmede de voorgenomen benoeming van de heer J.C.M. Hovers.

Aan vijf overlegvergaderingen van de centrale ondernemingsraad hebben een of twee verte-

genwoordigers van de raad deelgenomen. Daarbij hebben zij uitgebreid kennis genomen van hetgeen in de onderneming leeft.

ONAFHANKELIJKHEID

Alle leden van de raad van commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de best practice-bepalingen van de Corporate Governance-code.

Geen van de leden van de raad van commissarissen bezit aandelen of opties TenCate.

COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De raad van commissarissen telt twee commissies: de financiële commissie onder voorzitterschap van de heer E. ten Cate en de gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie onder voorzitterschap van de heer F. van Vught. Zij hebben tot taak de analyse en de besluitvorming van onderwerpen binnen hun specifieke kennisgebied voor te bereiden.

FINANCIËLE COMMISSIE

De financiële commissie is in 2007 driemaal voltallig bijeen geweest ter voorbereiding van de bespreking van de jaarcijfers 2006, de halfjaarcijfers 2007 en in het derde kwartaal voor enkele specifieke onderwerpen.

In de vergadering van februari, welke gewijd was aan de jaarcijfers 2006, zijn het intern financieel verslag over 2006, het overzicht lopende juridische procedures, het accountantsverslag van KPMG en de jaarrekening 2006 besproken.

Tevens kwamen specifieke aspecten van de acquisitie Mattex (TenCate Thiolon Middle East) aan de orde, zoals de sale and purchase agreement, de juridische structuur, waaronder het verplichte 51%-aandeelhouderschap door een inwoner van de Arabische Emiraten, de begroting voor 2007, de aandelenemissie en de nieuwe syndicated loan. Tevens is de internationale fiscale positie van TenCate geëvalueerd.

In augustus heeft de financiële commissie de voorbereiding voor de halfjaarcijfers behandeld. Verder kwamen onder meer aan de orde de beëindiging van de bestaande Concern Financieringsmaatschappij, de opvolging daarvan buiten Nederland, de opzet van een cashpool, de lopende transfer pricing-zaken en de start van een cost management-project, dat verbetering en standaardisatie van de kostprijzen bij de werkmaatschappijen tot stand moet brengen.

In december heeft de financiële commissie enkele specifieke onderwerpen besproken, waaronder opnieuw het cost management-project, de IT-strategie, de reguliere test op mogelijke impairments van goodwill bij werkmatschappijen alsmede de opzet van de nieuwe financieringsmaatschappij in Zwitserland.

REMUNERATIERAPPORT

Er zijn geen wezenlijke wijzigingen aangebracht in het bezoldigingsbeleid, zoals dit uitgebreid is weergegeven in het jaarverslag 2005. Begin 2007 is wel geconstateerd dat, gezien de groei van de onderneming, de functie van CEO van Koninklijke Ten Cate ging groeien naar Hay level 30. Gezien het grote verschil tussen de medianen van Hay level 29 en 30 is in 2007 besloten een tussenstap te maken op weg naar level 30. Het jaarsalaris van de heer L. de Vries is in 2007 met 10% verhoogd.

De heer J. Wegstapel is in maart 2007 toetreden tot de raad van bestuur.

De bezoldiging van de raad van bestuur is weergegeven in toelichting 56.2 op pagina 116 van dit verslag.

VARIABELE BELONING

De heer L. de Vries ontving in 2007 de maximale resultaatafhankelijke beloning over 2006 ter grootte van 50% van het jaarsalaris, wegens het ruimschoots voldoen aan de gestelde prestatiecriteria.

Almelo, 26 februari 2008

Raad van commissarissen

Dr. ir. A.W. Veenman, voorzitter

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

Prof. dr. F.A. van Vught

Drs. ing. C.W. Versteeg

Mr. E. ten Cate

Nieuw pantserconcept voor persoonlijke veiligheid

DSM Dyneema heeft in samenwerking met TenCate Advanced Armour Dyneema® HB50 ontwikkeld. Hiermee is verdere gewichtsbeparing mogelijk dan wel kan met hetzelfde draaggewicht een hogere graad van bescherming worden geboden. Ook wordt het draagcomfort vergroot. In de markt bestaat een urgente vraag naar lichtere, meer comfortabele vesten die een hogere graad van bescherming bieden. Modernisering van legereenheden en binnenlandse veiligheidsdiensten vormt de aanleiding voor een groeiende vraag op dit gebied. Met Dyneema HB50 beschikt TenCate over een uniek product, waarmee zij de voorsprong op concurrenten verder wil uitbouwen.



Corporate Governance

CORPORATE GOVERNANCE-STRUCTUUR

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

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

- Vaststelling van de jaarrekening geschiedt door de algemene vergadering van aandeelhouders.
- Commissarissen worden op voordracht van de raad van commissarissen benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De profielschets van de leden van de raad van commissarissen wordt voor het eerst bij vaststelling en vervolgens bij iedere wijziging besproken op de algemene vergadering van aandeelhouders.

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

Corporate Governance binnen TenCate is gebaseerd op de volgende principes:

- **Waardecreatie voor aandeelhouders**
Dit houdt in dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare middelen. In het kader van interne financiële controle worden financiële ratio's en kengetallen

op de voet gevolgd. Deze geven de performance weer in termen van cash flow genererend vermogen, efficiency, margeontwikkeling en rendement op geïnvesteerd vermogen. Hierbij wordt mede gekeken naar de continuïteit op langere termijn. TenCate houdt rekening met het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen en haar sociale verantwoordelijkheden.

- **Kwaliteit van het management en een passende remuneratie**

Het remuneratiebeleid dient het mogelijk te maken hoogwaardig management aan te trekken, dat aansluit bij het gespecialiseerde en multinationale karakter van TenCate. De prestatiebeloningsstructuur dient transparant te zijn en gericht op key performance-indicatoren. De remuneratiecommissie van de raad van commissarissen draagt zorg voor de verdere ontwikkeling van het remuneratiebeleid en de toetsing van de prestatiecriteria voor leden van de raad van bestuur.

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

■ Gedragscode voor management en medewerkers

De onderneming beschikt over een integriteitscode, klokkenluidersregeling en een regeling ter voorkoming van misbruik van voorkennis.

■ Disclosure

Informatievoorziening dient te voldoen aan criteria van juistheid, volledigheid en tijdigheid en aan IFRS-standaarden, ten einde stakeholders een zo transparant en juist mogelijk inzicht te geven in de gang van zaken en vooruitzichten. Daarbij dienen de belangrijkste risico's in kaart gebracht en geëvalueerd te worden.

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

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

■ Financiële controle en risicomonitoring

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

■ Vermijden van tegenstrijdige belangen

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

■ Sociale verantwoordelijkheid

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

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

Waterzuivering

TenCate heeft aanzienlijk geïnvesteerd in een nieuwe eigen afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI) op het productiecomplex Nijverdalen-Noord. Deze anaerobe installatie, de eerste in Nederland, is in juni 2007 in gebruik genomen en inmiddels volledig operationeel. De AWZI betekent een reductie van circa 40% van de milieukosten op deze locatie.



Bestuurlijke gegevens

PER 1 JANUARI 2008

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dr. ir. A.W. Veenman (60) voorzitter ¹⁾²⁾

Jaar van aantreden: 1996

Einde huidige termijn: 2008

President-directeur Nederlandse Spoorwegen

Commissaris Rabobank Groep

Commissaris TenneT Holding B.V.

Drs. P.P.A.I. Deiters (64) plv. voorzitter ¹⁾

Jaar van aantreden: 1998

Einde huidige termijn: 2010

Oud-directeur Berghaus International Fashion

Commissaris G-III Apparel Group LTD

Commissaris Bandolera B.V.

Commissaris Tootal B.V.

Consultant European Bank for Reconstruction and Development EBRD

Commissaris HVEG Investments B.V.

Prof.dr. F.A. van Vught (57) ^{2*)}

Jaar van aantreden: 2000

Einde huidige termijn: 2008

Lid Group of Policy Advisors van de voorzitter

Europese Commissie

Lid Executive Board European University Association

Plv. kroonlid Sociaal-Economische Raad

Lid University Grants Committee Hong Kong

Commissaris Rova NV

Bestuursvoorzitter Nether (Netherlands house for education and research, Brussel)

Chairman Board Esmu (European center for strategic management of universities, Brussel)

Drs. ing. C.W. Versteeg (72)

Jaar van aantreden: 2000

Einde huidige termijn: 2008

Oud-directeur Dienst Sociale Werkvoorziening

Groningen

Commissaris Esso Nederland BV

Commissaris Koops-Furness NV

Mr. E. ten Cate (62) ^{1*)}

Jaar van aantreden: 2004

Einde huidige termijn: 2008

Directeur Bank ten Cate & Cie N.V.

President-commissaris Nyloplast N.V.

President-commissaris Nesbic Investment Fund

Commissaris Pas Reform B.V.

RAAD VAN BESTUUR

Ir. L. de Vries (56), voorzitter

Ir. J. Wegstapel (52), lid

DIRECTIECOMITÉ

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

TenCate Advanced Textiles & Composites

F.B. Bruns (65)

TenCate Aerospace & Armour Composites

D. Hendriks (49)

TenCate Protective Fabrics (Europa/Azië)

D. Olsen (53)

TenCate Protective Fabrics (Noord-Amerika)

TenCate Geosynthetics & Grass

D.C. Clarke (49)

TenCate Geosynthetics

Ir. C.W.J.M. de Jong (50)

TenCate Grass

TenCate Technical Components

Ir. B.R. Denekamp (52)

TenCate Enbi

Holding

Drs. J. Lock (61)

Concerndirecteur financiën & administratie

R. Bijkersma (49)

Concerndirecteur personeel & organisatie

¹⁾ Lid financiële commissie

²⁾ Lid gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

^{*)} Voorzitter



Verslag raad van bestuur

ALGEMEEN

BUY & BUILD

In het verslagjaar heeft TenCate goede voortgang geboekt met de uitvoering van haar buy & build-strategie. Het zwaartepunt hiervan lag op het gebied van aerospace & armour composites. Naast een belangrijke versterking van de marktpositie in voertuigbepantsering (Roshield en Composix) en een geplande capaciteitsuitbreiding heeft TenCate zich technologisch versterkt (Phoenixx). Dit biedt gunstige perspectieven voor toekomstige groei.

Tevens werd een belangrijke overname op het gebied van de kunstgrasmarkt gerealiseerd (TenCate Thiolon Middle East) en vonden in de productie belangrijke capaciteitsuitbreidingen plaats. Dit laatste leidde evenwel tot hoge opstartkosten, die de resultaten tijdelijk negatief hebben beïnvloed. De ontwikkelingen in de kunstgrasmarkt hebben een belangrijk stempel gedrukt op het afgelopen boekjaar. Deze markt heeft in een korte tijdsperiode aan zowel de aanbod- als vraagzijde belangrijke verschuivingen te zien gegeven. Vanuit onze leidende marktpositie zijn eind 2006 en gedurende 2007 de nodige strategische, operationele en technologische stappen gezet. De huidige productiebasis en de ontstane commerciële samenwerkings-

verbanden vormen een uitstekende uitgangspositie voor toekomstige ontwikkelingen.

COMMERCIELE ONTWIKKELINGEN

De sectoren Advanced Textiles & Composites en Geosynthetics & Grass toonden een uiteenlopend beeld. Enerzijds was sprake van gunstige commerciële en financiële ontwikkelingen in beschermende weefsels en composieten (antiballistiek en vliegtuigindustrie). Anderzijds werden binnen de marktgroepen op het gebied van geosynthetics en kunstgras minder goede resultaten geboekt. De eerdergenoemde opstartkosten bij de kunstgrasproductie in Nederland en de terughoudende Amerikaanse infrastructuur en bouwmarkt, gepaard aan een sterke stijging van grondstofkosten, zetten de resultaten onder druk. Buiten de Verenigde Staten, die het belangrijkste afzetgebied vormen, waren de ontwikkelingen op het gebied van geosynthetics aanmerkelijk positiever. Het geacquireerde Mattex (TenCate Thiolon Middle East) in Dubai, producent van kunstgrasvezels, presteerde conform de verwachtingen en leverde een uitstekende bijdrage.

In de markten waarin TenCate Enbi opereert, zette de trend van verplaatsing van de pro-

ductie naar lagelonenlanden zich gedurende 2007 voort. Het belang van de Aziatische markt neemt daarom toe. In Europa en de Verenigde Staten werd goede voortgang geboekt met het diversificatiebeleid. Ook werd op nieuwe markten voor hoogwaardige rubber- en foamproducten een groeiende omzet gerealiseerd.

TenCate opereert in wereldwijde groeimarkten. De vooruitzichten hiervan blijven overkort gunstig. Wel dient te worden gelet op de effecten van de lagere dollar, waardoor de concurrentiepositie van de Europese bedrijven op de wereldmarkt verslechtert. Op bepaalde gebieden kan TenCate de valutaire ontwikkeling compenseren doordat wij over productiefaciliteiten en inkoopmogelijkheden buiten Europa beschikken. Onze leidende marktposities zijn niet alleen gericht op omvang en marktaandeel, maar tevens gebaseerd op onze technologische vaardigheden, kennis, patenten en verankering in de waardeketen. Wij slagen erin deze verankering jaarlijks te versterken op basis van onze sturing op kosten, productdifferentiatie, marketing ten aanzien van eindgebruikers en innovatie.



Antiverdampingsdoek

Groeiende schaarste aan water voor consumptie en irrigatie in waterarme gebieden heeft tegenvallende oogsten en een mindere kwaliteit water tot gevolg. Naarstig wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden voor waterbesparing. TenCate Nicolon Anti Vapour Cover is een antiverdampingsdoek dat wordt aangebracht boven waterbassins. Het doek (met extra uv-stabilisator) wordt als systeem aangeboden, voorzien van het eventueel noodzakelijke technisch advies. Het is een lichte en sterke constructie, die regenwater doorlaat en veel schaduw biedt. In 2006 is voor de belangrijkste landen in Zuid-Europa patent verkregen.

Analyse 2007 naar sectoren	2007	2006	Vershil	Autonoom	Acquisitie/ waarvan valuta	desinveste- ring
in miljoenen euro						
Netto-omzet						
Advanced Textiles & Composites	350,3	279,7	+ 25%	+ 26%	- 6%	+ 5%
Geosynthetics & Grass	468,3	397,5	+ 18%	+ 8%	- 5%	+ 15%
Technical Components/Holding & Services	67,4	93,3	- 28%	-	- 3%	- 25%
	886,0	770,5	+ 15%	+ 14%	- 5%	+ 6%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)						
Advanced Textiles & Composites	40,2	21,3	+ 88%	+ 86%	- 12%	+ 14%
Geosynthetics & Grass	30,4	25,6	+ 19%	- 22%	- 6%	+ 47%
Technical Components/Holding & Services	2,4	4,2	-	-	-	-
	73,0	51,1	+ 43%	+ 29%	- 9%	+ 23%
Amortisatie	- 3,6	- 1,0				
Bedrijfsresultaat (EBIT)	69,4	50,1	+ 39%			
Financieringslasten	- 11,3	- 8,0	+ 41%			
Resultaat voor belastingen	58,1	42,1	+ 38%			
Winstbelasting	- 11,9	- 11,4	+ 4%			
Resultaat deelnemingen	-	3,4				
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	46,2	34,1	+ 35%			
Resultaat op verkochte activiteiten	0,3	42,0				
Resultaat na belastingen	46,5	76,1	- 39%			
				EBITA-marges		
					2007	2006
				Advanced Textiles & Composites	11,5%	7,6%
				Geosynthetics & Grass	6,5%	6,4%
					8,2%	6,6%

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

RESULTAAT NA BELASTINGEN

De nettowinst bedroeg in 2007 € 46,4 mln. Daarin is een boekwinst van € 0,3 miljoen begrepen op de desinvestering van werkmaatschappijen. Op een grote vastgoedtransactie is een resultaat voor belastingen gerealiseerd van € 4,1 miljoen en na belastingen van € 3,1 miljoen. Exclusief deze bijzondere baten steeg het nettoresultaat van € 34,0 miljoen tot € 43,0 miljoen, een stijging van 26,5%.

Als gevolg van de acquisities in het verslagjaar is de post amortisatie immateriële vaste activa toegenomen van € 1,0 miljoen tot € 3,6 miljoen. Met de voorgenomen overnames in 2008 zal deze post verder stijgen.

SAMENSTELLING CONCERN

In lijn met de strategische focus werden in 2007 de volgende bedrijven geacquireerd c.q. gedesinvesteerd:

- Roshield A/S te Denemarken per 15-02-2007, een Deense onderneming op het gebied van voertuigbepantsering met een omzet van € 16 miljoen.

Genoemde onderneming, thans TenCate Advanced Armour Denmark geheten, is in 2007 geïntegreerd in de Europese tak van de Aerospace & Armour-groep.

- TenCate Thiolon Middle East LLC per 29-03-2007, een in Dubai gevestigde producent van voornamelijk monofilament kunstgras met een jaaromzet van circa € 60 miljoen. TenCate Thiolon Middle East levert een kwalitatief goed product tegen lage kosten en betekent een belangrijke versterking van de TenCate Grass-groep.
- Phoenix TPC per 27-07-2007, een in Taunton (MA, USA) gevestigde onderneming, in het bezit van waardevolle thermoplastische unidirectionele technologie, welke in de Aerospace & Armour-groep verder ontwikkeld zal worden, vooral voor aerospace-toepassingen.
- Gedesinvesteerd werd Business Key te Barcelona, een kleine handelsonderneming en voormalig onderdeel van de Mega Valves-groep, die reeds in 2005 werd gedesinvesteerd.

OPBRENGSTEN

De omzet steeg in 2007 met 15%, waarvan 14% autonoom.

De sector Advanced Textiles & Composites

groeide het snelst met 25%, waarvan 26% autonoom. De belangrijkste groeibijdrage kwam uit de VS, waar de vraag naar brandwerende materialen voor militaire uniformen opnieuw sterk toenam. Bescherming van militairen en hun voertuigen tegen brand en aanslagen zal ook in de komende jaren een prominent thema blijven: niet alleen in de VS, maar ook in andere delen van de wereld.

Ook de sector Geosynthetics & Grass boekte omzetgroei (+ 18%); het merendeel hiervan was afkomstig van de acquisitie van TenCate Thiolon Middle East in Dubai (+ 15%). De autonome groei van de sector bedroeg 8% bij een negatief valutaffect van 5%. Waar TenCate Thiolon Nederland en VS productieproblemen kenden, betekende TenCate Thiolon Middle East een belangrijke aanvulling op het TenCate-aanbod.

De omzet van de sector Technical Components/Holding & Services nam af met 28% door de desinvestering van TenCate Plasticum (in april 2006) en Business Key (in april 2007). In deze sector resteren TenCate Enbi, enkele diensten en de holding, met op autonome basis een stabiele omzet.



Acquisitie kunstgrasactiviteiten Mattex Leisure (TenCate Thiolon Middle East)

Eind maart werd de acquisitie van de kunstgrasactiviteiten van Mattex Leisure Industries in Dubai afgerond. Het bedrijf, nu TenCate Thiolon Middle East geheten, is producent van voornamelijk monofilament kunstgrasgarens. TenCate kan de wereldmarkt nu vanuit drie productielocaties bedienen met een brede en onderscheidende productportfolio en nog beter inspelen op de sterk toegenomen vraag naar kunstgrasvezels.

BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AMORTISATIE (EBITA)

Het bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) steeg in 2007 met 43% van € 51,1 miljoen tot € 73,0 miljoen. Autonoom was de stijging 29%.

De sector Advanced Textiles & Composites realiseerde een EBITA-groei van 88%, waarvan 86% autonoom. Aan deze verbetering droegen zowel de Amerikaanse als de Nederlandse brandwerende weefsels bij.

De sector Geosynthetics & Grass boekte 19% EBITA-groei, maar stelde teleur met een autonome daling van het bedrijfsresultaat na amortisatie met 22%. De Grass-bedrijven in Nederland en de VS namen nieuwe lijnen in gebruik, die in de topmaanden van 2007 productietechnische problemen kenden. Deze zijn nu grotendeels opgelost. De Geosynthetics-groep ondervond in de VS hinder van de stagnatie op de Amerikaanse huizenmarkt alsmede de hoge grondstofprijzen, die pas in de tweede helft van 2007 konden worden doorberekend. De Europese, Aziatische en Australische geo-activiteiten draaiden goed.

De sector Technical Components/Holding & Services liet, naast de reeds vermelde desinvesteringen, een daling van de EBITA zien. Dit hangt vooral samen met de verkoop van Plasticum in 2006.

GRONDSTOFKOSTEN

De grondstofkosten in procenten van de omzet bedroegen 52%, evenals in 2006. De grondstofprijzen stegen. Deze stijging, die voornamelijk in de tweede helft optrad, kon slechts met vertraging worden doorberekend. Hierdoor zal het overgrote deel van de verkoopprijsaanpassingen pas in 2008 zichtbaar worden. In 2007 was er opnieuw schaarste aan grondstoffen voor brand- en kogelwerende materialen.

PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten maakten in 2007 20% van de omzet uit, een daling van 2%-punt ten opzichte van 2006 (22%). Deze afname was het gevolg van de overname van TenCate Thiolon Middle East in Dubai, waar de personeelskosten op 20-25% van het West-Europese niveau liggen.

De kosten in Azië, waar eveneens een deel van de groei van TenCate plaatsvindt, liggen gemiddeld genomen op hetzelfde niveau als in het Midden-Oosten.

BELASTINGEN

Het belastingpercentage daalde verder van 27,2% naar 20,5%. Van deze daling komt 3,5%-punt voor rekening van TenCate Thiolon Middle East. Daarnaast werd geprofiteerd van een incidentele belastingbata die betrekking heeft op voorgaande jaren en het benutten van fiscaal compensabele verliezen in Frankrijk.

WERKKAPITAAL

Het werkkapitaal nam in 2007 toe met 20%:

Stand eind 2006	€ 179,2 mln (82 dagen)
Acquisities/ desinvesteringen	+ 6,9
Autonome groei in 2007	+ 34,7
Koerswijzigingen	- 10,5
Totaal	€ 210,3 mln (84 dagen)

De toename had mede te maken met de hoge omzet en productie in het vierde kwartaal. Het niveau zal begin 2008 weer afnemen.

INVESTERINGEN

In 2007 werd € 62,9 miljoen geïnvesteerd, bij een afschrijvings- en amortisatieniveau van € 32,7 miljoen.

Enkele grote projecten waren:

- de bouw van een geosynthetics-fabriek in Zhuhai (China)
- monofilament graslijnen in Nijverdal (overloop uit 2006)
- monofilament graslijnen in Dayton (VS) (overloop uit 2006)
- machines en infrastructuur TenCate Advanced Composites

Genoemde projecten faciliteren de verwachte groei in de komende jaren.

KASTROMEN EN FINANCIERING

De acquisities, investeringen en groei van het werkkapitaal leidden in 2007 tot een toegenomen vermogensbehoefte van bijna € 200 miljoen.

Deze werd voor ruim € 50 miljoen gedekt door een (sub 10%) aandelenemissie in februari en

de vernieuwde syndicated loan van € 250 miljoen in maart 2007.

De vier voorgenomen acquisities per einde 2007 waren aanleiding de syndicated loan van € 250 miljoen in februari 2008 uit te breiden tot € 400 miljoen. Zie verder Gebeurtenissen na balansdatum op bladzijde 40.

Ondanks de toename van de langlopende bankschuld bleef TenCate in 2007 ruimschoots binnen de met de banken afgesproken convenanten. De verhouding netto rentedragende schuld/EBITDA bedroeg eind 2007 2,18.

Het eigen vermogen bedroeg eind 2007 € 310 miljoen bij een solvabiliteit van 43,0%.

Kasstromen	2007	2006
Nettowinst*	43,0	34,0
Afschrijvingen/amortisatie	32,7	23,1
	<u>75,7</u>	<u>57,1</u>
Toename werkkapitaal bestaande activiteiten (-)	- 35,2	- 4,0
Investerings	- 62,9	- 43,0
Overig	- 1,6	- 3,9
Kasstroom voor acquisities en desinvesteringen	<u>- 24,0</u>	<u>+ 6,2</u>
Acquisities	- 182,9	- 1,3
Desinvesteringen	+ 7,8	+ 64,0
	<u>- 199,1</u>	<u>+ 68,9</u>
Funding		
Aandelenemissie (netto)	+ 50,6	-
Inkoop aandelen, cash-dividend, uitgifte ingekochte aandelen	- 7,9	- 12,7
Toe- (+) / afname (-) schuld e.a.	+ 156,4	- 56,2
	<u>+ 199,1</u>	<u>- 68,9</u>

* Exclusief resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten.

In marktgebieden als die voor veiligheidsweefsels, antiballistiek, geotextiel en kunstgras heeft TenCate een technologische voorsprong, met in veel gevallen een daaraan gekoppeld marktleiderschap.

SWOT-ANALYSE

In het kader van de strategische planning worden op werkmataaschappijniveau SWOT-analyses uitgevoerd. Binnen dit proces worden sterktes en zwaktes geplaatst tegenover kansen en bedreigingen. Daaruit vloeien strategische acties voort. In het kader van de jaarverslaggeving wordt volstaan met een schematische weergave van de SWOT-analyse op hoofdpunten. Strategische acties van werkmataaschappijen of marktgroepen worden uit concurrentieoverwegingen slechts vermeld voor zover deze eerder zijn gepubliceerd (zie pagina 28 en 29).

RISICOMANAGEMENT

Aan de ondernemingsstrategie zijn risico's verbonden. Externe economische factoren, onvoorspelbaarheid van marktontwikkelingen, calamiteiten en menselijke factoren kunnen het realiseren van ondernemingsdoelstellingen in de weg staan. TenCate streeft ernaar de realisatie van strategische en operationele doelen zo volledig mogelijk te beheersen. Daartoe heeft TenCate de beschikking over adequate risicobeheersings- en controlemaatregelen. Die leiden ertoe dat:

- de belangrijkste risico's tijdig worden herkend en tot een aanvaardbaar niveau beperkt blijven;

- er een redelijke mate van zekerheid bestaat dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- de van toepassing zijnde wet- en regelgeving wordt nageleefd.

De marktgebieden waarop TenCate actief is - beschermende weefsels, aerospace, antiballistiek, geotextiel, kunstgras en technische componenten - brengen specifieke strategische en commerciële risico's met zich mee. TenCate is met deze activiteiten in de meeste gevallen actief op vier continenten, met elk zijn eigen dynamiek. TenCate kent dus geen monocultuur. Geen van de hierna behandelde risico's zal daarom een dominante invloed hebben.

Voor TenCate is een aantal belangrijke specifieke risico's geïdentificeerd. Het onderstaande overzicht van de belangrijkste specifieke risicogebieden is niet per se volledig. Het is mogelijk dat risico's die momenteel niet onderkend worden dan wel als niet materieel worden beschouwd, later een belangrijk negatief effect kunnen hebben op het vermogen van TenCate om haar bedrijfsdoelstelling te realiseren. De risicobeheersings- en controlemaatregelen zijn gericht op tijdige identificatie van deze risico's.

MARKTRISICO'S

Markt

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

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

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

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

Voorts zijn er markten waarin langjarige ontwikkelingsprogramma's voorkomen, zoals de aerospacemarkt. Hier is sprake van een redelijk stabiele ontwikkeling, die wordt

Geslaagde hellingproef voor geosynthetics

TenCate Geosynthetics North America heeft de IFAI Award of Excellence 2007 in de wacht gesleept voor haar bijdrage aan de verlenging van een van de landingsbanen van luchthaven Yeager in West Virginia. De bouw van een 73 m hoge helling bleek de meest effectieve, duurzame en esthetisch verantwoorde oplossing. De bijdrage bestond uit levering van diverse kwaliteiten geosynthetics en professionele technische ondersteuning. Het resultaat: een verlengde landingsbaan die aan alle veiligheidseisen voldoet met een helling die inmiddels goeddeels begroeid is.



KRACHT VAN TENCATE

- Een kennisintensieve en flexibele onderneming, gericht op de ontwikkeling van nieuwe materialen die voldoen aan functionele eisen van de markt.
- Korte marktintroductietijd door goede beheersing van het innovatieproces.
- Een brede technologische basis op het gebied van textieltechnologie en gerelateerde chemische processen.
- Innovatief en onderscheidend in de waardenketen.
- Wereldwijd leidende posities in marktniches.
- Door schaalvoordelen zijn omvangrijke investeringen mogelijk voor toekomstige ontwikkelingen, zoals milieu-investeringen en digitale veredeling (DigiTex).
- Synergetische effecten binnen en tussen bedrijfssectoren.
- Positief corporate imago en strategische focus gebaseerd op value chain management.
- Borging van marktposities door (industriële) certificeringen, patenten en licenties.
- Productievestigingen op drie continenten.

VERBETERPUNTEN

- Nog grotere marktgerichtheid, waarbij het bieden van oplossingen centraal staat.
- Bredere spreiding van kennis binnen TenCate, door veel aandacht te schenken aan training en opleiding en interne management development-programma's.
- Verdere versterking van de Aziatische organisatie, zowel vanuit de logistieke processen als de marktpotentie van deze regio.
- In opkomende Oost-Europese landen de marktpositie versterken teneinde van de groei aldaar te profiteren.
- Verdere reductie van de kostenbasis en verhoging van de efficiency bij vestigingen in Europa.

KANSEN

- Verscherpte regelgeving ten aanzien van veiligheid en bescherming, zoals de moderniseringsprogramma's in de defensiemarkt (veiligheid, bescherming, draagcomfort en nieuwe functionaliteiten) en adequaat watermanagement wereldwijd.
- *Advanced materials en smart textiles* zijn groeiemarkten, met Europese subsidieprogramma's.

- Productdifferentiatie voor nieuwe omzet in bestaande of nieuwe markten.
- Hyperfragmentatie, vooral in Europese markten, met uiteenlopende normeringen, biedt mogelijkheden voor functionele materialen met verschillende specificaties.
- Opkomende markten die in navolging van ontwikkelde markten normeringen gaan invoeren.
- Toenemende zorg voor veiligheid en duurzaamheid van kunstgras sportvelden. TenCate draagt samen met haar commerciële partners zorg voor kwaliteitsborging door middel van een systeemaanpak gebaseerd op performance-eigenschappen. Ketenintegratie is positief voor kwaliteitsborging richting eindgebruikers.

Plezier in het werk is belangrijk, anders is het maar gewoon een baan!

BEDREIGINGEN/RISICO'S

- Afhankelijkheid aan de inkoopzijde; tijdelijke tekorten aan bepaalde grondstoffen.
- De stijging van grondstofkosten kan niet altijd direct worden doorberekend, noch altijd worden afgedekt.
- Weglekken van kennis; een technologisch georiënteerde onderneming als TenCate is kwetsbaar en dient derhalve haar kennisdomein maximaal te bewaken.
- Meer zichtbaarheid van het merk TenCate betekent tevens een hoger afbreukrisico.

UITDAGINGEN TENCATE

■ **Versterking van de kennisbescherming en de patentpositie**

Groei van het kennisdomein en versterking van de kennisbescherming vormen de basis voor de toekomst van de onderneming. De in 2007 gepleegde acquisities hebben de kennispositie aanzienlijk versterkt en uitgebreid. Hieruit kunnen bestaande product-marktcombinaties voordelen putten, maar kunnen ook nieuwe markten opengebroken worden.

■ **Systeembenadering**

Meer interne coherentie binnen TenCate en schaalvergroting door autonome groei en acquisities versterken de positie op de inkoopmarkt.

■ **Conceptuele commerciële aanpak**

De toenemende zorg voor veiligheid en duurzaamheid van kunstgras sportvelden dient te worden vertaald in heldere systeemconcepten. TenCate zal deze concepten in belangrijke mate met partners in de kunstgrasketen nader uit dienen te werken. Deze conceptuele aanpak vormt mede de basis voor de toekomstige winstgroei.

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

Intensiveren van de commerciële activiteiten in markten die sterk groeien, maar waarin TenCate nog een relatief klein deel van de omzet genereert (Azië, Midden-Europa). De uitbreiding van de productie voor Geosynthetics in China dient de basis te vormen voor de verdere groei van de lokale omzet in de Aziatische markt.

■ **Vermindering van afhankelijkheid van olieproducten**

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

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

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

beschermd door kwalificeringen. Voorwaarde is dat TenCate zich houdt aan de door de afnemers gestelde kwaliteitsrichtlijnen.

Hoewel in verschillende markten een afhankelijkheid van zeer grote klanten bestaat, heeft op geconsolideerd niveau geen enkele klant een aandeel van meer dan 4% (2006: 3%) in de omzet, terwijl de vijf grootste klanten gezamenlijk niet meer dan 13% van de omzet in 2007 uitmaakten (2006: 9%).

Macro-economie

Macro-economische ontwikkelingen hebben invloed op het niveau van de vraag naar producten van TenCate. Een belangrijke factor betreft de overheidsuitgaven in de belangrijkste landen. De vraag naar beschermende weefsels en antiballistiek wordt gestuurd door overheidsorganen, met name defensie en brandweer. Overheidsinvesteringen in infrastructuur en sportvoorzieningen drijven de vraag naar geotextiel- en kunstgrasproducten.

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

Grondstoffen

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

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

Prijsverhogingen kunnen met een vertraging van drie tot zes maanden worden doorberekend aan de klant. Dezelfde beweging treedt op bij prijsdalingen. In enkele situaties wordt in afnemerscontracten een automatische prijsaanpassingsclausule opgenomen.

Bij supersterke en brandwerende armourevzels zijn regelmatig schaarstesituaties of een sterke afhankelijkheid van één leverancier ontstaan. In die situaties zijn goede afspraken gemaakt met de leverancier. Werkmaatschappijen van TenCate zullen in toenemende mate gezamenlijk optrekken in de onderhandelingen met grote leveranciers, teneinde optimale condities te bereiken in termen van prijs, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid.

FINANCIËLE RISICO'S

Valuta

Circa 42% van de omzet van TenCate vindt plaats in euro's. Het belangrijkste valutarisico dat TenCate loopt, is op de US-dollar (43% van de omzet) en enkele meer of minder dollargerelateerde valuta als de Hong Kong-, Singapore- en Australische dollar en de Chinese renminbi en de dirham (Dubai).

Inzake valuta's onderscheiden wij een concurrentieel, een transactie- en een translatie-risico.

Het concurrentieel risico heeft te maken met de veranderende concurrentiepositie ten opzichte van concurrenten in gebieden met andere valuta. Dit risico wordt voor de eerstvolgende zes maanden afgedekt met opties. Daarna moet een blijvend antwoord zijn gevonden op de nieuwe situatie.

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

Aangezien buitenlandse werkmaatschappijen, vooral in US-dollars en daaraan gerelateerde valuta, een belangrijke winstbijdrage aan het concernresultaat leveren, worden deze translatierisico's afgedekt. Hiertoe wordt per begin



Vikings in Nederland

Het wagenpark van het Nederlandse Korps Mariniers is uitgebreid met 74 fonkelnieuwe voertuigen van het type Viking. Het voertuig is onder meer gepantserd met spall-liners van TenCate. De BVs-10, een volledig amfibisch voertuig, is uitermate geschikt voor toepassing bij situaties als in Irak en Afghanistan. De Vikings zijn bedoeld voor crisisbeheersingsoperaties. Het Zweedse BAE Systems Hägglunds is leverancier. Het Korps Mariniers zit samen met Groot-Brittannië in de UK/NL Landing Force. Die beschikken eveneens over de Vikings en dat maakt de samenwerking gemakkelijker.

Het milieubeleid van TenCate is gebaseerd op een zo beperkt mogelijke belasting van het milieu. Er zijn maatregelen genomen om milieurisico's te vermijden

van het boekjaar de verwachte winstbijdrage ingedeekt. Voor 2008 zijn daartoe putopties op een niveau van €/\$=1.50 gekocht.

Rente

De financiering van de onderneming is vrijwel gecentraliseerd. Het risico van rentestijging wordt in beginsel voor het eerstvolgende jaar voor 90% afgedekt en voor de daaropvolgende jaren voor 75% respectievelijk 50%, rekening houdend met de verwachte renteontwikkelingen. Daarvoor worden bij voorkeur caps gebruikt.

Pensioenvoorzieningen

TenCate heeft de pensioenvoorziening voor de Nederlandse werknemers ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Koninklijke Ten Cate. Deze middelloonregeling wordt onder IFRS-verslaggevingsregels aangeduid als 'defined benefit'. Een sterke daling van de koersen op de internationale effectenbeurzen kan leiden tot een waardedaling van de beleggingen van het Pensioenfonds. Het gevolg daarvan en van renteontwikkelingen kan zijn dat de voorziening pensioenverplichtingen op de balans van Koninklijke Ten Cate onder de nieuwe IFRS-richtlijnen toeneemt. Het Pensioenfonds heeft binnen zijn beleggingsbeleid

zelf maatregelen getroffen, mede als gevolg van het Financieel Toetsingskader (onder andere renterisicomanagement), die een verlaging van het risicoprofiel inhouden.

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

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

ORGANISATORISCH-JURIDISCHE RISICO'S

TenCate is betrokken bij verschillende juridische procedures, voortvloeiend uit de normale bedrijfsvoering. In de procedure United Fabrics versus TenCate, die reeds in 2000 een aanvang heeft genomen en waarover al eerder is gerapporteerd, heeft de Hoge Raad op 7 april 2006 arrest gewezen. Een deel van de claim, gebaseerd op een commerciële alliantie, is definitief afgewezen. Inzake het restant van de claim, betrekking hebbende op een managementalliantie, is de tegenpartij opgedragen de geleden schade aan te tonen. Daarbij is een bankgarantie gesteld van € 1,8 miljoen.

Milieu

Het milieubeleid van TenCate is gebaseerd op een zo beperkt mogelijke belasting van het milieu. Zowel vanuit de holding als door directies van werkmaatschappijen worden periodieke controles uitgevoerd en zijn maatregelen genomen om milieurisico's te vermijden.

Met name bij de veredeling van textiel worden soms chemicaliën gebruikt die met waarborgen moeten worden omgeven. Het afvalwater uit de textielveredeling in Nederland wordt door provinciale waterzuiveringsinstallaties gezuiverd. In Nijverdal-Noord is in juni 2007 een nieuwe eigen waterzuiveringsinstallatie in gebruik genomen.

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

Productontwikkeling

Productontwikkeling is de levensader voor de komende jaren. De aansturing daarvan moet zorgvuldig gebeuren. Worden producten in een te vroeg stadium op de markt gebracht, dan kunnen kinderziekten, recalls en schade het gevolg zijn. Is de marktintroductietijd daarentegen te lang, dan verspeelt TenCate

een belangrijk stuk van haar concurrentievoordeel. Het proces van productontwikkeling is gestructureerd volgens strikte procedures en criteria.

Productie en productaansprakelijkheid

TenCate kent verschillende productieprocessen op een kleine tot middelgrote schaal, bijvoorbeeld waar minder dan 100 medewerkers bij zijn betrokken. Daar waar een relatief lage graad van automatisering in de productiebesturing aanwezig is, bestaat een verhoogd risico op menselijke fouten. Incidenten in de productie zijn nooit uit te sluiten. Deze kunnen aanleiding geven tot kwaliteitsverlies van eindproducten, claims van afnemers of zelfs tijdelijke discontinuïteit van het productieproces. TenCate voert echter een preventieve controle op haar producten en vrijwel alle bedrijven zijn ISO-gecertificeerd. Beheersing van de productieprocessen en kwaliteitsbeheer zijn belangrijke prioriteiten ter voorkoming van productclaims. In 2007 is gewerkt aan uniformering en aanscherping van standaard verkoopvoorwaarden.

Management en personeel

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

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

Een ander risico is de afhankelijkheid van sleutelfunctionarissen, vaak met een R&D- of marktachtergrond. Daarbij is het zaak ervoor te zorgen dat deze expertise behouden blijft en gedeeld wordt in de organisatie. Dit wordt bereikt door borging van kennis.

CONTINUÛTEIT INFORMATIEVOORZIENING

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

Systemen voor communicatie en generieke werkplekautomatisering zijn grotendeels centraal uitgevoerd. Verstoringen van deze systemen kunnen een inbreuk op de bedrijfsprocessen veroorzaken. Door procedures voor informatiebeveiliging en uitwijk worden de risico's zoveel mogelijk beperkt. De werking daarvan wordt periodiek getoetst.

Risicobeheersings- en controlesysteem

Het geheel van maatregelen van risicobeheersing en controle steunt op een aantal sleutel-elementen.

BEHEERSINGSOMGEVING

De onderneming streeft naar een cultuur van openheid, integriteit, professionaliteit, gedrevenheid, doelmatigheid en respect. Kernwaarden zijn ondernemerschap, innovatie en resultaatgerichtheid.

Iedere medewerker wordt op deze cultuurelementen gewezen en op de verplichting tot naleving van alle toepasselijke wet- en regelgeving.

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

ORGANISATIE

De organisatiestructuur van TenCate is erop gebaseerd een samenwerkingsverband te ondersteunen waarbij ieders verantwoordelijkheden duidelijk gedefinieerd en prestaties meetbaar zijn.

Een en ander komt tot uiting in een groepsstructuur met resultaatverantwoordelijke groepen en werkmaatschappijen. De groepsdirecties bepalen de groepsstrategie, bevorderen samenhang en synergie en zijn verantwoordelijk voor het benutten van marktposities in de waardeketen.

Centrale ondernemingsstaven met functionele verantwoordelijkheden dragen bij aan de coördinatie.

Faciliterend voor het bovenstaande is een aantal procedures, waaronder het TenCate Accounting Manual.

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

INFORMATIEVOORZIENING, COMMUNICATIE EN PROCESBEWAKING

Systemen voor interne informatievoorziening en communicatie zijn er primair op gericht medewerkers en leidinggevenden adequate informatie te verschaffen ten behoeve van de

eigen taakgebieden. Een klokkeluidersregeling 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 werkmaatschappijdirecteuren. Afhankelijk van de actualiteit wordt regelmatig rechtstreeks met elkaar gesproken. Meer formeel wordt maandelijks uitgebreid gerapporteerd en eenmaal per kwartaal worden de gang van zaken, de resultaten, de vooruitzichten en bepaalde facetten van het risicomanagement besproken. Het risicomanagement maakt tevens deel uit van het overleg met de financiële commissie van de raad van commissarissen.

BEHEERSINGSACTIVITEITEN

Het beheersen van risico's is een verantwoordelijkheid van het management op alle niveaus.

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

Alle financiële voorschriften zijn opgenomen in de TenCate Accounting Manual. Met ingang van 2007 verklaren de directies en controllers

van de werkmaatschappijen bij elke rapportage dat de resultaten overeenkomstig deze manual zijn opgesteld.

De externe accountants beoordelen jaarlijks de opzet en de werking van de administratieve organisatie en de interne controle, voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening. Hierover rapporteren zij aan het management, de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

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

EVALUATIE VAN RISICIBEHEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

De raad van bestuur is van oordeel dat:

- de risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid

American football op goede gronden

American football vergt veel van spelers en sportveld. Met name in de VS is het niveau hoog en wordt de sport veel beoefend. Kunstgras van TenCate Thiolon biedt veiligheid, comfort en een constant speloppervlak. Door de juiste combinatie van vezels en infill is de beschadiging van de huid bij slidings minimaal. Kunstgrasvelden kunnen intensief gebruikt en bespeeld worden. Een kunstgrasveld voor American football wordt volledig op maat ontworpen – tot aan de clublogo's op het veld. Vezels kunnen immers in alle kleuren geproduceerd worden.



geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;

- de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt;
- er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.

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

- menselijke beoordelingsfouten kunnen optreden;
- er steeds kosten/baten-afwegingen 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.

INFORMATIETECHNOLOGIE

IT-strategie en -beleid

Goede voortgang is geboekt met de verdere standaardisatie van de generieke applicaties, zoals e-mail, internet en intranet. De verantwoordelijkheid en aansturing daarvan zal in toenemende mate bij de holding worden gelegd. De grote diversiteit aan websites is teruggebracht tot een gezamenlijke website waarbinnen de bedrijven hun content beheren. Hiermee is aan de doelstelling van corporate branding invulling gegeven.

Ook zijn alle e-mailadressen gestandaardiseerd naar tencate.com.

De ERP-implementatie van JOMAR bij TenCate Thiolon USA is conform planning en budget uitgevoerd. De implementatie van JOMAR bij TenCate Protective Fabrics USA

verloopt ook voorspoedig. Deze implementatie zal naar verwachting conform planning eind 2008 afgerond zijn.

TenCate Advanced Armour in Frankrijk en TenCate Thiolon Middle East zijn inmiddels op het TenCate-netwerk in Nederland aangesloten.

Actieplannen 2008

In 2008 zullen wereldwijd de groepsmaatschappijen op Global Active Directory worden aangesloten. De IT-organisatie voor corporate applicaties zal worden versterkt. De standaardisatie van ERP-systemen per groep zal worden voortgezet. Daarnaast zullen de ERP-systemen van TenCate Geosynthetics in Nederland en TenCate Armour Composites in Frankrijk en Denemarken worden vernieuwd.

PERSONEEL & ORGANISATIE

PERSONEEL- & ORGANISATIEBELEID

Het P&O-beleid wordt decentraal uitgevoerd. De concernstaf P&O initieert vooral mondiale programma's op het gebied van onder andere talent- en management development, organisatievraagstukken en compensation & benefits. Ter ondersteuning van onze bedrijfsdoelstellingen biedt P&O een beperkt aantal systemen en instrumenten, die zijn gebaseerd



Brandweerkorps Göteborg in het nieuw

Het brandweerkorps van Göteborg heeft gekozen voor TenCate Millenia Light® als buitenstof voor 550 nieuwe brandweerpakken. Eigenschappen als comfort en duurzaamheid gaven de doorslag. Millenia Light is een comfortabele buitenstof, die zorgt voor optimale bescherming. Het materiaal is uitermate duurzaam. Millenia Light is het lichtste materiaal met een dergelijk hoog draagcomfort en hittebestendigheid. Millenia Light is een goed voorbeeld van de commerciële synergie tussen de TenCate-bedrijven in Nederland en de VS. Diverse brandweerkorpsen hebben inmiddels gekozen voor Millenia Light.

'Talent is een bron waaruit steeds opnieuw helder en fris water vloeit; en deze bron krijgt minder waarde, indien ze niet op de juiste wijze wordt aangewend.'

op uniformiteit en transparantie. Leiderschap staat centraal. De P&O-instrumenten dienen deze te ondersteunen.

Aantal medewerkers	Ultimo 2007	Ultimo 2006
(in mensjaren)		
Nederland	975	962
Overig Europa	582	619
Verenigde Staten	1.527	1.527
Azië/Australië	641	424
Midden-Oosten	295	–
Totaal	4.020	3.532

In het verslagjaar heeft TenCate haar wereldwijde aanwezigheid vergroot door de acquisitie van Mattex Leisure Industries (Dubai), Roshield (Denemarken) en Phoenixx (USA) alsmede de bouw van een productiefaciliteit in Zhuhai (China). Hierdoor wordt het internationale karakter van TenCate versterkt en ontstaat een betere beheersing van internationale waardeketens. Bij het creëren van arbeidsplaatsen in voor TenCate 'nieuwe' geografische gebieden zijn zowel economische en sociale als ethische overwegingen het criterium.

ORGANISATIEONTWIKKELING

De sterke innovatieve kracht van TenCate wordt in belangrijke mate ondersteund door de decentrale structuur van de organisatie. Verantwoordelijkheden worden daarbij zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Ondernemerschap staat op alle niveaus in de werkmaatschappijen centraal. Een doelmatige centrale aansturing vanuit de holding versterkt de kernwaarden van de bedrijfscultuur: innovatief vermogen, ondernemerschap, resultaatgerichtheid, vertrouwen en samenwerking. Een adequate mate van autonomie van de diverse werkmaatschappijen en het actief zoeken van onderlinge en externe samenwerking passen in de cultuur van de onderneming.

TALENT- EN MANAGEMENTONTWIKKELING

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

MANAGEMENT DEVELOPMENT

TenCate onderkent het belang van investering in kennis en vaardigheden van het (potentiële) management. De kernwaarden ondernemerschap, leiderschap, innovatief vermogen, resultaatgerichtheid en samenwerking worden in een vierlaags management development (MD)-programma gestructureerd versterkt. Het doel van dit internationale TenCate-programma is om wereldwijd te zorgen voor adequate opvolging, ontwikkeling van het (potentiële) management en het aantrekken van de juiste talenten.

Een belangrijke referentie voor het verder uitrollen van het internationaal (MD)-programma was de eerste jaargang van het TenCate Active-programma. Dit programma is gericht op de bevordering van het innovatief vermogen, ondernemerschap en situationeel leiderschap. Het programma is ontwikkeld in samenwerking met TSM Business School, dat gebruikmaakt van een internationaal netwerk van universiteiten, business schools en docenten. Het vormt een belangrijke basis voor het innoverende vermogen van onze organisatie.

In het verslagjaar heeft in Nederland een eerste groep talentvolle medewerkers dit Active-

programma voltooid. De deelnemers krijgen handvatten aangereikt zodat zij het proces van strategievorming en de tactische en operationele vertaling daarvan beter kunnen doorgronden en op dit proces kunnen bijsturen. In het active learning-gedeelte voerden de deelnemers in drie multidisciplinaire teams een strategische opdracht uit. De gepresenteerde projecten, die als volwaardig businessplan moeten worden afgerond, zijn bijzonder succesvol gebleken. Een aantal aspecten van deze businessplannen zal daadwerkelijk worden opgevolgd.

Een belangrijke toegevoegde waarde van dit programma, naast de opgedane kennis, kunde, vaardigheden en houding, is de onderlinge samenwerking van de managers binnen de verschillende strategische productgroepen en disciplines.

Het TenCate Active-programma zal in 2008 binnen heel Europa en in de Verenigde Staten worden uitgevoerd.

Het internationaal MD-programma wordt dit jaar uitgebreid met een executive-programma, een talent scouting-programma en een trainee-programma. Ook binnen deze programma's zal de nadruk liggen op ondernemerschap, leiderschap en resultaatgerichtheid.

Het continu scouten, beoordelen (op potentieel), evalueren en ontwikkelen van talenten vormt de kern in elk programma. De verschillende programma's zullen organisch op elkaar aansluiten en belangrijke horizontale en verticale samenwerkingsverbanden aanbrengen tussen de verschillende werkmaatschappijen en disciplines. Het lokale management speelt bij de ontwikkeling van deze programma's een belangrijke rol, zodat maximale aansluiting ontstaat bij de lokale behoeften. Het programma sluit aan op bestaande systematieken op het gebied van ontwikkelings- en opvolgingsplanning, als onderdeel van de P&O-beleidsnota 2006-2010.

ARBEIDSVOORWAARDEN

TenCate wil haar medewerkers een compleet, modern en marktconform arbeidsvoorwaardenpakket bieden en waar mogelijk keuzemogelijkheden. TenCate vindt het belangrijk dat medewerkers ook in de toekomst over een competitief pakket arbeidsvoorwaarden beschikken.

Tijdens het verslagjaar werd het mondiaal ontwikkelde beloningsbeleid voor het internationale top- en hoger management, gebaseerd op het Hay-systeem, verder vormgegeven en bij de geacquireerde bedrijven doorgevoerd.

Daarnaast is een uitvoerige benchmark gestart naar de verschillende gehanteerde benefits binnen de TenCate-bedrijven.

VEILIGHEID

Onze medewerkers op alle continenten zijn vakmensen met een resultaat- en oplossingsgerichte ondernemingszin, die daadwerkelijk bereid zijn uitdagingen aan te gaan. Zij streven naar succes van hun eigen groep, in het belang van TenCate als wereldwijd opererende onderneming. Daarvoor krijgen onze medewerkers de gelegenheid zich individueel en beroepsmatig in een (inter)nationale werkomgeving te ontwikkelen en te ontplooiën. Wij bieden hen een veilige werkomgeving en aantrekkelijke en uitdagende taken en verantwoordelijkheden, met ruimte voor initiatief en creativiteit.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemen

Investeren in duurzaam ondernemen neemt bij TenCate een belangrijke plaats in. In de dagelijkse praktijk hebben de werkmaatschappijen duurzamer produceren hoog op de agenda staan. Kwaliteitszorg en procesmanagement zijn erop gericht de productie zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen. De mees-



TenCate People Program

TenCate investeert in de kennis en vaardigheden van (potentieel) leidinggevend. Ondernemerschap, leiderschap, innovatief vermogen, resultaatgerichtheid en samenwerking zijn kernwaarden. Deze worden in een vierlaags management development (MD)-programma versterkt. Het doel van het internationale TenCate People Program is om wereldwijd te zorgen voor adequate opvolging, ontwikkeling van het management en het aantrekken van de juiste talenten.

te werkmaatschappijen van TenCate beschikken over certificeringssystemen die kwaliteit (ISO 9001) of duurzaamheid (ISO 14001) borgen. Daar waar certificering nog niet is gerealiseerd, wordt gewerkt aan verdere inbedding.

In het verslagjaar heeft TenCate haar centrale beleidsuitgangspunten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen verder uitgewerkt. De nodige verbeteringen zijn doorgevoerd en diverse investeringen zijn verricht om invulling en uitvoering te kunnen geven aan de eerder geformuleerde speerpunten. Dit betreft onder meer ketengerichte milieuzorg, recycling en hergebruik, kwaliteitszorg, veiligheid en bescherming, deskundigheid en integriteit van medewerkers en maatschappelijke betrokkenheid.

Binnen de onderneming worden deze uitgangspunten steeds meer meetbaar en inzichtelijk gemaakt. Het uiteindelijke doel is om zowel de onderneming, haar directe omgeving als haar belanghebbenden te laten profiteren van deze maatschappelijk verantwoorde benaderingswijze.

KETENGERICHTE MILIEUZORG

Duurzaamheid en ethiek spelen al jaren een belangrijke rol in de werkprocessen van alle werkmaatschappijen. TenCate streeft naar productieprocessen die milieueffecten tot een minimum beperken. Daarbij is TenCate zich bewust van haar positie in de keten. Ook naar toeleveranciers wendt TenCate haar invloed aan om doelstellingen op het gebied van duurzaam ondernemen binnen de waardeketen te realiseren. Dit ketengerichte denken maakt het mogelijk doelstellingen te bereiken die ook invloed hebben buiten de eigen onderneming. Intern stimuleert TenCate het denken over duurzaam ondernemen met best practices in haar personeelsmedia. Zo worden de werkmaatschappijen gestimuleerd eigen projecten in beeld te brengen.

Aan de hand van de milieuzorgsystemen wordt gestreefd naar beperking van het gebruik van grondstoffen, het verbruik van water en energie en van emissies. Samen met toeleveranciers van grondstoffen en afnemers wordt getracht milieueffecten verder te verminderen. Voorbeelden zijn vervanging van chemische hulpstoffen door milieuvriendelijker alternatieven, verbeteringen in het productieproces, vermindering van energie- en waterverbruik, hergebruik van warm proceswater

en het in kaart brengen van energie- en afvalstromen. TenCate gebruikt alleen chemicaliën en verfstoffen die vermeld zijn in de textielmilieudatabank. De meeste chemicaliën en kunststofvezels worden door TenCate ingekocht bij grote multinationals die meestal ook beschikken over een op duurzaamheid gericht beleid.

De TenCate-werkmaatschappijen besteden veel aandacht aan de beheersing van afvalstromen. Naast een consequente scheiding van afvalstoffen wordt bij diverse productievestigingen een massabalans bijgehouden. Dit vormt de voorbereiding op beperking van afvalstromen in het hele productieproces.

Ook het afgelopen verslagjaar hebben enkele Nederlandse werkmaatschappijen op brancheniveau water- en energieverbruik weten terug te brengen. Deze afspraken werden eerder vastgelegd in een convenant. Doel is in een periode van tien jaar tijd een energiebesparing van 10% te realiseren. Elke drie jaar wordt een energiebesparingsplan opgesteld en uitgevoerd. Zo worden eventuele bezuinigingen afgewogen tegen de benodigde investeringen. Besparing van energie in de totale keten staat centraal in genoemd convenant.

RECYCLING EN HERGEBRUIK

Specifieke materialen als glas en lampen, karton en papier, ijzer en staal, maar ook hout worden zoveel mogelijk gescheiden. Deze worden elders gerecycled. Eventueel gevaarlijk afval wordt gescheiden ingezameld en door erkende verwerkers opgehaald.

Restmaterialen en uitval worden gerecycled. Bepaalde delen van het productieafval worden door derden gebruikt als basismateriaal voor toepassing in nieuwe producten. Zo wordt het productieafval van garens en weefsels van TenCate Advanced Composites vermalen tot pulp dat in diverse toepassingen kan worden hergebruikt als versterkingsmateriaal. Het restafval van garens en vezels van TenCate Thiolon en TenCate Thiobac wordt dankzij recycling omgevormd tot bruikbare grondstoffen voor andere doeleinden, zoals verpakkingsmaterialen en diverse spuitgiertartikelen van derden.

In het verslagjaar hebben TenCate Thiolon en TenCate Advanced Textiles gezamenlijk een afvalpreventieonderzoek uitgevoerd. De bevindingen hiervan zullen worden gebruikt om de bestaande milieuzorgsystemen verder aan te scherpen.

TenCate Grass en TenCate Protective Fabrics

in Nijverdal combineerden reeds eerder het warme en koude water dat tijdens hun respectievelijke processen ontstaat. In het verslagjaar zijn de voordelen van deze vondst opnieuw tot uitdrukking gekomen in verlaagde energiekosten en verdwenen lozingsheffingen. Hier wordt het milieu dubbel gespaard.

KWALITEITSZORG

De meerderheid van de werkmaatschappijen van TenCate is gekwalificeerd volgens de ISO 9001-normen. Gezien de eisen die aan de producten van TenCate worden gesteld, speelt kwaliteit een vooraanstaande rol.

Bovendien hanteren diverse klanten extra kwaliteitsnormen waaraan voldaan moet worden. Dat is bijvoorbeeld het geval bij materialen voor toepassingen in de lucht- en ruimtevaart.

VEILIGHEID EN BESCHERMING

Wereldwijd geeft TenCate de hoogste prioriteit aan een veilige werkomgeving. Het waarloosbare percentage bedrijfsongevallen onderstreept die ambitie. Veiligheid heeft te maken met beschermingsmiddelen en bewustzijn. Veilige machines moeten veilig worden gebruikt. Training en voorlichting zijn gerichte middelen om medewerkers bewust te houden

over de eventuele risico's. Van het operationele management wordt verlangd dat men collega's op de werkvloer herinnert aan de gemaakte werkafspraken voor persoonlijke bescherming. Binnen de werkmaatschappijen zijn kwaliteits-, arbo- en milieu- (KAM) functionarissen aangesteld. Zij monitoren de stand van deze zaken bij de werkmaatschappijen.

DESKUNDIGHEID EN INTEGRITEIT

Deskundigheid is de basis voor het kwalitatieve denken en handelen van TenCate. Vakmanschap komt in haar werkmaatschappijen dagelijks tot volle wasdom. Ook integriteit is evenwel een belangrijk thema binnen de multinational. De integriteitscode van TenCate is in het verslagjaar wederom het uitgangspunt geweest voor alle handelingen van de werkmaatschappijen in binnen- en buitenland. TenCate gaat als toeleverancier, ontwikkelaar, partner en producent diverse relaties aan met haar belanghebbenden. Vertrouwen is de grondslag van elke relatie. Een van de kernwaarden van TenCate is betrouwbaarheid. De integriteitscode heeft betrekking op iedereen met een dienstverband bij TenCate of haar werkmaatschappijen. De code is onderdeel van elke individuele arbeidsovereenkomst. Ter ondersteuning van de code zijn een centrale



Kunstgras in de Verboden Stad

Sinds oktober 2005 ligt er al kunstgras van TenCate-makelij in de Verboden Stad. In het voormalig keizerlijk paleis in Beijing is in 2007 een nieuwe kunstgrasmat geïnstalleerd, voorzien van het nieuwe TenCate-logo.

De Verboden Stad (Gu Gong) in het centrum van Beijing is de basis van de National Flag Guard. De Guard is een belangrijk onderdeel van het Chinese leger. De garde is onder meer belast met de veiligheid van het Tian An Men-plein, dat aan de zuidkant ervan ligt. Per jaar wordt de grond hier door enkele miljoenen bezoekers met voeten getreden.

compliance officer en een vertrouwenspersoon benoemd.

BETROKKEN EN ACTIEF

De betrokkenheid van TenCate bij de gemeenschappen waarin de onderneming functioneert, is en blijft groot. In alle landen waarin de werkmaatschappijen van TenCate zijn gevestigd, is de regionale binding gebaseerd op een relatie van toewijding, trouw en trots. Personeelsverenigingen organiseren met regelmaat verschillende activiteiten voor hun leden. Medewerkers in binnen- en buitenland zijn – al dan niet in teamverband – actief op cultureel, maatschappelijk en sportief gebied. TenCate Thiolon is partner van de Johan Cruyff Foundation, die sportbeoefening voor minder kansrijke kinderen in Nederland mogelijk maakt. TenCate Thiolon is founding partner van Cruyff Courts. Deze organisatie legt trapveldjes aan, voorzien van kunstgras voor jeugd in stedelijke gebieden. TenCate Thiolon werkt samen met betaald-voetbalorganisaties (BVO's) en gemeentelijke wijkorganisaties om de acceptatie en verspreiding van kunstgrasvelden verder te vergroten.

TenCate Advanced Composites is in het verslagjaar wederom sponsor in natura geweest van het Delftse studententeam, dat de Nuna4

voor de vierde keer op rij tot winnaar van de World Solar Challenge in Australië heeft gemaakt. Deze zonneauto kon winnen mede dankzij de lichtgewicht en zeer sterke composietmaterialen van TenCate. Verder is het Delftse DUT-racingteam prominent geëindigd in de Formula Student-classificatie van composietraceauto's. TenCate sponsorde ook deze studenten in natura. De beste wegligging, de lichtst mogelijke constructie en de hoogst haalbare snelheid stonden voor het team centraal. Dit team scoorde met zijn ontwerp ook hoge ogen bij de designprijs die aan deze competitie is verbonden. Daarmee zijn de Delftse automotive-studenten verder vertrouwd geraakt met de vernieuwende toepassingen die de materialen van TenCate te bieden hebben. Diverse studenten uit beide teams zullen het komende verslagjaar hun kennis en ervaring inzetten om ook de zogeheten Superbus van professor Wubbo Ockels tot een succes te maken. TenCate levert composiet dat zal worden gebruikt bij de bouw van de Superbus.

SAMENWERKEN EN PARTICIPEREN

Diverse werkmaatschappijen van TenCate hebben samenwerkingsverbanden met universiteiten en hogescholen. Zij verstrekken mate-

rialen voor onderzoek en ontwikkeling door studenten. Ook worden stageplaatsen beschikbaar gesteld voor afstudeerders van deze onderwijsinstellingen. Door studenten worden case studies en feasibility studies uitgevoerd binnen werkmaatschappijen van TenCate om nieuwe materialen te testen of bestaande materialen uit te proberen voor nieuwe toepassingen.

Vele verzoeken voor sponsoring of donaties bereiken TenCate. Ook al hanteert de onderneming een restrictief sponsorbeleid, de nodige sportieve en culturele activiteiten werden in het verslagjaar ondersteund. Een koppeling met de materialen en producten van TenCate staat centraal. Sponsoring in natura blijkt voor de betrokken partijen vaak de meest praktische bijdrage aan hun inspanningen. Het sponsor- en donatiebeleid zullen in het komende verslagjaar worden herzien en waar nodig gestroomlijnd.

INZICHTELIJKHEID

De uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen binnen de onderneming verder worden uitgewerkt naar de elementen people, planet en profit. Dankzij de verscherping van de onderliggende uitgangspunten wordt de centrale sturing inzichtelijker

en meetbaarder gemaakt, zowel op kwalitatieve als kwantitatieve elementen. Met ingang van het komende verslagjaar zullen deze thema's ook nadrukkelijker zichtbaar worden gemaakt in de verslaglegging en beeldvorming van de onderneming.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

1. YLA INC

Op 22 januari heeft TenCate aangekondigd dat overeenstemming was bereikt over de overname van YLA Inc te Benicia, Californië, USA.

YLA is een producent van geavanceerde thermoset composietmaterialen. Het bedrijf levert materialen voor de bouw van satellieten, zonnepanelen, communicatie, draagraketten, defensie en energieproductie.

Met deze overname krijgt TenCate een marktaandeel van meer dan 50% in de toepassing van thermoset composieten in de Amerikaanse ruimtevaart.

YLA en haar dochteronderneming CCS Composites hadden in 2007 een omzet van \$ 23 miljoen en zijn winstgevend. Met de acquisitie is een bedrag gemoeid van \$ 32 miljoen schuldenvrij. De overname dient nog goedgekeurd te worden door de Amerikaanse overheid.

2. XENNIA TECHNOLOGY LTD

Op 29 januari heeft TenCate bekendgemaakt dat een overeenkomst was getekend inzake de overname van 75% van het geplaatste aandelenkapitaal van Xennia Technology Ltd uit Cambridge, Engeland.

Xennia ontwikkelt inkt en coatingvloeistoffen met de hieraan gerelateerde besturingstechnologie (software). De onderneming heeft een groot aantal patenten op dit terrein. TenCate werkt al nauw samen met Xennia aan het DigiTex-project, een ontwikkeling voor digitale textielveredeling, met subsidiëring door de EU. Het project bereikt nu een fase van het ontwikkelen van commerciële toepassingen voor textielveredeling.

Xennia had een omzet van GBP 7 miljoen in 2007 en was winstgevend.

3. COMPOSIX CO.

Op 31 januari heeft TenCate medegedeeld dat – volgend op het persbericht van 11 december 2007 – de overname van Composix Co (Newark, Ohio USA) was afgerond.

Composix is Amerikaans marktleider op het gebied van bescherming van militaire voertuigen, vaartuigen en vliegtuigen door middel van composieten. De afnemers van Composix

zijn voertuigbouwers en andere toeleveranciers voor het Amerikaanse leger.

Composix heeft over 2007 een omzet gerealiseerd van meer dan \$ 100 miljoen en is zeer winstgevend. De overnameprijs bedraagt \$ 68 miljoen schuldenvrij, met de mogelijkheid van een earn out van \$ 10 miljoen indien in 2008 en 2009 een bepaald taakstellend winstniveau wordt gehaald.

Na de overname van Roshield (Denemarken) in februari 2007 betekent de huidige overname van Composix een zeer belangrijke versterking van TenCate's marktleiderschap op het gebied van voertuigbescherming.

4. EDEL GRASS

Op 12 december 2007 hebben Oranjewoud en TenCate gezamenlijk medegedeeld een letter of intent te hebben getekend betreffende de voorgenomen acquisitie van Edel Grass (Genemuiden). De verwachting is dat deze acquisitie kan worden afgerond in het eerste kwartaal van 2008, waarna Oranjewoud en TenCate ieder een 50%-aandeel zullen nemen.

Edel Grass is een toonaangevende aanbieder van kunstgrassystemen, met name voor hockey, tennis en voetbal op de Europese en Afrikaanse markt. Edel Grass had in 2007 een



Innovatieprijs voor waarschuwingssysteem

TenCate Geosynthetics Asia is onderscheiden met de Joint Research Innovation Award 2006 voor de ontwikkeling van het Slope Failure Early Warning System. Dit systeem waarschuwt in een vroeg stadium voor een verzakking in hellingen. Basis van het systeem is TenCate GeoDetect®. Het met optische sensoren uitgeruste geotextiel signaleert vroegtijdig vormveranderingen – tot enkele honderdsten van procenten – die aan een verzakking voorafgaan. TenCate Geosynthetics Asia heeft het Slope Failure Early Warning System ontwikkeld in samenwerking met een plaatselijke universiteit.

omzet van circa € 30 miljoen en was winstgevend.

Door de bundeling van knowhow en het complementaire karakter van de partners ontstaat een kwalitatief hoogwaardige speler met een breed kennisgebied op de kunstgrasmarkt.

5. UITBREIDING SYNDICATED LOAN

De hierboven aangekondigde acquisities vergen in totaal circa € 90 miljoen aan middelen. Mede naar aanleiding daarvan bestaat het voornemen de huidige syndicated loan van € 250 miljoen met € 150 miljoen te verhogen naar € 400 miljoen.

Op 26 februari 2008, de dag waarop dit jaarverslag is gedateerd, waren de commitments van deelnemende banken ruimschoots voldoende om de uitbreiding te doen slagen.

De geplande ondertekeningdatum van de nieuwe overeenkomst is 27 februari 2008.

VOORUITZICHTEN

TenCate heeft een sterke strategische ontwikkeling doorgemaakt, waardoor de positie in de betreffende waardeketens verder is versterkt. Ook is de technologische basis versterkt door middel van zelf ontwikkelde en geacquireerde technologieën, onder meer op

het gebied van digitale veredelings technologie (DigiTex). Technologieposities vormen de basis voor TenCate's toekomstige groei.

Op basis van wereldwijde trends op het gebied van veiligheid en bescherming, zogenoemde army modernization programmes, aerospace (lichte structuren), watermanagement en milieu, verwachten wij als innovatieve materials supplier hierin een belangrijke rol te kunnen spelen. Sport en recreatie zijn groeimarkten bij uitstek. Voor de kunstgrasmarkt wordt voortgaande groei verwacht.

De sterke positie in de VS op het gebied van brandwerende materialen voor legeruitrusting zal geografisch verder worden uitgebreid. Inmiddels is er concrete interesse in Europa voor deze materialen. De nieuwe vrijstelling ten aanzien van het Berry Amendment (importvrijstelling in de Verenigde Staten) is positief voor onze vooraanstaande positie in de Amerikaanse markt.

De eind januari 2008 afgeronde overname van Composix bezorgt TenCate een goede uitgangspositie op de groeiende Amerikaanse markt voor voertuigenbepantsering.

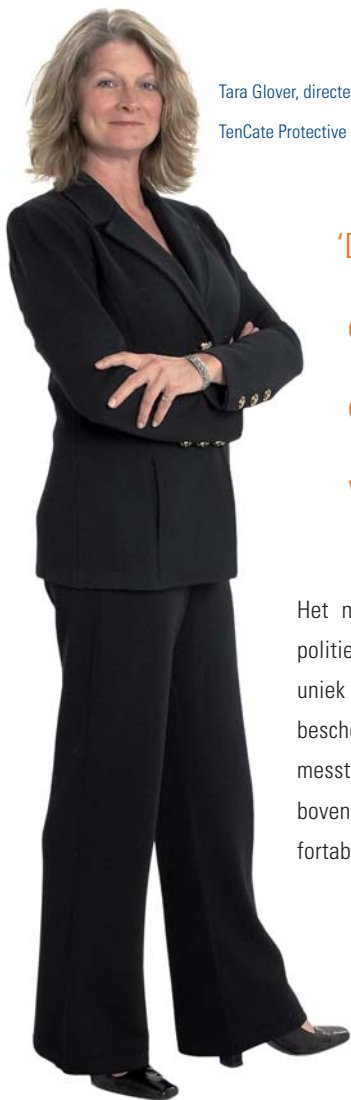
Gelet op de doorgevoerde maatregelen binnen Geosynthetics & Grass wordt in deze sector een autonome margeverbetering verwacht. De nieuwe vestiging in China voor de productie van geosynthetics zal in de eerste helft van 2008 productief worden.

De recent aangekondigde overnames van Edel Grass, YLA / CCS en Xennia zullen naar verwachting binnenkort worden afgerond.

Ter financiering van de acquisities zal de bestaande gesyndiceerde kredietfaciliteit op korte termijn worden uitgebreid.

TenCate verwacht ook in 2008 een stijging van de winst te realiseren. De economische ontwikkeling van de Verenigde Staten, die ook van invloed kan zijn op de rest van de wereldeconomie, en de ontwikkeling van de koers van de US dollar zijn onzekere factoren. TenCate verwacht geen grote negatieve gevolgen van een eventuele daling van consumentenbestedingen.

Optimale bescherming politie en marechaussee



Tara Glover, directeur business development
TenCate Protective Fabrics USA

‘Door de samenwerking binnen TenCate Protective Fabrics en het delen van elkaars kennis profiteren we van de schaalgrootte, synergie en slagkracht op de markt. Bij elke kans die zich aandient, zien we de toegevoegde waarde die dit wereldwijde teamwork ons biedt.’

Het nieuwe multithreat veiligheidsvest voor politie en marechaussee is gebaseerd op een uniek concept. Het vest biedt de drager bescherming tegen kogels uit vuurwapens, messteken en steken met naalden. Het is bovendien de meest dunne, flexibele en comfortabele oplossing voor dit dreigingsniveau.



In Nederland worden 27 politiekorpsen uitgerust met een nieuw veiligheidsvest. Het vest is kogel-, naald- en scherfwerend (multithreat) en tegelijk voldoende dun en flexibel – belangrijke maar moeilijk met elkaar te verenigen eigenschappen. Het vest is ontwikkeld door TenCate Advanced Composites in samenwerking met het Duitse BSSt, producent en leverancier van beschermings- en veiligheidsmiddelen. Na uitgebreide tests bleek het vest van dit consortium het best te voldoen aan het programma van eisen rond veiligheid, service en

Advanced Textiles & Composites



Raymond Veldhuis,
manager kwaliteitszorg

'Alle betrokken partijen hebben een positieve bijdrage geleverd aan dit bijzondere project. Het is een goed staaltje vakmanschap en samenwerking.'

De wapenfeiten? TenCate Advanced Composites is gespecialiseerd in de ontwikkeling en productie van onder meer composietmaterialen voor armour (persoons- en voertuigbescherming) en aerospace (lucht- en ruimtevaart). De groep profileert zich in toenemende mate als ontwikkelaar en leverancier van klantspecifieke beschermingsoplossingen.

BSSSt legt zich toe op de confectionering van veiligheidsvesten volgens een uniek individueel maatsysteem. BSSSt en TenCate Advanced Composites werken sinds tien jaar geregeld projectmatig samen. 'Wij hebben veel waardering voor de samenwerking met en positie van TenCate', aldus Achim Baumann.



Achim Baumann, directeur BSSSt

'Naast actief meedenken bij projecten en zoeken naar oplossingen, is TenCate betrokken bij het product zelf. Ons geeft dat een goed gevoel. We werken tenslotte met materialen die mensenlevens beschermen.'

draagcomfort. Dit programma werd in overleg met de politievakorganisaties vastgesteld. Ook de Marechaussee, de Dienst Justitiële Inrichtingen en het Korps Landelijke Politiediensten gaan zich in het vest hullen. Het gaat in totaal om circa 30.000 vesten. TenCate Advanced Composites werkt inmiddels aan materialen waarmee nog lichtere en goedkopere uitrustingen kunnen worden gemaakt.

Advanced Textiles & Composites

KERNCIJFERS

Advanced Textiles & Composites	2007	2006	2005	2004	2003
in miljoenen euro, tenzij anders vermeld					
Opbrengsten	350,3	279,7	285,6	229,9	169,9
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	40,2	21,3	16,8	11,2	8,6
EBITA-marge (%)	11,5	7,6	5,9	4,9	5,1
Bedrijfsresultaat (EBIT)	38,7	20,9	16,5	11,1	8,6
Investeringen	17,0	11,7	13,2	4,0	6,0
Afschrijvingen en amortisatie	10,8	6,1	6,2	5,6	4,1
Netto geïnvesteerd vermogen	197,6	124,9	124,2	113,6	78,1
Aantal mensjaren (ultimo)	1.238	1.203	1.171	1.204	813
EBITA in procenten van netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen (RONA)	21,8	17,1	13,5	10,5	11,6

ACTIVITEITEN

De sector Advanced Textiles & Composites bestaat uit de marktgroepen:

■ TenCate Protective & Outdoor Fabrics

Hoogwaardige beschermende en veiligheidsweefsels voor de defensie- en beroepsledingmarkt, alsmede voor het hoogwaardige segment van de outdoormarkt.

■ TenCate Aerospace & Armour Composites

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

OMZET EN RESULTAAT

In het verslagjaar bedroeg de omzet van deze sector € 350 miljoen (2006: € 280 miljoen). Deze groei was vooral het gevolg van de sterke toename in de verkoop van veiligheidsweefsels. Een belangrijk aandeel in de groei kwam voor rekening van de Amerikaanse defensieorders, waar TenCate zeer succesvol is met nieuwe brandwerende producten. De omzet van aerospacecomposieten werd gedrukt door de vertraging bij Airbus bij de lancering van de A380.

Autonom steeg de omzet met 26%. De EBITA toonde een sterke groei tot € 40,2 miljoen (2006: € 21,3 miljoen). Autonom was de EBITA 86% hoger.

TenCate heeft een doelstelling voor de operationele EBITA-marge geformuleerd van 10%. In het verslagjaar is deze gestegen tot 11,5% (2006: 7,6%), waarmee deze concretdoelstelling ruimschoots is bereikt.

INVESTERINGEN

In 2007 lagen de investeringen wederom boven het niveau van de afschrijvingen. De totale investeringen in deze sector (€ 17,0 miljoen) lieten een stijging zien ten opzichte van het jaar ervoor (2006: € 11,7 miljoen). Deze zijn met name gericht op toekomstige groei, vooral op het gebied van composieten, hogere efficiency en milieuaspecten, het inspelen op continu stijgende energieprijzen en grootschalig maatwerk. De productie in Nederland zal worden gestroomlijnd en verder gemoderniseerd teneinde de kosten verder te verlagen.

Een belangrijk investeringsprogramma, dat naar verwachting in het eerste kwartaal 2008 afgerond zal zijn, heeft betrekking op de verdere uitbreiding van de productiecapaciteit van de tweede generatie TenCate Cetex®. Deze onder hoge druk vervormbare vezelversterkte composieten (thermoplasten) zijn ontwikkeld voor de bouw van onder meer de nieuwste generatie vliegtuigen. In Nijverdal is inmiddels een nieuwe productiehal in gebruik genomen. Een derde pers hier is operationeel sinds oktober 2007.

Voorts is aanzienlijk geïnvesteerd in een nieuwe eigen afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI) op het productiecomplex Nijverdal-Noord. Deze anaerobe installatie, de eerste in Nederland, is in juni 2007 in gebruik genomen en inmiddels volledig operationeel. De AWZI betekent een forse reductie van de milieukosten op deze locatie.

Een andere belangrijke investeringsactiviteit in het verslagjaar betreft de productielijn voor vlamvertragend (FR) materiaal. Het is een investering in zowel verdere kwaliteitsverhoging als een grotere efficiency van de productie. Hiermee wordt tevens ingespeeld op de groeiende marktvraag naar vlamvertragende weefsels.

De plannen voor geleidelijke concentratie van de productieprocessen op de productielocatie Nijverdal-Noord zijn in het verslagjaar verder uitgewerkt. De positieve effecten hiervan zijn in 2007 al merkbaar geworden. In 2008 zal dit proces worden voortgezet en zullen verdere investeringen worden gepleegd. De innovatieve productieprocessen (onder andere digitale veredeling onder de naam DigiTex), die gericht zijn op productontwikkeling en duurzame procesontwikkeling, zijn in 2007 gecon-

tinueerd en hebben tot interessante resultaten geleid. Hoewel dit proces nog in de laboratoriumfase verkeert, zal in 2008 naar verwachting kunnen worden gestart met de proefproductie van nieuwe producten. Dit wordt als een van de meest innovatieve ontwikkelingen van de laatste decennia beschouwd. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen werd begin 2008 de overname van een meerderheidsbelang in Xennia (UK) aangekondigd. Xennia is industrieel partner in het DigiTex-project.

PROTECTIVE & OUTDOOR FABRICS

MARKTPOSITIE EN -STRATEGIE

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

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

TenCate heeft zich gespecialiseerd in de productie van veiligheidsweefsels. Deze worden

TenCate Defender M

In navolging van het Amerikaanse leger heeft het US Marine Corps besloten tot de aanschaf van TenCate Defender™ M. TenCate ontwikkelt en produceert beschermende weefsels als Defender M specifiek om te voldoen aan de strenge richtlijnen zoals die in overheidspecificaties zijn opgenomen. De kosten van Defender M zijn aanzienlijk lager dan die van traditionele vlamverende weefsels die zijn goedgekeurd voor militaire toepassingen. Tegelijk biedt het de drager uitstekende bescherming en comfort, is het heel duurzaam en bestand tegen de zware omstandigheden in het veld.



Photo by: STAFF SGT. CURT CASHNER, MNC-1 PUBLIC AFFAIRS

onder TenCate-merknamen op de markt gebracht. Hoewel de directe klanten van TenCate veelal de producenten en distributeurs van bedrijfskleding zijn, worden de specificaties in belangrijke mate bepaald door de eindgebruikers. De verscherping van veiligheidseisen in werksituaties heeft geleid tot een grotere vraag naar hoogwaardige bescherming. Persoonlijke bescherming is gebaseerd op Europese en Noord-Amerikaanse normeringen, die voor diverse industrieën zijn opgesteld. TenCate heeft daarvoor op maat gesneden producten ontwikkeld. Een belangrijk concurrentiemiddel is, naast succesvolle productontwikkeling en onze brede technologische basis, efficiënte productie, met name voor volumeproducten. De meerjarige, innovatieve (investerings)projecten dienen de kostenbasis significant te reduceren.

TenCate voert een beleid gericht op waardeketenbeheer, waarmee de marktpositie in de afgelopen jaren aanzienlijk is versterkt. End-usermarketing en productdifferentiatie op basis van een integraal commercieel en technologisch platform zijn succesvol. Door weefsels voor specifieke risicogebieden op de markt te brengen wordt gericht ingespeeld op verschillende veiligheidseisen en risico's in

uiteenlopende werksituaties. Door de schaal-grootte van TenCate en toenemende integratie worden (nieuwe) producten en technologieën tussen de diverse geografische markten steeds meer uitgewisseld. Voorbeelden hiervan zijn de introductie van TenCate TecaSafe Plus in de VS en van TenCate Millenia™ in Europa. Synergie wordt gerealiseerd door relatief lagere ontwikkelingskosten, inkoopvoordelen en een breed productenportfolio. Op basis van de bestaande infrastructuur van TenCate wordt inmiddels in onder meer Oost-Europa, Azië en Zuid-Amerika marktaandeel opgebouwd.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN 2007

In lijn met de strategie was er in 2007 op de Europese en vooral de Noord-Amerikaanse markt voor beschermende weefsels voor veiligheids- en beroepskleding opnieuw sprake van sterke groei, met name in de defensiemarkt (VS). TenCate heeft wederom aanzienlijk marktaandeel gewonnen door specialisatie en de directe benadering van eindgebruikers.

Het omzetaandeel hoogwaardige (brandwerende) veiligheidsweefsels neemt verder toe, onder meer als gevolg van het groeiende

bewustzijn van veiligheid. TenCate werkt voortdurend aan innovatie en de verbetering van het draagcomfort van hoogwaardige veiligheidsweefsels (vochtregulering, luchtdoorlaatbaarheid, gewicht). Op basis van nieuwe producten en haar technologische capaciteiten is TenCate zeer succesvol met nieuwe veiligheidsweefsels. In het bijzonder in de Amerikaanse markt is een groeiende vraag naar dergelijke materialen, met name voor de Amerikaanse defensie. In het verslagjaar zijn grote orders geboekt voor TenCate Defender™ M en Gen2. De marktpositie van TenCate in de VS in 2007 is hierdoor uitzonderlijk gegroeid.

Ook in Europa wordt de markt voor veiligheidsweefsels door TenCate verder ontwikkeld op basis van de in de groep beschikbare innovatieve technologische kennis. In het verslagjaar zijn de eerste orders gerealiseerd voor hoogwaardige brandwerende weefsels (TenCate Millenia Light®) voor de Europese brandweermarkt. Hierbij worden diverse functionele lagen gecombineerd tot een veiligheidsconcept. Dit is een voorbeeld van onze systeembenadering, gericht op het bieden van een oplossing en gebaseerd op een samenstel van functionele kenmerken.



Beter bestand tegen hitte en vuur

TenCate Protective Fabrics ontwikkelt en fabriceert weefsels die beschermen tegen allerhande gevaren. Een van die gevaren is hitte en vuur. De vraag naar vlamwerende weefsels groeit sterk en zal de komende vijf jaar blijven stijgen. Een van de redenen is dat de regelgeving omtrent beschermende kleding in steeds meer landen wordt aangescherpt. TenCate's succes in deze markt wordt mede bepaald door het feit dat TenCate-materialen optimale bescherming combineren met een hoge mate van comfort.

TenCate is met beschermende weefsels marktleider in de Verenigde Staten en in Europa en daarmee wereldwijd toonaangevend in kwalitatief hoogwaardige concepten voor persoonlijke bescherming in de beroepskledingmarkt.

De vergaande specialisatie in Noord-Amerika in brandwerende bescherming biedt verdere goede kansen in Europa en zal de positie van TenCate in de brandweermarkt verder verbeteren. Ook in militaire toepassingen buiten de VS wordt meer brandwerende bescherming gevraagd, terwijl in de industriële markt in Europa eveneens groei wordt gerealiseerd.

TenCate is de enige onderneming in haar markt met een wereldwijde aanpak. Hierdoor heeft zij de nodige kritische massa. In de diverse geografische markten wordt zodoende volop van elkaars kennis en ervaring geprofiteerd. Het marktpotentieel is groot, maar in de vraag kan echter pas in voldoende mate worden voorzien na verdere uitbreiding van de productiecapaciteit van de grondstoffenleveranciers.

De ingebruikname medio 2006 van de nieuwe continubreedbleekmachine (CBB) voor textielveredeling op de productielocatie Nijverdalen Noord is een belangrijke stap voorwaarts geweest. Dit is een voorbeeld van succesvolle procesinnovatie. Na de opstartfase heeft deze innovatie gedurende het verslagjaar een positief effect gehad op kwaliteit, capaciteit, kosten en leveringsbetrouwbaarheid. De CBB

is uniek binnen de textielindustrie en optimaliseert het productieproces. Deze machine is ook van belang voor het DigiTex-project, omdat een aanzienlijk hoger kwaliteitsniveau wordt gerealiseerd.

De markt voor outdoorweefsels groeit al enige jaren nauwelijks. TenCate richt zich met hoogwaardige functionele materialen vooral op de kampeermarkt en de markt voor buitenzonwering. Gedurende 2007 vond een aanscherping van de strategie plaats en een verdere stroomlijning van de productieactiviteiten teneinde goede aansluiting te blijven houden bij de marktontwikkelingen. TenCate richt zich naast kwaliteit vooral op milieu- en gezondheidsaspecten en brandveiligheid.

VOORUITZICHTEN

De markt voor beschermende weefsels voor veiligheids- en beroepskleding blijft een zeer gunstig perspectief bieden. TenCate is hierin uitstekend gepositioneerd, met grote lopende orders. Op basis van end-usermarketing wordt het aanbod van TenCate verder toegesneden op specifieke risicogroepen. Daarbij worden tussen de diverse geografische markten in toenemende mate (nieuwe) producten en technologieën uitgewisseld.

Als marktleider in het hoogwaardige segment van de markt in outdoorweefsels speelt TenCate in op markttrends en klantspecifieke wensen met lichtgewicht en vlamwerend weefsel, eigentijdse dessins en onderhoudsvriendelijk weefsel. Aangezien wij in het productieproces geen schadelijke of toxische middelen gebruiken positoneert TenCate zich als 'groen' alternatief van veelal uit Azië afkomstige producten.

AEROSPACE & ARMOUR COMPOSITES

MARKTPOSITIE EN -STRATEGIE

TenCate behoort wereldwijd tot de leidende bedrijven op het gebied van composieten voor de luchtvaart en bepantsering. Deze marktpositie als 'material supplier' is in het verslagjaar aanzienlijk versterkt door onder meer de strategische acquisitie van het Deense Roshield (voertuigbepantsering en persoonlijke bescherming) en het composietenbedrijf Phoenixx TPC in de VS. Verder werd begin 2008 de eind 2007 aangekondigde acquisitie van Composix in de VS (voertuigbepantsering) afgerond.

TenCate richt zich vooral op toepassingen van composieten met een hoge functionaliteit, waarbij gewichtsbesparing en lage productie-

en proceskosten bij gebruikers van deze materialen in de waardeketen belangrijke onderscheidende kenmerken zijn. TenCate opereert in markten met hoge toetredingsdrempels. De concurrentiepositie in de belangrijke markten van TenCate wordt vooral bepaald door de kwalificatiebasis en referenties. Deze geven de zekerheid dat TenCate bij de levering van gespecificeerde materialen in bepaalde programma's blijvend een rol zal spelen. TenCate is innovatief, flexibel en bereid op lange termijn als ontwikkelingspartner mee te werken.

TenCate Aerospace Composites

TenCate neemt een leidende positie in op het gebied van continu vezelversterkte, onder hoge temperaturen vervormbare composieten (thermoplasten). Deze composieten, onder de naam TenCate Cetex[®], zijn ontwikkeld voor de bouw van de nieuwste generatie vliegtuigen, maar hebben ook andere toepassingen. De overname van Phoenixx TPC past uitstekend in deze marktpositie. De Phoenixx unidirectionele (UD) technologie versterkt de positie van de thermoplastische Cetex[®]-productlijn van TenCate wereldwijd. Het is een belangrijke ondersteuning van de verdere groei van de aerospace-activiteiten van TenCate in deze industrie. Daarnaast heeft Phoenixx compo-

sieten ontwikkeld voor toepassing in de olie- en gaswinning. Daardoor zijn er toenemende groeimogelijkheden voor deze technologie.

Behalve gewichtsbesparing worden met thermoplasten kostenvoordelen behaald bij verwerking tot die componenten waaruit de structuur van een vliegtuig is opgebouwd. In de luchtvaartindustrie is een sterke toename van het gebruik van composietmaterialen. Dit wordt gestimuleerd door de wens vliegtuigen economischer te bouwen en het brandstofverbruik en de geluidsproductie te beperken. Door de innovatieve ontwikkelingen bij Airbus (A380) is het composietengebruik in een stroomversnelling geraakt. TenCate is toeleverancier voor onder meer Airbus, Boeing, Embraer en Cirrus. Zowel voor de nieuwe Airbus A350 als de nieuwe Boeing 787, die in 2008 op de markt komt, neemt het gebruik van composieten verder toe. De Boeing 787 zal voor wat betreft de primaire structuur voor circa de helft uit composieten bestaan. TenCate heeft hier een goede strategische positie, aangezien de toename van Cetex[®]-toepassingen groter is dan de groei van het totale composietengebruik.

TenCate Armour Composites

TenCate is in deze markt wereldwijd actief. Door de acquisitie van Roshield heeft TenCate een leidende positie verworven op de Europese markt voor persoonlijke en voertuigbescherming. Op de Aziatische en Amerikaanse markt heeft TenCate een sterke positie als leverancier van hoogwaardige composietmaterialen aan de armour-industrie. De activiteiten van TenCate op het gebied van persoonlijke (brandwerende) bescherming vormen een aanvulling voor de defensiemarkt.

Roshield is een sterke ontwerppartner voor voertuigproducenten als het gaat om antiballistische bescherming. Projecten op het gebied van voertuigbescherming zijn maatwerk en moeten toegesneden zijn op specifieke dreigingniveaus. Antiballistische bescherming wordt breed toegepast binnen het militaire personenvervoer, vooral door landen die betrokken zijn bij vredesmissies. Roshield heeft belangrijke meerjarenorders voor onder meer de bepantsering van bestaande legertrucks (add-on armour) en antiballistische bescherming voor verschillende typen schepen, waaronder patrouilleboten. De acquisitie van Composix levert TenCate een met Europa vergelijkbare positie op in de Amerikaanse markt, waar aanzienlijke programma's zijn

aangekondigd. Composix stelt TenCate in staat hier in potentie een grotere rol gaan spelen.

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

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN 2007

De omzet van Aerospace & Armour Composities groeide in 2007 vooral door de acquisitie van Roshield. De Europese activiteiten bleven achter, met name als gevolg van de vertraging

bij Airbus en bij de uitlevering van armourorders en een lagere omzet in persoonlijke bescherming.

De vertraging in uitleveringen die gedurende het jaar optrad, werd niet geheel weggewerkt. De leveringen aan Airbus bij de A380 zijn tegen het eind van het verslagjaar weer op gang gekomen.

In de markt voor aerospacecomposieten was TenCate succesvol bij het verkrijgen van nieuwe kwalificaties (Boeing, Airbus). De kwalificaties vormen een belangrijke voorwaarde om in deze markten te kunnen opereren. Deze markten worden gekenmerkt door hoge eisen aan onder andere veiligheid en procesbeheersing.

De omzet in de VS groeide sterk, maar de groei wordt enigszins gereduceerd door de sterk gedaalde dollar (translatie-effect).

De armourmarkt is een projectenmarkt, met wisselende omzetniveaus op jaarbasis. Per saldo is sprake van groei. TenCate beschikt reeds over een aanzienlijke portefeuille aan toekomstige orders. Het omzetaandeel van armourcomposieten in de voertuigenmarkt is in het verslagjaar relatief sterk gegroeid, mede als gevolg van de acquisities.

Aerospace

In deze sector hebben de vertragingen bij Airbus (A380) TenCate in het verslagjaar enigszins geraakt, met name wat betreft de activiteiten in Nederland. Dit werd gecompenseerd door de activiteiten in de VS en door nieuwe toepassingen en productontwikkeling op het gebied van Cetex®. Hier werd bij zowel bestaande als nieuwe klanten goede groei gerealiseerd. Cetex® System 3, een drie-componentensysteem, wordt succesvol toegepast in steeds meer interieurdelen.

Hiermee wordt een belangrijke stap gezet in de onderhoudsmarkt, waar materialen worden toegepast in bestaande vliegtuigen.

Hiermee zette de goede ontwikkeling van de vraag naar TenCate Cetex® System 3 in 2007 door. Het is een lichtgewicht en kosteneffectieve systeemoplossing voor interieurdelen van vliegtuigen en voor andere hoogwaardige toepassingen. De groei is vooral een gevolg van onder meer de uitstekende mechanische eigenschappen van het composietmateriaal, zoals de lagere productiekosten, de hogere brandveiligheid en een lagere rookgasemissie.

Het materiaal wordt ook toegepast in vloerdelen en vliegtuigstoelen.

Schepen beschermd tegen vijandelijk vuur

TenCate Advanced Armour Denemarken won in september 2006 een internationale aanbesteding voor ontwikkeling, ontwerp, productie en installatie van een antiballistisch systeem voor twee nieuwe *flexible support*-schepen en drie fregatten voor de Deense marine. Basis zijn keramische pantserplaten en een uniek montagesysteem. Het eerste schip is inmiddels bepantserd. Het vijfde en laatste schip zal over enkele jaren met bescherming zijn uitgerust.



Het Braziliaanse Embraer kwalificeerde TenCate Cetex® reeds in 2006 voor haar nieuwe Phenom 100 en 300 zakenvliegtuigen. Het Cetex-aandeel is hier echter nog klein. Dit vliegtuig zal eind 2008 operationeel worden. Er zijn orders voor honderden toestellen. Embraer blijft ook nieuwe onderdelen op basis van Cetex® ontwikkelen, hetgeen zal resulteren in verdere groei bij deze relatie.

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

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

Armour

Kogel- en scherfwerende materialen, geïntegreerd in veiligheidsconcepten, maken het

grootste omzetaandeel uit van deze sector. De omzetstijging kwam vooral voor rekening van Roshield en autonome groei in de VS. De strategische focus binnen ons buy & build-beleid op voertuigbescherming vertaalde zich in een verdere stijging van de omzet in dit marktsegment en zorgde voor een aanmerkelijke versterking van de marktpositie.

In het verslagjaar is in het derde kwartaal onder meer sprake geweest van een aanzienlijke order in het Verenigd Koninkrijk, een 'urgent operational requirement', voor uitlevering in het vierde kwartaal. De uitlevering is vrijwel geheel gerealiseerd en loopt door tot in het eerste kwartaal van 2008. Deze order betekent ook een belangrijke referentie voor TenCate in deze markt, wat belangrijk is voor eventuele vervolgoopdrachten.

Er werd tevens een aantal interessante contracten afgesloten voor het bepantseren van (delen van) marinevaartuigen. De uitlevering voor deze Europese scheepsprogramma's is in 2007 op gang gekomen en zal eveneens doorlopen in het lopende boekjaar.

Er is er een groeiende vraag naar multithreat-bescherming: de gelijktijdige bescherming

tegen dreiging van kogels, messteken en (injectie)naalden. Ook deze activiteit is een voorbeeld van de nagestreefde systeembenadering. Deze segmenten nemen verder in belang toe. TenCate beschikt hier over een goede Europese orderportefeuille, onder meer bij het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD). Enige onzekerheid ten aanzien van het tijdstip van uitlevering van (projectgebonden) orders is inherent aan deze markt. Daardoor treden periodieke omzetschommelingen op. TenCate reduceert deze onzekerheid door wereldwijd actief te zijn, maar fluctuaties kunnen niet worden voorkomen.

In 2007 groeide de omzet van TenCate multi-threatsystemen voor persoonlijke bescherming, die verder doorontwikkeld worden. TenCate Pro-Tector® biedt met name voordelen qua gewicht, soepelheid, vochtbestendigheid en eenvoudige verwerking in vesten. Er is deelgenomen in diverse wereldwijde programma's. DSM Dyneema® heeft in exclusieve samenwerking met TenCate een nieuw pantserconcept ontwikkeld, dat een lichtere bescherming en daardoor meer draagcomfort mogelijk maakt tegen verschillende types munitie.

Door de acquisitie van Roshield heeft TenCate een leidende positie verworven op de Europese markt voor persoonlijke en voertuigbescherming.

Ook levert TenCate de spall-liners (bescherming tegen metaaldeeltjes na een inslag van een granaat) voor een nieuw infanteriegevechtsvoertuig voor het Nederlands leger. Het gaat om 184 voertuigen, die vanaf 2007 het YPR-pantservoertuig vervangen. TenCate werkt inmiddels ook samen bij een vergelijkbaar Deens voertuigenproject.

De acquisitie van Compositix, een leidend bedrijf in de snel groeiende Amerikaanse markt voor bepantsering, werd eind 2007 aangekondigd en begin 2008 geëffectueerd. Compositix produceert geavanceerde bepantseringsoplossingen (vezelversterkte composieten en keramiek) voor de bescherming van voertuigen, vliegtuigen, vaartuigen en militair personeel. Het bedrijf heeft een uitstekende reputatie als ontwikkelaar van revolutionaire concepten en als technologisch partner. Deels als gevolg hiervan is Compositix een belangrijke partner geworden van de Amerikaanse regering en gerelateerde producenten. De overname van Compositix is een belangrijke stap in de implementatie van de strategie om verder te groeien in wereldwijd de grootste markt voor bepantsering.

VOORUITZICHTEN

Aerospace

In dit segment zijn de vooruitzichten voor TenCate uitstekend. TenCate heeft een zodanige technologische positie opgebouwd dat wij ons hiermee als ontwikkelingspartner profileren. Momenteel lopen er verschillende (gesubsidieerde) innovatieve ontwikkelingsprogramma's.

In 2008 zal de omzet ten behoeve van de A380 aanzienlijk toenemen. TenCate is uitstekend gepositioneerd met het Cetex[®]-materiaal, dat in toenemende mate in diverse segmenten van de vliegtuigindustrie wordt gebruikt. De vooruitzichten voor dit composietmateriaal, zeker in combinatie met de marktpositie van Phoenixx, zijn daarmee uiterst gunstig. TenCate heeft een uitstekende uitgangspositie binnen het A350 XWB-project.

Ook heeft TenCate als een van de weinige gekwalificeerde Nederlandse toeleveranciers voor de vliegtuigindustrie het AS/EN 9100-certificaat. In de VS gaat TenCate daarmee een groeiende rol spelen. TenCate heeft hier tevens een aantal nieuwe kwalificaties gerealiseerd, die een groeiende bijdrage gaan leveren aan het aerospacegment in deze markt.

Armour

Voor 2008 werden interessante nieuwe kwalificaties gerealiseerd bij een aantal belangrijke marktpartijen in de armourmarkt. TenCate heeft in de afgelopen jaren een sterke positie opgebouwd. Samen met Roshield en Compositix zal TenCate in staat zijn op het gebied van voertuigbescherming in zowel Europa als de VS een belangrijk marktaandeel op te bouwen. Tussen de diverse TenCate-bedrijven, die als een groep in de markt opereren, bestaan belangrijke synergieën.

In 2008 zal door de verdere modernisering van diverse defensie-eenheden sprake zijn van sterke autonome groei bij TenCate. Die betreft vooral de hoogwaardige programma's voor voertuigbescherming in zowel de VS als Europa, maar ook op het gebied van persoonlijke bescherming.

Levering kunstgrascomponenten voor olympisch hockey

‘Naast de veiligheid van sporters zijn de specifieke karakteristieken van het hockeyspel, zoals balrol, balcontrole en snelheid van de bal, en het voorkomen van blessures voor ons belangrijke uitgangspunten bij nieuwe ontwikkelingen.’



Esther Brummelhuis,
communication & PR manager
TenCate Thiolon

TenCate levert kunstgras voor vier velden waarop tijdens de Olympische Spelen in Beijing de hockeywedstrijden worden gespeeld. Dankzij een speciaal concept beschikken deze velden over een verbeterde schokabsorptie. Het is vanwege TenCate's LSR®-technologie bovendien veiliger voor spelers wanneer zij met de kunstgrasmat in contact komen.



Sports Technology International, de Australische partner van TenCate Thiolon, heeft de opdracht gekregen voor levering van kunstgrasvelden waarop in Beijing de Olympische hockeywedstrijden gespeeld worden. In nauwe samenwerking met de strategische partners is voor de Olympische hockeyvelden een speciaal concept ontwikkeld. Dit biedt enerzijds meer fysieke bescherming door een verbeterde schokabsorptie en anderzijds een groter vermogen om water vast te houden. Het systeem is gebaseerd op de Low Sliding Resistance

Geosynthetics & Grass

Vincent Homrighausen,
sales & marketing manager Asia,
TenCate Thiolon

Voor TenCate zijn de veiligheid van sporters en het voorkomen van blessures uitgangspunt bij nieuwe ontwikkelingen. TenCate is leidend in onderzoek en ontwikkeling en is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. In de ontwikkeling van een veilig totaalconcept, bestaande uit toplaag en onderbouw,

worden ook milieutechnische aspecten geïntegreerd.

Het Chinese manneshockeyteam is erg enthousiast over de speeieigenschappen. 'Dit is het beste hockeyveld in China, het is van topkwaliteit!' aldus aanvoerder Song Yi.



'Het speciaal ontwikkelde concept biedt de speler de mogelijkheid zijn of haar techniek volledig te benutten. Daardoor wordt het spel voor spelers en toeschouwers aantrekkelijker.'

(LSR®)-technologie van TenCate. TenCate Thiolon leverde de kunstgrasvezels, Sports Technology International installeerde de velden.

De velden zijn belangrijke referentieprojecten voor veiliger en duurzamer hockeyvelden.

Op verzoek van de Chinese Hockey Association zijn de hockeyvelden omringd door een gele en rode strook. Deze kleuren symboliseren de Chinese vlag.

Geosynthetics & Grass

KERNCIJFERS

Geosynthetics & Grass	2007	2006	2005	2004	2003
in miljoenen euro, tenzij anders vermeld					
Opbrengsten	468,3	397,5	273,9	231,9	213,0
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	30,4	25,6	23,8	21,8	17,6
EBITA-marge (%)	6,5	6,4	8,7	9,4	8,3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	28,3	25,5	23,8	21,8	16,9
Investeringen	44,9	28,9	10,5	5,3	8,3
Afschrijvingen en amortisatie	20,0	13,7	7,9	7,9	8,7
Netto geïnvesteerd vermogen	354,8	215,8	206,4	98,2	102,1
Aantal mensjaren (ultimo)	2.053	1.633	1.544	1.176	1.121
EBITA in procenten van netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen (RONA)	9,7	12,9	22,6	21,9	16,7

ACTIVITEITEN

De sector Geosynthetics & Grass bestaat uit de marktgroepen:

■ TenCate Geosynthetics

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

■ TenCate Grass

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

OMZET EN RESULTAAT

In het verslagjaar bedroeg de omzet in de sector TenCate Geosynthetics & Grass € 468 miljoen, een stijging van 18% (2006: € 398 miljoen). Deze stijging is vrijwel geheel het gevolg van de acquisitie van Mattex (TenCate Thiolon Middle East) in april 2007. Autonoom bedroeg de omzetstijging 8%. De EBITA steeg van € 25,6 miljoen tot € 30,4 miljoen. De stijging werd beperkt door de terughoudende geosyntheticsmarkt in de Verenigde Staten en opstartkosten bij de productie van kunstgrasvezels. Autonoom was sprake van een daling van de EBITA met 22%. TenCate Thiolon Middle East leverde een goede bijdrage aan de resultaten.

De EBITA-marge is in het verslagjaar licht gestegen tot 6,5% (2006: 6,4%). De positieve invloed van TenCate Thiolon Middle East werd tenietgedaan door de marktsituatie in de Verenigde Staten, de productieproblemen bij kunstgras en de sterke stijging van de grondstofkosten. Inmiddels zijn voorwaarden gecreëerd voor aanzienlijke resultaatverbeteringen, door kostenreducties, een betere procesbeheersing in de kunstgrasproductie en prijsverhogingen.



Bescherming tegen smeltend ijs

Sinds 1969 is de omvang van de gletsjers in Oostenrijk met 15% afgenomen. Daardoor kunnen liftpijlers hun houvast verliezen, rotsen aan de oppervlakte verschijnen en liften niet meer per ski bereikt worden. TenCate Geosynthetics Austria heeft TenCate TopTex GLS ontwikkeld. Het materiaal reflecteert zonnestrallen, waardoor de warmte niet door het doek dringt. De structuur zorgt ervoor dat sneeuw niet wegglijdt. Hiermee wordt de kans op lawines geminimaliseerd. Water, dat het smeltproces kan versnellen, stroomt snel van het materiaal af. TenCate TopTex tast de flora en fauna niet aan.

TenCate is de enige producent die wereldwijd opereert met een brede portfolio van zowel specialistische producten en systemen als volumeproducten.

INVESTERINGEN

Het totaal aan investeringen binnen deze sector steeg met 55% tot € 44,9 miljoen ten opzichte van € 28,9 miljoen in 2006. Het bedrag aan afschrijvingen en amortisatie liet, mede door de acquisitie van Mattex in 2007, een sterke stijging zien tot € 20,0 miljoen.

In 2007 werd aanzienlijk geïnvesteerd in de bouw van een nieuwe productielocatie voor geosynthetics in China. Deze fabriek is vanaf april 2008 operationeel.

Daarnaast is ten aanzien van de kunstgrasproductie eind 2006 een (investerings-)plan opgesteld dat gedurende 2007 is uitgebreid, gelet op de groeiende vraag vanuit de wereldmarkt. TenCate heeft een belangrijk concurrentievoordeel omdat zij de wereldmarkt vanuit drie productielocaties bedient: Dubai, de VS en Nederland. Dit is mede gelet op de sterke daling van de dollar een belangrijk gegeven. TenCate Thiolon Middle East zal in 2008 de grootste productiefaciliteit binnen de Grass-groep zijn.

GEOSYNTHETICS

MARKTPOSITIE EN -STRATEGIE

Geosynthetics omvatten weefsels, grids en non-wovens, die met name gebruikt worden in de weg- en waterbouw, agrarische en bouwsector. Toepassing van deze materialen is vooral gericht op (erosie)bescherming, grondstabiliteit, landwinning, drainage, scheiding van grondlagen en de versterking van dijken en damwanden. Klanten zijn voornamelijk de baggerindustrie en bouwondernemingen. TenCate is de enige producent die wereldwijd opereert met een brede portfolio van zowel specialistische producten en systemen als volumeproducten.

De marktleiderspositie dient verdere rendabele groei in deze sector te verzekeren. Bij de implementatie van de wereldwijde strategie wordt gebruikgemaakt van de marktposities met een sterke merkuitstraling (TenCate Mirafi®, TenCate Polyfelt®, TenCate Bidim® en TenCate Nicolon®-labels).

TenCate heeft voor geosynthetics zowel in de Verenigde Staten, Europa als Zuidoost-Azië een substantieel productie- en distributieapparaat. De groeistrategie is met name gericht op innovatieve producten met een hoge toegevoegde waarde. Daarbij richt de

groep zich op groei in met name Azië en Zuid-Amerika. In de VS is TenCate succesvol op basis van een strategie die is gericht op het aanbieden van een breed assortiment producten met een hoge servicegraad en technische ondersteuning. Mede op basis van acquisities en de integratie ervan in de afgelopen jaren is in Europa, Zuidoost-Azië en Australasië een met Amerika vergelijkbare positie verworven of wordt deze opgebouwd. De geïntegreerde bedrijven zijn complementair qua marktgebied, productportfolio en technologie.

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

gebruik, mede als gevolg van natuurrampen, watersnood en waterschaarste.

TenCate staat in de markt bekend als een van de meest innovatieve aanbieders. TenCate Geosynthetics North America is opnieuw met een award onderscheiden op het gebied van technologische innovatie. Dit keer betrof het de wijze waarop verbeteringen werden gerealiseerd van de veiligheidszone op een van de landingsbanen van Yeager Airport (Charleston, VS).

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN 2007

De marktgroep Geosynthetics had per saldo een moeilijk jaar als gevolg van de verslechterde marktcondities in de Verenigde Staten, die het belangrijkste afzetgebied vormen. Vooral in Azië en Australië was de marktsituatie aanmerkelijk gunstiger.

In Europa werd voortgaande omzetgroei gerealiseerd, hoewel de markt van grote projecten met geotextiel op een lager niveau lag. Wel is een ontwikkeling merkbaar, waarbij door opdrachtgevers steeds meer wordt gekeken naar milieu-effecten van de gekozen oplossingen. Geosynthetics hebben in het algemeen milieuvriendelijke en kostenbesparende eigenschappen, die positief worden gewaardeerd.

De marges zijn aanzienlijk gedaald. Dit is een gevolg van de terughoudende vraag in de VS en een voortdurende stijging van de grondstofprijzen door gestegen olieprijsen, die onvoldoende in de verkoopprijzen konden worden doorberekend.

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

Meer dan 50% van de materialen en systemen wordt toegepast in infrastructurele projecten en de weg- en waterbouw. Daarnaast worden materialen geleverd voor de bouw, recreatieve markt en de agrisector. TenCate heeft een belangrijk marktaandeel in kweekmatten voor de champignonkweeksector.

In 2007 werden aansprekende orders geboekt en aantrekkelijke projecten gerealiseerd op het gebied van infrastructuur en milieu:

- Door gebruik van geosynthetics is in 2007 in korte tijd en tegen bescheiden kosten voorzien in tijdelijke wegen en huisvesting voor ruim 100.000 inwoners van Mississippi die door Katrina dakloos waren geworden.
- Geosynthetics van TenCate werden toegepast bij de verbreding van de R6 in Tsjechië. De nieuwe vierbaansweg is onderdeel van de verbinding tussen Praag en de Tsjechisch-Duitse grensovergang.
- Ten behoeve van het zoutwinningsgebied de Zuidwending bij Veendam is 93.000 m² TenCate Geolon[®] geleverd. Door toepassing van dit geotextiel blijft het volledige werkerrein berijdbaar.
- TenCate Geosynthetics North America richt zich inmiddels ook op herstel van bestrating (asfaltreparatie) en andere wegenbouwprojecten.
- Aanleg van een 73 meter hoge helling met TenCate Miragrid[®], TenCate Miramesh[®] en TenCate Mirafi[®] voor uitbreiding van een van de landingsbanen van Yeager Airport (West-Virginia, USA).
- TenCate Polyfelt-geotextielen zijn toegepast bij de aanleg van een omleidingskanaal bij het Teesta Dam IV-project in West-Bengalen, India.



Snelweg op duurzame ondergrond

TenCate-geosynthetics worden gebruikt bij de verbreding van de R6 in Tsjechië. De nieuwe vierbaansweg is onderdeel van de verbinding tussen Praag en de Tsjechisch-Duitse grensovergang. Het tracé meet 7,54 km en beslaat 190.000 m². Het telt acht bruggen. De taluds beslaan een oppervlakte van 880.000 m².

Vijf kwaliteiten geosynthetische materialen worden toegepast: voor versterking van de taluds, fundering van de bruggenhoofden, bodemstabilisatie en voor de aanleg van tijdelijke bouwwegen. TenCate kan het volledige assortiment geosynthetics leveren: geweven materialen, non-wovens en grids.

Geotube®-systemen zijn ook in 2007 ingezet voor landaanwinning, kustbescherming en dijkenbouw:

- Teneinde het Wallops Flight Center van de NASA te beschermen tegen stormen en ander natuurgeweld is op het strand van Wallops Island (Virginia) een twee meter hoge en ruim 1.500 meter lange muur van TenCate Geotube-containers opgetrokken.
- De stranden en toeristische faciliteiten van Cancun in Mexico die door de orkaan Wilma waren getroffen, worden sinds 2007 permanent beschermd door middel van Geotube-systemen van TenCate.
- Bij het Rijksmuseum in Amsterdam wordt Geotube ingezet bij de verbouwing. Slib dat vrijkomt bij verwijdering van vloeren en verdiepingen wordt door middel van op maat gemaakt Geotube ontwaterd.

Met behulp van glasvezeltechnologie ontwikkelt TenCate ook interactieve materialen. Voorbeelden zijn TenCate GeoDetect® en TenCate HydroDetect®. GeoDetect maakt het mogelijk versterkte bodemstructuren lokaal te monitoren en verzakkingen aan te pakken voor deze kritiek worden. Dit systeem bewijst reeds zijn diensten onder bijvoorbeeld de

hogesnelheidsstracés, waar verzakkingen tot gevaarlijke situaties kunnen leiden en dus direct geregistreerd moeten worden.

VOORUITZICHTEN

Vooraf in de productielocaties van Geosynthetics in de Verenigde Staten zijn met het oog op de marktsituatie eind 2007 kostenbesparingen doorgevoerd.

Het aantal grote projecten kan echter van jaar tot jaar tot omzetfluctuaties leiden. Over het geheel gezien zijn de marktvooruitzichten positief, ondanks de gematigde verwachtingen voor de economische groei.

De marktpositie van TenCate voor infrastructurele projecten wordt in 2008 verder versterkt met de start van de productieactiviteiten in China. Dit biedt uitstekende perspectieven voor omzet- en winstgroei. De groei wordt voorzien mede op basis van de strategie, die is gericht op de ontwikkeling van producten met extra toegevoegde waarde en de toenemende aandacht voor watermanagement en milieubescherming.

GRASS

MARKTPOSITIE EN -STRATEGIE

TenCate is qua volume, technologie en innovatief vermogen wereldmarktleider voor kunstgrasvezels. Ook voor carpet backing voor kunstgras tapijt beschikt TenCate over een leidende positie, vooral in het kwalitatief hoogwaardige marktsegment (sportvelden).

Binnen de kunstgrasmarkt worden de sportmarkt en de landschapmarkt onderscheiden (recreatieve toepassingen, openbaar groen, landschappelijke toepassingen etc.). De sportmarkt is het grootste toepassingsgebied, hoewel landschap snel groeit, vooral in de VS en Zuid-Europa.

De producten van TenCate worden in beide marktsegmenten toegepast.

Het beleid van TenCate is erop gericht haar leidende rol in de kunstgrassector voor de toekomst verder vorm te geven. Naast maatregelen, gericht op operationele en logistieke verbeteringen, zijn dit:

- productdifferentiatie teneinde tegemoet te komen aan diverse technische producteigenschappen;
- streven naar bewustwording bij de eindgebruiker van het belang van een goed, duurzaam en veilig veld (merkenbewustzijn en systeembenadering);
- versnellen van technologische ontwikkelingen op basis van patentposities (nieuwe generaties kunstgrasvezels en -systemen);
- herpositionering met meer controle over de waardeketen en inbedding van het systeemdenken.

TenCate streeft daarmee naar samenwerking met marktpartijen die de benadering van het systeemconcept onderschrijven:

- een systematische opbouw van sportvelden, met voorspelbare sporttechnische eigenschappen;
- het aanbieden van een breed scala van kunstgrassystemen, toegespitst op specifieke eisen van gebruikers;

- verhoging van de huidige kwaliteitsnormering, waarbij meer aandacht wordt gegeven aan het niveau van de sporttechnische eigenschappen;
- veilige ondergrond voor sporters;
- de ontwikkeling van een kosteneffectief totaalconcept om de bereikbaarheid van het product voor een bredere doelgroep te realiseren;
- partnerships in de keten ter borging van de kwaliteit van het eindproduct, opgebouwd uit hoogwaardige systeemcomponenten;
- end-usermarketing, waarbij TenCate samen met partners eindgebruikers als bonden, clubs en andere belanghebbenden direct of via haar commerciële partners adviseert ten aanzien van de systeempower van het sportveld;
- transparantie ten aanzien van eigenschappen en duurzaamheid van het sportveld;
- uitsluiting van mogelijk milieuvriendelijke of schadelijke grondstoffen.

TenCate wil zich blijven onderscheiden door hoogwaardige producten en systemen en intensieve R&D, in nauwe samenwerking met kennisinstellingen. Er vindt onder meer

samenwerking plaats met het Institute for Sport & Leisure van de Universiteit Twente, TNO en andere test- en onderzoekscentra. Hierdoor is een verantwoord advies en voorlichting aan eindgebruikers mogelijk.

INVULLING VAN HET STRATEGISCHE KADER VAN VALUE CHAIN MANAGEMENT

De acquisitie van Mattex begin 2007 heeft de positie als vezelproducent verder versterkt.

TenCate ontwikkelt, produceert en vermarkt al bijna veertig jaar kunstgrasvezels en tapijtbacking voor kunstgrasvelden voor diverse toepassingen. TenCate is leidend in onderzoek en ontwikkeling en is zich daarmee bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Juist op het gebied van contactsporten als voetbal speelt veiligheid van de sporter een voorname rol. Ook milieutechnische aspecten worden geïntegreerd bij de ontwikkeling van een veilig totaalconcept, bestaande uit toplaag en onderbouw. Hierin worden ook recyclekosten meegenomen. Deze producten, samengebracht in kunstgrassystemen met bepaalde sporttechnische eigenschappen, worden geleverd aan vooral ondernemingen in de tapijtsector, marketingorganisaties en installatiebedrijven die eindgebruikers totale concepten bieden.



Vogelvrije bermen

Vogels zijn niet alleen gevaarlijk voor het vliegverkeer, zij vormen tevens een grote kostenpost. TenCateThiolon Aviation LSR® is kunstgras op basis van de beproefde LSR-technologie, maar stugger dan traditionele kunstgrasvezels en natuurgas. Deze kwaliteit is dan ook speciaal ontwikkeld voor toepassing langs taxi-, start- en landingsbanen op vliegvelden. Vogels en andere dieren houden niet van dit stugge oppervlak en blijven er daarom van weg. De kunstgrasmat heeft niet te lijden van de uitstoot van de motoren of reiniging van het veld. Thiolon Aviation LSR zorgt voor extra stabilisatie. Het vliegverkeer heeft bovendien geen hinder van maaimachines.

TenCate is qua volume, technologie en innovatief vermogen wereldmarktleider voor kunstgrasvezels.

Een belangrijke drijfveer achter de strategie van value chain management in de kunstgrasmarkt is dat TenCate meer controle wil uitoefenen op het totale kunstgrassysteem in termen van sporttechnische eigenschappen, kwaliteit, levensduur en milieuaspecten.

In het kader van end-usermarketing, een van de hoekstenen van het value chain management-model, wordt aandacht geschonken aan het belang van branding. Het merk TenCate Thiolon® heeft er een sterk kwaliteitsimago. Het merk wordt tevens gezien als vooruitstrevend en innovatief.

Eindgebruikers en beslissers ontwikkelen steeds meer kennis ten aanzien van kunstgras. Er is een trend in de markt waar te nemen waarbij meer belang wordt gehecht aan kwaliteit, duurzaamheid en veiligheid. Ons brandingbeleid sluit daarop aan.

Ook UEFA, FIFA en bonden krijgen meer oog voor de technische (performance) aspecten, kwaliteit en speeleigenschappen van sportvelden en hoe deze zich ontwikkelen. Lokale overheden, die belangrijke opdrachtgevers zijn, krijgen in toenemende mate kennis over kunstgras. TenCate ziet dit als een positieve ontwikkeling.

In dit verband kan ook de ontwikkeling worden gezien waarbij TenCate nauwer gaat samenwerken met marketingorganisaties. In enkele van deze organisaties (Greenfields, Edel Grass) heeft TenCate een (minderheids) belang. De belangrijkste drijfveer is kwaliteitsborging en systeemontwikkeling.

Een andere hoeksteen van ons value chain management is innovatie, wat zal uitmonden in een 4e generatie kunstgrassysteem. Hierbij produceert TenCate een geïntegreerd systeem waarin de belangrijkste sporttechnische eigenschappen zijn verenigd, zoals schokabsorptie, frictieweerstand en balrol.

Voorts heeft bijsturing plaatsgevonden ten aanzien van kostenbeheersing en productdifferentiatie. De overname van Mattex levert ons ook kostenvoordelen op, wat een positieve bijdrage betekent voor de algehele concurrentiepositie. De afgelopen jaren heeft TenCate veel aandacht geschonken aan productdifferentiatie. TenCate heeft een brede productportfolio opgebouwd, met onderscheidende producten voor uiteenlopende toepassingsgebieden.

De groeiende kunstgrasmarkt trekt ook nieuwe spelers aan, met name in Azië. Nieuwe vezelproducenten komen voornamelijk voort uit de tapijtindustrie (achterwaartse integratie). Omdat de professionaliteit in de markt toeneemt wordt het moeilijker om vanuit de onderkant van de markt een positie te veroveren. De huidige positie van TenCate in de totale waardeketen, de focus op systemen gekoppeld aan onze innovatieve capaciteiten, vormen een aanmerkelijk concurrentievoordeel.

Kwaliteitsborging vormt een uitdaging. De industrie wil gezamenlijk tot een betere kwaliteitsborging komen met kwaliteitscriteria, leveringsvoorwaarden en performancegaranties voor de eindgebruikers. Hiertoe is de European Synthetic Turf Organisation (ESTO) opgericht. Eenzelfde ontwikkeling heeft eerder in de Verenigde Staten plaatsgevonden. TenCate heeft in Azië haar eigen kwaliteitsborgingssysteem opgezet, waarbij eindgebruikers zekerheid krijgen over de herkomst van het product en de daarbij behorende kwaliteitsgaranties.

TenCate wil zich wereldwijd in de kunstgrasmarkt als leidende speler positioneren.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN 2007

De Grass-groep groeide in het verslagjaar in omzet en resultaat, mede als gevolg van de overname van Mattex Leisure Industries begin 2007. De kunstgrasmarkt liet wereldwijd een groei zien van circa 10 tot 15%, afhankelijk van de regio en het marktsegment. De autonome omzetgroei werd gedrukt door de lagere dollar en opstartvertragingen van nieuwe machines.

De Grass-groep heeft eind 2006 en aan het begin van het verslagjaar een belangrijke omschakeling en uitbreiding doorgevoerd, gelet op de (toekomstige) groei van de kunstgrasmarkt als geheel en de sterk toegenomen vraag naar monofilament- (MF) vezels in het bijzonder. De nieuwe productportfolio, een groter aandeel MF-vezels en gecombineerde vezelproducten (multifilamenten), die verschillende functionele kenmerken samenvoegen, maakten aanpassingen binnen de productieprocessen noodzakelijk. De gevolgen hiervan waren het meest voelbaar bij de productievestiging in Nederland. De uitbreidings- en ombouwoperatie is gepaard gegaan met opstartproblemen. Daardoor lag de productie-output qua volume en kosten pas tegen het einde van het jaar op het gewenste niveau.

Dit heeft een drukkend effect gehad op de resultaten.

De acquisitie van TenCate Thiolon Middle East had tot gevolg dat TenCate in staat is geweest een groot gedeelte van de toegenomen vraag naar MF-producten op te vangen.

Kunstgras is een wereldmarkt, waarop een aantal wereldwijd opererende marktpartijen actief zijn die TenCate-producten afnemen. Voor de Grass-groep is een plan opgesteld de wereldmarkt vanuit drie productielocaties optimaal te bedienen. In 2008 worden de productportfolio en de prijs-performanceverhoudingen wereldwijd op elkaar afgestemd tot een mondiale productportfolio.

Binnen de Grass-groep vindt ook productie plaats van backing, het materiaal waarop tapijtproducenten vezels tuften. In outdoor-backing voor kunstgrastapijt is sprake van groei, terwijl de productie van indoorbackings wordt afgebouwd. TenCate biedt sinds 2007 ook het instrooisel tussen de grasvezels aan (Thiolon Infill Pro®). Het soort infill is medebepalend voor de performance van het kunstgrasveld. Dit instrooisel is gemaakt van milieuvriendelijke thermoplastische korrels en

vrij van schadelijke stoffen. Het aanbieden van een samenstel van op elkaar afgestemde componenten maakt het mogelijk systeemconcepten te vermarkten, samen met componenten die in de onderbouw worden toegepast. Momenteel is in de markt nog te weinig sprake van een totaalconcept dat de eindgebruiker in staat stelt keuzes te maken op basis van de gewenste performance of speeleigenschappen van het veld. Deze benadering wordt door TenCate in samenwerking met partners in de keten in toenemende mate uitgewerkt. Dit is een strategische ontwikkeling, die in het verslagjaar verder is geïmplementeerd en het onderscheidend vermogen verhoogt.

De Europese markt verschuift als gevolg van de groeiende vraag vanuit de voetbalsport, met name naar vezels met een sterke optische gelijkenis met natuurgras. TenCate speelt hierop in met nieuwe vezels waarbij de gewenste sporttechnische eigenschappen gewaarborgd zijn. Deze vezeltypen worden onder andere gebruikt door de FIFA (FIFA Home), bij het KNVB-trainingscomplex en door een aantal professionele voetbalclubs.

De Australische partner van TenCate, Sports Technology International, heeft in 2007 de opdracht gekregen voor levering van de kunstgrasvelden waarop in Beijing de Olympische hockeywedstrijden gespeeld zullen worden. Op basis van nauwe samenwerking tussen beide bedrijven is voor deze kunstgrasvelden een speciaal concept ontwikkeld. Dit biedt enerzijds meer fysieke bescherming door een verbeterde schokabsorptie en anderzijds een verhoogde waterafvoer. De hockeyvelden bieden tevens een veilige ondergrond wanneer spelers in aanraking komen met het veld, omdat het systeem is gebaseerd op de LSR®-technologie (Low Sliding Resistance) van TenCate. De Olympische velden zijn voor TenCate belangrijke referentieprojecten voor veilige en duurzame hockeyvelden. Hockey, dat bij TenCate een aanzienlijk omzetaandeel heeft, is niettemin voor een belangrijk deel een vervangingsmarkt.

VOORUITZICHTEN

Het volume van de wereldmarkt zal de komende jaren met gemiddeld naar verwachting 10-15% per jaar groeien. Geografisch zijn er echter sterke verschillen. De Europese markt, die wordt gedomineerd door de voetbalsport, is de grootste geografische markt, gevolgd

door de Amerikaanse markt. De Aziatische markt, die nog sterk gericht is op multi-sporttoepassingen van onder meer scholen en universiteiten, is sterk in opkomst. Dit betekent tevens dat, mede gelet op de relatief lagere kwaliteitseisen en importbeperkende maatregelen van vooral de Chinese overheid, ook het aantal lokale aanbieders zal toenemen. TenCate bestudeert daarom de mogelijkheid en wenselijkheid van lokale productie.

In Europa is sprake van een brede afzetmarkt, waar diverse sporten op kunstgras worden gespeeld. Verdere groei zal vooral worden gerealiseerd door een groeiende acceptatie van kunstgras in de voetbalsport. In de Verenigde Staten is sprake van een grote acceptatie van kunstgras en is de markt meer homogeen (american football, highschoolmarkt). In deze markt wordt een voortgaande groei verwacht, ondanks de matige economische vooruitzichten.

In lijn met de marktontwikkelingen en de strategie is ook in 2008 sprake van investeringen in productiecapaciteit. De strategische en operationele stappen die zijn gezet in het afgelopen jaar dienen te resulteren in aantrekkelijk hogere resultaten in 2008, met als kanttekening dat deze mede afhankelijk blij-

ven van de verdere ontwikkeling van de grondstofprijzen (PE/PP) en de dollar.

Olympisch kunstgras

Sports Technology International, partner van TenCate, kreeg opdracht voor levering van kunstgrasvelden waarop in Beijing de Olympische hockeywedstrijden gespeeld worden. Voor deze kunstgrasvelden is een speciaal concept ontwikkeld, gebaseerd op de LSR®-technologie van TenCate. Dit concept kent een verbeterde schokabsorptie en een verhoogde waterafvoer. De hockeyvelden bieden de spelers tevens een veilige ondergrond. Voor TenCate zijn veiligheid en het voorkomen van blessures uitgangspunt bij nieuwe ontwikkelingen. Het Chinese mannenhockeyteam is erg enthousiast over de speeleigenschappen.



De kracht van innovatie



Robert Lenferink,
hoofd R&D TenCate Advanced Composites

'Onze R&D-specialisten werken intensief samen met de toonaangevende kennisdragers bij onder meer onze leveranciers, klanten, instituten en universiteiten. Dit levert ons een internationale R&D-machine die ons telkens in staat stelt efficiënter te innoveren. Dit maakt het verschil!'



In de ogen van de jury van de Erasmus Innovatie Award is TenCate de meest innovatieve en competitieve organisatie van Nederland. De jury was onder de indruk van de manier waarop TenCate technologische en sociale innovatie met elkaar verknoopt. Het innovatieproces van TenCate werd bestempeld als sociale innovatie: 'het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talent ontwikkelen)'.

Erasmus Innovatie Award



Tatjana Topalovic,
product development engineer
TenCate Advanced Textiles

'Productontwikkeling van vandaag is de basis voor het succes van morgen'

Innovatie vormt een van de vier hoekstenen van ons value chain management-model. Voor succesvolle innovatie is het van belang gericht te zijn op technologie en applicaties. Wij kiezen nadrukkelijk voor die product-marktcombinaties waar functionele specificaties voor materialen doorslaggevend zijn.

Succesvol innoveren is een creatief proces, dat tevens gericht moet zijn op die kenmerken en eisen die onderscheidend zijn voor de specifieke toepassingsgebieden waar onze producten (kunnen) worden ingezet. TenCate is er door de jaren heen in geslaagd door een goede beheersing van dit proces onderscheidende posities in te nemen in strategische kernmarkten.

'Succesvol innoveren is het gevolg van het kanaliseren van creativiteit, het mobiliseren van kennis en het aanbrenge van een bindmiddel in de organisatie op basis van een heldere strategische visie.'

Frank Spaan,
directeur corporate development
& investor relations



Het innovatiebeleid van TenCate is vooral gericht op het bieden van oplossingen voor wereldwijde trends. Voor de toekomstige groei van TenCate is een aantal trends van belang, zoals verhoging van veiligheids- en beschermingsniveaus, brandstofbesparing, watermanagement, milieuzorg en ontwikkelingen op het gebied van sport en recreatie.

Voor TenCate vormt technologie een van de speerpunten voor vernieuwing. Voor het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties is het belangrijk samen te werken met instellingen die over de noodzakelijke complementaire kennis beschikken.

Technical Components/ Holding & Services

KERNCIJFERS

Technical Components/ Holding & Services

	2007	2006	2005	2004	2003
in miljoenen euro, tenzij anders vermeld					
Opbrengsten	67,4	93,3	127,0	179,2	186,7
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)*	2,4	4,2	- 1,5	1,7	3,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)	2,4	3,7	- 1,8	1,7	3,2
Investerings	1,0	2,4	2,5	2,7	2,6
Afschrijving en amortisatie	1,9	3,3	5,2	5,7	6,8
Aantal mensjaren (ultimo)	729	696	863	1.254	1.311

* Inclusief bijzondere baten.

ACTIVITEITEN

TenCate Enbi is de enige commerciële groep binnen deze sector. De overige ondernemingen binnen de sector Technical Components zijn eerder binnen het kader van het fix it / exit-beleid gedesinvesteerd.

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

In de financiële berichtgeving wordt TenCate Enbi gecombineerd met de activiteiten van de holding en daaraan gerelateerde diensten van TenCate.

OMZET EN RESULTAAT

De omzet van TenCate Enbi daalde in het verslagjaar met 3%. Autonoom was sprake van een gelijkblijvende omzet.

Tegenover een sterke omzetgroei in Azië stond een omzetsdaling in de markt voor office equipment in de VS en Europa. De omzet in gediversificeerde markten groeide ook, met name die van componenten voor verwarmingsapparatuur en de automobiellindustrie.

De daling van de EBITA hangt vooral samen met de verkoop van Plasticum in 2006.

MARKTPOSITIE EN STRATEGIE

De kernmarkten van TenCate Enbi ontwikkelen zich gunstig. Er is een sterke groei (>10%) in de markt voor kleurenlaserprinters. Ook de inkjetprintermarkt laat een gezonde groei zien van circa 8%. Nichemarkten als fotoprinters en geldautomaten vertonen eveneens groei.

Er zijn echter geografische verschillen. De Europese markt krimpt, waardoor sprake is van consolidatie. De lagere dollar werkt in het voordeel van producenten buiten de eurozone. De productievestiging van TenCate Enbi in China is inmiddels operationeel en is van positieve betekenis voor toekomstige ontwikkelingen.

Ook wordt een aantal nichemarkten bediend, waaronder die voor postsorteer-machines, automotive, geldautomaten, fotoprinters en verwarmingssystemen. Ontwikkeling van hoogwaardige producten vindt plaats in samenwerking met de klant. Daarnaast worden eigen producten ontwikkeld en geproduceerd voor de OEM's. Teneinde het verlies aan omzet in de Europese markt te compenseren, heeft TenCate Enbi zich ook gericht op de vervangingsmarkt voor laserprinter-cartridges.

TenCate Enbi is vooraanstaand toeleverancier van grote Europese, Amerikaanse en Aziatische printer- en kopieermachineproducenten en een van de weinige aanbieders die op deze drie continenten actief is.

TenCate Enbi streeft ernaar de klantportfolio te verbreden. Hiermee werd ook in 2007 belangrijke vooruitgang geboekt, met onder meer de leveringen van fuser rollers aan een leidende Zuid-Koreaanse printerfabrikant.

TenCate Enbi voldoet aan hoge technologische en kwaliteitseisen. Het ontwikkelen van nieuwe producten en innovaties is een voorwaarde om verder te groeien en vervangende omzet te genereren in een markt met steeds kortere levenscycli.

ALGEMENE GANG VAN ZAKEN 2007

TenCate Enbi kan terugzien op een bevredigend jaar. TenCate Enbi reageert snel op mondiale verschuivingen van de productie van de OEM's. Vooral de vestigingen in Singapore en China profiteren van laatstgenoemde ontwikkeling.

De omzet in de vervangingsmarkt groeit langzaam. De oorzaak is vooral gelegen in langdurige kwalificatieprocedures.

In Europa is besloten tot organisatorische integratie van de vestigingen in Duitsland en Hongarije. Dit zal in 2008 leiden tot een grotere commerciële slagkracht en kostenreductie.

VOORUITZICHTEN

TenCate Enbi ziet 2008 met vertrouwen tegemoet. Voor het realiseren van groei is het noodzakelijk doorlopend vervangende omzet te genereren.

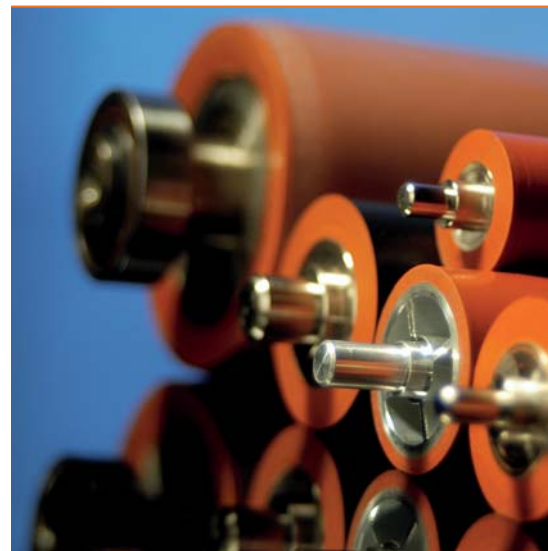
Met vestigingen in de VS, Europa en Azië heeft TenCate Enbi een passend antwoord op de ontwikkelingen in de wereldmarkt, die wordt gedomineerd door enkele grote spelers (OEM's). De ontwikkelingen bij marktpartijen zijn belangrijk voor de verdere ontwikkelingen van TenCate Enbi.

Het verplaatsen van productie vanwege kostenbesparingen blijft een voortgaand proces, met name voor volumeproducten. Hoogwaardige productie voor nichemarkten vindt meer regionaal plaats.

TenCate heeft eerder het voornemen uitgesproken TenCate Enbi te willen desinvesteren. Hiervoor is geen tijdslimiet gesteld. Het beleid blijft daarom gericht op verdere strategische ontwikkeling, waardoor TenCate Enbi in staat blijft zich als een betrouwbare langetermijnontwikkelingspartner te profileren. Continuïteit, kwaliteit en betrouwbaarheid in alle opzichten van het bedrijfsproces zijn daarvoor belangrijke uitgangspunten.

Levering fuser rollers aan Zuid-Korea

Na ruim twee jaar nauwe samenwerking tussen de technologen van Samsung in Zuid-Korea en de R&D-afdeling voor fuser rollers in Rochester (NY, USA) is TenCate Enbi vanuit haar productievestiging in Zhuhai (China) begonnen met de levering van fuser rollers. Deze worden toegepast in Samsungs high-volume laserprinter-platforms.



Vernieuwend leren

‘Naast praktische samenwerking met collega’s biedt het programma concrete inzichten, toepasbaar op dagelijkse bedrijfsvoering en vernieuwende business cases. TenCate Active-programma is de ideale TenCate-mix van mens, kennis en materialen!’



Jeroen Boks,
global product manager personal protection,
TenCate Advanced Composites

Ondernemerschap, leiderschap, innovatief vermogen, resultaatgerichtheid en samenwerking zijn kernwaarden die in TenCate’s management development (MD)-programma worden versterkt. Doel is wereldwijd te zorgen voor adequate opvolging, ontwikkeling van (potentieel) management en het aantrekken van talent. Onderdeel van de inspanningen op MD-gebied is het TenCate Active-programma.

Voor een ondernemende en groeiende organisatie als TenCate is het tijdig identificeren en ontwikkelen van eigen talent voor het management van morgen een belangrijke sleutel tot succes. De onderneming hanteert een vierlaags, internationaal management development-programma dat is gericht op adequate opvolging, ontwikkeling van het (potentiële) management en het aantrekken van de juiste talenten. Kernwaarden als ondernemerschap, leiderschap, innovatief vermogen, resultaatgerichtheid en samenwerking worden in dit MD-programma versterkt.

Management development



Marleen Schuite,
business development manager TSM Business School

Het TenCate Active-programma is ontwikkeld in samenwerking met TSM Business School en geldt algemeen als een vernieuwend programma. Een belangrijke toegevoegde waarde ervan, naast de opgedane kennis, kunde, vaardigheden en houding, is de samenwerking binnen de strategische productgroepen en disciplines. 'Naast het bieden van kennis en inzicht ten aanzien van de TenCate-strategie wordt in

het TenCate Active-programma een veilige, inspirerende en effectieve leeromgeving gecreëerd waarin ruimte is voor innoveren en ontwikkelen.' Het Active-programma biedt ook inzichten voor de bedrijfsvoering en business cases – van oriënterende strategische analyses naar een onderbouwde uitvoering van onze strategische pijlers.

'Het onderdeel Business Projects is een mooi voorbeeld van hoe je professionals uit hun fysieke werkomgeving haalt en samen laat werken in een inspirerende leeromgeving. Als programmamanager ben ik erg trots op het eindresultaat van de deelnemers en het commitment van de directie.'

Het MD-programma zal in Europa en de Verenigde Staten worden uitgevoerd en uitgebreid met een executive-programma, een talent scouting-programma en een trainee-programma. Ook binnen deze programma's zal de nadruk liggen op ondernemerschap, leiderschap en resultaatgerichtheid. Het continu scouten, beoordelen, evalueren en ontwikkelen van talenten vormt de kern in elk programma.

Jaarrekening 2007

Koninklijke Ten Cate nv

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	71
Geconsolideerde balans	72
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	74
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen	76
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	77
1 Algemene gegevens over Koninklijke Ten Cate	77
2 Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving	77
3 Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	77
4 Grondslagen voor consolidatie	78
5 Vreemde valuta	79
6 Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)	79
7 Afdekking/Hedge-accounting	80
8 Verslaglegging naar segmenten	80
9 Opbrengsten	80
10 Grond- en hulpstoffen	80
11 Leasebetalingen	80
12 Financiële baten en lasten	81
13 Winstbelasting	81
14 Winst per aandeel	82
15 Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties	82
16 Waarderingsgrondslagen kasstroomoverzicht	83
17 Materiële vaste activa	83
18 Immateriële vaste activa	84
19 Voorraden	85
20 Handelsdebiteuren en overige vorderingen	85
21 Geldmiddelen en kasequivalenten	85
22 Bijzondere waardeverminderingen (impairment)	85
23 Aandelenkapitaal	86
24 Pensioenverplichtingen	87

25	Beloningen in de vorm van aandelen of het recht aandelen te verwerven (share-based payments)	87	Overige informatie	111
26	Voorzieningen	88	51 Financiële instrumenten	111
27	Langlopende schulden	88	52 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	115
28	Handelsverplichtingen	88	53 Investeringsverplichtingen	116
	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	89	54 Voorwaardelijke verplichtingen	116
29	Informatie per segment	89	55 Gebeurtenissen na balansdatum	116
30	Acquisities en verkoop van dochter-ondernemingen	91	56 Verbonden partijen	116
31	Personeelskosten	93	57 Schatting en oordeelsvorming door het management	117
32	Overige bedrijfskosten	93	Vennootschappelijke jaarrekening	118
33	Financieringsbaten en -lasten	94	58 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	118
34	Winstbelasting	94	59 Vennootschappelijke balans voor winstbestemming	118
35	Resultaat deelnemingen	95	Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening	119
36	Resultaat op verkochte activiteiten	95	60 Financiële vaste activa	119
	Toelichting op de geconsolideerde balans	96	61 Eigen vermogen	120
37	Materiële vaste activa	96	62 Gestort en opgevraagd kapitaal	120
38	Immateriële vaste activa	98	63 Gewone aandelen	120
39	Overige deelnemingen	99	64 Agioreserve	120
40	Overige langlopende vorderingen en beleggingen	99	65 Wettelijke reserves	121
41	Uitgestelde winstbelastingvorderingen en -verplichtingen	100	66 Overige reserves	121
42	Voorraden	100	67 Optieregeling	121
43	Handelsdebiteuren	101	68 Voorzieningen	124
44	Overige vorderingen	101	69 Langlopende verplichtingen	124
45	Geldmiddelen en kasequivalenten	101	70 Kortlopende verplichtingen	124
46	Eigen vermogen	101	71 Overige informatie	125
47	Winst per aandeel	104		
48	Langlopende schulden	105		
49	Pensioenverplichtingen	107		
50	Voorzieningen	110		

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	toelichting	2007	2006
Opbrengsten	29	886,0	770,5
Mutaties voorraden gereed product en goederen in bewerking		- 11,7	- 4,8
Grond- en hulpstoffen		463,6	402,2
Uitbestede werk en andere externe kosten		54,9	34,7
Personeelskosten	31	178,3	171,2
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	37	29,1	22,1
Amortisatie	38	3,6	1,0
Overige bedrijfskosten	32	98,8	94,0
Totaal bedrijfslasten		816,6	720,4
BEDRIJFSRESULTAAT		69,4	50,1
Financieringsbaten	33	0,5	0,1
Financieringslasten	33	- 11,8	- 8,1
NETTO FINANCIERINGSLASTEN		- 11,3	- 8,0
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		58,1	42,1
Winstbelasting	34	- 11,9	- 11,4
Resultaat na belastingen maar voor verkoop activiteiten		46,2	30,7
Resultaat deelnemingen	35	-	3,4
Resultaat op verkochte activiteiten na belasting	36	0,3	42,0
RESULTAAT NA BELASTINGEN		46,5	76,1
TOE TE REKENEN AAN:			
Aandeelhouders van moedermaatschappij (nettoresultaat)		46,4	76,0
Minderheidsbelang		0,1	0,1
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)	47	22.797	20.749
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwatering (x 1.000)	47	22.967	21.264
Nettowinst per aandeel (euro)		2,04	3,66
■ gecorrigeerd voor resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten*		1,89	1,64
Verwaterd nettoresultaat per aandeel		2,02	3,57
■ gecorrigeerd voor resultaat op verkochte activiteiten en bijzondere baten*		1,87	1,60

* 2007: betreft met name baten uit verkoop onroerend goed en daarmee samenhangende lasten: € 3,1 miljoen netto.

2006: aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Geconsolideerde balans

in miljoenen euro	toelichting	31 december 2007	31 december 2006
VASTE ACTIVA			
Materiële vaste activa	37	218,1	165,8
Immateriële activa	38	136,8	12,4
Overige deelnemingen	39	1,3	1,3
Overige langlopende vorderingen	40	4,9	5,1
Uitgestelde winstbelastingvorderingen	41	13,6	11,9
Totaal vaste activa		374,7	196,5
VLOTTENDE ACTIVA			
Voorraden	42	176,2	157,7
VORDERINGEN			
Handelsdebiteuren	43	145,8	109,0
Winstbelastingvorderingen		3,8	4,7
Overige vorderingen	44	16,6	14,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	45	4,8	6,7
Totaal vlottende activa		347,2	292,6
TOTAAL ACTIVA		721,9	489,1

in miljoenen euro	toelichting	31 december 2007	31 december 2006
GROEPSVERMOGEN			
	46		
Aandelenkapitaal		58,9	52,7
Agioreserve		50,7	6,3
Wettelijke reserve		- 19,5	- 2,0
Overige reserves		173,6	105,7
Onverdeeld resultaat		46,4	76,0
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap		310,1	238,7
Minderheidsbelang		0,3	0,2
Groepsvermogen		310,4	238,9
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Langlopende schulden	48	222,3	63,5
Pensioenverplichtingen	49	28,5	31,8
Voorzieningen	50	11,4	11,8
Uitgestelde winstbelastingverplichtingen	41	0,9	0,2
Totaal langlopende verplichtingen		263,1	107,3
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Banken, rekening-courant	45	12,5	29,1
Aflossing langlopende schulden	48	0,4	1,3
Handels- en overige schulden		128,9	103,1
Voorzieningen	50	3,4	5,8
Winstbelastingverplichtingen		3,2	3,6
Totaal kortlopende verplichtingen		148,4	142,9
Totaal verplichtingen		411,5	250,2
TOTAAL GROEPSVERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		721,9	489,1

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro	toelichting	2007	2006
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN			
Resultaat na belastingen		46,5	76,1
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	37	29,1	22,1
Amortisatie	38	3,6	1,0
Interest	33	10,9	7,1
Valutakoersverschillen	33	0,4	0,9
Winstbelasting	34	11,9	11,4
Resultaat deelnemingen	35	–	– 3,4
Resultaat op verkochte activiteiten	36	– 0,3	– 42,0
Resultaat bij verkoop materiële vaste activa	32	– 9,7	– 3,7
Kosten optieregeling		1,1	0,2
Mutatie voorzieningen en pensioenverplichtingen		– 5,3	– 4,0
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN (EBIT) VOOR			
VERANDERING WERKKAPITAAL		88,2	65,7
MUTATIES WERKKAPITAAL			
Voorraden		– 19,8	– 6,7
Vorderingen		– 31,6	– 11,7
Kortlopende verplichtingen		16,2	14,4
		– 35,2	– 4,0
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		53,0	61,7
Betaalde interest		– 11,1	– 7,3
Betaalde winstbelasting		– 14,1	– 9,2
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN		27,8	45,2

in miljoenen euro	toelichting	2007	2006
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa	32	11,1	4,5
Ontvangen rente		0,3	0,2
Ontvangen dividend	40	–	0,6
Verkochte activiteiten na aftrek geldmiddelen	30	7,8	64,0
Ontvangsten van langlopende vorderingen		0,2	0,2
Verwerving van werkmaatschappijen onder aftrek van verworven geldmiddelen	30	– 182,9	–
Verwerving van deelneming	30	–	– 1,3
Verworven geldmiddelen van in consolidatie opgenomen joint venture		–	0,3
Investerings in immateriële vaste activa	38	– 1,4	– 0,7
Investerings in materiële vaste activa	37	– 61,5	– 42,3
Toename langlopende vorderingen		– 0,5	– 1,8
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		– 226,9	23,7
KASSTROOM UIT BEDRIJFS- EN INVESTERINGSACTIVITEITEN		– 199,1	68,9
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
Uitgifte van nieuwe aandelen		50,6	–
Uitgifte van ingekochte aandelen		1,0	0,3
Inkoop van eigen aandelen		– 4,2	– 7,2
Opgenomen langlopende schulden		215,3	0,6
Aflossing langlopende schulden		– 56,2	– 68,1
Betaald dividend aan aandeelhouders		– 4,7	– 5,8
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		201,8	– 80,2
MUTATIE GELDMIDDELEN*		2,7	– 11,3
Geldmiddelen op 1 januari		– 22,4	– 21,3
Koersverschillen op geldmiddelen		12,0	10,2
GELDMIDDELEN PER 31 DECEMBER		– 7,7	– 22,4

* Onder geldmiddelen worden opgenomen: geldmiddelen en kasequivalenten minus banken, rekening-courant (zie toelichting 45)

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen

in miljoenen euro

	Aandelen- kapitaal	Agio	Ingehouden winst deel- nemingen	Omrekenings- verschillen	Ingehouden winsten	Onverdeelde winst	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
STAND PER 1 JANUARI 2006	52,0	7,0	23,9	4,6	63,4	0,4	30,5	181,8
Omrekeningsverschillen vreemde valuta				-6,2				-6,2
Vrijval wettelijke reserve i.v.m. verkoop deelneming				-0,4				-0,4
Resultaat 2006							76,0	76,0
TOTAAL RESULTAAT 2006	-	-	-	-6,6	-	-	76,0	69,4
Winstbestemming 2005			4,4		13,5	0,1	-18,0	-
Betaald dividend							-5,8	-5,8
Stockdividend	0,7	-0,7			6,7		-6,7	-
Overboeking wettelijke reserve i.v.m. verkoop deelneming			-28,3		28,3			-
Share-based payments					0,2			0,2
Uitgifte ingekochte aandelen					0,3			0,3
Inkoop eigen aandelen					-7,2			-7,2
TOTAAL OVERIGE MUTATIES	0,7	-0,7	-23,9	-	41,8	0,1	-30,5	-12,5
STAND PER 31 DECEMBER 2006	52,7	6,3	-	-2,0	105,2	0,5	76,0	238,7
STAND PER 1 JANUARI 2007	52,7	6,3	-	-2,0	105,2	0,5	76,0	238,7
Omrekeningsverschillen vreemde valuta				-18,8				-18,8
Resultaat 2007							46,4	46,4
TOTAAL RESULTAAT 2007	-	-	-	-18,8	-	-	46,4	27,6
Winstbestemming 2006			1,3		58,5		-59,8	-
Betaald dividend							-4,7	-4,7
Stockdividend	0,9	-0,9			11,5		-11,5	-
Uitgifte aandelen	5,3	45,3						50,6
Share-based payments					1,1			1,1
Uitgifte ingekochte aandelen					1,0			1,0
Inkoop eigen aandelen					-4,2			-4,2
TOTAAL OVERIGE MUTATIES	6,2	44,4	1,3	-	67,9	-	-76,0	43,8
STAND PER 31 DECEMBER 2007	58,9	50,7	1,3	-20,8	173,1	0,5	46,4	310,1

MINDERHEIDSBELANG

Stand per 1 januari 2006	-
In consolidatie Geofabrics Australasia	0,1
Resultaat 2006	0,1
Stand per 31 december 2006	0,2
Resultaat 2007	0,1
Stand per 31 december 2007	0,3

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

GRONDSLAGEN

1 ALGEMENE GEGEVENS OVER KONINKLIJKE TEN CATE

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

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

Op 26 februari 2008 zijn de jaarstukken 2007 besproken in de vergadering van de raad van commissarissen.

Op 27 februari 2008 zijn zij vrijgegeven voor publicatie. Zij zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 3 april 2008.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2007 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.

3 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

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

Door de raad van bestuur zijn bij het opstellen van de jaarrekening op enkele gebieden schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de bedragen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen (zie toelichting 57). Wijzigingen in schattingen en veronderstellingen kunnen van invloed zijn op bedragen die in komende jaren worden gerapporteerd. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

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

4 GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE

4.1 Werkmaatschappijen

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

4.2 Geassocieerde deelnemingen, joint ventures en overige deelnemingen

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

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

Wanneer het aandeel van de Groep in verliezen meer bedraagt dan de boekwaarde van de geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde op nihil gesteld en worden verdere verliezen niet meer verwerkt, behoudens voor zover de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan voor de geassocieerde deelneming. Overige deelnemingen waarbij geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen reële waarde en het dividend wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening bij betaalbaarstelling. Indien geen reële waarde beschikbaar is en andere methoden geen redelijke schatting opleveren, wordt de investering gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

4.3 Eliminatie van transacties bij consolidatie

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

5 VREEMDE VALUTA

5.1 Transacties in vreemde valuta

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

5.2 Jaarrekening van buitenlandse werkmaatschappijen

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

	Eindkoers		Gemiddelde koers	
	2007	2006	2007	2006
US dollar	1,46	1,32	1,37	1,26
Hongaarse forint (100)	2,54	2,51	2,52	2,64
Deense kroon	7,45	–	7,45	–
Arabische dirham	5,36	–	5,03	–
Singapore dollar	2,12	2,02	2,06	2,00
Maleisische ringgit	4,88	4,66	4,72	4,62

6 AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN (DERIVATEN)

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

7 AFDEKKING/HEDGE-ACCOUNTING

Wanneer aan specifieke voorwaarden wordt voldaan (IAS 39 88) kan hedge-accounting worden toegepast. Deze specifieke voorwaarden komen erop neer dat er een aantoonbare een-op-eenrelatie moet bestaan tussen het risico en het hedge-instrument. In die situatie wordt, gedurende de looptijd van het risico en het hedge-instrument, de winst of het verlies rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen. Bij afloop van het risico en/of beëindiging van het hedge-instrument wordt het resultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening of verwerkt in de kostprijs van de eerste opname van het niet-financiële actief of passief. Wanneer geen hedge-accounting wordt toegepast, worden winsten of verliezen op het hedge-instrument altijd in de winst-en-verliesrekening verwerkt. In de jaarrekening 2007 is geen hedge-accounting toegepast.

8 VERSLAGLEGGING NAAR SEGMENTEN

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

9 OPBRENGSTEN

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

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

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

10 GROND- EN HULPSTOFFEN

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

11 LEASEBETALINGEN

11.1 Uit hoofde van operationele leasing

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

11.2 Uit hoofde van financial leasing

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

12 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

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

13 WINSTBELASTING

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

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

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

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

14 WINST PER AANDEEL

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

15 NOG NIET TOEGEPASTE NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2007 nog niet van kracht en derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening:

- IFRS 8 – Operating segments, de vervanger van IAS 14 Segment Reporting: introduceert de managementbenadering van de verslaglegging naar segmenten. Deze wordt met ingang van 2009 verplicht en sluit aan bij de indeling die het management voor interne doeleinden gebruikt. De impact van IFRS 8 voor TenCate wordt momenteel geanalyseerd.
- Herziening IAS 23 – Borrowing costs: de bestaande mogelijkheid om financieringskosten in verband met de bouw of aankoop van een actief direct ten laste van het resultaat te brengen is niet langer toegestaan onder de gewijzigde standaard. In plaats daarvan dienen financieringskosten te worden geactiveerd. Dit gebeurt momenteel reeds bij significante investeringen.
- IFRIC 14, IAS 19 – The Limit on a Defined Benefit Asset, Minimum Funding Requirements and Their Interaction: IAS 19 stelt dat pensioenoverschotten geactiveerd mogen worden wanneer ze beschikbaar zijn voor de onderneming. De interpretatie geeft aan dat dit het geval is wanneer de onderneming onvoorwaardelijke rechten heeft op het overschot. Een bestaande minimumdekkingsgraad kan hier consequenties voor hebben. IFRIC 14 is van toepassing voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2008, eerdere toepassing wordt aanbevolen. De impact van IFRIC 14 voor TenCate wordt momenteel geanalyseerd.
- IFRS3 – Business Combinations zal met ingang van 1-7-2009 worden aangepast.
 - Op basis van de gewijzigde standaard dienen acquisitiekosten voortaan direct ten laste van het resultaat te worden gebracht. Nu worden ze nog geactiveerd als onderdeel van de goodwill.
 - De waarde van een earn-out-regeling op de acquisitiedatum wordt gebaseerd op de reële waarde. Wijzigingen op de reële waarde worden voortaan direct ten laste van het resultaat verantwoord (nu gecorrigeerd op de goodwill).
- Andere nieuwe standaarden als
 - IFRIC 11, IFRS 2 – Group and Treasury Share Transactions
 - IFRIC 12 – Service Concession Arrangements
 - IFRIC 13 – Customer Loyalty Programmeszullen naar verwachting geen materiële impact hebben op TenCate.

16 WAARDERINGSGRONDSLAGEN KASSTROOMOVERZICHT

Kasstromen uit bedrijfsactiviteiten worden gepresenteerd op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta 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 waarde mutaties, 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-courant welke direct opeisbaar is en onderdeel vormt van het cash management van de Groep zijn opgenomen in het saldo liquide middelen en rekening-courant banken als onderdeel van het geconsolideerd kasstroomoverzicht.

17 MATERIËLE VASTE ACTIVA

17.1 Activa in eigendom

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

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

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

17.2 Activa in lease

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

17.3 Uitgaven na eerste verwerking

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

17.4 Afschrijvingen

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

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

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

18 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

18.1 Goodwill

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

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

18.2 Onderzoek en ontwikkeling

Kosten voor onderzoeksactiviteiten (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 gemaakt.

Kosten 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 het product of proces technisch en commercieel haalbaar is en de Groep over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien. De geactiveerde kosten omvatten materiaalkosten, directe arbeidskosten en een passend gedeelte van direct toerekenbare overheadkosten. Overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 22).

18.3 Overige immateriële activa

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

18.4 Uitgaven na eerste verwerking

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

18.5 Amortisatie

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

19 VOORRADEN

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

20 HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

21 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

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

22 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (IMPAIRMENT)

De boekwaarde van de activa van de Groep, behalve die van voorraden (zie toelichting 19) en uitgestelde belastingvorderingen (zie toelichting 13), wordt op iedere balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien sprake is van zulke aanwijzingen wordt een schatting

gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Voor goodwill en immateriële activa die nog niet beschikbaar zijn voor gebruik wordt de realiseerbare waarde op iedere balansdatum geschat.

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

22.1 Berekening van de realiseerbare waarde

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

22.2 Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt niet teruggenomen. Voor andere activa wordt per balansdatum 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.

23 AANDELENKAPITAAL

23.1 Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen.

23.2 Inkoop van eigen aandelen

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

23.3 Dividend

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

24 PENSIOENVERPLICHTINGEN

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

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

24.2 Toegezegd-pensioenrechten (Defined benefit schemes)

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten wordt voor elke regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van het bedrag van de toekomstige uitkering die werknemers in ruil voor hun diensten hebben verdiend in de huidige en voorgaande verslagperioden. Deze uitkering 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 balansdatum van obligaties met kredietwaardigheidsbeoordeling AA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een bevoegd actuaris volgens de projected unit credit-methode. Wanneer de uitkeringen uit hoofde van een pensioenregeling worden verhoogd, wordt het gedeelte van de hogere uitkering dat betrekking heeft op verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de gemiddelde periode tot verlening van de aanspraken. Voor zover de aanspraken onmiddellijk worden verleend, wordt de last onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

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

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

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

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

26 VOORZIENINGEN

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

26.1 Claims en garanties

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

26.2 Reorganisatie

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

26.3 Overige personeelsverplichtingen

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

26.4 Milieu

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

27 LANGLOPENDE SCHULDEN

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

28 HANDELSVERPLICHTINGEN

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

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

29 INFORMATIE PER SEGMENT

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

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

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

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

Bedrijfssegmenten

De Groep onderscheidt de volgende hoofdbedrijfssegmenten:

■ Advanced Textiles & Composites

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

■ Geosynthetics & Grass

- Fabricage en verkoop van weefsels en non-wovens voor weg- en waterbouw, milieuprojecten en van kunstgrasvezels

■ Technical Components/Holding & Services

- Fabricage en verkoop van rubber en foam rollers voor de kantoormachine-industrie, alsmede landenholdings en servicebedrijven

Geografische segmenten

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

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

29.1 Informatie per segment

29.2 Specificatie naar bedrijfssegmenten

in miljoenen euro	Advanced Textiles & Composites		Geosynthetics & Grass		Technical Components/ Holding & Services/ eliminaties		Geconsolideerd	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Opbrengsten	350,3	279,7	468,3	397,5	67,4	93,3	886,0	770,5
Intercompany-omzet	1,3	1,0	-	-	-1,3	-1,0	-	-
Totaal opbrengsten	351,6	280,7	468,3	397,5	66,1	92,3	886,0	770,5
Bedrijfsresultaat	38,7	20,9	28,3	25,5	2,4	3,7	69,4	50,1
Financiële baten en lasten							-11,3	-8,0
Resultaat geassocieerde deelnemingen				0,7		2,7		3,4
Resultaat op verkochte activiteiten					0,3	42,0	0,3	42,0
Winstbelasting							-11,9	-11,4
Minderheidsbelang			-0,1	-0,1			-0,1	-0,1
Nettowinst							46,4	76,0
Activa van segmenten	247,2	167,7	430,5	266,1	42,9	54,0	720,6	487,8
Investerings in overige deelnemingen	-	-	-	-	1,3	1,3	1,3	1,3
Totaal activa	247,2	167,7	430,5	266,1	44,2	55,3	721,9	489,1
Verplichtingen van segment*	65,7	56,0	83,9	77,6	261,9	116,6	411,5	250,2
Investerings	17,0	11,7	44,9	28,9	1,0	2,4	62,9	43,0
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	9,3	5,7	17,9	13,6	1,9	2,8	29,1	22,1
Amortisatie	1,5	0,4	2,1	0,1	-	0,5	3,6	1,0

* (excl. intercompany-leningen)

29.3 Specificatie naar geografische locatie

(herkomst)	Opbrengsten		Activa		Investerings (im)materiële vaste activa	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Nederland	234,4	222,6	157,8	148,6	24,8	18,0
Overig Europa	162,4	158,6	153,1	104,2	2,6	2,8
Noord-Amerika	373,6	336,4	206,6	183,0	14,0	18,0
Azië/Australië	115,6	52,9	204,4	53,3	21,5	4,2
Totaal	886,0	770,5	721,9	489,1	62,9	43,0

30 ACQUISITIES EN VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

30.1 Acquisities 2007

Op 15 februari 2007 heeft de Groep 100% van de aandelen van Roshield A/G, Odense, (Denemarken) overgenomen tegen betaling in contanten van € 35 miljoen. De acquisitie is vanaf 15 februari geconsolideerd in de cijfers van de Groep. De omzet van de Groep zou € 1,2 miljoen hoger zijn geweest indien de overname had plaatsgevonden per 1 januari 2007. Het nettoresultaat zou niet materieel anders zijn geweest. De betaalde goodwill bedraagt € 31,1 miljoen.

Op 29 maart 2007 heeft de Groep de activa en passiva van Mattex Leisure Industries, Dubai overgenomen tegen betaling in contanten van \$ 175 miljoen. Vooruitbetalingen op investeringen in machines, een hoger werkkapitaal en een verwachte earn out van \$ 3 miljoen hebben uiteindelijk geleid tot een totale acquisitiesom van \$ 189 miljoen. De acquisitie is vanaf 29 maart geconsolideerd in de cijfers van de Groep. Indien de overname per 1 januari had plaatsgevonden, zou de omzet van de groep € 11 miljoen hoger zijn geweest. De betaalde goodwill bedraagt \$ 105,3 miljoen (€ 80,1 miljoen).

Op 12 augustus heeft de Groep de aandelen van Phoenixx, Taunton (MA, USA) overgenomen tegen betaling van \$ 7,25 miljoen in contanten en met een earn out-regeling welke maximaal \$ 3 miljoen kan bedragen. De acquisitie is vanaf 12 augustus geconsolideerd in de cijfers van de Groep. Indien de overname per 1 januari 2007 had plaatsgevonden, zou de omzet € 1,2 miljoen hoger zijn geweest. De betaalde goodwill is voorlopig bepaald op \$ 4,9 miljoen (€ 3,6 miljoen).

De bedragen van de overnames zijn gealloceerd aan de geïdentificeerde overgenomen activa en passiva, welke zijn gebaseerd op de reële waarde.

30.2 Effecten van de verwerving van werkmaatschappijen

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

	Opgenomen waarden			Reële waardeaanpassingen			Boekwaarden		
	Advanced Textiles & Composities	Geo- synthetics & Grass	Groep	Advanced Textiles & Composities	Geo- synthetics & Grass	Groep	Advanced Textiles & Composities	Geo- synthetics & Grass	Groep
Materiële vaste activa	1,7	31,2	32,9		5,5	5,5	1,7	25,7	27,4
Immateriële vaste activa	6,9	15,7	22,6	6,9	15,7	22,6			–
Uitgestelde belastingvorderingen	1,1	–	1,1			–	1,1		1,1
Voorraden	1,6	8,2	9,8		1,0	1,0	1,6	7,2	8,8
Handels- en overige vorderingen	1,5	17,8	19,3			–	1,5	17,8	19,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	–	0,3	0,3			–		0,3	0,3
Uitgestelde belastingverplichtingen	– 1,3	–	– 1,3	– 1,3		– 1,3			–
Rentedragende leningen	– 0,1	–	– 0,1			–	– 0,1		– 0,1
Banken, rekening-courant	– 0,9	–	– 0,9			–	– 0,9		– 0,9
Handelsschulden en overige te betalen posten	– 4,8	– 11,4	– 16,2			–	– 4,8	– 11,4	– 16,2
SALDO VAN IDENTIFICEERBARE ACTIVA EN VERPLICHTINGEN	5,7	61,8	67,5	5,6	22,2	27,8	0,1	39,6	39,7
Goodwill bij overname	34,7	80,1	114,8						
Betaalde koopsom, voldaan in contanten	40,4	141,9	182,3						
Verworven geldmiddelen minus kortlopende bankschulden	0,9	– 0,3	0,6						
Uitstroom van kasmiddelen	41,3	141,6	182,9						

30.3 Desinvesteringen 2007

	Opbrengst (inclusief geldmiddelen)
In het jaar 2007 zijn de volgende belangen verkocht:	
■ Business Key per 16 februari 2007 (100%-belang)	7,2
■ SCI La Domitienne per 8 december 2007 (100%-belang)	0,3
In het jaar 2007 zijn de volgende bedrijven gesloten:	
■ TenCate Enbi Mexico	0,2
■ TenCate Nicolon Asia	0,1
	7,8

30.4 Verkochte activiteiten

De invloed van de in 2007 verkochte activiteiten Business Key en SCI La Domitienne op de winst-en-verliesrekening van 2007 en 2006 was als volgt:

	2007	2006
Opbrengsten	1,4	11,3
Kosten grond- en hulpstoffen uitbesteed werk	- 1,0	- 9,1
Overige kosten	- 0,3	- 1,5
Bedrijfsresultaat	0,1	0,7

31 PERSONEELSKOSTEN

	2007	2006
Lonen en salarissen	127,9	125,4
Sociale lasten	31,6	28,8
Kosten optieregeling	1,1	0,2
Pensioenkosten	4,4	5,0
Inleenkrachten	13,3	11,8
Personeelskosten	178,3	171,2

De pensioenkosten bestaan voor € 1,2 miljoen (2006: € 2,0 miljoen) uit toegezegd-pensioenregelingen en voor € 3,2 miljoen (2006: € 3,0 miljoen) uit toegezegde-bijdrageregelingen (zie toelichting 49.3).

32 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

32.1 Overheidssubsidies

In de winst-en-verliesrekening van de Groep is in 2007 voor € 2,5 miljoen aan overheidssubsidies verantwoord (2006: € 1,2 miljoen).

32.2. Onderzoek en ontwikkeling

De kosten met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2007 € 8,2 miljoen (2006: € 8,1 miljoen), waarvan € 3,2 miljoen (2006: € 3,4 miljoen) verantwoord is onder personeelskosten en € 5,0 miljoen (2006: € 4,7 miljoen) onder overige bedrijfskosten.

32.3 Boekwinst verkoop materiële vaste activa

De Groep heeft in 2007 gebouwen en terreinen verkocht waarop een boekwinst is behaald van € 9,5 miljoen.

	2007	2006
Terreinen en gebouwen	9,5	3,1
Overige	0,2	0,6
Resultaat bij verkoop	9,7	3,7
Boekwaarde van de verkochte activa	1,4	0,8
Opbrengst uit de verkoop	11,1	4,5

33 FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

	2007	2006
Rentebaten	0,5	0,1
Rentelasten	- 11,4	- 7,2
Koersverschillen vreemde valuta	- 0,4	- 0,9
	- 11,3	- 8,0

34 WINSTBELASTING

	2007	2006
Verschuldigde winstbelastingen		
Huidig boekjaar	- 15,2	- 14,2
Vrijval voorziening uit voorgaande jaren	2,1	1,4
	- 13,1	- 12,8
Uitgestelde winstbelasting		
Waardering van tijdelijke verschillen	-	- 1,0
Benutting fiscale verliezen	1,2	2,4
	1,2	1,4
Totale belasting in winst-en-verliesrekening	- 11,9	- 11,4

Aansluiting met het toepasselijke belastingtarief	2007		2006	
	%	euro	%	euro
Resultaat voor belasting		58,1		42,1
Belasting naar de winst volgens lokaal tarief winstbelasting	30,1%	17,5	36,2%	15,3
Nog niet verrekenbare verliezen	1,5%	0,9	0,6%	0,2
Fiscaal niet aftrekbare kosten	0,2%	0,1	1,0%	0,4
Fiscaal vrijgestelde baten	-5,6%	-3,3	-4,2%	-1,7
Benutting verliescompensatie	-2,0%	-1,2	-5,6%	-2,4
Uitgestelde belastingen in verband met wijziging tarieven	-	-	2,3%	1,0
Overige	-3,7%	-2,1	-3,1%	-1,4
Belastingdruk in winst-en-verliesrekening	20,5%	11,9	27,2%	11,4

De daling van het gewogen gemiddelde belastingtarief van 36,2% naar 30,1% is met name het gevolg van de verlaging van het Nederlandse belastingtarief van 29,6% naar 25,5% en het feit dat in 2007 een substantieel deel van de winst voor belasting in Dubai werd behaald, alwaar geen winstbelasting wordt geheven.

35 RESULTAAT DEELNEMINGEN

In 2007 is geen resultaat van geassocieerde respectievelijk overige deelnemingen van toepassing (2006: € 3,4 miljoen).

36 RESULTAAT OP VERKOCHTE ACTIVITEITEN

Zie toelichting 30.3.

	2007	2006
Business Key	0,2	-
SCI La Domitienne	0,1	-
Synbra Group	-	39,3
Plasticum Groep	-	2,7
TenCate Nicolon Australia	-	-0,1
Landscape Solutions	-	0,1
Resultaat op verkochte activiteiten	0,3	42,0

Toelichting op de geconsolideerde balans

in miljoenen euro	Terreinen, bedrijfs- gebouwen, woningen	Machines en installaties	Overige bedrijfs- middelen	Vooruit- betalingen	Totaal
37 MATERIËLE VASTE ACTIVA					
Aanschaffingswaarde					
Stand per 1 januari 2006	124,3	301,8	46,8	12,5	485,4
Wijzigingen t.g.v. consolidaties	2,0	2,9	0,7	–	5,6
Investerings	5,0	34,5	2,4	0,4	42,3
Wijzigingen t.g.v. deconsolidaties	– 11,4	– 35,0	– 12,6	– 0,5	– 59,5
Desinvesteringen	– 2,3	– 2,2	– 0,4	–	– 4,9
Koersverschillen	– 4,6	– 9,8	– 0,7	– 0,7	– 15,8
Stand per 31 december 2006	113,0	292,2	36,2	11,7	453,1
Wijzigingen t.g.v. consolidaties	7,6	24,6	0,5	0,8	33,5
Investerings	12,4	34,7	3,3	11,1	61,5
Wijzigingen t.g.v. deconsolidaties	– 1,4	–	– 0,4	–	– 1,8
Desinvesteringen	– 3,6	– 3,0	– 0,9	–	– 7,5
Koersverschillen	– 3,7	– 12,5	– 0,9	– 0,8	– 17,9
Stand per 31 december 2007	124,3	336,0	37,8	22,8	520,9
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen					
Stand per 1 januari 2006	54,5	230,1	39,4	–	324,0
Afschrijvingen	4,0	16,1	2,0	–	22,1
Wijzigingen t.g.v. deconsolidaties	– 4,4	– 32,0	– 10,8	–	– 47,2
Desinvesteringen	– 1,7	– 2,2	– 0,2	–	– 4,1
Koersverschillen	– 1,1	– 5,7	– 0,7	–	– 7,5
Stand per 31 december 2006	51,3	206,3	29,7	–	287,3
Wijzigingen t.g.v. consolidaties	–	0,6	–	–	0,6
Afschrijvingen	4,2	20,5	2,1	–	26,8
Bijzondere waardevermindering	–	2,3	–	–	2,3
Wijzigingen t.g.v. deconsolidaties	– 0,4	–	– 0,3	–	– 0,7
Desinvesteringen	– 2,5	– 2,7	– 0,9	–	– 6,1
Koersverschillen	– 1,2	– 5,7	– 0,5	–	– 7,4
Stand per 31 december 2007	51,4	221,3	30,1	–	302,8
Boekwaarde					
Stand per 1 januari 2006	69,8	71,7	7,4	12,5	161,4
Stand per 31 december 2006	61,7	85,9	6,5	11,7	165,8
Stand per 31 december 2007	72,9	114,7	7,7	22,8	218,1

37.1 Bijzondere waardevermindering en terugneming van bijzondere waardevermindering

De Groep heeft een bijzondere waardevermindering op machines verwerkt van € 2,3 miljoen in 2007. Dit bedrag is in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening onder Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen opgenomen. Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen in dit boekjaar.

37.2 Machines en installaties in lease

De Groep leest gebouwen, machines en installaties op grond van een aantal financiële-leasecontracten. Per 31 december 2007 bedroeg de nettoboekwaarde hiervan € 1,2 miljoen (31 december 2006: € 2,4 miljoen). De geleaste gebouwen, machines en installaties strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen (zie toelichting 48).

37.3 Zekerheid

Per 31 december 2007 waren, evenals per 31 december 2006, geen gebouwen en terreinen als zekerheden voor bankleningen bezwaard.

37.4 Afschrijvingslast

De afschrijvingslast van € 26,8 miljoen (2006: € 22,1 miljoen) is verwerkt in de post Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van de winst-en-verliesrekening.

38 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	Goodwill	Ontwikkeling	Merken, patenten en overige	Totaal
Kostprijs				
Stand per 1 januari 2006	13,3	–	4,0	17,3
Wijziging t.g.v. consolidatie	0,4	–	–	0,4
Investerings	–	0,2	0,5	0,7
Desinvesteringen	–	–	–	–
Koersverschillen	– 1,1	–	– 0,4	– 1,5
Stand per 31 december 2006	12,6	0,2	4,1	16,9
Wijziging t.g.v. consolidatie	114,8	–	22,6	137,4
Investerings	–	0,3	1,1	1,4
Wijziging t.g.v. deconsolidatie	– 1,0	–	–	– 1,0
Desinvesteringen	–	–	– 0,1	– 0,1
Koersverschillen	– 9,1	–	– 1,9	– 11,0
Stand per 31 december 2007	117,3	0,5	25,8	143,6
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen				
Stand per 1 januari 2006	2,8	–	0,7	3,5
Wijziging t.g.v. consolidatie	0,2	–	–	0,2
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	0,5	–	0,5	1,0
Desinvesteringen	–	–	–	–
Koersverschillen	– 0,2	–	–	– 0,2
Stand per 31 december 2006	3,3	–	1,2	4,5
Amortisatie	–	0,1	3,5	3,6
Wijziging t.g.v. deconsolidatie	– 0,9	–	–	– 0,9
Desinvesteringen	–	–	–	–
Koersverschillen	– 0,2	–	– 0,2	– 0,4
Stand per 31 december 2007	2,2	0,1	4,5	6,8
Boekwaarde				
Stand per 1 januari 2006	10,5	–	3,3	13,8
Stand per 31 december 2006	9,3	0,2	2,9	12,4
Stand per 31 december 2007	115,1	0,4	21,3	136,8

38.1 Amortisatie en bijzondere waardevermindering

De Groep heeft geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt in 2007 (2006: € 0,5 miljoen).

38.2 Toetsing op bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

De volgende eenheden bevatten goodwillposten:

	2007	2006
Advanced Textiles & Composites (TenCate Advanced Armour Frankrijk/ TenCate Advanced Armour Denemarken/Phoenixx, VS)	35,7	1,2
Geosynthetics & Grass (Thiolon USA/Geofabrics Australasia/ TenCate Thiolon Middle East/Geosynthetics North America)	79,4	8,1
	115,1	9,3

In 2007 heeft de groep de bestaande goodwill getoetst op bijzondere waardevermindering. De bedrijfswaarde is bepaald aan de hand van toekomstige kasstromen gebaseerd op actuele resultaten en een vijfjarenprognose. Voor de periode na vijf jaar wordt geen groeipercentage gehanteerd. De gebruikte disconteringsvoet bedraagt 9,5%. De directe opbrengstwaarde betreft de reële (markt)waarde minus verkoopkosten.

Beide waarden liggen boven de boekwaarde van de bedrijven inclusief goodwill, zodat geen bijzondere waardevermindering is verantwoord. De mutaties in 2007 betroffen grotendeels de geacquireerde deelnemingen ad € 114,8 miljoen (toelichting 30.2).

38.3 Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

De amortisatie van € 3,6 miljoen (2006: € 1,0 miljoen) is verwerkt in de post Amortisatie van de winst-en-verliesrekening.

39 OVERIGE DEELNEMINGEN

De belangrijkste overige deelnemingen welke hieronder zijn opgenomen betreffen Greenfields bv (Kampen, 20%) en Landscape Solutions (Gairle, 20%)

	Overige deelnemingen	Leningen	Totaal
Stand per 1 januari 2007	1,3	–	1,3
Geen mutaties	–	–	–
Stand per 31 december 2007	1,3	–	1,3

De overige deelnemingen worden gewaardeerd tegen kostprijs.

40 OVERIGE LANGLOPENDE VORDERINGEN EN BELEGGINGEN

De voornaamste langlopende vorderingen en beleggingen betreffen belegde pensioengelden bij Geosynthetics North America (€ 2,6 miljoen) en vooruitbetaling in verband met een langlopend erfpachtrecht in China en Maleisië (€ 1,8 miljoen).

41 UITGESTELDE WINSTBELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

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

	Activa		Verplichtingen			Netto
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Materiële vaste activa	–	0,1	– 3,4	– 2,5	– 3,4	– 2,4
Immateriële vaste activa	0,7	0,4	– 2,2	– 2,6	– 1,5	– 2,2
Financiële vaste activa	0,5	0,3	– 0,2	– 0,2	0,3	0,1
Voorraden	2,0	1,6	–	–	2,0	1,6
Overige vorderingen	0,3	0,3	–	–	0,3	0,3
Pensioenvoorzieningen	6,0	7,7	–	–	6,0	7,7
Overige voorzieningen	4,9	3,6	–	– 0,3	4,9	3,3
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	2,9	2,3	–	–	2,9	2,3
Overige	1,2	1,0	–	–	1,2	1,0
Uitgestelde winstbelastingvordering/ -verplichting	18,5	17,3	– 5,8	– 5,6	12,7	11,7
Saldering van vorderingen en verplichtingen	– 4,9	– 5,4	4,9	5,4	–	–
Netto uitgestelde winstbelasting- vordering/-verplichtingen	13,6	11,9	– 0,9	– 0,2	12,7	11,7

41.1 Niet in de balans verwerkte uitgestelde winstbelastingvorderingen

Per 31 december 2007 was sprake van € 16,0 miljoen (2006: € 13,7 miljoen) niet gewaardeerde compensabele verliezen (belasting € 3,1 miljoen). Hiervoor is geen uitgestelde winstbelastingvordering opgenomen, omdat het niet waarschijnlijk is dat er toekomstige belastbare winst beschikbaar zal zijn ten laste waarvan de Groep de voordelen daaruit kan aanwenden.

42 VOORRADEN

	2007	2006
Grond- en hulpstoffen	49,1	40,7
Halfabrikaten	39,0	32,9
Gereed product	88,1	84,1
Voorraden	176,2	157,7

43 HANDELSDEBITEUREN

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

44 OVERIGE VORDERINGEN	2007	2006
Te vorderen ter zake van andere belastingen	2,3	2,6
Overige vorderingen en vooruitbetaalde posten	14,3	11,9
Overige vorderingen	16,6	14,5

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

45 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN	2007	2006
Banksaldi	4,7	6,6
Kassaldi	0,1	0,1
Geldmiddelen en kasequivalenten	4,8	6,7
Banken, rekening-courant	- 12,5	- 29,1
Geldmiddelen in het kasstroomoverzicht	- 7,7	- 22,4

Ultimo 2007 en 2006 waren alle bedragen vrij beschikbaar.

46 EIGEN VERMOGEN

Voor het mutatieoverzicht van het groepsvermogen wordt verwezen naar pagina 76.

46.1 Gewone aandelen	2007	2006
aantal x 1.000		
Uitstaande per 1 januari 2007	21.063	20.784
Uitgifte aandelen	2.106	-
Uitgegeven stockdividend	387	279
Uitstaande per 31 december	23.556	21.063

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 200 miljoen, verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van nominaal € 2,50. Het geplaatste kapitaal per 31 december 2007 bedraagt 23.556.158 gewone aandelen van nominaal € 2,50 (per 31 december 2006: 21.063.292 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. De raad van bestuur stelt voor per 31 december 2007 ten laste van de reserves een dividend betaalbaar te stellen van € 0,80 (2006: € 0,70) per gewoon aandeel, naar keuze in contanten of in aandelen. Het voorgestelde dividend maakt op 31 december 2007 deel uit van het onverdeeld resultaat.

Uitgifte aandelen en beperking voorkeursrecht

Door de algemene vergadering van aandeelhouders is aan de raad van bestuur de bevoegdheid verleend tot uitgifte van aandelen en uitsluiting of beperking van het voorkeursrecht voor een tijdvak van 18 maanden aldus eindigende op 30 september 2008. De bevoegdheid tot uitgifte van aandelen betreft 10% van het geplaatste aandelenkapitaal plus een verdere uitgifte tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal in het geval de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of acquisitie. Hetzelfde geldt voor de bevoegdheid van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht.

46.2 Ingekochte gewone aandelen

	2007	2006
aantal x 1.000		
Uitstaand per 1 januari	509	207
Ingekochte aandelen	175	345
Uitoefening opties	- 125	- 38
Uitgegeven in verband met aandelenplan	- 3	- 5
Uitstaand per 31 december	556	509

De ingekochte gewone aandelen hebben als doel de verwatering van de winst per aandeel door het toekennen van opties en uitgifte van aandelen in het kader van het aandelenspaarplan te voorkomen. De in 2007 ingekochte aandelen zijn aangekocht tegen een gemiddelde koers van € 23,99.

Inkoop eigen aandelen

De raad van bestuur is door de algemene vergadering van aandeelhouders gemachtigd om voor een tijdvak van 18 maanden, eindigende op 30 september 2008, volgestorte eigen aandelen (of certificaten daarvan) te verkrijgen. Het maximum aantal aldus te verkrijgen aandelen is gelijk aan 10% van het op het tijdstip van verkrijging van de aandelen (of certificaten daarvan) geplaatste kapitaal.

46.3 Agio

De agioreserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

46.4 Ingehouden winst deelnemingen

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

46.5 Omrekeningsverschillen

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

46.6 Onverdeeld resultaat

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

	2007	2006
€ 0,80 per gewoon aandeel (2006: € 0,70)	18,8	16,2

46.7 Doelstelling ten aanzien van het vermogen

De doelstelling ten aanzien van het vermogen is 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, in overeenstemming met de convenanten inzake de Syndicated loan, op langere termijn een nettoschuld/EBITDA-ratio van maximaal 2,5 nagestreefd. Na grotere acquisities mag deze ratio tijdelijk hoger zijn, maar nimmer meer dan 3,5.

De berekening per 31 december 2007 en 2006 kan als volgt worden gespecificeerd:

	31 december 2007	31 december 2006
Langlopende rentedragende verplichtingen	222,3	63,5
Kortlopend deel van de langlopende verplichtingen	0,4	1,3
Rekening-courant en kortlopende rentedragende schulden	12,5	29,1
Totale schuld	235,2	93,9
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	4,8	6,7
Nettoschuld	230,4	87,2
EBITDA *	105,7	72,5
Nettoschuld / EBITDA	2,18	1,21

* Conform het convenant betreffende de leningfaciliteit wordt de EBITDA voor geacquireerde en afgestoten bedrijven op 12-maandsbasis gebracht. Het effect van deze extrapolatie is een € 3,6 miljoen hogere EBITDA.

47 WINST PER AANDEEL

47.1 Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2007 is uitgegaan van de aan houders van gewone aandelen toekomende nettowinst van € 46,4 miljoen (2006: 76,0 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2007 van 22.797.063 (2006:20.749.431), berekend als volgt:

	2007	2006
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	46,4	76,0
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	2007	2006
aantal x 1.000		
Uitstaande gewone aandelen op 1 januari	21.063	20.784
Uitgifte aandelen	1.847	–
Effect van in bezit zijnde gewone aandelen (inclusief ingekochte aandelen)	– 535	– 338
Effect van aandelen uitgegeven in verband met stockdividend	387	279
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van uitgeoefende optierechten	33	21
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van aandelenspaarplan	2	3
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	22.797	20.749

47.2 Verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2007 is uitgegaan van de aan houders van gewone aandelen toekomende nettowinst van € 46,4 miljoen (2006: € 76,0 miljoen) en het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2007 van 22.966.852 (2006: 21.264.631), berekend als volgt:

	2007	2006
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	46,4	76,0
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	2007	2006
aantal x 1.000		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	22.797	20.749
Effect van uitstaande optierechten	170	515
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwatering)	22.967	21.264

48 LANGLOPENDE SCHULDEN

	2007	2006
Bankleningen	219,5	59,6
Financiële leaseverplichtingen	1,1	2,3
Overige leningen	2,1	2,9
	222,7	64,8
Af: Aflossing leningen in komend jaar	- 0,4	- 1,3
Langlopende schulden	222,3	63,5

48.1 Voorwaarden en aflossingsschema	2007	2008	2009	2010/12	2013	2006
	Totaal	< 1 jaar	1 – 2 jaar	2 – 5 jaar	en verder > 5 jaar	Totaal
Bankleningen						
EUR – Euribor + opslag	214,1	–	–	214,1	–	52,6
USD – variabele rente	2,7	–	–	–	2,7	3,1
AUD – variabele rente	2,6	0,1	–	1,8	0,7	3,9
Financiële leaseverplichtingen						
EUR – vaste rente 7,00%	–	–	–	–	–	0,1
EUR – vaste rente 6,51%	–	–	–	–	–	1,0
EUR – vaste rente 4,30%	1,1	0,1	0,2	0,7	0,1	1,2
EUR – vaste rente 6,96%	0,1	–	–	0,1	–	–
Overige leningen						
EUR – vaste rente 0,5 – 3,0%	0,2	0,2	–	–	–	1,0
EUR – vaste rente 1,00%	1,9	–	–	1,9	–	1,9
Langlopende schulden	222,7	0,4	0,2	218,6	3,5	64,8

De eurolening met een variabele rente (Euribor + opslag) betreft een gesyndiceerde lening van € 250 miljoen, afgesloten bij een syndicaat van tien banken op 16 februari 2007. Van deze faciliteit was op 31 december 2007 € 215 miljoen opgenomen. De looptijd van de lening bedraagt 5 jaar (tot 16 februari 2012) met de mogelijkheid te verlengen tot 7 jaar. 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 schuld/EBITDA-ratio die elk kwartaal over de 12 voorgaande maanden wordt berekend. De renteopslag boven Euribor zal liggen tussen de 0,30 en 0,85%. Eind 2007 bedroeg de opslag 0,50%.

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

- totale nettoschuld/EBITDA + resultaat deelnemingen kleiner dan 3, met de mogelijkheid te verhogen tot 3,5 na een acquisitie;
- EBITDA/nettorente groter dan 4;
- medegarantie door werkmaatschappijen met een totaal actief van ten minste 60% van het TenCate-totaal.

TenCate voldeed per balansdatum aan deze voorwaarden.

Bij wijziging van zeggenschap over de Vennootschap (change of control) is de gesyndiceerde lening van € 250 miljoen onder voorwaarden direct opeisbaar.

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

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

De euroleningen met een vaste rente tussen 0,5% en 3% zijn opgenomen bij het Forschungsförderungsfond (Wenen) en de Oberbank AG (Linz).

Van het totaal aan langlopende leningen heeft 98% een variabele rente. Het risico van deze variabiliteit is afgedekt via een aantal instrumenten (caps, swaps).

49 PENSIOENVERPLICHTINGEN	2007	2006
Toegezegd-pensioenregelingen		
Contante waarde van gedekte verplichtingen	298,6	316,1
Reële waarde van fondsbeleggingen	304,7	302,8
Contante waarde van nettoverplichtingen	- 6,1	13,3
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen	26,8	11,0
Totaal toegezegd-pensioenregelingen	20,7	24,3
Overige verplichtingen uit hoofde van pensioenen	7,8	7,5
Pensioenverplichtingen	28,5	31,8

49.1 Mutaties in de waardering van de verplichting per balansdatum	2007	2006
Stand verplichtingen per 1 januari	316,1	326,5
Servicekosten	3,7	4,3
Bijdrage deelnemers	3,1	3,2
Rentekosten	14,6	13,8
Betaalde uitkeringen	- 12,9	- 14,3
Curtailmentbate	-	- 3,9
Actuariële verschillen	- 26,0	- 13,5
Stand per 31 december	298,6	316,1

49.2 Beleggingen	2007	2006
Stand per 1 januari	302,8	289,1
Verwacht rendement	17,1	14,3
Werkgeversbijdrage	4,8	4,8
Bijdrage deelnemers	3,1	3,2
Actuariële winsten en verliezen	- 10,3	5,7
Betaalde uitkeringen	- 12,8	- 14,3
Stand per 31 december	304,7	302,8

Specificatie van de beleggingen per 31 december	2007	2006
Obligaties	158,6	158,6
Aandelen	102,1	105,0
Hedgefondsen	16,7	15,4
Onroerend goed	24,0	23,3
Geldmiddelen	3,3	0,5
Beleggingen pensioenfonds	304,7	302,8

49.3 In winst-en-verliesrekening opgenomen last	2007	2006
Servicekosten	- 3,7	- 4,3
Rente op de verplichtingen	- 14,6	- 13,8
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	17,1	14,3
Curtaillmentbate	-	3,9
Pensioenkosten verstreken diensttijd	-	1,8
Pensioenlasten/-baten	- 1,2	1,9

De pensioenlasten zijn in de winst-en-verliesrekening 2007 voor € 1,2 miljoen als last verwerkt onder Personeelskosten. In 2006 zijn de pensioenlasten in de winst-en-verliesrekening voor € 2,0 miljoen verwerkt onder personeelskosten, terwijl de curtaillmentbate (€ 3,9 miljoen), als gevolg van de verkoop van Plasticum op 25 april 2006, is verwerkt onder resultaat op verkochte activiteiten. Eind 2005 was € 1,8 miljoen inzake de pensioenafspraken met betrekking tot de overgangsregeling in de nieuwe pensioenregeling per 1 januari 2006 opgenomen in de actuariële verschillen. Als gevolg van definitieve berekeningen is dit bedrag in 2006 vrijgeval- len ten gunste van het resultaat onder personeelskosten.

Het werkelijk rendement op fondsbeleggingen bedraagt € 6,8 miljoen (2006: € 20,0 miljoen).

Nederland

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

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

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

49.4 Verplichting voor toegezegd-pensioenregeling

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

	2007	2006
Disconteringsvoet per 31 december	5,5%	4,6%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	5,9%	5,7%
Toekomstige loonsverhogingen	2,7%	2,4%
Toekomstige pensioenstijgingen	2,0%	1,7%

Veronderstellingen ten aanzien van toekomstige sterftcijfers zijn gebaseerd op gepubliceerde statistische gegevens en sterftetabellen. De toegepaste sterftetabellen zijn de GBM respectievelijk GBV overlevingstafels 2000 – 2005 met leeftijdsterugtelling, van drie jaar voor mannen en nul jaar voor vrouwen. Het leeftijdsverschil tussen mannen en vrouwen is op drie jaar gesteld. Er is rekening gehouden met een opslag van 3,5% voor toekomstige verbetering van de levensverwachting op de verplichting en 6,0% op de service cost. Het totale verwachte langetermijnrendement op de beleggingen bedraagt 5,9%. Dit percentage is gebaseerd op de portefeuille als geheel en niet op de som der rendementen op afzonderlijke beleggingscategorieën. Het verwachte rendement is gebaseerd op niet-gecorrigeerde historische rendementen. Het effect van 0,1% stijging of daling van de disconteringsvoet resulteert in een stijging/daling van de jaarlijkse lasten van € 0,1 miljoen en van de verplichting van € 4,1 miljoen.

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Historische informatie	2007	2006	2005	2004
Contante waarde van de gedekte verplichtingen	298,6	316,1	326,5	302,4
Reële waarde van de fondsbeleggingen	304,7	302,8	289,1	265,9
Contante waarde van de nettoverplichtingen	- 6,1	13,3	37,4	36,5
Ervaringsaanpassingen ontstaan op verplichtingen van de regeling*	2,7	- 1,6	-	-
Ervaringsaanpassingen ontstaan op fondsbeleggingen	- 10,3	5,7	15,7	5,8

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

De Groep verwacht in 2008 € 4,9 miljoen aan toegezegd-pensioenregelingen bij te dragen (2007: € 4,8 miljoen).

50 VOORZIENINGEN	Garantie/ claims	Overige personeels- verplichtingen	Milieu	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2007	8,7	4,6	1,8	2,6	17,7
Gevormd t.l.v. resultaat	1,5	0,3	0,2	0,6	2,6
Vrijval t.g.v. resultaat	- 1,9	- 0,1	-	- 0,8	- 2,8
Uitgaven lopend jaar	- 2,1	- 0,2	-	- 0,2	- 2,5
Koersverschillen	- 0,2	-	-	-	- 0,2
Stand per 31 december 2007	6,0	4,6	2,0	2,2	14,8

Hiervan was kortlopend

per 31-12-2006	4,9	-	-	0,9	5,8
per 31-12-2007	2,6	-	-	0,8	3,4

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

Personeelskosten	0,7
Overige bedrijfskosten	2,1
Totaal	2,8

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

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

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

De toekomstige extra premie uit hoofde van de Wet premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen is vrijgevallen (2006: € 0,7 miljoen).

Overige informatie

51. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

51.1 Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico betreft het risico dat TenCate niet in staat is aan haar verplichtingen te voldoen wanneer deze vervallen. Het beleid van TenCate 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.

De contractuele looptijd per 31 december 2007 van de financiële passiva, inclusief verwachte rentebetalingen, kan als volgt worden gespecificeerd:

	Boekwaarde	Contractuele kasstroom	2008 < 1 jaar	2009 1-2 jaren	2010/12 2-5 jaren	2013 e.v. > 5 jaren
Financiële passiva						
(excl. derivaten)						
Langlopende schulden	222,7	- 268,1	- 11,3	- 11,3	- 240,8	- 4,7
Banken, rekening-courant	12,5	- 12,5	- 12,5	-	-	-
Handels- en overige schulden, excl. derivaten	128,5	- 128,5	- 128,5	-	-	-
Financiële passiva						
(incl. derivaten)						
Renteswaps	- 0,1	0,3	0,3	-	-	-
Valutatermijncontract	- 0,8	1,0	0,6	0,4	-	-
Forward/valutaswapcontracten	0,1	- 0,1	- 0,1	-	-	-
Totaal	362,9	- 407,9	- 151,5	- 10,9	- 240,8	- 4,7

51.2 Kredietrisico

Het management heeft een kredietbeleid vastgesteld en het kredietrisico wordt voortdurend bewaakt. Bij alle leveringen hoger dan een bepaald bedrag wordt de afnemer aan een kredietbeoordeling onderworpen en worden, voor zover mogelijk, de debiteurenposities verzekerd. Alle Europese werkmaatschappijen, alsmede enkele Amerikaanse en Aziatische bedrijven hebben een kredietverzekering.

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

> OVERIGE INFORMATIE

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

	31 december 2007	31 december 2006
Handelsdebiteuren en overige (langlopende) vorderingen	163,9	127,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	4,8	6,7
Valutatermijncontracten en opties	2,3	0,5
Renteswaps	0,3	0,2
Rentecaps	0,8	0,6
Totaal	172,1	135,3

De ouderdom van de handelsdebiteuren en de voorziening voor oninbaarheid kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2007		2006	
	Bruto	Voorziening	Bruto	Voorziening
0-60 dagen	143,7	0,5	107,8	0,5
60-120 dagen	2,1	0,4	1,6	0,3
120-360 dagen	1,3	0,9	1,0	0,6
Meer dan 360 dagen	2,2	1,7	1,7	1,7
Saldo per 31 december	149,3	3,5	112,1	3,1

Het verloop van de voorziening inzake handelsdebiteuren is als volgt:

	2007	2006
Saldo per 1 januari	3,1	4,2
Wijziging t.g.v. (de)consolidaties	-0,1	-
Gevormd t.l.v. resultaat	2,0	1,7
Vrijval t.g.v. resultaat	-1,0	-0,9
Afgeboekt in het boekjaar	-0,3	-1,6
Koersverschillen	-0,2	-0,3
Saldo per 31 december	3,5	3,1

51.3 Renterisico

Het beleid ten aanzien van renterisico's is weergegeven in de risicoparagraaf op pagina 31 van dit verslag.

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

Eind 2007 stonden de volgende rente-instrumenten open:

- interest rate swap t/m 31-12-08: € 25 miljoen ontvangst variabel: betaling 3,38% vast
- interest rate swap t/m 02-01-18: USD 4 miljoen ontvangst variabel: betaling 4,47% vast
- interest rate swap t/m 05-02-08: € 5 miljoen ontvangst variabel: betaling 3,46% vast
- rentecap 30-12-05 t/m 31-12-09: € 25 miljoen 3,5%
- rentecap 30-03-07 t/m 30-12-08: € 75 miljoen 4,5%
- rentecap 31-12-08 t/m 30-12-09: € 40 miljoen 4,5%
- rentecap 31-12-09 t/m 30-12-10: € 15 miljoen 4,5%
- rentecap 14-06-07 t/m 31-12-08: € 30 miljoen 4,5%

De Groep classificeert de renteswaps resp. de rentecaps als kasstroomafdekking en waardeert ze tegen reële waarde. De netto reële waarde van de swaps per 31 december 2007 ad € 0,1 miljoen is voor € 0,3 miljoen opgenomen onder Overige vorderingen en voor € 0,2 miljoen onder Handels- en overige schulden. De netto reële waarde van de caps ad € 0,8 miljoen is opgenomen onder Overige vorderingen.

51.4 Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op verkopen en inkopen die luiden in een andere valuta dan de euro. De valuta's die dit risico doen ontstaan, zijn voornamelijk de Amerikaanse dollar, de Arabische dirham en in mindere mate de Singapore dollar, de Chinese renminbi en de Maleisische ringgit.

Transactierisico's

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

Concurrentierisico's

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

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

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

> OVERIGE INFORMATIE

Aanvullende toelichting valutarisico

De exposure inzake valutarisico's van Ten Cate kan als volgt worden gespecificeerd:

	31 december 2007			31 december 2006		
	USD	GBP	EUR	USD	GBP	EUR
Transactierisico	- 2,5	5,1	- 9,8	- 3,0	0,9	- 0,6
Concurrentierisico	4,0	2,2	15,2	8,2	1,9	0,9
Risico voor afdekking	1,5	7,3	5,4	5,2	2,8	0,3
Forwardcontracten	- 0,6	- 6,7	7,3	2,3	- 0,6	1,6
Optiecontracten	0,5	- 0,9	6,1	- 4,2	- 1,7	- 2,3
Risico na afdekking	1,4	- 0,3	18,8	3,3	0,5	- 0,4

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

Het transactierisico in USD en EUR betreft schulden in USD respectievelijk EUR van werkmaatschappijen buiten de dollar- respectievelijk de eurozone. De schuld in euro's betreft voornamelijk TenCate Thiolon Middle East. Het transactierisico in GBP betreft vorderingen in GBP van werkmaatschappijen buiten Engeland, met name de Armourbedrijven in Frankrijk en Denemarken.

Het concurrentierisico betreft het saldo van verwachte opbrengsten en kosten in de genoemde valuta's van werkmaatschappijen die buiten de betreffende zones liggen. Het exposure in EUR betreft voornamelijk TenCate Thiolon Middle East en is begin januari 2008 rechtgetrokken.

51.5 Toekomstige transacties

De Groep classificeert de valutatermijncontracten en opties ter afdekking van toekomstige transacties als kasstroomafdekking en waardeert ze tegen reële waarde. De netto reële waarde van de termijncontracten en opties ter afdekking van toekomstige transacties per 31 december 2007 bedroeg € 2,1 miljoen, waarvan € 2,3 miljoen is opgenomen onder Overige vorderingen en € 0,2 miljoen onder Handels- en overige schulden.

51.6 In de balans opgenomen activa en verplichtingen

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

51.7 Gevoeligheidsanalyses

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

Het effect van een algemene rentestijging van het rentepercentage van een procentpunt op het resultaat voor belasting in 2007 wordt geschat op € 0,4 miljoen negatief (2006: € 0,7 miljoen). Bij deze berekening is rekening gehouden met de afgesloten renteswaps c.q. caps.

Een algemene stijging van de waarde van de euro met één procent ten opzicht van andere valuta's zou in 2007 geen effect hebben gehad op het resultaat voor belasting (2006: € 0,2 miljoen). Bij deze berekening is rekening gehouden met de bestaande opties en termijncontracten.

Een algemene stijging van de waarde van de euro met 1% ten opzichte van andere valuta's zou, als gevolg van translatieverschillen, een neerwaarts effect hebben gehad op het vermogen van circa € 2,1 miljoen (2006: € 0,7 miljoen).

51.8 Schatting van de reële waarde

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

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

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

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

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

52 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Operationele lease als lessee

Niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten dienen als volgt te worden betaald:

	2007	2006
Minder dan één jaar	4,7	3,8
Tussen twee en vijf jaren	10,7	8,5
Meer dan vijf jaren	15,6	8,5
	31,0	20,8

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.

53 INVESTERINGSVERPLICHTINGEN

In het jaar 2007 is de Groep contractuele verplichtingen aangegaan voor de aanschaf van materiële vaste activa ten bedrage van € 47,7 miljoen (2006: € 31,5 miljoen). Hiervan is reeds € 22,8 miljoen vooruitbetaald en opgenomen onder Materiële vaste activa.

54 VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Bij de Groep zijn schadeclaims ingediend, voortvloeiende uit de bedrijfsuitoefening. Voor zover nodig zijn hiervoor voorzieningen getroffen. Tegen Koninklijke Ten Cate nv is een schadeclaim ingediend door United Fabrics NV, gevestigd op de Nederlandse Antillen (meerderheidsaandeelhouder in Textielgroep Twenthe NV). De claim is gebaseerd op een uitbestedings- en managementovereenkomst uit 1998 en bedroeg oorspronkelijk € 56 miljoen. Op 24 mei 2002 heeft de Rechtbank te Almelo de vordering in haar geheel afgewezen. In hoger beroep heeft het Gerechtshof in Arnhem op 10 februari 2004 de claim uit hoofde van de uitbestedingsovereenkomst afgewezen en de claim uit hoofde van de managementovereenkomst terugverwezen, waarbij eiser zijn schade moet onderbouwen ten overstaan van de Rechtbank. Op 10 mei 2004 heeft zowel Koninklijke Ten Cate als de curator van United Fabrics cassatie aangevraagd tegen het arrest van het hof. De Hoge Raad heeft op 7 april 2006 arrest gewezen en de uitspraak van het hof bevestigd. De claim inzake de uitbestedingsovereenkomst is hierdoor definitief komen te vervallen. Rest thans nog een schadestaatprocedure met betrekking tot de managementovereenkomst. Koninklijke Ten Cate acht deze claim ongegrond en bestrijdt deze. Het beslag op de aandelen Synbra is in 2006 voorafgaande aan de verkoop van deze geassocieerde deelneming opgeheven, in ruil voor een bankgarantie van € 1,8 miljoen. Eind 2007 waren in deze procedure geen nieuwe ontwikkelingen te melden.

55 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Voor een toelichting op de gebeurtenissen na balansdatum verwijzen wij naar pagina 127.

56 VERBONDEN PARTIJEN

56.1 Identiteit van verbonden partijen

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

56.2 Bezoldiging bestuurders

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

in euro x 1.000	L. de Vries		J. Wegstapel ¹		P.H. van der Vorm ²	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Periodieke beloning	461	421	259	–	57	300
Resultaatafhankelijke beloning	231	210	–	–	–	–
Pensioenkosten	413	282*	40	–	–	–
	1.105	913	299	–	57	300

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

¹ Per 29 maart 2007.

² Tot en met 29 maart 2007.

Naast bovengenoemde pensioenkosten zijn in 2007 € 110.000 (2006: € 57.000) kosten gemaakt voor reparatie naar aanleiding van de Wet VPL (levensloopregeling). Per 31 december 2007 bezat de heer De Vries 124.928 aandelen in de vennootschap (31-12-2006: 44.922 aandelen).

De heren De Vries en Wegstapel nemen deel aan de aandelenoptieregeling van de Groep. Zie verder toelichting 67.

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

	2007	2006
in euro		
A.W. Veenman – voorzitter ^{1, 2}	38.154	32.700
P.P.A.I. Deiters – vice-voorzitter ¹	29.343	25.900
F.A. van Vught ^{2, *}	23.532	19.100
C.W. Versteeg	20.535	19.100
E. ten Cate ^{1, *}	23.532	19.100
	135.096	115.900

¹ Lid financiële commissie.

² Lid gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

* Voorzitter.

De leden van de raad van commissarissen hielden eind 2007 geen aandelen of optierechten Koninklijke Ten Cate.

56.3 Werkmaatschappijen

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

57 SCHATTING EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT

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

Ten aanzien van de pensioenen zijn de voornaamste actuariële veronderstellingen vermeld in toelichting 49.4. Ten aanzien van garanties en claims zijn voorzieningen opgenomen wanneer een feitelijke verplichting bestaat, dan wel het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen nodig is. De uitkomst daarvan is opgenomen in toelichting 50.

Ten aanzien van bijzondere waardeverminderingen (impairments) bij verlieslatende ondernemingen en goodwill is onderzocht of de realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid lager was dan de boekwaarde. Dit was in 2007 niet het geval.

Vennootschappelijke jaarrekening

58 VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING

	2007	2006
in miljoenen euro		
Resultaat deelnemingen na winstbelastingen	46,6	31,2
Resultaat op verkochte activiteiten na winstbelastingen	–	39,2
Overige resultaten na winstbelastingen	– 0,2	5,6
NETTORESULTAAT	46,4	76,0

59 VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS VOOR WINSTBESTEMMING

	toelichting	2007	2006
in miljoenen euro			
FINANCIËLE VASTE ACTIVA	60		
Deelnemingen in werkmaatschappijen		336,1	186,1
Overige deelnemingen		1,3	1,3
Leningen aan werkmaatschappijen		210,3	140,1
Uitgestelde winstbelastingvorderingen		3,7	2,6
Overige vorderingen		–	0,1
		551,4	330,2
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen werkmaatschappijen		2,1	0,5
Overige vorderingen		3,2	2,0
		5,3	2,5
TOTAAL ACTIVA		556,7	332,7
EIGEN VERMOGEN			
Aandelenkapitaal	61	58,9	52,7
Agioreserve	64	50,7	6,3
Wettelijke reserves	65	– 19,5	– 2,0
Overige reserves	66	173,6	105,7
Resultaat boekjaar		46,4	76,0
		310,1	238,7
VOORZIENINGEN	68	3,3	3,0
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	69	223,3	56,0
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	70	20,0	35,0
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		556,7	332,7

Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening

Algemeen

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

Koninklijke Ten Cate nv maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2.362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Ten Cate nv gelijk zijn aan die van de geconsolideerde jaarrekening. Hierbij worden deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden. Voor een beschrijving van deze grondslagen wordt verwezen naar de grondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening.

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

60 FINANCIËLE VASTE ACTIVA	Belang in werkmaat- schappijen	Overige deel- nemingen	Leningen aan werkmaat- schappijen	Uitgestelde belasting- vorderingen	Overige vorderingen	Totaal
Stand per 1 januari	186,1	1,3	140,1	2,6	0,1	330,2
Acquisities	140,5					140,5
Verkopen	- 0,3					- 0,3
Omrekeningsverschillen	- 18,8		- 11,9			- 30,7
Verstekte leningen	-		199,9			199,9
Aflossing leningen	-		- 117,8		- 0,1	- 117,9
Resultaat deelnemingen	46,6					46,6
Dividend deelnemingen	- 18,0					- 18,0
Toegevoegd t.l.v. resultaat	-			1,1		1,1
Stand per 31 december	336,1	1,3	210,3	3,7	-	551,4

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

61 EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen van de enkelvoudige jaarrekening sluit aan met het eigen vermogen van de geconsolideerde jaarrekening. Voor een verloopstaat van het vermogen wordt verwezen naar pagina 76.

62 GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

	2007	2006
Maatschappelijk aandelenkapitaal	200,0	200,0
Waarvan niet geplaatst	141,1	147,3
	58,9	52,7

63 GEWONE AANDELEN

	2007	2006
Het maatschappelijke aandelenkapitaal bestaat uit: 80.000.000 gewone aandelen ad € 2,50	200,0	200,0

Stand per 1 januari

	2007	2006
Gewone aandelen 21.063.292 resp. 20.784.472	52,7	52,0
Uitgegeven aandelen 2.106.329	5,3	–
Uitgegeven stockdividend 386.537 resp. 278.820	0,9	0,7
Stand per 31 december geplaatst aandelenkapitaal	58,9	52,7

64 AGIORESERVE

	2007	2006
Stand per 1 januari	6,3	7,0
Agio op uitgegeven aandelen	45,3	–
Uitgegeven stockdividend	– 0,9	– 0,7
Stand per 31 december	50,7	6,3

De agioreserve staat vrij ter beschikking voor uitkering aan aandeelhouders.

65 WETTELIJKE RESERVES	2007	2006
65.1 Ingehouden winst deelnemingen		
Stand per 1 januari	–	23,9
Toegevoegd uit winstbestemming resultaat 2006 resp. 2005	1,3	4,4
Overboeking naar overige reserves in verband met verkoop deelneming	–	– 28,3
Stand per 31 december	1,3	–

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

65.2 Omrekeningsverschillen	2007	2006
Stand per 1 januari	– 2,0	4,6
Mutatie in 2007 resp. 2006	– 18,8	– 6,2
Vrijval t.g.v. resultaat in verband met verkoop deelneming	–	– 0,4
Stand omrekeningsverschillen per 31 december	– 20,8	– 2,0

Stand wettelijke reserve per 31 december	– 19,5	– 2,0
---	---------------	--------------

66 OVERIGE RESERVES	2007	2006
Stand per 1 januari	105,7	63,8
Toevoeging vanuit resultaat 2006 resp. 2005	70,0	20,3
Overboeking van ingehouden winst deelnemingen	–	28,3
Inkoop eigen aandelen t.b.v. aandelenspaarplan/optieplan	– 4,2	– 7,2
Aandelen- en optieregelingen	1,1	0,2
Uitgifte ingekochte aandelen t.b.v. aandelenspaarplan/optieplan	1,0	0,3
Stand overige reserves per 31 december	173,6	105,7

67 OPTIEREGELING

Met ingang van 2000 kent Koninklijke Ten Cate een herzien aandelenoptieplan voor het management, dat door de raad van commissarissen is vastgesteld. Daarbij is 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. Indien na drie jaar aan een bepaalde prestatievoorwaarde is voldaan, geven de opties het recht om als dan een gewoon aandeel van € 2,50 te verwerven tegen de optie-uitoefenprijs.

> TOELICHTING BIJ DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

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

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

67.1 Toekenning van opties in 2008

Op 26 februari 2008 bestond het voornemen 267.000 voorwaardelijke opties toe te kennen tegen de gemiddelde beurskoers gedurende vijf beursdagen na publicatie van het jaarresultaat op 27 februari 2008. De verdeling daarvan is als volgt:

	27-02-2008*	28-02-2007
Leden van de raad van bestuur	92.000	60.000
Directieleden en staf	175.000	145.000
	267.000	205.000

* Voorlopig.

67.2 Overzicht verloop opties raad van bestuur in 2007

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ vervallen t/m 2006	Uitgeoefend in 2007	Vervallen in 2007	Uitstaand 31-12-2007	Uitoefenbaar 31-12-2007
27-02-2002	27-2-2008	40.000	6,42	–	40.000	–	–	–
25-02-2003	25-2-2009	40.000	6,18	–	40.000	–	–	–
25-02-2004	25-2-2010	40.000	10,29	–	–	–	40.000	40.000
22-02-2005	22-2-2011	50.000	15,17	–	–	–	50.000	–
01-03-2006	01-3-2012	60.000	23,63	–	–	–	60.000	–
28-02-2007	28-2-2013	60.000	25,77	–	–	–	60.000	–
		290.000	–	–	80.000	–	210.000	40.000
26-02-2008	26-2-2014	ca. 92.000						

De optieseries vanaf 2002 tot en met 2007 hebben uitsluitend betrekking op de heer De Vries. De toekenning in 2008 heeft betrekking op de heer De Vries (60.000 opties) en de heer Wegstapel (32.000).

67.3 Overzicht verloop opties directieleden en staf in 2007

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ vervallen t/m 2006	Uitgeoefend in 2007	Vervallen in 2007	Uitstaand 31-12-2007	Uitoefenbaar 31-12-2007
27-2-2002	27-2-2008	40.000	6,42	38.400	800	–	800	800
25-2-2003	25-2-2009	48.200	6,18	38.200	4.200	–	5.800	5.800
25-2-2004	25-2-2010	55.600	10,29	2.200	39.798	–	13.602	13.602
22-2-2005	22-2-2011	102.400	15,17	10.400	–	–	92.000	–
01-3-2006	01-3-2012	141.200	23,63	13.000	–	–	128.200	–
28-2-2007	28-2-2013	145.000	25,77	–	–	4.000	141.000	–
		532.400	–	102.200	44.798	4.000	381.402	20.202
26-2-2008	26-2-2014	ca. 175.000						

67.4 Totaaloverzicht verloop opties in 2007

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend/ vervallen t/m 2006	Uitgeoefend in 2007	Vervallen in 2007	Uitstaand 31-12-2007	Uitoefenbaar 31-12-2007
27-2-2002	27-2-2008	80.000	6,42	38.400	40.800	–	800	800
25-2-2003	25-2-2009	88.200	6,18	38.200	44.200	–	5.800	5.800
25-2-2004	25-2-2010	95.600	10,29	2.200	39.798	–	53.602	53.602
22-2-2005	22-2-2011	152.400	15,17	10.400	–	–	142.000	–
01-3-2006	01-3-2012	201.200	23,63	13.000	–	–	188.200	–
28-2-2007	28-2-2013	205.000	25,77	–	–	4.000	201.000	–
		822.400	–	102.200	124.798	4.000	591.402	60.202
26-2-2008	26-2-2014	ca. 267.000						

De groep heeft € 944.409 aan opbrengsten ontvangen voor de 124.798 opties die gedurende het boekjaar werden uitgeoefend. De gewogen gemiddelde uitoefenprijs bedroeg € 7,57 en de gewogen gemiddelde aandelenprijs bij verkoop bedroeg € 22,56.

67.5 Aandelenpaarplan

Ten behoeve van alle medewerkers in Nederland is de mogelijkheid gecreëerd deel te nemen aan het aandelenpaarplan. Het maximumbedrag per deelnemer bedroeg in 2007 € 1.226 (2006: €1.226). Via deze regeling werden in 2007 3.274 aandelen gespaard, waardoor vanaf het jaar 2002 in totaal 48.228 aandelen door de medewerkers zijn gespaard. De groep heeft € 95.744 aan opbrengsten ontvangen van 3.274 gespaarde aandelen (gemiddeld € 29,24).

67.6 Ingekochte aandelen

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

Aantal ingekochte aandelen eind 2006	508.946
Inkoop aandelen in 2007	175.000
Uitgifte ten behoeve van opties	- 124.798
Uitgifte ten behoeve van aandelenspaarplan	- 3.274
Stand eind 2007	555.874

68 VOORZIENINGEN	2007	2006
Garanties en claims	3,0	3,0
Overige	0,3	-
Stand Voorzieningen per 31 december	3,3	3,0

De looptijd van de voorzieningen is meer dan één jaar.

69 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	2007	2006
Syndicated loan	214,1	52,6
Leningen van werkmaatschappijen	9,2	3,4
Stand Langlopende verplichtingen per 31 december	223,3	56,0

Voor de voorwaarden met betrekking tot de Syndicated loan wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans op pagina 106.

70 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	2007	2006
Banken, rekening-courant	17,4	32,7
Schulden aan geconsolideerde werkmaatschappijen	-	0,1
Handels- en overige schulden	2,6	2,2
Stand Kortlopende verplichtingen per 31 december	20,0	35,0

71 OVERIGE INFORMATIE

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

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

Garantieverklaringen

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

Ten behoeve van de schadestaatprocedure inzake de claim van United Fabrics (zie toelichting 54) is een garantieverklaring afgegeven van € 1,8 miljoen.

Almelo, 26 februari 2008

Raad van bestuur

Ir. L. de Vries, voorzitter

Ir. J. Wegstapel

Raad van commissarissen

Dr.ir. A.W. Veenman, voorzitter

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

Prof.dr. F.A. van Vught

Drs.ing. C.W. Versteeg

Mr. E. ten Cate

Overige gegevens

Aan: Algemene Vergadering van Aandeelhouders

ACCOUNTANTSVERKLARING

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op pagina 71 tot en met 125 opgenomen jaarrekening 2007 van Koninklijke Ten Cate nv te Almelo gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2007, winst-en-verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2007 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2007 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2007 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

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

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

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

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke Ten Cate nv per 31 december 2007 en van het resultaat en de kasstromen over 2007 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke Ten Cate nv per 31 december 2007 en van het resultaat over 2007 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

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

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

Enschede, 26 februari 2008

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

A.J.M. Oude Weernink RA

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

1. YLA Inc

Op 22 januari heeft TenCate aangekondigd dat overeenstemming was bereikt over de overname van YLA Inc te Benicia, Californië (USA).

YLA is een producent van geavanceerde thermoset composietmaterialen. Het bedrijf levert materialen voor de bouw van satellieten, zonnepanelen, communicatie, ruimtevaart, defensie en energieproductie.

Met deze overname krijgt TenCate een marktaandeel van meer dan 50% in de toepassing van thermoset composieten in de Amerikaanse ruimtevaart.

YLA en haar dochteronderneming CCS Composites hadden in 2007 een omzet van \$ 23 miljoen en waren winstgevend. Met de acquisitie is een bedrag gemoeid van \$ 32 miljoen schuldenvrij. De overname dient nog goedgekeurd te worden door de Amerikaanse overheid.

2. Xennia Technology Ltd

Op 29 januari heeft TenCate bekendgemaakt dat een overeenkomst was getekend inzake de overname van 75% van het geplaatste aandelenkapitaal van Xennia Technology Ltd uit Cambridge (Engeland).

Xennia ontwikkelt inkt en coatingvloeistoffen met de hieraan gerelateerde besturingstechnologie (software). De onderneming heeft een groot aantal patenten op dit terrein. TenCate werkt al nauw samen met Xennia aan het DigiTex-project, een ontwikkeling voor digitale textielveredeling, met subsidiëring door de EU. Het project bereikt nu een fase van het ontwikkelen van commerciële toepassingen voor textielveredeling.

Xennia had een omzet van GBP 7 miljoen in 2007 en was winstgevend.

3. Composix Co

Op 31 januari heeft TenCate medegedeeld dat – volgend op het persbericht van 11 december 2007 – de overname van Composix Co (Newark, Ohio, USA) was afgerond.

Composix is Amerikaans marktleider op het gebied van bescherming van militaire voertuigen, vaartuigen en vliegtuigen door middel van composieten. De afnemers van Composix zijn voertuigbouwers en andere toeleveranciers voor het Amerikaanse leger.

Composix heeft over 2007 een omzet gerealiseerd van meer dan \$ 100 miljoen en is zeer winstgevend. De overnameprijs bedraagt \$ 68 miljoen schuldenvrij, met de mogelijkheid van een earn out van \$ 10 miljoen indien in 2008 en 2009 een bepaald taakstellend winstniveau wordt gehaald.

Na de overname van Roshield (Denemarken) in februari 2007 betekent de huidige overname van Composix een zeer belangrijke versterking van TenCate's marktleiderschap op het gebied van voertuigbescherming.

4. Edel Grass

Op 12 december 2007 hebben Oranjewoud en TenCate gezamenlijk medegedeeld een letter of intent te hebben getekend betreffende de voorgenomen acquisitie van Edel Grass (Genemuiden). De verwachting is dat deze acquisitie kan worden afgerond in het eerste kwartaal van 2008, waarna Oranjewoud en TenCate ieder een 50%-aandeel zullen nemen.

Edel Grass is een toonaangevende aanbieder van kunstgrassystemen, met name voor hockey, tennis en voetbal op de Europese en Afrikaanse markt. Edel Grass had in 2007 een omzet van circa € 30 miljoen en was winstgevend.

Door de bundeling van know-how en het complementaire karakter van de partners ontstaat een kwalitatief hoogwaardige speler met een breed kennisgebied op de kunstgrasmarkt.

5. Uitbreiding syndicated loan

De hierboven aangekondigde acquisities vergen in totaal circa € 90 miljoen aan middelen.

Mede naar aanleiding daarvan bestaat het voornemen de huidige syndicated loan van € 250 miljoen met € 150 miljoen te verhogen naar € 400 miljoen.

Op 26 februari 2008, de dag waarop dit jaarverslag is gedateerd, waren de commitments van deelnemende banken ruimschoots voldoende om de uitbreiding te doen slagen.

De geplande ondertekeningsdatum van de nieuwe overeenkomst is 27 februari 2008.

STATUTAIRE REGELING MET BETREKKING TOT DE WINSTVERDELING

(Artikel 27)

Algemeen

Het maatschappelijk kapitaal is verdeeld in gewone aandelen.

Verkorte weergave statutaire regeling

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

VOORSTEL WINSTBESTEMMING

in miljoenen euro

	2007	2006
Nettoresultaat	46,4	76,0
Onder toepassing van artikel 27 lid 2 van de statuten toegevoegd aan de overige reserves	- 26,5	- 58,5
	19,9	17,5
Per saldo toegevoegd aan de reserve ingehouden winst bij deelnemingen	- 1,4	- 1,3
	18,5	16,2
Onverdeeld dividendsaldo van vorig jaar	0,5	0,5
	19,0	16,7
Uitkering € 0,80 (32%) respectievelijk € 0,70 (28%) dividend voor houders van gewone aandelen ex artikel 27 lid 3 van de statuten	- 18,8	- 16,2
Onverdeeld dividendsaldo ultimo jaar, hetgeen naar de betreffende rekening wordt overgebracht	0,2	0,5

Tienjarenoverzicht

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	Cijfers op basis van IFRS						Cijfers op basis van Dutch GAAP				
	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
GECONSOLIDEERDE WINST- EN-VERLIESREKENING											
Opbrengsten	886,0	770,5	686,5	641,0	569,6	602,1	620,0	620,2	665,5	632,9	620,8
Mutaties voorraden gereed product en goederen in bewerking	- 11,7	- 4,8	0,5	- 12,6	- 2,6	- 2,4	6,0	- 3,2	9,6	5,2	- 8,9
Grond- en hulpstoffen	463,6	402,2	353,8	332,1	280,7	289,9	297,2	294,4	279,8	276,0	279,0
Uitbesteed werk en andere externe kosten	54,9	34,7	29,3	29,5	28,8	36,4	37,9	36,3	48,6	44,8	51,4
Personeelskosten	178,3	171,2	161,6	159,7	142,9	151,3	159,1	160,2	165,5	159,2	153,4
Afschrijvingen en amortisatie	32,7	23,1	19,3	19,2	19,6	24,0	26,0	25,2	30,1	27,9	27,5
Overige bedrijfskosten	98,8	94,0	83,5	78,5	71,5	79,0	78,9	74,7	91,0	85,3	81,5
Totaal bedrijfslasten	816,6	720,4	648,0	606,4	540,9	578,2	605,1	587,6	624,6	598,4	583,9
BEDRIJFSRESULTAAT	69,4	50,1	38,5	34,6	28,7	23,9	14,9	32,6	40,9	34,5	36,9
Financieringslasten	- 11,3	- 8,0	- 4,6	- 6,8	- 7,0	- 12,0	- 12,9	- 10,6	- 10,2	- 9,7	- 10,1
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN	58,1	42,1	33,9	27,8	21,7	11,9	2,0	22,0	30,7	24,8	26,8
Winstbelasting	- 11,9	- 11,4	- 11,5	- 9,2	- 5,3	1,7	0,7	- 3,3	- 9,0	- 8,4	- 9,1
RESULTAAT NA BELASTINGEN MAAR VOOR RESULTAAT DEELNEMINGEN	46,2	30,7	22,4	18,6	16,4	13,6	2,7	18,7	21,7	16,4	17,7
Aandeel in nettoresultaat deelnemingen	0,3	45,4	8,1	5,1	3,9	5,4	3,5	5,5	- 0,1	0,7	0,6
RESULTAAT NA BELASTINGEN	46,5	76,1	30,5	23,7	20,3	19,0	6,2	24,2	21,6	17,1	18,3
Buitengewoon resultaat na belasting	-	-	-	-	-	12,3	- 12,0	-	-	- 59,0	- 4,5
NETTORESULTAAT NA BELASTINGEN	46,5	76,1	30,5	23,7	20,3	31,3	- 5,8	24,2	21,6	- 41,9	13,8
Minderheidsbelang	- 0,1	- 0,1	-	- 0,1	-	- 0,2	0,1	-	-	- 0,1	-
NETTOWINST	46,4	76,0	30,5	23,6	20,3	31,1	- 5,7	24,2	21,6	- 42,0	13,8
Dividend	18,8	16,2	12,5	10,2	8,5	7,7	2,4	9,8	8,6	6,2	6,4
Bedrijfsresultaat in % van de opbrengsten	7,8%	6,5%	5,6%	5,4%	5,0%	4,0%	2,4%	5,3%	6,1%	5,4%	6,0%
Rentabiliteit op eigen vermogen	22,5%	36,1%	18,6%	17,0%	12,9%	22,0%	- 4,2%	17,8%	16,9%	- 27,8%	8,0%
Rentabiliteit op netto geïnvesteerd vermogen	14,3%	14,4%	15,3%	13,5%	11,7%	9,7%	5,9%	13,6%	13,5%	11,5%	11,3%

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	Cijfers op basis van IFRS						Cijfers op basis van Dutch GAAP				
	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
GECONSOLIDEERDE BALANS											
Materiële vaste activa	218,1	165,8	161,4	118,8	118,1	130,5	154,3	151,5	143,6	157,1	162,1
Immateriële vaste activa	136,8	12,4	13,8	12,1	10,6	12,8	14,7	–	–	–	–
Financiële vaste activa	19,8	18,3	35,2	19,9	11,4	9,2	5,6	7,5	3,4	2,9	24,9
Totaal vaste activa	374,7	196,5	210,4	150,8	140,1	152,5	174,6	159,0	147,0	160,0	187,0
Voorraden	176,2	157,7	157,5	138,6	110,0	117,4	124,6	134,6	112,0	116,1	117,9
Vorderingen	166,2	128,2	125,0	98,8	91,7	89,8	109,7	107,0	96,2	107,2	108,2
Effecten en liquide middelen	4,8	6,7	4,6	2,7	5,8	2,9	0,1	0,4	0,4	0,5	0,3
Totaal vlottende activa	347,2	292,6	287,1	240,1	207,5	210,1	234,4	242,0	208,6	223,8	226,4
TOTAAL ACTIVA	721,9	489,1	497,5	390,9	347,6	362,6	409,0	401,0	355,6	383,8	413,4
Eigen vermogen*	310,1	238,7	181,8	146,5	162,0	152,9	129,5	140,6	130,5	125,0	176,5
Minderheidsbelang	0,3	0,2	–	0,1	0,1	0,2	0,1	0,4	0,1	–	0,1
Groepsvermogen	310,4	238,9	181,8	146,6	162,1	153,1	129,6	141,0	130,6	125,0	176,6
Voorzieningen	40,8	43,8	56,1	52,1	15,6	15,1	14,4	–	–	–	–
Langlopende schulden	222,3	63,5	130,2	74,1	82,9	107,0	77,7	11,2	11,3	9,2	9,9
Banken en kortlopende leningen	12,9	30,4	27,1	24,6	13,9	8,9	99,7	83,1	92,6	106,5	94,1
Overige kortlopende schulden	135,5	112,5	102,3	93,5	73,1	78,5	87,6	67,4	25,1	42,6	49,5
TOTAAL PASSIVA	721,9	489,1	497,5	390,9	347,6	362,6	409,0	401,0	355,6	383,8	413,4
Garantievermogen/totaal vermogen	43%	49%	37%	38%	47%	42%	32%	37%	41%	38%	50%
Acquisities c.q. (de)consolidaties	175,1	– 63,0	40,8	29,2	0,3	1,4	23,6	14,8	34,6	0,5	11,1
Investerings in (im)materiële vaste activa	62,9	43,0	26,2	12,0	16,9	17,0	28,5	29,5	33,7	29,2	29,8
Afschrijvingen en amortisatie	32,7	23,1	19,3	19,2	19,6	24,0	26,0	25,2	30,1	27,9	27,5
Cash flow	79,2	99,2	49,8	42,9	39,9	57,5	27,7	49,4	51,7	– 14,1	41,3
Aantal mensjaren ultimo	4.020	3.532	3.578	3.634	3.245	3.278	3.625	3.585	3.970	3.886	3.848
Aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	23.556	21.063	20.784	20.472	20.096	19.192	18.872	18.872	18.092	18.092	17.732
Maximale toename uit conversie	–	–	–	–	–	–	768	1.200	1.716	2.296	2.936
Nettowinst per aandeel van € 2,50	2,04	3,66	1,48	1,17	1,03	1,63	– 0,31	1,30	1,20	– 2,34	0,78
Dividend per aandeel in euro	0,80	0,70	0,60	0,50	0,43	0,40	0,13	0,52	0,48	0,34	0,36
Slotkoers in euro	21,27	23,21	21,50	13,55	9,02	6,25	6,50	8,23	9,38	7,26	9,93

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

