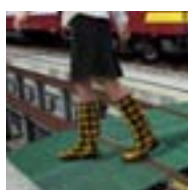
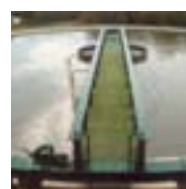
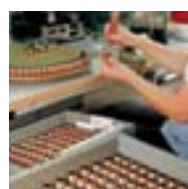
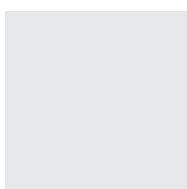
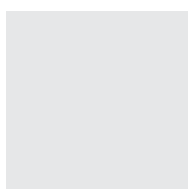
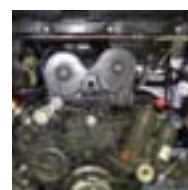
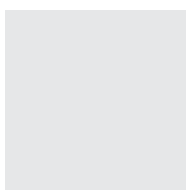
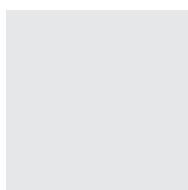
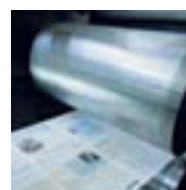
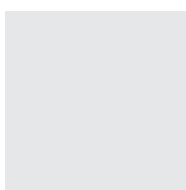
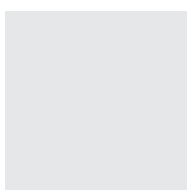




J A A R V E R S L A G
F O C U S E D

2 0 0 7
A C C E L E R A T I O N



Exemplaren van de Nederlandstalige en de in het Engels vertaalde versie van dit jaarverslag kunt u aanvragen bij:

Kendrion N.V.
Utrechtseweg 33
3704 HA Zeist
Postbus 931
3700 AX Zeist
Telefoon (030) 699 72 50
Fax (030) 695 11 65
E-mail info@kendrion.com
www.kendrion.com
Statutaire zetel: Zeist

Ook op de corporate website (www.kendrion.com)
is dit verslag te raadplegen naast andere publicaties
als persberichten en presentaties.

Kendrion N.V.
Euronext-code 0000383511
Fondscode 38351
ISIN-code 0000383511
KvK-nummer 30113646

Inhoud

2	Profiel
3	Voorwoord
4	Kendrion in een oogopslag
4	Kerngegevens
7	Missie, strategie en financiële doelstellingen
9	Het aandeel Kendrion
12	Bericht van de Raad van Commissarissen
12	Personalia Raad van Commissarissen
13	Bericht van de Raad van Commissarissen
16	Verslag van de Directie
16	Personalia Executive Committee
17	Belangrijkste ontwikkelingen
18	Structuur van de organisatie
19	Doelstellingen en strategie
23	Maatschappelijke verantwoordelijkheid
24	Human resources
27	Risico en risicobeheersing
35	Financiële gang van zaken
40	Verwachtingen voor de toekomst
42	Ontwikkelingen per divisie
42	Kendrion Electromagnetic
47	Kendrion Distribution Services
50	Corporate governance
55	Jaarrekening
106	Overige gegevens
106	Accountantsverklaring
107	Statutaire bepalingen inzake winstverdeling
108	Belangrijkste deelnemingen
109	Verklarende woordenlijst
110	Vijfjarenoverzicht

Profiel

KENDRION is een industrieel toeleverancier. Kendrion ontwikkelt, produceert en verkoopt hoogwaardige elektromagnetische componenten en distribueert en bewerkt kunststof halffabricaten. De activiteiten zijn ondergebracht in twee divisies: *Kendrion Electromagnetic* en *Kendrion Distribution Services*.

KENDRION beschikt over leidende posities in de door haar geselecteerde nichemarkten, die verder uitgebouwd kunnen worden. Met bijna 2.500 medewerkers in vijftien Europese landen, China, Mexico, Brazilië en de Verenigde Staten wordt een omzet van circa EUR 540 miljoen op jaarbasis gerealiseerd.

KENDRION beschikt over een kleine managementholding in Zeist (Nederland). De aandelen staan genoteerd aan de effectenbeurs Euronext te Amsterdam.

Kendrion N.V.

Kendrion Electromagnetic

Ontwikkeling, productie en verkoop van hoogwaardige elektromagnetische componenten voor de business-to-businessindustrie.

Kendrion Distribution Services

Handel in en distributie en bewerking van kunststof halffabricaten met het accent op het bieden van oplossingen door sterk ontwikkelde logistieke dienstverlening en kennis van producten en toepassingen. Servico (België) behoort ook tot deze divisie.

Voorwoord

Geachte aandeelhouder en belangstellende,

Aanbrengen van een verdere focus in de activiteiten, versterking van de kernactiviteiten door autonome groei en middels acquisities, verdere verbetering van resultaten en vooruitgang op het gebied van risicomanagement stonden centraal in het verslagjaar 2007. Een jaar waarin de economische omstandigheden in Kendrion's belangrijkste thuismarkten zonder meer goed waren. Belangrijke stappen werden in 2007 gezet, op veel kan verder gebouwd worden in de komende jaren.

Aanbrengen van een verdere focus in de activiteiten stond voorop in 2007. Kendrion richt zich sinds een aantal jaren bij haar activiteiten op het realiseren van marktleidende posities in een beperkt aantal nichemarkten. Doel hiervan is het realiseren van hoge rendementen en een steeds helderder profiel van Kendrion. Deze strategie heeft tot gevolg, dat nadrukkelijke eisen worden gesteld aan de kwaliteit van het management, dat leidende posities vragen om omvangrijke investeringen, dat eisen gesteld worden aan logistieke processen en dat verkoop- en engineeringactiviteiten steeds meer internationaal worden. Deze stappen zijn slechts bij een beperkt aantal activiteiten te realiseren. Om deze reden heeft Kendrion in 2007 besloten de mogelijkheden te onderzoeken om haar activiteit Automotive Metals te verkopen. Dit resulteerde uiteindelijk in de verkoop van Automotive Metals in het vierde kwartaal van 2007. Hierbij moest een resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten van EUR 9,5 miljoen negatief worden geaccepteerd.

Na deze verkoop heeft Kendrion thans twee divisies (Kendrion Electromagnetic en Kendrion Distribution Services), die beide marktleidend zijn. Kendrion streeft ernaar om in de komende jaren nog een verdere focus te realiseren.

Leidende posities moeten zorgen voor een sterke *autonome groei*. Met name de divisie Kendrion Electromagnetic deed het in dit opzicht uitstekend. Mede gesteund door de economische omstandigheden in haar belangrijkste thuismarkt Duitsland werd een forse omzetstijging gerealiseerd. Nieuw verkregen projecten staan er borg voor dat autonome groei in de komende jaren zal doorzetten. Ook de divisie Kendrion Distribution Services realiseerde een goede autonome groei.

Geheel passend binnen de doelstellingen, slaagde Kendrion er ook in de divisie Kendrion Electromagnetic verder te versterken door een belangrijke acquisitie, de Linnig Antriebstechnik Groep. De (markt)technische en geografische mogelijkheden van deze divisie nemen daarmee belangrijk toe.

Zowel de divisie Kendrion Electromagnetic als het overgrote deel van de divisie Kendrion Distribution Services slaagde erin een *verbetering van de resultaten* te realiseren. Zeer teleurstellend was echter in 2007 de ontwikkeling van onze Nederlandse distributieactiviteiten, die door invoering van een nieuw ERP-systeem en de organisatorische consequenties daarvan, ver achterbleef bij wat Kendrion gewend is. In het laatste kwartaal van 2007 werden de positieve gevolgen van de genomen maatregelen zichtbaar.

Groei vraagt om verdere *beheersing van werkkapitaal*. Van oudsher heeft dit thema bij Kendrion veel aandacht gehad en zal dat ook hebben in de komende jaren.

Met name aan de betalingsvoorwaarden van klanten zal echter ook in 2008 nog veel aandacht worden besteed. Eind 2007 kon het bestaande kredietarrangement met een consortium van banken opnieuw worden aangepast, waardoor de ruimte voor acquisities verder is vergroot.

Op het gebied van *risicomanagement* werden verdere acties ondernomen, die tot een grotere inzichtelijkheid en betrouwbaarheid van operationele activiteiten en van de financiële verslaglegging hebben geleid.

Evenals in voorgaande jaren heeft Kendrion een Mid-term Plan (2008-2010) opgesteld, wederom onder de naam 'Focused acceleration'. De kern van dit plan is dat Kendrion zal voortgaan op de weg van verdere groei en rendementsverbetering en het aanbrengen van een verdere focus in deze planperiode. Gerichte acquisities worden daarbij volop nagestreefd, ter versterking van Kendrion's leidende posities.

Kendrion is verheugd om over 2007 weer dividend te kunnen uitbetalen.

Dankzij de inzet van haar medewerkers heeft Kendrion in het verslagjaar de resultaten van haar kernactiviteiten en de orderportefeuilles zien toenemen en zijn belangrijke verbeteringen doorgevoerd. Essentieel daarbij is dat dit gaat met gedrevenheid, met interesse en respect voor culturele verschillen en met plezier in het ondernemen. Ik wil dan ook graag aan onze medewerkers, het management en andere stakeholders van Kendrion mijn erkentelijkheid uitspreken voor hun bijdrage aan de positieve ontwikkeling van ons bedrijf in 2007.



Piet Veenema, CEO

Kendrion in een oogopslag

Kerngegevens

>> Kerncijfers

EUR miljoen, tenzij anders vermeld	2007	2006
Resultaat over de verslagperiode	3,7	14,3

¹ Voortgezette activiteiten: Kendrion Electromagnetic en Kendrion Distribution Services.	Voortgezette activiteiten ¹		
	Opbrengsten	501,0	461,4
	Autonome groei	7,0%	7,3%
	Bedrijfsresultaat ⁴	21,8	22,4
	Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) ⁴	31,9	32,1
² Geïnvesteed vermogen is materiële vaste en immateriële activa en vlottende activa min actuele belastingverplichtingen en handelsschulden en overige te betalen posten.	Netto-investeringen	16,2	10,4
	Afschrijvingen	10,1	9,7
	Balansposities		
	Eigen vermogen	88,8	83,8
	Nettorentedragende schuldpositie	85,2	87,5
	Informatie aandelen		
³ 2007 inclusief Linnig Antriebstechnik Groep op proforma basis. Op deze cijfers is géén accountantscontrole toegepast.	Aantal uitstaande aandelen jaareinde (x 1.000)	10.288	10.288
	Nettowinst per aandeel	0,35	1,39
	Belangrijkste kengetallen		
	Solvabiliteit (eigen vermogen/balanstotaal)	29,3%	28,7%
	Nettorentedragende schuldpositie/eigen vermogen (gearing)	1,0	1,0
⁴ 2006 inclusief vrijval pensioenvoorziening en overige voorzieningen ten bedrage van EUR 2,3 miljoen.	Belangrijkste kengetallen op proformabasis ⁵		
	Werkkapitaal in % opbrengsten ³ (pro forma)	11,8%	11,5%
	Nettorentedragende schuldpositie/bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) voortgezette activiteiten ³ (pro forma)	2,2	1,6
⁵ Om de lezer inzicht te verschaffen in de effecten van de acquisitie van de Linnig Antriebstechnik Groep, zijn deze cijfers berekend inclusief genoemde acquisitie.	Bedrijfsresultaat voortgezette activiteiten ³ /netto financieringslasten (pro forma)	3,8	6,4
	Bedrijfsresultaat/geïnvesteed vermogen ² (ROI) ³ (pro forma)	15,6%	18,6%
	Bedrijfsresultaat/geïnvesteed vermogen ² ex goodwill (ROI) ³ (pro forma)	20,3%	20,9%

	Doelstelling	Realisatie
[*] 30% van het resultaat op voortgezette bedrijfsactiviteiten onder aftrek van het minderheidsbelang.	Autonome groei	> 5% per jaar 7%
	Rendement op geïnvesteed vermogen (ROI)	> 20% 15,6%
	Solvabiliteit	25 – 30% 29,3%
	De verhouding rentedragende schulden en EBITDA	< 3,00 2,2
	Vrije kasstroom per divisie:	> = nettowinst over drie jaar
	■ Kendrion Electromagnetic	66%
	■ Kendrion Distribution Services	59%
	Dividenduitkering	30% van nettowinst 30%*

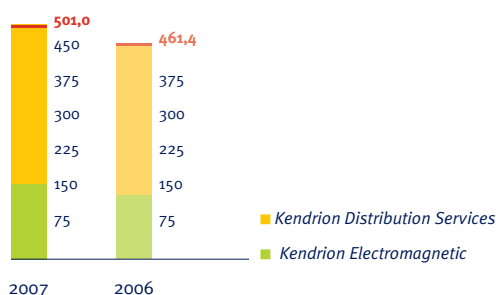
EUR miljoen

¹ Betreft slechts de voortgezette activiteiten.

² 2006 inclusief vrijval pensioenvoorziening van EUR 1,1 miljoen.

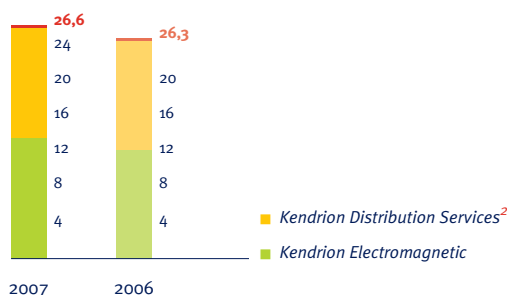
³ Vóór kasstroom acquisities en verkoop activiteiten.

Opbrengsten per divisie ¹

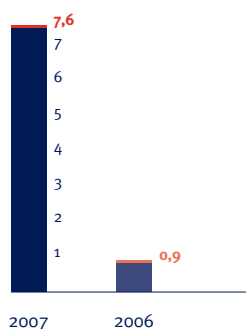


Bedrijfsresultaat per divisie ¹

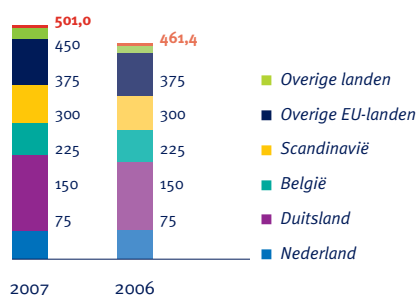
(vóór management fee en na allocatie direct gerelateerde holdingkosten)



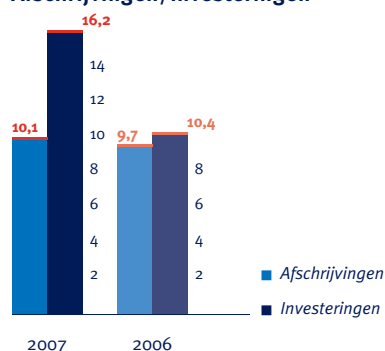
Vrije kasstroom ³



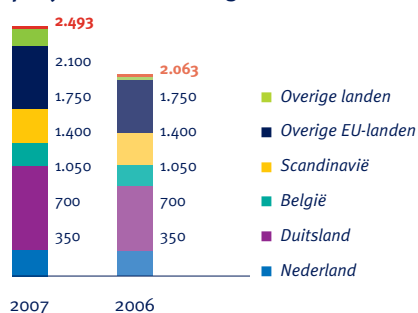
Opbrengsten naar regio ¹



Afschrijvingen/investeringen ¹



Aantal vaste werknemers (fte) per jaareinde naar regio ¹





Uitzicht op groeiende aandacht



De mogelijkheden voor het maken van reclame veranderen net zo snel als onze maatschappij, waarvan reclame een onverbrekkelijk deel uitmaakt. Dit geldt met name ook voor buitenreclame. Daar waar dertig jaar geleden het straatbeeld nog bepaald werd door houten, met de hand beschilderde borden, zien we tegenwoordig de meest spectaculaire uitingen verschijnen. Meestal gemaakt dankzij de toepassing van weerbestendig kunststof.



Kendrion in een oogopslag

Missie, strategie en financiële doelstellingen

» Missie

De missie van Kendrion is het zijn van een toonaangevende internationale onderneming die met bestaande knowhow, innovatief vermogen en commerciële slagkracht oplossingen biedt voor haar industriële afnemers. Daarbij wil de onderneming een transparant, flexibel en betrouwbaar bedrijf blijven waar plezier in ondernemen gekoppeld is aan resultaatdoelstellingen.

» Strategie

Kern van de strategie is het creëren van een strategisch logisch verband van activiteiten die elkaar onderling versterken. Daarbij wordt steeds meer focus in de activiteiten aangebracht, eventueel ook door het verkopen van belangrijke gedeelten van de huidige activiteiten. Kendrion wil leidende Europese marktposities in de geselecteerde nichemarkten op- en uitbouwen, met het doel marktleider te worden in termen van omzet en toegevoegde waarde. Daarbij zullen ook de mogelijkheden voor groei buiten Europa steeds meer worden benut. De activiteiten richten zich op het realiseren van toegevoegde waarde voor de onderneming als geheel, gebaseerd op een helder geformuleerde strategie voor de individuele activiteiten. Kendrion's doelstelling is het realiseren van een substantiële stijging van de omzet en toegevoegde waarde per jaar door autonome groei, strategische acquisities en het realiseren van een aantrekkelijk rendement op geïnvesteerd vermogen.

Speerpunten zijn:

- Nichemarktleiderschap in geselecteerde business-to-businessmarkten;
- Autonome groei van de huidige activiteiten;
- Benutten van synergie in de divisies;
- Evenwichtige geografische spreiding van activiteiten;
- Gerichte acquisities;
- Toenemende focus in activiteiten.

Nichemarktleiderschap in geselecteerde business-to-businessmarkten

Kendrion streeft naar nichemarktleiderschap in geselecteerde business-to-businessmarkten. Onder een nichemarkt wordt een kleine markt verstaan, niet zozeer in termen van omzet of volume, maar omdat er een beperkt aantal aanbieders is in termen van marktaandeel of in de zin van kwaliteit (technologie en innovatie). Kendrion wil een leidende positie in die nichemarkten bereiken waar aantrekkelijke marges gerealiseerd kunnen worden en waar relatief hoge toetredingsdrempels (knowhow, investeringen) gelden. De producten en diensten die Kendrion levert, hebben de volgende kenmerken:

- Producten en diensten zijn innovatief en technisch van aard;
- Het is maatwerk, 'dedicated to supplier or customer';
- De bijdrage is 'klein' maar essentieel voor het eindproduct van de afnemer;
- Het aantal klanten (of leveranciers) is beperkt en er is sprake van een langetermijnrelatie;
- De markt voor een specifiek product of dienst biedt gelegenheid om een marktleidende positie te bekleden.



Aanvankelijk gaf het toepassen van kunststof nogal wat problemen bij het bedrukken. Dat veranderde echter dankzij de ontwikkeling van flinterdunne folies en de komst van nieuwe generaties digitale drukpersen, die in staat zijn om grote oppervlaktes in één keer te bedrukken. De techniek vormt derhalve geen belemmering meer voor een verdere ontwikkeling van de mogelijkheden voor buitenreclame. Als volwaardige partner van de reclame-industrie is het bedrijfsonderdeel Signs & Graphics van Vink in staat om een compleet assortiment folies en media voor digitaal drukwerk te leveren, waardoor optimaal tegemoet kan worden gekomen aan de veeleisende wensen van deze snelle bedrijfstak.



Autonome groei van de huidige activiteiten

Kendrion streeft naar autonome groei van de activiteiten in termen van omzet, volume en resultaat. Dit kan worden bereikt door het bezetten van sterke marktposities, het verder uitbouwen van hoogwaardige engineering- en testfaciliteiten en het bieden van excellente logistieke concepten. Het aanbieden van topkwaliteit service heeft de hoogste prioriteit.

Benutten van synergie

De divisies van Kendrion verschillen van elkaar en zijn actief in onderscheidende markten. Kendrion streeft naar het bereiken van een optimale synergie in de divisies door het bundelen van krachten in marketing en sales, het bereiken van 'economies of scale' in productie en inkoop en het verbeteren van IT-systemen.

Evenwichtige geografische spreiding van activiteiten

Om stabiele resultaten te waarborgen, wil Kendrion niet afhankelijk zijn van één markt. Kendrion streeft naar een evenwichtige geografische spreiding van de activiteiten, waarbij Europese dekking in de meest relevante markten prioriteit heeft. Het belang van Oost-Europese landen en landen buiten Europa zal evenwel verder toenemen. Oost-Europa biedt nieuwe mogelijkheden op het vlak van productielocaties en marktmogelijkheden. Het Verre Oosten en de Verenigde Staten nemen in belang toe, zij het – voor wat Kendrion betreft – vooralsnog bescheiden en op de middellange termijn.

Gerichte acquisities

Ter versterking van haar leidende posities streeft Kendrion acquisities na voor de divisie Kendrion Electromagnetic (zowel markttechnisch als geografisch). Daarnaast wordt voor de Vink-groep versterking gezocht in met name Duitsland en Frankrijk.

Toename van focus in activiteiten

De mate waarin Kendrion zal slagen in het succesvol uitbouwen van de bestaande divisies door autonome groei en gerichte acquisities zal bepalend zijn voor een verdere focus in activiteiten. De strategie is erop gericht dat Kendrion in de komende jaren een nog verdere focus in haar activiteiten aanbrengt.

>> Financiële doelstellingen

- Jaarlijks een autonome omzetgroei van ten minste 5%;
- Een rendement op geïnvesteerd vermogen (ROI) van ten minste 20%;
- Marktconforme betalingsvoorwaarden en voorraad-niveaus per activiteit, rekening houdend met lokale verschillen;
- Vrije kasstroom per divisie moet in beginsel bij marktconforme groei minimaal gelijk zijn aan het netto-resultaat, gemeten over drie jaar;
- Solvabiliteit van 25-30%;
- Rentedragende schulden/EBITDA lager dan 3,00;
- Tenzij investeringen en/of acquisities voor de lange termijn en/of bijzondere omstandigheden anders vereisen, een dividenduitkering van ten minste 30%.

>> Belangrijke gebeurtenissen

11 april 2007

Met instemming van de aandeelhouders heeft er een omgekeerde aandelensplitsing plaatsgevonden. Tien aandelen zijn samengevoegd tot één.

1 oktober 2007

Overname activa en personeel van KDI Plastiques met vestigingen in Toulouse en Bordeaux (Frankrijk) met een jaaromzet van EUR 7 miljoen en 14 medewerkers. De overnamesom bedroeg EUR 1,4 miljoen (divisie Kendrion Distribution Services).

29 november 2007

Overname alle aandelen van de Linnig Antriebstechnik Groep met een omzet van circa EUR 40 miljoen en 200 medewerkers. Het bedrijf heeft een hoofdvestiging in Duitsland en daarnaast kleinere vestigingen in Mexico (51%), de Verenigde Staten, Brazilië en China (divisie Kendrion Electromagnetic).

21 december 2007

Verkoop van de activiteit Automotive Metals aan de nieuw gevormde investeringsmaatschappij Gnosjö-Gruppen Holding AB. Automotive Metals heeft 700 medewerkers, een omzet van ruim EUR 110 miljoen en een bedrijfsresultaat van EUR 3,1 miljoen in 2007. De transactie resulteert in een resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten van EUR 9,5 miljoen negatief inclusief de gemaakte en verwachte kosten.

Kendrion in een oogopslag

Het aandeel Kendrion

>> Aandelenkapitaal

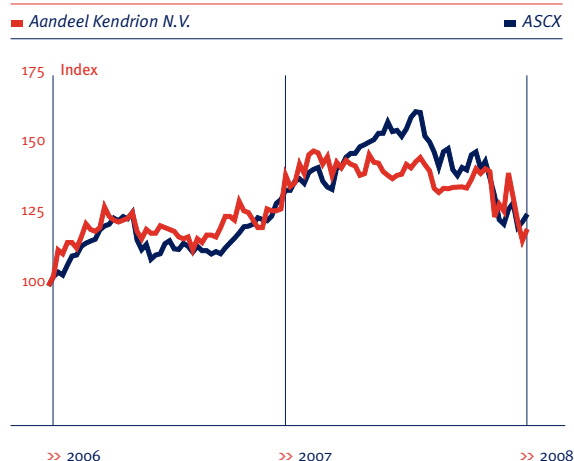
In het boekjaar 2007 is de omvang van het geplaatste aandelenkapitaal van Kendrion niet gewijzigd. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 80.000.000 bestaande uit 40.000.000 gewone aandelen met een nominale waarde van EUR 2,00.

Per 31 december 2007 waren 10.287.624 aandelen geplaatst. Per balansdatum waren 6.790 aandelen in het bezit van de vennootschap.

Op 11 april 2007 heeft door middel van een statutenwijziging een 'reverse split' plaatsgevonden, waarbij iedere tien aandelen van nominaal EUR 0,20 zijn samengevoegd tot één aandeel met een nominale waarde van EUR 2,00.

De aandelen van Kendrion zijn genoteerd aan de effectenbeurs van Euronext te Amsterdam.

Koersontwikkeling (van 2 januari 2006 tot en met 31 december 2007)



Ontwikkeling in het aantal uitstaande aandelen	Gewone winstgerechtigde aandelen	Ingekochte eigen aandelen	Totaal aantal geplaatste aandelen
Stand per 1 januari 2007	102.757.968	118.279	102.876.247
Reverse split april 2007 (redenominatie EUR 0,20 naar EUR 2,00)	10.275.796	11.828	10.287.624
Geleverde ingekochte aandelen	5.038	5.038	
Stand per 31 december 2007	10.280.834	6.790	10.287.624

Overige gegevens

In EUR, tenzij anders aangegeven	2007	2006 ¹	2005 ¹
Aantal aandelen x 1.000 per 31 december	10.288	10.288	10.288
Beurswaarde in miljoenen euro's per 31 december	185,2	196,5	153,3
Hoogste koers in het boekjaar	22,90	20,50	20,10
Laagste koers in het boekjaar	16,77	14,90	11,10
Koers per 31 december	18,00	19,10	14,90
Gemiddelde dagomzet gewone aandelen	18.894	24.064	62.370
Winst per aandeel	1,27 ²	1,39	1,70
Winst per aandeel na volledige verwatering	1,27 ²	1,39	1,70
Koerswinstverhouding	14,17	13,74	8,76

¹ Aangepast na reverse split april 2007.

² Exclusief resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten Automotive Metals.

» Grootaandeelhouders

In het kader van de Wet op het Financieel Toezicht 2007 is het Kendrion bekend dat per 31 december 2007 de volgende aandeelhouders over een belang beschikken van meer dan 5%:

Aandeelhouder		Datum melding
New NIB Ltd.	13,76%	Per 18 december 2006
ING Groep N.V.	12,72%	Per 1 november 2006
Dr. T. Tettamanti	8,48%	Per 1 november 2006
Aviva Plc	7,58%	Per 1 november 2006
Driessen Beleggingen B.V.	5,38%	Per 1 november 2006
Darlin N.V.	5,09%	Per 1 november 2006
Janivo Participaties II B.V.	5,09%	Per 1 november 2006
Navitas B.V.	5,01%	Per 28 november 2006
Totaal	63,11%	

» Dividend

In haar dividendbeleid houdt Kendrion rekening met zowel de belangen van aandeelhouders als met de verwachte verdere ontwikkeling van de onderneming. Uitgangspunt is, onder de premisse dat de solvabiliteit 25-30% blijft, dat ten minste 30% van de nettowinst aan aandeelhouders wordt uitgekeerd, tenzij investeringen, acquisities of bijzondere omstandigheden voor de lange termijn anders vereisen. Voor de middellange en lange termijn is het reserverings- en dividendbeleid er ook op gericht Kendrion in staat te stellen, mede in het kader van de huidige strategie, te groeien onder handhaving van een solide solvabiliteit.

Als bijzondere omstandigheid voor de komende jaren geldt de lopende procedure inzake de boete die door de Europese Commissie in 2005 aan Kendrion is opgelegd uit hoofde van de gestelde betrokkenheid van een voormalige dochteronderneming van Kendrion bij ongeoorloofde marktafspraken en de bankgarantie van EUR 40 miljoen die door Kendrion in dit kader aan de Europese Commissie is verstrekt. In de huidige kredietovereenkomst met de banken wordt bij de berekening van convenanten rekening gehouden met een oplopend gedeelte van deze bankgarantie, teneinde een goede financiële positie over te houden, indien het Gerecht van Eerste Aanleg onverhoopt een voor Kendrion negatieve uitspraak zou doen. De uitspraak wordt pas in 2009 verwacht.

Kendrion stelt haar aandeelhouders voor om over het boekjaar 2007 een dividend ten laste van de agioreserve uit te keren van EUR 3,9 miljoen, zijnde 30% van de genormaliseerde nettowinst (vóór resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten verkoop Automotive Metals ter grootte van EUR 9,5 miljoen negatief).

Het aantal uitstaande gewone winstgerechtigde aandelen bedraagt 10.280.834 per 31 december 2007. Daarmee komt het dividend op EUR 0,38 in contanten per gewoon aandeel van nominaal EUR 2,00.

» Stemmen bij volmacht

De statuten van Kendrion voorzien erin dat aandeelhouders bij volmacht vertegenwoordigd kunnen zijn op aandeelhoudersvergaderingen. Voor die aandeelhouders die niet in de gelegenheid zijn om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, zijn volmachten – kosteloos – verkrijgbaar bij de vennootschap.

» Financiële kalender

Dinsdag 26 februari 2008	Publicatie jaarcijfers 2007
Maandag 7 april 2008	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Woensdag 7 mei 2008	Publicatie eerste kwartaalcijfers 2008
Dinsdag 26 augustus 2008	Publicatie halfjaarcijfers 2008
Dinsdag 4 november 2008	Publicatie derde kwartaalcijfers 2008
Dinsdag 24 februari 2009	Publicatie jaarcijfers 2008
Maandag 6 april 2009	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

» Participatie

Met ingang van 2005 geldt voor directeuren van werkmaatschappijen een aandelenregeling. De regeling voorziet in levering van Kendrion-aandelen als loon in natura. Het aantal aandelen dat aan individuele directeuren van werkmaatschappijen wordt toegekend wordt jaarlijks na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voordracht van de Directie, door de Raad van Commissarissen bepaald. In 2007 werden in het kader van deze regeling 1.675 aandelen geleverd. Deze regeling geldt niet voor de Directie en de overige leden van het Executive Committee.

Voor de Directie en de overige leden van het Executive Committee wordt met ingang van 2005 een lange-termijn-incentive ('LTI') gehanteerd. Deze leidt ertoe dat Kendrion, afhankelijk van de mate waarin een aantal vooraf vastgestelde doelstellingen is gerealiseerd, in 2008 en 2009 bij 'at-target performance' maximaal respectievelijk 4.378 en 3.113 aandelen moet leveren als loon in natura. Over de afgelopen periode van drie jaar worden 4.108 aandelen verstrekt aan de leden van het Executive Committee. Voor het deel van de Directie wordt verwezen naar pagina 105. Voor een uitvoerige beschrijving van de LTI wordt verwezen naar het remuneratiebeleid op pagina 52 e.v.

Een overzicht van het aandelenbezit van bestuurders is opgenomen op pagina 98 van dit verslag.

» Reglement voorkoming gebruik voorwetenschap

Bij Kendrion is een interne regeling van toepassing ter voorkoming van het gebruik van voorwetenschap. Deze regeling is van kracht voor de Raad van Commissarissen, Directie, divisiedirecteuren, een aantal directeuren van werkmaatschappijen en voor medewerkers van het hoofdkantoor. Voor de Directie en Raad van Commissarissen zijn tevens handelsbeperkingen van toepassing betreffende een aantal overige aan effectenbeurzen genoteerde ondernemingen. In de zin van de Wet op het Financieel Toezicht zijn per 1 oktober 2005 enkele aan Kendrion verbonden adviseurs aangewezen als insiders. Kendrion heeft een 'Compliance Officer' die is belast met het toezicht op de naleving van het reglement.

» Investor relations

Kendrion hecht veel belang aan een goede communicatie met financieel belanghebbenden en andere geïnteresseerden zoals investeerders, vermogensverschaffers en analisten, teneinde een goed inzicht te geven in de ontwikkelingen van Kendrion. Koersgevoelige informatie wordt via algemene publicaties bekendgemaakt.

Transparantie moet leiden tot een gezonde koersvorming en moet voldoende liquiditeit ondersteunen.

» Analisten

De volgende beursanalisten volgen het aandeel Kendrion actief:

Fortis Bank (Nederland) N.V.	René Verhoef
ING Bank N.V.	Frederike Kamphuis
Rabo Securities N.V.	Frank Claassen
SNS Securities N.V.	Frank van Wijk
Keijser Capital N.V.	Nico van Geest

Kendrion N.V.

Telefoon: +31 (0)30 699 72 50

Fax: +31 (0)30 695 11 65

E-mail: info@kendrion.com

Meer informatie over het aandeel Kendrion is te vinden op de website van Kendrion: www.kendrion.com.

Bericht van de Raad van Commissarissen

Personalia Raad van Commissarissen

③ **S.J. van Kesteren** (66)

De heer Van Kesteren is voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005 benoemd voor een termijn van vier jaar, tot 2009. De heer Van Kesteren is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Koninklijke Ned-schroef Holding B.V. Tevens is hij lid van de Board van YOFC in Wuhan, China. Voorheen was hij voorzitter van de Raad van Bestuur van Draka Holding N.V. en lid van de Raad van Advies van ABN AMRO N.V. De heer Van Kesteren heeft de Nederlandse nationaliteit.

Aandelenbezit: o

① **M.E.P. Sanders** (54)

Mevrouw Sanders is tot lid van de Raad van Commissarissen benoemd in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005 voor een

termijn van drie jaar, tot 2008.

Voorgesteld zal worden mevrouw Sanders te herbenoemen tot 2012. Mevrouw Sanders is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Gelderblom CNC Machines B.V. en lid van de Raad van Toezicht van Altrecht N.V., de Hoge Dennen Capital B.V. en van ROC Leiden. Mevrouw Sanders is voorts directeur van de investeringsmaatschappij Matchem B.V. Mevrouw Sanders heeft de Nederlandse nationaliteit.

Aandelenbezit: o

② **R.L. de Bakker** (57)

De heer De Bakker is tot lid van de Raad van Commissarissen benoemd in de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders in juni 2005 voor een termijn van twee jaar, tot 2007. In 2007 is de heer De Bakker herbenoemd voor een periode van vier jaar tot 2011. De heer De Bakker is

lid van de Raad van Commissarissen van Tele2 Netherlands Holding N.V. (voorheen Versatel Telecom International N.V.), lid van de Raad van Commissarissen van SPIE Benelux S.A. en voorzitter van de Raad van Commissarissen van SPIE Nederland B.V. Tevens is hij 'Member of the Board' van een aantal in Nederland gevestigde dochterbedrijven van Engelse en Ierse ondernemingen, bestuurslid van de Stichting Continuïteit TomTom, vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Laurens en lid van de Raad van Toezicht van Stichting Raamwerk. Voorheen was hij lid van de Raad van Bestuur en Chief Financial Officer van ASM International N.V. De heer De Bakker heeft de Nederlandse nationaliteit.

Aandelenbezit: o



Bericht van de Raad van Commissarissen

» Jaarverslag

Overeenkomstig artikel 31 van de statuten van Kendrion N.V. bieden wij u hierbij het door de Directie opgemaakte jaarverslag over 2007 aan. Het jaarverslag bevat onder meer de jaarrekening die door KPMG Accountants N.V. is gecontroleerd. De goedkeurende verklaring van de accountant is opgenomen op pagina's 106 en 107 van dit verslag.

Het jaarverslag over 2007 en de totstandkoming daarvan zijn uitvoerig met de Directie, in aanwezigheid van de accountant, besproken. Deze gesprekken hebben ons ervan overtuigd dat het jaarverslag voldoet aan de eisen van transparantie. Het vormt naar onze mening een goede basis voor de verantwoording die de Raad van Commissarissen aflegt over het gehouden toezicht en het gegeven advies in het verslagjaar.

De Raad van Commissarissen beveelt aan deze jaarrekening en de voorgestelde dividenduitkering tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 7 april 2008 vast te stellen en de Directie en de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor respectievelijk het gevoerde beleid en het uitgeoefende toezicht.

» Samenstelling van de Raad van Commissarissen en Directie

De Raad van Commissarissen dient ingevolge de statuten uit ten minste drie leden te bestaan. De huidige Raad van Commissarissen is samengesteld uit drie leden die voldoen aan de bestpracticebepaling III.3.4 van de Nederlandse Corporate Governance Code (maximaal aantal commissariaten).

Het profiel van de Raad van Commissarissen is geplaatst op de website van Kendrion.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Directie is in het verslagjaar niet gewijzigd. Voorgesteld wordt de CFO in 2008 voor een termijn van vier jaar te herbenoemen. Tevens zal conform het rooster van aftreden mevrouw Sanders in 2008 worden voorgedragen voor herbenoeming als commissaris voor een periode van vier jaar.

» Toezicht

De Raad van Commissarissen kwam tienmaal in vergadering met de Directie bijeen. In de vergaderingen kwam een aantal vaste onderwerpen aan de orde waaronder de

strategie van de onderneming, de resultaten van en de ontwikkelingen binnen de divisies en de groep als geheel, corporate governance, de onafhankelijkheid en (her-) benoeming van de accountant, bevindingen en aanbevelingen van de accountant, beleids- en bedrijfsplannen van de divisies, financiering, fiscale positie, risk management, alsmede management development. Een aantal vergaderingen was, speciaal belegd ter invulling van de 'focused acceleration'-strategie (acquisities, desinvesteringen).

In afwezigheid van de Directie was een tweetal bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen gewijd aan het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn leden, het functioneren van de Directie en een evaluatie van het remuneratiebeleid ten aanzien van de Directie. Ook heeft, deels buiten aanwezigheid van de Directie, overleg met de externe accountant plaatsgevonden. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen wordt voldaan aan de onafhankelijkheidsvereisten die de Nederlandse Corporate Governance Code stelt. Naast de formele bijeenkomsten is met regelmaat informeel overleg gevoerd tussen de voorzitter van de Raad en de voorzitter van de Directie. Tevens vond vooroverleg plaats voor publicatie van de halfjaarcijfers en jaarcijfers tussen enkele Commissarissen en de CFO. Daarnaast hebben de Commissarissen een werkbezoek gebracht aan werkmatschappijen in Zweden en Denemarken.

De vergaderingen werden door alle leden van de Raad van Commissarissen bijgewoond.

De strategie van Kendrion is gericht op marktleiderschap in geselecteerde business-to-businessnichemarkten, autonome groei van de strategische activiteiten, het benutten van synergie en het aanbrengen van een verdere focus in de activiteiten.

Kendrion beoogt een logisch verband van activiteiten die elkaar onderling versterken, te creëren en uit te bouwen. In dit kader is gedurende het verslagjaar Automotive Metals afgestoten en zijn de Linnig Antriebstechneik Groep en KDI Plastiques geacquireerd, waardoor een verdere focus in en versterking van de activiteiten van Kendrion is aangebracht. Een nog verdergaande focus op kernactiviteiten en de versterking daarvan blijft het doel van Kendrion in de komende jaren.

De financiële resultaten en ontwikkelingen (inclusief de bijbehorende persberichten) werden uitvoerig besproken

tijdens de vergaderingen voorafgaand aan de publicatie van de kwartaal-, halfjaar- en jaarcijfers. In verband met de effecten van de volatiliteit op de grondstoffenmarkten zijn de daaruit voortvloeiende risico's aan de orde geweest. Bij bespreking van de jaarcijfers was ook de externe accountant van de vennootschap aanwezig.

De interne risicobeheersings- en controlesystemen alsmede het financiële verslaggevingsproces kregen veel aandacht. In 2007 heeft het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportage verder vorm gekregen. In dat kader verwijzen wij naar het hoofdstuk risicomanagement op pagina 27 e.v. Ter zake is in twee vergaderingen kennisgenomen van de testresultaten van het risicomanagementsysteem en is over de voortgang en verdere verbetering gesproken.

De Raad van Commissarissen heeft de ontwikkelingen betreffende de boete zoals opgelegd door de Europese Commissie voor een vermeende overtreding van artikel 81 lid 1 van het EG-Verdrag door een voormalige dochter-onderneming van Kendrion nauwgezet gevolgd. Naar verwachting zal over de uitkomst van de beroepsprocedure, die aanhangig is bij het Gerecht van Eerste Aanleg, eerst in 2009 meer informatie beschikbaar zijn. De in dit kader in 2005 getroffen voorziening is bij afwezigheid van relevante nieuwe informatie ongewijzigd gebleven.

Eind 2007 is met een consortium van een viertal banken, door de ondertekening van een gewijzigde kredietovereenkomst, overeenstemming bereikt over de herfinanciering van de onderneming tegen verbeterde kredietvoorwaarden en met een uitbreiding van de kredietruimte.

» Commissies

Gezien de omvang van de onderneming en de samenstelling van de Raad van Commissarissen acht de Raad van Commissarissen het niet opportuun specifieke commissies zoals een Audit en Remuneration Committee in het leven te roepen. De werkzaamheden worden door de leden van de Raad van Commissarissen gezamenlijk vervuld, met verdeling van verantwoordelijkheden op basis van individuele expertise. In dit kader wordt vermeld dat de heer De Bakker de financieel expert is in de zin van de Corporate Governance Code.

De regels uit de Corporate Governance Code omtrent tegenstrijdige belangen worden zowel door de Raad van Commissarissen als de Directie nageleefd. Er zijn geen

transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen spelen. Wat betreft het bezit van en transacties in effecten in de 'eigen' vennootschap biedt het geldende reglement voldoende waarborgen en is er een aanvullende regeling ter zake transacties in ondernemingen zoals bedoeld in het addendum bij het insider trading reglement voor bestuurders en commissarissen.

» Remuneratie

Binnen het in 2005 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde remuneratiebeleid stelt de Raad van Commissarissen de remuneratie van de individuele leden van de Directie vast.

Voor een specificatie van de remuneratie van de Directie en de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening (pagina 105).

De accountant heeft aan de Raad van Commissarissen bevestigd dat de cijfers die ten grondslag liggen aan de Directiebonus zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening en dat de bonusberekening is gecontroleerd.

» Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid is gericht op het bieden van een dusdanige beloning dat het mogelijk is om gekwalificeerde bestuurders voor een internationaal opererende onderneming aan te trekken, rekening houdend met de aard en het karakter van Kendrion. Het beleid is daarbij zodanig uitdagend dat het tevens bestuurders motiveert en bij goede prestaties voor de langere termijn kan behouden. De hoogte, vormgeving en samenstelling van het remuneratiepakket zijn zo samengesteld dat de korte- en langetermijndoelstellingen van Kendrion worden ondersteund. De langetermijndoelstelling is daarbij in het verslagjaar verder gepreciseerd als gevolg van de door Kendrion gevoerde strategie van 'focused acceleration'. Het remuneratiepakket wordt op basis van door externe deskundigen verstrekte gegevens periodiek door de Raad van Commissarissen getoetst op aansluiting bij de ondernemingsdoelstellingen en op marktconformiteit. De opbouw van dit pakket is zodanig dat sprake is van een 'performance oriented' pakket. Dit betekent dat resultaten middels variabel inkomen worden vastgesteld in die mate dat er sprake is van een uitdagend niveau, zonder dat gesproken kan worden van excessiviteit. Het beleid over het verslagjaar is niet gewijzigd. Verwezen wordt naar het remuneratiebeleid zoals is opgenomen op pagina 52 e.v.

» Aandelenregeling

Met ingang van 2005 geldt voor directeuren van werkmaatschappijen een aandelenregeling. De regeling voorziet in de toekenning van Kendrion-aandelen als loon in natura. Het aantal aandelen dat aan individuele directeuren van werkmaatschappijen wordt toegekend wordt jaarlijks na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voordracht van de Directie, door de Raad van Commissarissen bepaald. In 2007 werden in het kader van deze regeling 1.675 aandelen geleverd.

Deze regeling geldt niet voor de Directie en de leden van het Executive Committee. Deze laatste hebben een vergelijkbare regeling als de Directie, dus inclusief specifieke korte- en langetermijndoelstellingen.

» Bestemming van het resultaat

Het resultaat over de verslagperiode toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap bedraagt EUR 3,6 miljoen en zal worden toegevoegd aan de overige reserves.

» Dividendvoorstel

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 7 april aanstaande zal worden voorgesteld dat over 2007 een dividend zal worden uitgekeerd van EUR 0,38 per aandeel ten laste van de agioreserve. In dit kader verwijzen wij ook naar de paragraaf 'dividend' op pagina 10.

De Raad van Commissarissen wil graag de Directie en alle Kendrion-medewerkers danken voor hun bijdrage en inzet in 2007.

Raad van Commissarissen

S.J. van Kesteren, voorzitter

M.E.P. Sanders

R.L. de Bakker

Zeist, 25 februari 2008

Verslag van de Directie

Personalia Executive Committee

Kendrion N.V. is de houdstermaatschappij van 31 operationele werkmaatschappijen wereldwijd. Het management van de individuele ondernemingen rapporteert aan de leden van het Executive Committee.

>> Directie

④ P. Veenema (52)

Functie: Chief Executive Officer

Nationaliteit: Nederlandse

Werkzaam bij Kendrion: sinds 1993

Benoeming huidige functie: 2003

Nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen

Helvoet Holding B.V.

③ E. Ris (49)

Functie: Chief Financial Officer

Nationaliteit: Nederlandse

Werkzaam bij Kendrion: sinds 2001

Benoeming huidige functie: 2004

Nieuwe termijn: 2008-2012

>> Overige leden

② H. Freitag (58)

Functie: CEO divisie Kendrion Electromagnetic (divisiedirecteur)

Nationaliteit: Duitse

Werkzaam bij Kendrion: sinds 1978

Benoeming huidige functie: 1999

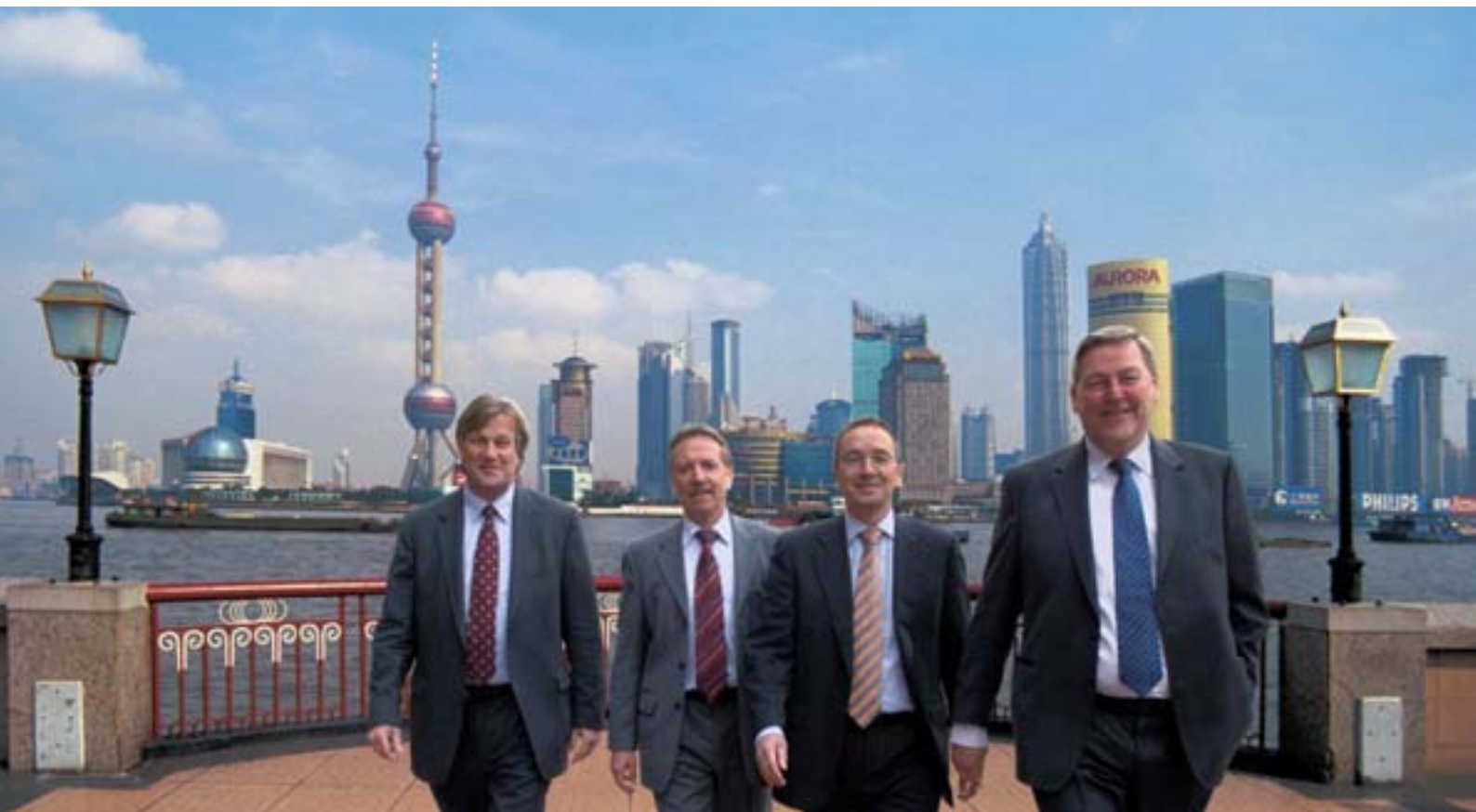
① J.H. Pieterse (56)

Functie: CEO Vink-groep (divisiedirecteur)

Nationaliteit: Nederlandse

Werkzaam bij Kendrion: sinds 2006

Benoeming huidige functie: 2006



Verslag van de Directie

Belangrijkste ontwikkelingen

Belangrijkste ontwikkelingen 2007

- Autonome groei **7%**;
- Bedrijfsresultaat voortgezette activiteiten **EUR 21,8 miljoen**;
- Investerings (exclusief Automotive Metals) bedroegen **EUR 16 miljoen** bij een afschrijvingsniveau van **EUR 10 miljoen**;
- Vrije kasstroom (vóór verkoop en acquisities) van ruim **EUR 7 miljoen** door met name hoge investeringen;
- Aankoop van KDI Plastiques en de Linnig Antriebstechnik Groep, totale omzet op jaarbasis circa **EUR 47 miljoen**;
- Verkoop van Automotive Metals met een resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten van **EUR 9,5 miljoen** negatief;
- Verruiming kredietfaciliteiten en convenanten met bankenconsortium;
- Omgekeerde aandelensplitsing (10 naar 1).

Verslag van de Directie

Structuur van de organisatie

Kendrion is, na de stappen die in 2007 gezet zijn, een houdstermaatschappij met een tweetal divisies: Kendrion Electromagnetic en Kendrion Distribution Services. Iedere divisie kent een aantal werkmaatschappijen die geografisch verspreid zijn. Teneinde de slagvaardigheid te bevorderen, kent de organisatie een decentrale structuur met een daarbijbehorende kleine holdingstaf.

» Divisie Kendrion Electromagnetic

Deze divisie legt zich toe op de ontwikkeling, productie en verkoop van elektromagnetische componenten voor de business-to-businessindustrie, waarvan het innovatief gehalte en de toegevoegde waarde voor de klant hoog zijn. Zij doet dat voor twee hoofdmarkten: de automotive-markt (personenwagens en bussen) en de industriële markt (kleinere elektromagneten en elektromagnetische koppeling- en remsystemen). Veel van de klanten zijn wereldspelers, de belangrijkste afzetmarkt is Duitsland. Het overgrote deel van de producten is klantspecifiek. Het aantal aanbieders in de specifieke nichemarkten waarin Kendrion Electromagnetic actief is, is beperkt. Door aanwezigheid van toetredingsdrempels is er sprake van 'pricing power'. De divisie beschikt over productie-locaties in een negental landen wereldwijd.

» Divisie Kendrion Distribution Services

Deze divisie streeft ernaar een innovatieve en flexibele distributieorganisatie te zijn. De Vink-groep, het belangrijkste onderdeel van deze divisie, biedt een breed en hoogwaardig assortiment kunststof halffabricaten inclusief technische en logistieke dienstverlening en klantspecifieke bewerkingsmogelijkheden. De klant krijgt een totaaloplossing aangeboden, vaak op basis van maatwerk. De Vink-groep is actief in een dertiental Europese landen en is één van de grootste spelers in deze branche. De divisie bestaat naast de Vink-groep uit het bedrijf Servico N.V., een Belgische distributeur van heetwater-apparatuur.

Binnen de divisies wordt gestuurd op samenwerking door het management en de directies van de individuele werkmaatschappijen op een groot aantal terreinen als inkoop, productie, marketing en sales, human resources management en bedrijfsautomatisering, teneinde resultaat- en markttechnische voordelen te behalen.

In dit jaarverslag vindt u meer informatie over de twee divisies in de desbetreffende hoofdstukken. Het profiel, de doelstellingen en de strategie, de marktontwikkelingen en vooruitzichten komen daar uitgebreid aan de orde.

» De holding

Gemotiveerd lokaal ondernemerschap wordt binnen Kendrion gestimuleerd. Korte communicatielijnen stellen managers in staat snel en adequaat te reageren op nieuwe ontwikkelingen bij hun klanten of in lokale markten. De holding heeft een coördinerende rol in de strategie-ontwikkeling en is verantwoordelijk voor management, reporting & controlling, financiering en cashmanagement, juridische zaken, corporate en management development, verzekeringen, corporate communicatie en investor relations.



Verslag van de Directie

Doelstellingen en strategie

» Doelstellingen Kendrion in 2007

- Meer focus in de activiteiten en groei daarvan ('focused acceleration');
- Groei en verbetering van de resultaten bij Kendrion Electromagnetic en Kendrion Distribution Services;
- Herstructureren en onderzoek mogelijke afstoting Automotive Metals;
- Verdere verbetering in de kredietvoorwaarden en vergroting ruimte voor acquisitiemogelijkheden;
- Het realiseren van strategische acquisities;
- Innovatiemanagement;
- Verdere verbetering cashmanagement in combinatie met gerichte investeringen;
- Verdere implementatie risicomangement.

Deze doelen had Kendrion zich voor 2007 gesteld en in algemene zin kan worden geconstateerd dat de beoogde doelen konden worden gerealiseerd, dan wel dat aanzienlijke vorderingen in de gewenste richting zijn gemaakt.

Meer focus in de activiteiten en groei daarvan ('focused acceleration')

Kendrion heeft zich ten doel gesteld haar profiel verder te versterken, teneinde zich te kunnen richten op een beperkter aantal activiteiten en met deze activiteiten zich te richten op het realiseren van marktleidende en rendabele posities. Door de afstoting van Automotive Metals en de gerealiseerde acquisities heeft Kendrion een belangrijk deel van deze doelstelling in 2007 kunnen realiseren.

Groei en verbetering van de resultaten bij Kendrion Electromagnetic en Kendrion Distribution Services

Groei en verbetering van de resultaten door autonome groei werden met name gerealiseerd bij Kendrion Electromagnetic, maar ook in het overgrote deel van Kendrion Distribution Services.

Kendrion Electromagnetic had in 2007 wederom een goed jaar. De automotive-activiteiten werden uitgebreid met nieuwe projecten, met name op het gebied van nieuwe dieseltechnologie. De industriële activiteiten profiteerden goed van de economische situatie in Duitsland, onder andere met hun producten voor de machinebouw.

De organisatie werd in alle geledingen verder versterkt en is klaar voor verdere groei in de nichemarkten waarin zij thans al een succesvolle speler is. Hoewel de koperprijzen in 2007 wederom hoog waren, konden door hedging en door het doorberekenen aan afnemers de hogere kosten worden opgevangen. Op basis van beschikbare markt- en

concurrentieanalyses heeft Kendrion Electromagnetic een goed beeld van de belangrijkste marktontwikkelingen en van de niches waarin zij actief is. Jaarlijks groeit de markt met circa 5 tot 10%. Kendrion groeit harder dan de markt. Mogelijke acquisitiekandidaten zijn in kaart gebracht, waarbij de overname van Linnig Antriebsstechnik Groep in het verslagjaar gerealiseerd werd. De divisie Kendrion Electromagnetic beschikt over het management en de organisatie die de ambitieuze groeidoelstellingen kunnen realiseren.

De resultaten in de meeste landen waar Kendrion Distribution Services (c.q. Vink) actief en marktleider is, vertoonden een verbetering ten opzichte van het vorige boekjaar. Met name de activiteiten in Scandinavië, Finland en België groeiden sterk. Het doel in 2007 was om met name de activiteiten in grote landen als Frankrijk en Duitsland, waar Vink een (te) klein marktaandeel heeft, verder uit te bouwen. De verkooporganisaties werden daartoe in deze landen versterkt, hetgeen in 2007 leidde tot een sterke omzetgroei en een verbetering van de resultaten. In Frankrijk kon daarnaast een kleine acquisitie (KDI Plastiques) worden afgerond. Met name het Nederlandse bedrijf had echter een slecht jaar, veroorzaakt door de introductie van een nieuw automatiseringssysteem aan het begin van het verslagjaar. De implementatie verliep moeizamer dan gedacht en leidde tot veel operationele problemen. In de loop van het tweede halfjaar waren deze problemen opgelost en werd de performance weer beter. De samenwerking met de belangrijkste leveranciers werd in het verslagjaar verder versterkt, evenals de kwaliteit van de centrale organisatie. De productieactiviteiten namen wederom toe, hetgeen interessant is vanuit het oogpunt van een hogere toegevoegde waarde.

Herstructureren en onderzoek mogelijke afstoting Automotive Metals

Automotive Metals was in de afgelopen jaren de zwakste activiteit van Kendrion, veroorzaakt door het feit dat zij opereert onder moeilijke marktomstandigheden en met een grote afhankelijkheid van de grondstoffenprijzen. Eind 2006 werd een aantal reorganisaties succesvol afgerond en presteerde de activiteit in het eerste halfjaar met name goed in de zogenaamde 'high volume stamping'-activiteiten. De positie van Automotive Metals in de Safety Systems-activiteiten (circa 15% van de omzet) was en bleef de zwakke schakel. Gedurende het verslagjaar werd besloten om de verkoopmogelijkheden van

Automotive Metals te onderzoeken, passend binnen de Kendrion-strategie van 'focused acceleration'. De activiteit kon uiteindelijk aan het einde van 2007 aan een Zweedse investeringsgroep verkocht worden. Inclusief verkoopkosten en fiscale gevolgen werd per saldo een resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten van EUR 9,5 miljoen negatief geleden.

Verdere verbetering in de kredietvoorwaarden en vergroting ruimte voor acquisitiemogelijkheden

Op basis van de operationele performance van Kendrion in de afgelopen jaren en haar desinvesterings- en acquisitievoornemens kon in het vierde kwartaal van 2007 het bestaande financieringsarrangement met een consortium van een viertal Nederlandse banken opnieuw worden aangepast. Dit arrangement leverde een uitbreiding van de kredietruimte op van EUR 30 miljoen en bovendien tegen aantrekkelijker voorwaarden.

Het realiseren van strategische acquisities

Kendrion realiseerde in het verslagjaar een belangrijke overname ter versterking van de divisie Kendrion Electromagnetic. In het vierde kwartaal werd de Linnig Antriebstechnik Groep gekocht, marktleider in elektromagnetische koppelingssystemen voor het luxere bussegment en met vestigingen in Duitsland, de Verenigde Staten, Mexico, Brazilië en China. Daarnaast werd door de divisie Kendrion Distribution Services de overname van KDI Plastiques in Frankrijk afgerond.

Innovatiemanagement

Mede door de effecten van globalisering en technische ontwikkelingen is de concurrentiedruk toegenomen. Kendrion realiseert zich dat zonder permanente verbetering van haar activiteiten en kennis van markt en klanten, de beoogde groei en interessante marktposities niet kunnen worden bereikt of behouden. Onderscheidend vermogen en innovatie zijn daarbij kernbeginselen. Het innovatief vermogen van alle medewerkers en samenwerking binnen de onderneming worden uitgedaagd en gestimuleerd. Het afgelopen jaar leidden de inspanningen op dit gebied tot een verdere versterking van de activiteiten. Voorbeelden zijn Vink België, die nieuwe innovatieve kunststoftoepassingen in de markt wist te zetten en Kendrion Electromagnetic met nieuwe innovatieve toepassingen voor de liftindustrie. Andere voorbeelden zijn op verschillende plaatsen in het jaarverslag vermeld.

Verdere verbetering cashmanagement in combinatie met gerichte investeringen

Kendrion werkt sinds enkele jaren met effectieve 'cross border cash pools'. De ontwikkeling van de vrije kasstroom per divisie en bij lokale bedrijven wordt nauwgezet gevolgd en er wordt, waar nodig, actief beleid gevoerd teneinde voldoende vrije kasstroom te genereren. Op een aantal terreinen werd vooruitgang geboekt, zoals in beheersing van de voorraadomvang en in verbetering van de betalingscondities. Ook in de komende jaren zal hier echter nog veel aandacht aan moeten worden besteed. In 2007 werd met name bij Kendrion Electromagnetic een omvangrijk investeringsprogramma uitgevoerd in verband met nieuwe projecten.

Linnig bedenkt en maakt allerlei toepassingen voor de busmarkt. Een van de laatste vindingen is erop gericht om het lawaai van trillende busmotoren te verminderen en de aandrijving van de aangesloten apparatuur te verbeteren. Linnig heeft een speciale demper ontwikkeld die de trillingen vermindert en ervoor zorgt dat de aandrijfriemen wel gelijkmatig blijven lopen. Het systeem is gebaseerd op magneten die ervoor zorgen dat de spanning op de aandrijfriemen gehandhaafd blijft. Motoren zijn niet alleen zuiniger en stoten minder CO₂ uit; ook het lawaai, veroorzaakt door de trillingen wordt aanmerkelijk minder. De op de motor aangesloten apparaten functioneren beter. Linnig houdt bussen comfortabel.





Demper zorgt voor minder trilling en lawaai in schonere autobusmotoren



Een autobus is een ingewikkeld voertuig. Teneinde het comfort voor de passagiers zo groot mogelijk te maken beschikt een bus over extra apparaten zoals generatoren, ventilatoren en dynamo's. Deze apparaten worden allemaal aangedreven door de motor. De eisen met betrekking tot lagere emissie van CO₂ worden steeds zwaarder. Aanpassing van motoren leidt er echter toe dat motoren minder gelijkmatig lopen en meer trillingen veroorzaken. Dit heeft dan weer tot gevolg dat de riemen, die vanuit de motor andere onderdelen aandrijven, door verlies van spanning hun taak niet goed kunnen uitvoeren.



Verdere implementatie risicomanagement

In 2007 werden de ontwikkelde controle- en beheersings-systemen met betrekking tot de financiële rapportage verder ingevoerd en getest. Met name nam bij de werk-maatschappijen het besef van de noodzaak en voordelen van dergelijke systemen toe. Risicomanagement is nu integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van Kendrion.

>> Strategie

Het beleid is gericht op het realiseren van een duurzame meerwaarde voor de onderneming als geheel door winst-gevende groei, zowel autonoom als door acquisities. Met bestaande knowhow, innovatief vermogen en com-merciële slagkracht worden oplossingen geboden aan een breed scala van afnemers. Karakteristiek voor Kendrion zijn transparantie, flexibiliteit en lokaal ondernemerschap, waarbij uitdagende doch realistische doelstellingen leidend zijn. Kendrion wil daarbij aantrekkelijk zijn en blijven voor medewerkers, klanten en aandeelhouders.

Kendrion is zich bewust van het belang van haar maat-schappelijke verantwoordelijkheden. Daarom worden in alle processen standaarden op sociaal en milieugebied continu aangescherpt.

Mid-term Plan

Kendrion is met haar bestaande activiteiten goed geposi-tioneerd om de omzet en winstgevendheid te verhogen. Teneinde deze ontwikkeling op korte termijn te onder-steunen, ligt het accent op operationele excellentie en de kracht om te accelereren. Om op langere termijn haar doelstellingen te realiseren, hanteert Kendrion een mid-dellangetermijnplanning. Deze 'mid-term planning' wordt jaarlijks geactualiseerd waardoor de richting van de onderneming op middellange termijn inzichtelijk wordt. De divisiedirecteuren stellen de doelen voor de komende jaren vast. Op basis daarvan stellen de individuele werkmaatschappijen ieder een eigen Mid-term Plan op, waaruit de divisiedirecteuren een totaalplan voor hun divisie uitwerken. De resultaten worden vervolgens door de Directie verwerkt in het Mid-term Plan van Kendrion

en getoetst aan de door de Directie gedefinieerde doel-stellingen. Het Mid-term Plan is een toetssteen voor de gevolgde strategie en de verantwoordelijkheden van het management op lokaal en divisieniveau. In een vroeg stadium kan worden vastgesteld of de ondernemingen aan de doelstellingen voldoen en, belangrijker nog, blijven voldoen.



MIJN FOCUS:
PRODUCTONTWIKKELING
EEN WEZENLIJK ONDERDEEL
VAN HET INNOVATIEPROCES
MAKEN.

ANDREA BÖSZÖRMÉNYI
SALES MANAGER SIGNS & GRAPHICS
VINK PLAST KFT., HONGARIJE

Verslag van de Directie

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

>> Code of Conduct

Kendrion heeft in haar organisatie een gedragscode die geldt voor iedere medewerker bij Kendrion. De in deze code vastgelegde 'principles' en 'best practices' weerspiegelen op hoofdlijnen de waarden waardoor medewerkers van Kendrion zich dienen te laten leiden en hoe zij dienen te handelen in uiteenlopende omstandigheden en situaties. De kernthema's betreffen onder meer marktpositie, bevoegdheden, verantwoord zakendoen en verantwoording in het algemeen, zorgplicht voor veiligheid en gezondheid, milieu en gemeenschapsbelangen.

Kendrion stimuleert de naleving van de Code of Conduct, door deze voortdurend onder de aandacht van (nieuwe) managers en medewerkers te brengen.

>> Klokkenluiderregeling

De klokkenluiderregeling biedt de mogelijkheid aan werknemers van Kendrion-ondernemingen om (vermoedens van) misstanden aan het management kenbaar te maken zonder in zijn of haar (rechts)positie geschaad te kunnen worden. Gedurende het jaar 2007 zijn geen misstanden gerapporteerd.

>> Milieu en kwaliteit

Kendrion streeft naar het terugdringen van afvalstromen en efficiënt gebruik van energie. Kendrion stimuleert haar medewerkers voortdurend om milieuprocedures te verbeteren in zowel organisatorisch als technisch opzicht. In de ontwerpfasen en bij de technische planning houdt Kendrion rekening met de gevolgen voor het milieu en de leefomgeving. Het gaat niet alleen om het verminderen van de schadelijke uitstoot en het bereiken van een lagere milieubelasting, maar ook om het behoud van een goede reputatie. Als onderneming heeft Kendrion een maatschappelijke verantwoordelijkheid die het noodzakelijk

maakt milieuaspecten mee te wegen in de beoordeling van processen. Betrokkenheid nu en in de toekomst is van groot belang voor de individuele bedrijven van Kendrion en voor de onderneming als geheel.

Kwaliteits-, milieuzorg- en veiligheidssystemen worden veelal samengevat in één systeem dat de basis vormt voor de uitvoering van veel projecten. De meeste werkmaatschappijen van Kendrion voldoen aan de hoogste kwaliteits- en veiligheidseisen. Kendrion's milieuzorgsystemen voldoen aan de ISO 14001-norm.

>> Overige maatschappelijke betrokkenheid

Sociale verantwoordelijkheid is verankerd in alle activiteiten van Kendrion. Kendrion wil een onderneming zijn waar alle stakeholders trots op zijn. Kendrion doelt hier dan met name op sociale en ethische principes en de manier waarop er in de dagelijkse praktijk mee wordt omgegaan. De corporate doelstellingen inzake maatschappelijke betrokkenheid zijn steeds realistisch en realiseerbaar.



MIJN FOCUS:
OPTIMAAL PRESTEREN
DOOR MIDDEL VAN RESPECT
VOOR ONZE MEDEWERKERS EN
HET SCHEPPEN VAN EEN
OPTIMAAL WERKKLIMAAT.

ISMAEL CARPIO MUÑOS
PRODUCTIELEIDER
LINNIG DE MEXICO, SA DE CV, MEXICO

Verslag van de Directie

Human resources

» Personeel

Kendrion is een gedecentraliseerde organisatie bestaande uit twee divisies. De verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Lokaal ondernemerschap wordt gestimuleerd. Korte communicatielijnen stellen managers in staat snel en adequaat te reageren op nieuwe ontwikkelingen bij klanten of in lokale markten. Hierdoor zijn de creativiteit en betrokkenheid in de lokale bedrijven groot, evenals de uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden voor het lokale management. Zo biedt lokaal ondernemerschap flexibiliteit en kansen.

Daarnaast creëert de internationalisering kansen om nieuwe markten te betreden. Om deze kansen te benutten is een internationale houding vereist. Kendrion stimuleert daarbij innovatie en verbetering. Gedurende 2007 werden awards uitgereikt aan zowel het meest innovatieve als het zich best verbeterende bedrijf van Kendrion. Vink België kreeg de prijs voor het meest innovatieve bedrijf, Vink Finland voor het best verbeterende bedrijf.

Het personeelsbeleid van Kendrion heeft een decentraal karakter. Lokaal management is verantwoordelijk voor het eigen personeelsbeleid volgens uiteengezette richtlijnen, verschillend per divisie. Een aantal activiteiten wordt op holdingniveau gecoördineerd door de HR Officer. Deze activiteiten hebben voornamelijk betrekking op het (top)management, een groep van circa 160 managers. Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers wordt geselecteerd op basis van een aantal kerncompetenties. Om de kwaliteit van het management te waarborgen, bestaan er interne en externe opleidingsprogramma's en worden alleen goed opgeleide managers aangenomen.

Er worden vele initiatieven genomen om Kendrion als een aantrekkelijke werkgever te promoten in de regio. Voorbeelden zijn open dagen voor scholieren, familiedagen, kunstexposities en het aanbieden van stageplaatsen.

Kendrion vindt het belangrijk diversiteit te creëren in nationaliteiten en culturen. Deze diversiteit bevordert interculturele ervaring en dat past goed in de huidige internationaliseringstendens.

» Binding met de medewerkers

De bepalende factor voor het succes van Kendrion is de kwaliteit van zowel de organisatie zelf als die van de medewerkers. Een duidelijke strategie met, daarvan afgeleid, realiseerbare en uitdagende doelen, open en eerlijke

arbeidsverhoudingen en korte communicatielijnen zorgen voor een goede binding tussen Kendrion en haar medewerkers.

De Directie van Kendrion en de divisiedirecties besteden veel aandacht aan de communicatie over de strategie, de actieplannen die daaruit voortkomen en de invulling en voortgang daarvan. Hierdoor krijgen medewerkers een duidelijk beeld van hetgeen van hen wordt verwacht en zijn zij in staat een actieve bijdrage aan de realisatie van de groei te leveren. Bij veel werkmaatschappijen zijn loopbaanbegeleidings- en opleidingsprogramma's aanwezig voor het vergroten van kennis en het verbeteren van vaardigheden. De begeleiding van de medewerkers vindt onder meer plaats door jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken. Tweemaal per jaar publiceert Kendrion het bedrijfsmagazine 'Link' voor alle medewerkers.

» Aantal medewerkers

Kendrion heeft circa 2.500 medewerkers in vijftien Europese landen, China, Mexico, Brazilië en de Verenigde Staten. Het zijn de mensen die Kendrion maken. Daarom investeert Kendrion in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers. Inspirerende uitwisseling van ervaring en samenwerking tussen verschillende werkmaatschappijen worden gestimuleerd. Het idee van 'power of partnership' wordt op deze manier in de praktijk gebracht. Ook stimuleert dit de synergie binnen een divisie.

» Beloning

De arbeidsvoorwaarden voor het personeel van Kendrion zijn goed en marktconform, en altijd naar lokale maatstaven gemeten. Met ingang van 2006 is een nieuw bonussysteem geïntroduceerd voor het management van werkmaatschappijen in beide divisies van Kendrion. Dit systeem is gebaseerd op heldere afspraken die gemaakt worden tussen manager en divisiedirecteur. De variabele beloning wordt gekoppeld aan het behalen van ondernemings-, divisie-, werkmaatschappij- en individuele prestaties. Kendrion kent een aandelenregeling voor geselecteerde managers.

» Innovatie

Inzicht in de kwaliteit van Human resources (HR) is minstens zo belangrijk als inzicht in de financiële gezondheid van Kendrion. Cijfers en resultaten zijn immers het

product van menselijk handelen. In het voorjaar van 2007 is de HR-audit ontwikkeld. Competenties, kennis en ervaring, alsmede de manier waarop Kendrion haar medewerkers te werk stelt, dragen bij aan continuïteit en slagvaardigheid. De HR-audit is onderdeel van reguliere audits. Het instrument is in te zetten om een moment-opname van een werkmaatschappij te maken, en verschaft informatie over een aantal HR-indicatoren. In één dag worden zowel harde HR-indicatoren als de wat zachtere onderwerpen in beeld gebracht. De audit heeft haar waarde al bewezen. Het blijkt een uniform en objectief instrument dat kwaliteit meet en ontwikkelmogelijkheden op het gebied van HR duidelijk maakt. Per jaar zal bij twee à drie werkmaatschappijen een HR-audit plaatsvinden.

» Management development

De ambitie van Kendrion is het behalen van nichemarktleiderschap in business-to-businessmarkten, te realiseren door autonome groei en strategische acquisities. Dit betekent dat de kwaliteit van het management belangrijk en karakteristiek voor Kendrion is. Goed management is essentieel voor de toekomst en daarom heeft management development hoge prioriteit binnen Kendrion. Het corporate management development-programma wordt ondersteund door het Kendrion Executive Program; een op maat gemaakt internationaal, modulair lesprogramma in samenwerking met de Rotterdam School of Management. Het programma bestaat uit de onderwerpen communicatie en leiderschap, sales en marketing, strategie, productie en logistiek, HR en projectmanagement. Het programma vormt tevens een belangrijk platform voor het (top)management om ervaringen uit te wisselen en de samenwerking tussen de verschillende werkmaatschappijen uit te bouwen. Jaarlijks volgt een groep niet-financieel geschoolde managers een financiële training. Ook deze training is op maat gemaakt en behandelt voor Kendrion belangrijke thema's als risicomanagement, inkoop, productie, verkoop, investeringen en planning en control. Daarnaast bestaan er binnen de verschillende divisies onderwijs-

programma's op alle niveaus in de organisatie. Kendrion probeert daarbij een goed evenwicht te vinden in de overdracht van interne kennis en het aantrekken van externe kennis.

Een professionele organisatie als Kendrion moet zich vanuit het oogpunt van continuïteit voortdurend bezighouden met de vraag wie wanneer door wie opgevolgd moet worden. En wat er voor nodig is om die opvolging tot een succes te maken. Dat werkt natuurlijk ook de andere kant op: Kendrion wil mensen helpen hun ambities te realiseren. Mensen zijn daarin de belangrijkste factor en Kendrion wil investeren in hun toekomst. Kendrion heeft in de toekomst een groep managers met een goed ontwikkelde visie op strategie en internationalisatie nodig. Kendrion wil high potential managers behouden en interesseren om vacante posities te kunnen opvullen. De ontwikkeling van managers wordt onder andere gevolgd door jaarlijkse 'performance appraisal' gesprekken. Doelen en taken komen aan de orde en de medewerker krijgt terugkoppeling op zijn functioneren. Daarnaast nemen er managers deel aan een individueel ontwikkelingsassessment.

» Sociaal beleid

Kendrion is een zorgvuldige en degelijke onderneming en wil dat ook blijven. Kendrion wil voor haar medewerkers een wendbaar en flexibel bedrijf zijn waar plezier in ondernemen gekoppeld wordt aan resultaatdoelstellingen.

Het sociale beleid is erop gericht de onderneming in staat te stellen haar doelstellingen te bereiken en de medewerkers op alle niveaus mogelijkheden te bieden zich te ontplooien en te ontwikkelen.

In het personeelsbeleid streeft Kendrion ernaar de samenstelling van het personeel, inclusief lager en middel management, een afspiegeling te laten zijn van haar geografische spreiding. Managers dienen, indien mogelijk, de nationaliteit te hebben van het land waarin hun bedrijf gevestigd is.

Kengetallen personeelsbestand 2007

	Kendrion Distribution Services	Kendrion Electromagnetic	Totaal Kendrion N.V.
Aantal vrouwen in vaste dienst	277	620	905
Aantal mannen in vaste dienst	879	737	1.634
Vaste medewerkers per 31 december (fte)	1.143	1.327	2.493
Gemiddelde leeftijd vrouwen	39,1	38,5	38,9
Gemiddelde leeftijd mannen	38,9	38,4	38,5
Gemiddelde leeftijd totaal	38,9	38,4	38,6
Gemiddeld aantal dienstjaren per medewerker	9,0	10,6	9,8
Gemiddeld ziekteverzuim per medewerker (%)	3,8	3,7	3,7
Loonkosten per fte (EUR duizend)	46.375	37.760	42.213
Trainingskosten (als % loonkosten)	0,75	1,10	0,93



‘Coole’ plafonds zorgen voor een aangenaam klimaat



Het is algemeen bekend dat mensen zich beter voelen en tot betere prestaties in staat zijn als de werkomstandigheden gunstig zijn. Een aangename temperatuur heeft hier een positieve invloed op. Koelsystemen ontwikkeld door Vink België en volledig ingebouwd in plafonds kunnen zorgen voor een optimale klimaatbeheersing.



Verslag van de Directie

Risico en risicobeheersing

Kendrion kenmerkt zich door een decentrale structuur. Dit stimuleert lokaal ondernemerschap, uiteraard met bijbehorende vrijheden. Het overwogen nemen van risico's dient, voor zover mogelijk, gecombineerd te worden met het optimaal beheersen c.q. zichtbaar zijn van deze risico's. Kendrion draagt actief aan haar deelnemingen uit dat een gezonde balans tussen ondernemingsgeest en de mate waarin risico's worden geaccepteerd, essentieel is.

Het is Kendrion's verantwoordelijkheid dat interne maatregelen en procedures worden ingesteld en op adequaat functioneren worden getoetst. Van het lokale management wordt verwacht dat zij zich terdege bewust is van de bedrijfsrisico's en van de noodzakelijke interne controleprocedures. Onder goede bedrijfsvoering verstaat Kendrion mede dat risicomanagement onderdeel is van dagelijkse beslissingen. Door het identificeren van risico's kunnen in het dagelijks bestuur door de managers van Kendrion adequate maatregelen genomen worden. Met risicomanagement beoogt Kendrion derhalve niet dat alle risico's geëlimineerd worden. Kendrion stelt zich ten doel bewust om te gaan met aanwezige risico's om zodoende verrassingen te minimaliseren.

De Directie wil benadrukken dat risicobeheersings- en controlesystemen – hoe professioneel ook – geen absolute zekerheid bieden dat de ondernemingsdoelstellingen gerealiseerd worden, noch kunnen zij wezenlijke fouten, verliezen, fraude of de overtreding van wetten en regelgeving volledig voorkomen.

Een onderneming ziet zich in de uitoefening van haar bedrijfsactiviteiten geconfronteerd met bedrijfsrisico's. Het beleid van Kendrion is derhalve gericht op het mitigeren of, waar mogelijk, zinvol afdekken van deze risico's. Sinds 2005 besteedt Kendrion structureel aandacht aan het optimaliseren van de risicobeheersings- en controlesystemen. Gestart werd met een organisatiebreed project dat gedurende 2007 overgedragen werd aan de deelnemingen, als onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Als een van de onderdelen van risicomanagement organiseert Kendrion jaarlijks, samen met haar divisies, een workshop om strategische en bedrijfsvoeringsrisico's in kaart te brengen, genomen acties gedurende het verslagjaar te bespreken en nieuwe acties te definiëren. De hieronder genoemde risico's komen voort uit deze workshops. Het betreft geen uitputtende opsomming, maar slechts een selectie van de belangrijkste risicofactoren.

Om inzicht te krijgen in de gevoeligheid van enkele genoemde risico's op de jaarrekening van Kendrion, verwijzen wij naar onderdeel 14 van de jaarrekening.

>> Strategische risico's

Conjunctuurgevoeligheid

De divisie Kendrion Electromagnetic is licht conjunctuurgevoelig wat betreft de afzet van elektromagnetische componenten aan industriële afnemers en het personenauto- en bussegment en merkt conjunctuurwijzigingen met een vertraging van enkele maanden. Een conjunctuur-



Dankzij een innovatief systeem van kunststof pijpleidingen gevuld met koud water en gebaseerd op het principe van luchtcirculatie, kunnen de door computers en kopieerapparaten opgewarmde kantoorruimtes veranderd worden in een aangename werkomgeving. Vink België was mede-ontwikkelaar van dit systeem, dat gebaseerd is op een ingenieus pijpleidingensysteem dat volledig ingebouwd wordt in systeemplafonds. Vink levert de pijpleidingen van PP-R fibre versterkt materiaal. Het systeem wordt door Vink in zijn geheel prefab geschikt gemaakt en kan kant-en-klaar gemonteerd worden.

Installatie gaat daardoor sneller en er worden op die manier belangrijke energie- en kostenbesparingen gerealiseerd en een beter comfort.



daling zal slechts beperkt doorwerken omdat deze divisie in een nichemarkt opereert. Bij een conjunctuurdaling zullen volumes mogelijk dalen. Daartegenover staat dat de contracten met grote afnemers voor meerdere jaren worden afgesloten.

Vink is sterk conjunctuurgevoelig, een dalende vraag als gevolg van een mindere conjunctuur heeft binnen enkele maanden een negatieve invloed op het activiteitsniveau, een stijgende conjunctuur betekent overigens binnen enkele maanden een impuls op omzet en resultaat. Een flexibele organisatie moet eraan bijdragen dat kan worden ingespeeld op neergaande evenals opgaande trends.

Servico is conjunctuurgevoelig, aangezien haar activiteiten met name gekoppeld zijn aan het activiteitsniveau in de bouw.

Om in te kunnen spelen op een eventuele neergang in conjunctuur, wordt binnen de divisies de nadruk gelegd op flexibiliteit van kosten.

Marktontwikkeling/concurrentie

Kendrion Electromagnetic is een technisch gedreven divisie met een leidende marktpositie in Europa.

De toetredingsbarrières in specifieke niches zijn hoog als gevolg van hoge technologische kennis en omvangrijke investeringen. De concurrenten zijn vaak kleinere familie-bedrijven, met een focus op een specifiek deelgebied. Circa 40% van de omzet van Kendrion Electromagnetic was in 2007 afkomstig uit de automotive-markt.

De automotive-markt wordt gekenmerkt door concurrentie en daardoor prijsdruk, als gevolg waarvan – ondanks de goede marktpositie van de tot deze divisie behorende ondernemingen – afnemers deze prijsdruk neerwaarts proberen door te schuiven in de bedrijfskolom.

Vink heeft een goede marktpositie en een goed marktaandeel in Europa. De concurrentie in de meeste landen is gefragmenteerd en concurrenten zijn veelal een stuk kleiner in omvang dan de Vink-vestigingen. Bij aanhoudende stijging van grondstoffenprijzen ontstaat prijsdruk door de veelheid van aanbidders. Vink heeft in de bedrijfstak een positie tussen de grote fabrikanten en de eindafnemers van kunststof. Door het toevoegen

van waarde voor de eindafnemer is Vink in staat deze positie succesvol te bekleden. Vink biedt totaaloplossingen, intensief klantcontact, productinformatie, een uitgebreid productassortiment en snelle levertijden. Veranderingen in de keten, bij enerzijds fabrikanten en anderzijds afnemers, kunnen het huidige evenwicht verstoren en de positie van Vink onder druk zetten.

Acquisities

De strategie van Kendrion is erop gericht, behalve via autonome groei, ook te groeien middels acquisities, met name bij Kendrion Electromagnetic. Aan acquisities als zodanig zijn grotere risico's verbonden dan aan autonome groei. Kendrion probeert deze risico's te ondervangen door uitgebreide due diligence-processen (zowel operationeel, financieel, fiscaal als juridisch), het verkrijgen van garanties, waar nodig externe marktanalyses en een zorgvuldige assessment van het over te nemen management en personeel. Daarnaast worden post-acquisitie trajecten opgezet en gevolgd.

Grondstoffenmarkten

Verminderde beschikbaarheid van grondstoffen, alsmede hogere grondstofkosten als gevolg van bijvoorbeeld stijgende prijzen van fossiele brandstoffen, kunnen de resultaten van Kendrion ongunstig beïnvloeden. Kendrion probeert uiteraard prijsstijgingen door te belasten aan haar eindafnemers. Afhankelijk van contractbepalingen en de markt kan dit in meer of mindere mate. Dit gebeurt doorgaans met enige vertraging.

Kendrion Electromagnetic's belangrijkste grondstof in dit verband is koper. Voor zover prijsstijgingen niet à tempo kunnen worden doorberekend aan afnemers, worden inkoopprijzen gefixeerd voor een bepaalde periode, dan wel vinden er afdekkingstransacties plaats ter beperking van het risico van prijsstijgingen.

>> Operationele risico's

Projectmanagement

Adequaat projectmanagement is een vereiste om nieuwe producten succesvol in de productiefase te brengen. Risico's samenhangend met ontoereikend projectmanagement kunnen de resultaten van met name Kendrion Electromagnetic significant beïnvloeden. Naast bovengenoemd projectmanagement vallen ook 'greenfield'-operaties en acquisities binnen deze definitie. Over de voortgang in de opzet van nieuwe vestigingen en gedane acquisities wordt op diverse managementniveaus gerapporteerd hetgeen continue aandacht verzekert.



MIJN FOCUS:
SAMEN MET DE AFDELING
ALERT ZIJN OP HET SIGNALEREN
VAN KANSSEN EN MOGELIJKHEDEN.

DR. CHRISTOPH SCHUG
MANAGER ONTWIKKELING & ENGINEERING
KENDRION BINDER MAGNETE GMBH,
OOSTENRIJK

Kwaliteit

Bij de productiebedrijven draait het om kwalitatief hoogwaardige eindproducten en just-in-time deliveries. Het hieraan niet kunnen voldoen, kan leiden tot reputatie- en financiële schade. De kerncompetentie van de werkmaatschappijen ligt in het werken met adequate productieplanningen, alsmede met specifiek voor just-in-time en kwaliteit opgezette performance-indicatoren. Daarnaast zijn nagenoeg alle productiebedrijven van Kendrion ISO-gecertificeerd en vinden er regelmatig audits plaats door afnemers.

Technologie en innovatie

Bij Kendrion Electromagnetic worden hoge eisen gesteld aan het eindproduct. Afnemers komen met vragen om producten met specifieke functionele eisen te ontwikkelen. Hierbij worden de grenzen van de technologische mogelijkheden soms opgezocht. Projectteams met de daarbij benodigde disciplines beoordelen de haalbaarheid omdat een onjuiste inschatting van technische haalbaarheid tot verlies van vertrouwen van (potentiële) afnemers kan leiden. Daarbij komt dat de beschikbare capaciteiten schaars zijn en dat er veel aan is gelegen lopende projecten succesvol af te ronden. Om die reden is er ook een risico, indien onze engineers met technologisch aanvaarde oplossingen komen, maar de klant besluit hiervan alsnog geen gebruik te maken. Kendrion Electromagnetic beschikt over diverse patenten ten behoeve van de bedrijfsvoering. Of patenten voldoende bescherming bieden tegen inbreuk door derden is niet met zekerheid te stellen. Ontwikkelingskosten worden in het algemeen voor een groot deel door de afnemer betaald.

De technologische risico's bij Kendrion Distribution Services zijn beperkt.

Automatisering

De implementatie van nieuwe softwaresystemen vormt een interruptierisico voor de bedrijfsvoering. Binnen de divisie Kendrion Distribution Services is bij een aantal werkmaatschappijen sprake van een overgang van IT-systemen. Ter zake vindt intensief projectmanagement plaats met ervaren (deels externe) mensen. Naar aanleiding van de problemen bij de implementatie in Nederland, is tevens een 'IT Risk Steering Committee' opgericht dat nieuwe implementaties nauwlettend volgt en dat, waar nodig, een audit initieert voorafgaand aan het 'live' gaan van een nieuw IT-systeem.

Kendrion heeft eind 2006 een corporate IT-beleid geformuleerd. Kendrion voert bewust beleid om centraal alleen een financieel rapportagesysteem voor te schrijven, de divisies zijn autonoom in de keuze van hun IT-systemen, mits aan minimeisen en randvoorwaarden wordt voldaan. Kendrion neemt wel de eindbeslissing bij aanschaf van belangrijke softwarecomponenten en heeft een zetel

in de IT-stuurgroep van de divisie. Het corporate IT-beleid behelst onder meer:

- hoe de besluitvorming rond IT is geregeld en op welk niveau (centraal dan wel lokaal) wat kan worden besloten;
- op welke wijze IT-systemen dienen te worden geïmplementeerd;
- hoe de sourcing van IT-producten en diensten voor divisies en hun werkmaatschappijen is geregeld;
- aan welke eisen de IT-organisatie moet voldoen voor de eigen gebruikers;
- welke risicomitigerende maatregelen van kracht moeten zijn, zoals toegangsbeveiliging (applicaties en apparatuur back-up en recovery, 'change-management'-procedures etc.).

In 2007 hebben de divisies hun IT-organisatie als zodanig ingericht, maar de opzet is nog niet getoetst. Voorts wordt momenteel bij Vink in het kader van uitbestede activiteiten aan serviceproviders in kaart gebracht wie (service-provider of Vink) waarvoor verantwoordelijk is.

Human resources

Kendrion heeft een strategie die is gericht op nichemarktleiderschap met het gelijktijdig realiseren van autonome groei. Ter ondersteuning van het realiseren van deze strategie organiseert Kendrion voor haar top- en middelmanagement diverse executiveprogramma's om het kennisniveau, alsmede management- en leiderschaps-capaciteiten continu te ontwikkelen (zie tevens pagina 24). Kendrion realiseert zich dat het behouden van sleutelpersonen belangrijk is en heeft haar HR-systemen hierop ingericht.

Productaansprakelijkheid

Claims uit hoofde van productaansprakelijkheid kunnen de activiteiten en bedrijfsresultaten van Kendrion negatief beïnvloeden mede als gevolg van reputatieschade. Teneinde financiële risico's op dit gebied te verminderen heeft Kendrion ten behoeve van haar werkmaatschappijen op concernniveau een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten tegen mogelijke aanspraken zoals hier bedoeld. De omvang van de dekking en overige condities zijn vergelijkbaar met andere bedrijven in Kendrion's industrieën.

Milieu

De aard van de activiteiten en de bedrijfsvoering van Kendrion Electromagnetic en Vink brengen beperkte milieurisico's met zich mee. De meeste Kendrion Electromagnetic-bedrijven beschikken over ISO 14001-certificeringen. Deze certificering dekt onder meer de internationale norm op het gebied van milieu.

Bedrijfsongevallen

Kendrion besteedt veel aandacht aan het voorkomen van bedrijfsongevallen binnen haar werkmaatschappijen. Daarbij wil Kendrion bovendien voor alles een goede werkgever zijn. Tot op heden hebben ernstige bedrijfsongevallen zich nauwelijks voorgedaan, maar als een dergelijk risico zich voordoet, realiseert Kendrion zich dat dit niet alleen betrokken personen betreft maar ook van invloed is op de reputatie van een bedrijf en op het imago van de betreffende activiteit in de markt. De bedrijven van Kendrion werken actief met kwaliteits-systemen om processen te verbeteren. Nagenoeg alle bedrijven zijn ISO-gecertificeerd en in het bezit van relevante veiligheidscertificaten.

» Financiële risico's

Financierings- en renterisico's

Kendrion streeft naar een stabiele vermogenspositie en een solvabiliteit die past bij de aard en het risicoprofiel van de onderneming. Voor de komende jaren wordt een solvabiliteit nagestreefd van ten minste 25-30%. De onderneming wordt voornamelijk gefinancierd met variabel rentende leningen, getrokken binnen haar kredietfaciliteit. Per 31 december 2007 heeft Kendrion circa 85% van de rentegevoeligheid afgedekt door middel van rentederivaten (swaps) met resterende looptijden uiteenlopend van één tot vier jaar, waarbij de volledige 85% is afgedekt voor een periode langer dan één jaar en 55% voor een periode tussen de twee en vier jaar.

Tevens kunnen fluctuaties in de rentestanden de activa van pensioenfondsen treffen en hogere pensioenlasten en -premies tot gevolg hebben. Kendrion kent voor een groot deel toegezegde-bijdrageregelingen en spant zich in toegezegd-pensioenregelingen om te zetten in toegezegde-bijdrageregelingen.

Valutarisico

Na de verkoop van Automotive Metals realiseert Kendrion circa 80% van de geconsolideerde omzet in euro's. Dit geldt tevens voor het geïnvesteerd vermogen. In principe worden entiteiten met een niet-eurobalans gefinancierd in

de lokale valuta. Zowel in- als verkoop vindt over het algemeen plaats in de lokale valuta, waardoor er sprake is van 'natural hedges'. Na de verkoop van Automotive Metals zijn de belangrijkste niet-eurovaluta's de Deense kroon, de Zweedse kroon, Noorse kroon en de Tsjechische kroon.

Alle materiële valuta-exposures uit hoofde van aan- en verkooptransacties worden afgedekt via het afsluiten van derivatentransacties of het aanhouden van banktegoeden of schulden (binnen een rentecompensatiestelsel) in de betreffende valuta.

Naast het valutarisico uit hoofde van aan- en verkooptransacties in vreemde valuta, loopt Kendrion valuta-risico's met betrekking tot de eigenvermogensposities van groepsmaatschappijen, alsmede verstrekte en aangetrokken intercompanyleningen in vreemde valuta. Translatierisico van eigen-vermogensposities, alsmede langlopende intercompany-leningen die deel uitmaken van de netto-investering in de betreffende groepsmaatschappij zullen door Kendrion in principe niet worden afgedekt. Translatierisico's uit hoofde van intercompany-leningen die geen deel uitmaken van de netto-investering in een groepsmaatschappij en in de winst- en verlies-rekening worden verantwoord, worden door Kendrion afgedekt door middel van financiële instrumenten of door het aantrekken van externe leningen in dezelfde valuta.

Kredietrisico's

Kendrion hanteert interne richtlijnen ter beheersing van kredietrisico's, zoals het vooraf beoordelen van de kredietwaardigheid van afnemers, het toepassen van kredietlimieten per afnemer en het monitoren van de uitstaande vorderingen. Kendrion heeft een goed gespreide klantenportfolio en concentraties van kredietrisico's zijn als zodanig beperkt te noemen.

Werkkapitaal

Optimaal werkkapitaalbeheer en daardoor het voorkomen van onder meer overmatig kapitaalbeslag is een specifiek aandachtsgebied van Kendrion. Bij alle werkmaatschappijen is managementinformatie aanwezig over de ontwikkeling van werkkapitaal. Op meerdere niveaus in de Kendrion-organisatie vindt maandelijks rapportage plaats over de ontwikkeling van het werkkapitaal, tevens afgezet tegen bepaalde targets en benchmarks. Ook wordt er binnen de divisies middels speciale projecten extra aandacht besteed aan optimalisatie van zowel voorraden, debiteuren als crediteuren.



» Financiële rapportagerisico's

In 2006 is een specifiek project gestart gericht op de beheersing van de financiële rapportagerisico's, dat in 2007 is gecontinueerd.

Risico's met betrekking tot betalingsverkeer

Kendrion heeft richtlijnen voor procedures en functiescheidingen omtrent betalingsverkeer aan alle werkmaatschappijen opgelegd. Kendrion toetst compliance met deze richtlijnen.

Klantspecifieke machines

Enkele van Kendrion's werkmaatschappijen hebben ten behoeve van het fabriceren van orders voor klanten klantspecifieke machines gewaardeerd staan op hun balans. Wanneer een klant wordt verloren en er geen compensatieregelingen bestaan, kan dit de resultaten van Kendrion negatief beïnvloeden. In de meeste gevallen wordt echter via contractbepalingen of in samenspraak met de klant een oplossing voor een eventuele afwaardering gevonden.

Voorraadrisico's

Het houden van voorraad is een vereiste voor de bedrijfsvoering. Voorraden kunnen echter onderhevig zijn aan waardeschommelingen en dus fluctuaties in resultaten veroorzaken. Zeker in het geval van klantspecifieke voorraden of verouderde voorraden kunnen verliezen optreden. Het 'Kendrion Group Reporting Manual' geeft strikte richtlijnen voor maandelijkse voorraadwaardering en monitoring.

Belastingrisico's

Kendrion opereert in negentien landen met bedrijven die een hoge mate van autonomie bezitten. Accurate belastingopgave is in de meeste landen de verantwoordelijkheid van het lokale management. Jaarlijks inventariseert Kendrion op concernniveau, in nauwe samenwerking met gerenommeerde internationaal opererende belastingadvieskantoren, of ontwikkelingen op fiscaal gebied mogelijk effect hebben bij haar dochterondernemingen.

Beheersingssystemen

De Directie is verantwoordelijk voor de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het optimaal managen van de strategische, operationele, financiële en rapportagerisico's waarmee Kendrion te maken heeft. De interne risicobeheersings- en controlesystemen bevatten onder meer beleidsvorming, processen, taken, het beïnvloeden van gedrag en andere aspecten van de organisatie die het tezamen mogelijk maken doelstellingen te realiseren en potentieel wezenlijke fouten, verliezen, fraude of de overtreding van wetten en regelgeving te voorkomen, dan wel vroegtijdig te signaleren. Het proces van risicomanagement is gestoeld op het algemeen aanvaarde COSO Enterprise Risk Management-raamwerk.

Gedurende 2007 heeft de ingezette lijn van gestructureerd risicomanagement verder gestalte gekregen. Kendrion hanteert een raamwerk waarin de diverse onderdelen van risicomanagement zichtbaar worden, alsmede de samenhang tussen de onderdelen. Kendrion heeft zich ten doel gesteld zo veel mogelijk duplicatie binnen afzonderlijke systemen te voorkomen. Waar systemen in elkaar grijpen, worden waar dit zinvol is koppelingen aangebracht. Een en ander wordt verduidelijkt in onderstaand figuur ①, waarin het beheersingskader van Kendrion grafisch wordt toegelicht.

Factoren die de kwaliteit van het beheersingskader bepalen zijn integriteit, zakelijke ethiek en deskundigheid van de medewerkers, de stijl van leidinggeven en de wijze waarop bevoegdheden en verantwoordelijkheden door het management worden gedelegeerd en gecontroleerd, maar ook de inzet en ontwikkeling van personeel en de mate waarin aan de genoemde factoren sturing wordt gegeven.

De belangrijkste componenten en het fundament van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar waren:

① Beheersingskader voor het continue proces van risicobeheersing

1 Strategic and business risk management

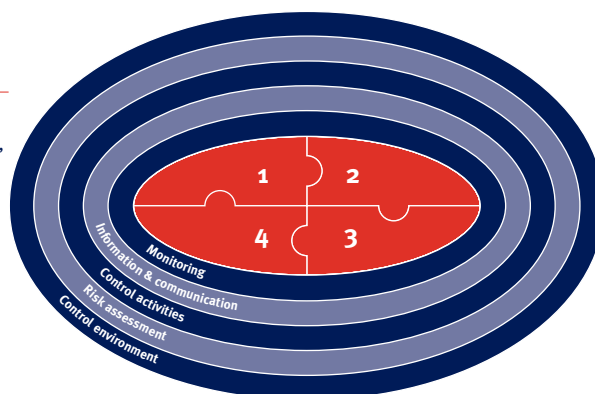
Risico-inventariserende workshops, inclusief verkoop/marketing, inkoop, financiering, juridisch, HRM

2 Financial reporting risk management

3 Operational risk management

Kwaliteitssystemen, veiligheid, gezondheid en milieu

4 Compliance & Regulation



Gedragscode

In 2005 introduceerde Kendrion een gedragscode (Code of Conduct) die zich richt op alle medewerkers van Kendrion. De Code of Conduct geeft de doelstellingen en ethische waarden van Kendrion weer. Tevens is er speciale aandacht voor gedragscodes ter zake mededingingsregels. De Code of Conduct is in 2006 geactualiseerd, in de onderneming gedistribueerd en op de website geplaatst.

Klokkenluiderregeling

De Klokkenluiderregeling ('whistleblower'-procedure) is in 2005 door de Raad van Commissarissen goedgekeurd en in de gehele onderneming geïntroduceerd. De regeling beschermt die medewerkers die aangifte doen van – een mogelijke – inbreuk op gedragsregels, beleid en procedures. In 2007 is van de regeling geen gebruikgemaakt.

Reglement voorkoming gebruik voorwetenschap

Kendrion heeft een reglement ter voorkoming van voorwetenschap ingevoerd, dat eraan moet bijdragen dat medewerkers niet de geldende regelgeving op het gebied van voorwetenschap en marktmisbruik overtreden. Dit reglement wordt nader beschreven op pagina 11.

'Rules and Regulations' en 'Letters of Representation'

Kendrion werkt met 'Rules and Regulations' en 'Letters of Representation'. De 'Rules and Regulations' zijn gedragsregels waaraan alle directeuren binnen Kendrion zich moeten houden. De 'Letters of Representation' worden ieder kwartaal op basis van een bottom-upprocedure ter ondertekening aan de werkmaatschappijdirecteuren en -controllers, alsmede aan divisiedirecteuren en hun controllers voorgelegd. Met ondertekening bevestigen zij aan de leidinggevendenden de juistheid en volledigheid van de gerapporteerde (financiële) informatie. In 2007 werd de 'Letter of Representation' verder aangescherpt en meer aangesloten op de nieuwe risk management-richtlijnen.

Group Reporting Manual

Voor een correcte financiële verslaglegging hanteert Kendrion een Group Reporting Manual waar alle werkmaatschappijen zich aan dienen te houden. Dit Manual wordt voortdurend geactualiseerd. Hiertoe is onder meer een 'Kendrion Group Reporting Committee' geïnstalleerd met vertegenwoordigers uit de divisies.

Planning- en controlcyclus

Voor het inzicht in de gang van zaken binnen het Kendrion-concern rapporteert elke werkmaatschappij elke maand haar actuele cijfers. Eén keer per jaar, in de zomer, wordt een Mid-term Plan voorbereid door alle divisies met een planningshorizon van drie jaar. Dit plan geeft inzicht in de strategische richting van de bedrijven en divisies.

Daarnaast wordt eens per jaar een budget opgesteld, met meer detail dan het Mid-term Plan, om gedurende een jaar een duidelijk stuurmechanisme in handen te hebben, alsmede om kortetermijnafspraken met managers te kunnen maken. Elk kwartaal wordt een volledige forecast voorbereid die inzicht geeft in financiële verwachtingen tot het einde van het jaar en die een update ten opzichte van het budget geeft. Alle rapportagecycli worden intensief door de Directie en haar control- en auditteam in Zeist beoordeeld en opgevolgd. Indien nodig volgen speciale audits om dieper op een thema in te gaan. Op diverse niveaus in de organisatie vindt overleg plaats over voortgang, ontwikkelingen van key-performance-indicatoren en afwijkingen van langetermijndoelstellingen.

Maandelijksse rapportages en meetings

Door maandelijksse gesprekken van de Directie met het management van de divisies en soortgelijke reviews binnen de divisies, vindt regelmatig overleg plaats over het interne risicobeheersingssysteem. Ten minste eenmaal per kwartaal geeft elke divisie een volledig schriftelijk overzicht van de financiële en operationele gang van zaken en van de stand van zaken van eventueel lopende claims en procedures. Een inschatting van de mogelijke financiële gevolgen van elk van de claims maakt deel uit van deze rapportage.

➤➤ Risicobeheersingsgebieden

'Strategic and business risk management'

Gedurende het verslagjaar is wederom middels workshops aandacht besteed aan het strategische en business risk management. Op divisieniveau worden risico's en maatregelen geëvalueerd en worden mitigerende acties voor de korte en middellange termijn besproken.

'Operational risk management'

De bedrijven van Kendrion werken actief met kwaliteitssystemen om processen te verbeteren. Nagenoeg alle bedrijven zijn ISO-gecertificeerd en in het bezit van relevante veiligheidscertificaten.

'Compliance & Regulation'

In alle landen waar Kendrion actief is, moet aan de lokale wet- en regelgeving worden voldaan. Hiervoor is het lokale management verantwoordelijk. Transacties en zaken die van invloed zijn op de juridische structuur van de Kendrion-groepsvennootschappen zelf, dienen op concernniveau te worden aangestuurd. Kendrion laat zich adviseren door externe juridische deskundigen om tijdig op de hoogte te zijn van de laatste ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, daaronder mede begrepen de toepasselijke beursregelgeving. Verder heeft Kendrion centraal een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten, die de vennootschappen en haar directeuren beschermt tegen mogelijke claims. Van tijd tot tijd worden

interne audits bij werkmaatschappijen gehouden, onder andere om te beoordelen in hoeverre aan wet- en regelgeving wordt voldaan.

‘Financial reporting risk management’

Het verslagjaar 2007 stond in het teken van het verder uitvoeren van het ‘Airbag’-project ter verbetering van de beheersing van financiële rapportagerisico’s. Na het documenteren van de aanwezige risico’s en controlemaatregelen, inclusief het uitzetten van diverse acties in 2006, is in 2007 aandacht besteed aan het testen van de aanwezige ‘controls’ bij de grote werkmaatschappijen conform een testprogramma dat speciaal is ontwikkeld door Kendrion. Kendrion heeft gekozen voor een opzet waarbij die bedrijven in de scope vallen die gezamenlijk circa 80% van de waarde van de relevante rapportagecycli omvatten. De rapportagecycli die Kendrion voor wat betreft haar werkmaatschappijen hanteert zijn: ‘revenue and accounts receivable’, ‘purchase and accounts payable’, ‘inventories’, ‘fixed assets’ en human resources.

Daarbij worden tweejaarlijks alle interne controlemaatregelen volgens de bij dit testprogramma betrokken werkmaatschappijen getoetst op hun actief zijn door een team van controllers van Kendrion N.V. en controllers van de divisies. Hierbij hanteert Kendrion een methode die enerzijds onafhankelijkheid waarborgt en anderzijds een vorm van management development voor lokale controllers impliceert: deze controllers testen niet bij hun eigen werkmaatschappij.

Na de eerste testronde in het voorjaar van 2007 is per divisie een plan opgesteld welke aanvullende maatregelen genomen dienden te worden om beheersing van financiële rapportagerisico’s op een hoger niveau te brengen. De belangrijkste opmerkingen waren:

- onvoldoende realisatie van functiescheidingen;
- niet goed opgezette gebruikersrechten in IT-systemen.

In de tweede helft van het jaar is hard gewerkt om de geconstateerde tekortkomingen te evolueren naar de gedefinieerde Kendrion-standaarden.

Aan het einde van 2007 vond de tweede testronde plaats en is wederom de voortgang getoetst van de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen. Nu als onderdeel van een nieuwe halfjaarlijkse routine binnen Kendrion en niet meer als onderdeel van het ‘Airbag’-project.

De uitkomsten van deze reguliere tests hebben laten zien dat de geïmplementeerde verbeteringen daadwerkelijk het niveau van financiële rapportagerisicomanagement hebben verhoogd.

Tekortkomingen

De tekortkomingen richten zich met name op nog niet volledig doorgevoerde gebruikersrechten in IT-systemen overeenkomstig gedefinieerde functiescheidingen bij Vink. Deze tekortkomingen zullen in het eerste kwartaal 2008 zijn opgelost. Voorts voldoet Vink Zweden nog niet aan alle gestelde eisen in verband met de integratie van het in 2006 overgenomen bedrijf Essåplast Group AB. In het eerste halfjaar van 2008 worden acties uitgevoerd om vanaf het tweede halfjaar 2008 Vink Zweden in het reguliere testsysteem mee te laten draaien. De eind 2007 geacquireerde Linnig Antriebstechnik Groep valt ook binnen de groep van bedrijven die onderworpen is aan het financieel rapportagerisicomanagementsysteem; hieraan is nog onvoldoende aandacht besteed. In het eerste halfjaar zal een analyse worden gemaakt van bestaande risicomanagementsystemen en zullen waar nodig aanpassingen plaatsvinden. Daarna zal de groep worden opgenomen in het reguliere testsysteem, de snelheid waarmee hangt af van de analyseresultaten in het eerste halfjaar.

Wat betreft de financiële rapportagerisico’s zal het systeem, inclusief het testen op de effectieve werking van controlemaatregelen voor 2008, over het gehele jaar operationeel zijn. Voorts zal in 2008 de ingezette lijn van gestructureerd risicomanagement een speerpunt van beleid blijven om risico’s of veranderingen in risico’s tijdig te kunnen onderkennen.

De Directie gaat ervan uit dat het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen in veel gevallen effectief zal blijken, echter het stelselmatige systeem van monitoring was nog niet gedurende het gehele verslagjaar operationeel.

Met inachtneming van het voorgaande is de Directie van oordeel dat de opzet van de interne risicobeheersings- en controlesystemen zodanig is dat een redelijke mate van zekerheid wordt gegeven dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat, met inachtneming van de eerdergenoemde tekortkomingen gedurende het verslagjaar.



Textielindustrie in China gaat voor kwaliteit en betrouwbaarheid



De snel groeiende textielindustrie in China vraagt ten behoeve van de export om meer betrouwbaarheid en betere kwaliteit van de productiemachines. Elektromagneten sturen de grote textielbreimachines zeer nauwkeurig aan en zorgen ervoor dat ondanks de hoge snelheid de geprogrammeerde patronen op de juiste wijze worden uitgevoerd.



Verslag van de Directie

Financiële gang van zaken

Belangrijkste ontwikkelingen

In 2007 zijn belangrijke stappen gezet in het kader van de verdere focus in activiteiten van Kendrion met de overname van de Linnig Antriebstechnik Groep (Linnig) en de verkoop van Automotive Metals. De aankoop van Linnig draagt direct bij aan de winst per aandeel. De verkoop leverde een resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten inclusief kosten en afboeking van goodwill en uitgestelde belastingvordering op van EUR 9,5 miljoen negatief. De solvabiliteit is op niveau gebleven met beide transacties.

In november is het kredietarrangement met het banken-consortium aangepast, waarbij een aantal verbeteringen is gerealiseerd:

- de opbrengst van de verkoop van Automotive Metals blijft beschikbaar voor toekomstige overnames;
- er is een juniorfaciliteit verkregen van EUR 20 miljoen voor twee jaar en een uitbreiding van de seniorfaciliteit met EUR 10 miljoen;
- de convenanten zijn verruimd;
- er is een lichte verlaging doorgevoerd van de marge op de seniorfaciliteit.

In de belastingpositie van met name Duitsland is het een en ander gewijzigd. Zo is het belastingtarief in juli 2007 verlaagd van ongeveer 40% naar 30% ingaande 2008, hetgeen een afboeking op de uitgestelde belastingvordering tot gevolg had van EUR 3,1 miljoen. Door de overname van Linnig kunnen nog niet gewaardeerde compensabele verliezen in Duitsland direct worden aangewend om fiscaal belastbare winst van Linnig te ver-

rekenen als gevolg waarvan Kendrion EUR 2,9 miljoen aan nieuwe uitgestelde belastingvorderingen kon opnemen. Voorts kon Kendrion via haar Duitse holding gebruikmaken van een Duitse fiscale faciliteit als gevolg waarvan de door Linnig over 2007 verschuldigde belasting wordt verrekend in 2008 met Kendrion's fiscaal compensabele verliezen in Duitsland, wat een bate opleverde van EUR 1,1 miljoen. Ten slotte hebben de Duitse belastingautoriteiten een controle uitgevoerd over de periode 2001 tot en met 2004, een periode waarin grote verliezen zijn gerealiseerd met de toenmalige sanitair- en verwarmingsactiviteiten, alsmede met de verkoop van de divisie Automotive Plastics. De Duitse belastingautoriteiten accepteren bepaalde genomen verliezen ter zake niet voor een bedrag van EUR 53,5 miljoen (EUR 36,5 miljoen 'Körperschaftsteuer' en EUR 17 miljoen 'Gewerbesteuer'). Kendrion is het niet eens met een groot deel van de opmerkingen, echter voor een belangrijk deel van de verliezen is procederen heel langdurig en de kans op succes wordt hoogstens 50% ingeschat ('expert opinion'). Mede daarom heeft Kendrion besloten om tot een compromis te komen met de Duitse belastingautoriteiten. In totaal komt circa EUR 26 miljoen aan 'Körperschaftsteuer' en EUR 6 miljoen aan 'Gewerbesteuer' te vervallen. Dientengevolge is EUR 1 miljoen afgeboekt van de uitgestelde belastingvorderingen in Duitsland. Per saldo is over 2007 het effect voor de Duitse fiscale positie bijna nihil. Voorts heeft Kendrion in het vierde kwartaal uitgestelde belastingvorderingen verantwoord voor haar fiscale positie in Zweden ten bedrage van EUR 1 miljoen. Verwezen wordt naar de uitvoerige toelichting ter zake op pagina 75 en 76 van de jaarrekening.



De elektromagneten van Kendrion Electromagnetic in China zijn veel beter dan de lokale varianten en zorgen ervoor dat de machines jarenlang 24 uur per dag kunnen produceren. Na een succesvolle testfase met behulp van de specialisten uit Duitsland, werd in december 2007 gestart met de productie van deze nieuwe elektromagneten voor toepassing in breimachines.

De technologie voor dit soort machines wordt wereldwijd toegepast, dus zijn er legio mogelijkheden om op ruime schaal te exporteren. Zowel de textielindustrie in China als Kendrion Electromagnetic kan van deze ontwikkelingen uitstekend profiteren.



Proformaresultaat (géén accountantscontrole toegepast)

EUR miljoen

Bedrijfsresultaat jaarrekening
Effect vrijval voorzieningen 2006
Linnig 1 januari 2007 – 29 november 2007
Genormaliseerd bedrijfsresultaat
Genormaliseerde nettofinancieringslasten
Belastingdruk
Minderheidsbelang
Genormaliseerde nettowinst

② Financiële resultaten

	2007	2006
Bedrijfsresultaat jaarrekening	21,8	22,4
Effect vrijval voorzieningen 2006		2,3
Linnig 1 januari 2007 – 29 november 2007	5,5	
Genormaliseerd bedrijfsresultaat	27,3	20,1
Genormaliseerde nettofinancieringslasten	(7,2)	(3,4)
Belastingdruk	(4,9)	(4,6)
Minderheidsbelang	(0,1)	(0,1)
Genormaliseerde nettowinst	15,1	12,0

Overname van Linnig

Linnig heeft in 2007 een omzet gerealiseerd van bijna EUR 40 miljoen, waarvan EUR 35 miljoen in Duitsland en EUR 5 miljoen in de overige landen. Het bedrijfsresultaat kwam uit op EUR 6,6 miljoen. De overnameprijs bedroeg EUR 45 miljoen, inclusief EUR 5 miljoen bankschulden. Bij de waardering van de activa van Linnig is EUR 7,1 miljoen van de overnameprijs toegewezen aan de patënten, de handelsnaam en klanten. Deze waarde wordt in de komende jaren geamortiseerd ten laste van de winst- en verliesrekening. Voorts is de kostprijs van de voorraden op verkoopwaarde gesteld, wat tot gevolg heeft dat met deze voorraden gedurende drie maanden geen bedrijfsresultaat wordt gemaakt. Voor 2008 is het bedrijfsresultaat als gevolg van beide voorgaande effecten EUR 1,1 miljoen lager. Het overblijvende deel van de overnameprijs, vermeerderd met kosten onder aftrek van het aanwezig eigen vermogen is EUR 27,4 miljoen goodwill. De aankoop van Linnig is gefinancierd met EUR 20 miljoen juniorfaciliteit en EUR 25 miljoen seniorfaciliteit. Linnig is meegeconsolideerd vanaf datum van overdracht van aandelen op 29 november 2007. Het investeringsniveau van Linnig lag de afgelopen jaren op circa EUR 1 miljoen.

Overname van KDI Plastiques

Deze overname heeft plaatsgevonden door de aankoop van activa en werknemers. Het bedrijf heeft een jaaromzet

van EUR 7 miljoen en 14 medewerkers. De overnamesom bedroeg EUR 1,4 miljoen (inclusief goodwill).

Verkoop van Automotive Metals

De verkoop van deze activiteit heeft tegen een overnameprijs inclusief bankschulden van EUR 34,8 miljoen plaatsgevonden. Het resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten bedroeg uiteindelijk EUR 9,5 miljoen negatief. Verwezen wordt naar pagina 93 en 94 van de jaarrekening voor een verdere specificatie.

Financiële resultaten

- ② In 2007 kwam het resultaat over de verslagperiode uit op EUR 3,7 miljoen; geschoond van het resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten op Automotive Metals bedraagt de nettowinst EUR 13,2 miljoen. Deze geschoonde nettowinst is echter niet één op één vergelijkbaar met 2006. Bovenstaand ② wordt een proformaresultaat (géén accountantscontrole)gepresenteerd van de resultaten over 2007 alsof de Linnig Antriebstechnik Groep het gehele jaar onderdeel van Kendrion zou zijn geweest en voor 2006 en 2007 alsof Automotive Metals al verkocht zou zijn.

Als gevolg van de amortisatie van de berekende waarde voor patënten, de handelsnaam en klanten met betrekking tot Linnig, is het bedrijfsresultaat 2007 van Linnig in bovenstaand overzicht verlaagd met EUR 0,7 miljoen.

In de jaarrekening zijn de resultaten van Automotive Metals inclusief verlies op verkoop van aandelen gepresenteerd op een afzonderlijke regel 'Resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten'. Daarmee hebben de in de winst- en verliesrekening opgenomen omzet en kosten betrekking op de voortgezette activiteiten (inclusief ongeveer één maand opbrengsten en kosten van Linnig). De toelichting op pagina's 37-39 gaat van deze basis uit, tenzij anders vermeld.



MIJN FOCUS:
SUCCESVOL ZIJN MEDE
DANKZIJ SAMENWERKING
MET KLANTEN.

CHRIS BALDUK
SALES ENGINEER/PROJECTCOÖRDINATOR
VINK KUNSTSTOFFEN B.V., NEDERLAND

③ Opbrengsten

EUR miljoen	2007	2006	Stijging	Autonome groei
Kendrion Electromagnetic	160,5	136,3	24,2	15,1%
Kendrion Distribution Services	340,5	325,1	15,4	4,1%
Opbrengsten	501,0	461,4	39,6	7,0%
Overige bedrijfsopbrengsten	2,9	2,6		
Totaal	503,9	464,0		

Opbrengsten

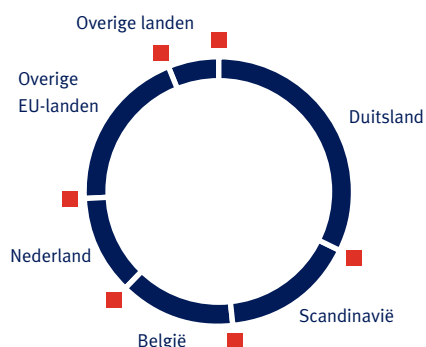
- ③ De opbrengsten over 2007 bedroegen EUR 501,0 miljoen tegen EUR 461,4 miljoen over 2006, een stijging van 8,6%. Autonom bedroeg de groei totaal 7%, waarvan Kendrion Electromagnetic 15,1% (exclusief de maand december van Linnig) en Kendrion Distribution Services 4,1% (exclusief effect KDI Plastiques).

Bij Kendrion Electromagnetic manifesteerde de sterke autonome groei zich in zowel het automotive-segment (Automotive Systems) als het industriële segment (Industrial), de eerste door de afgelopen jaren nieuw verworven projecten, de tweede door de sterke groei in de machinebouwindustrie, mede door de aangetrokken Duitse economie sinds medio 2006.

Met Linnig voor heel 2007 zou de opbrengst EUR 537 miljoen hebben bedragen.

Kendrion Distribution Services realiseerde een autonome groei van 4,1%, waarbij de problemen bij Vink in Nederland als gevolg van de invoering van een nieuw automatiseringssysteem een drukkend effect hadden. Naast sterke groei in Duitsland en Frankrijk (samen circa 8%), genereerden met name de Scandinavische landen, Finland en België een goede groei. Servico behaalde een lagere opbrengst ten opzichte van 2006.

De geografische spreiding van de opbrengsten in 2007 zag er als volgt uit:



Toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde steeg met EUR 14,3 miljoen als gevolg van autonome groei en acquisities (met name het effect van de overname van de Essåplast Groep in 2006). De toegevoegde waarde ten opzichte van opbrengsten bleef nagenoeg stabiel met 37,9% bij 38,1% over 2006.

Personeels- en overige bedrijfskosten

De personeelskosten zijn gestegen van EUR 90,1 miljoen naar EUR 99,7 miljoen; 2006 werd positief beïnvloed door een eenmalige bate als gevolg van een vrijval van een pensioenvoorziening (EUR 1,1 miljoen) alsook door lagere kosten als gevolg van de acquisitie van Essåplast Group AB die pas in de zomer plaatsvond (EUR 2,3 miljoen). In dit verslagjaar werden de kosten tevens enigszins beïnvloed door de op 29 november 2007 aangekochte Linnig Antriebsstechnik Groep (EUR 0,7 miljoen). Hiervoor geschoond stegen de kosten circa 6%, hetgeen overeenkomt met de autonome groei. Kendrion Electromagnetic groeide autonoom in kosten.

Bij de divisie Kendrion Distribution Services stegen de personeelskosten minder dan de groei in opbrengsten. De stijging werd met name veroorzaakt door de verdere professionalisering van de groepsactiviteiten van Vink, een aantal incidenten (afvloeiingen) en een stijging in kosten van interim-personeel.

De overige kosten stegen van EUR 54,2 miljoen in 2006 naar EUR 59,3 miljoen in dit verslagjaar. Gecorrigeerd voor de acquisities in 2006 en 2007 bedroeg de stijging ruim 10%. Kendrion Electromagnetic hield haar kosten-niveau ongeveer gelijk bij significant hogere bedrijfsopbrengsten. Bij Vink daarentegen stegen de overige kosten behoorlijk als gevolg van stijgende transportkosten door de hoge brandstofprijzen en groei in omzet. Voorts is de IT-organisatie verder geprofessionaliseerd, een trend die doorgezet zal worden in 2008.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat daalde van EUR 22,4 miljoen naar EUR 21,8 miljoen. Hierbij moet rekening worden gehouden met eenmalige baten van samen EUR 2,3 miljoen in 2006 (pensioenvoorziening bij Kendrion Distribution Services en overige voorzieningen bij de holding vrijgevallen). Operationeel is het bedrijfsresultaat gestegen met EUR 1,7 miljoen. Kendrion Electromagnetic's bedrijfsresultaat steeg met EUR 1,3 miljoen (10%) ten opzichte van 2006, met name gerealiseerd bij de industriële activiteiten. Tevens werden in China en Tsjechië extra kosten gemaakt met het oog op de te verwachten omzetgroei in de komende jaren. De vooruitzichten voor China in 2008 zijn goed.

Rekening houdend met een eenmalige vrijval van een pensioenvoorziening bij Kendrion Distribution Services in

¹ Dit betreft de ROI met een geïnvesteerd vermogen inclusief goodwill; exclusief goodwill is de ROI 20,3% (2006: 18,8%).

² 2007 pro forma inclusief Linnig geheel 2007. Géén accountantscontrole toegepast.

④ Rolling ROI

	2007	2006	Doelstelling
Kendrion Electromagnetic	22,7%	24,3%	> 25%
Kendrion Distribution Services	20,3%	23,4%	> 20%

	2007	2006	Doelstelling
Autonome groei	7,0%	7,8%	> 5%
ROI ^{1, 2}	15,6%	16,7%	> 20%
Solvabiliteit	29,3%	28,7%	25% – 30%
Rentedragende schulden/EBITDA	2,2	2,3	> 3,0

2006 van EUR 1,1 miljoen, zag deze divisie haar bedrijfsresultaat slechts licht stijgen met EUR 0,2 miljoen. Terwijl Scandinavië, Finland en België een uitstekende resultaatverbetering hebben gerealiseerd, hebben de problemen in Nederland als gevolg van een moeilijk verlopen IT-implementatie begin 2007 het bedrijfsresultaat gedurende de eerste negen maanden van het jaar negatief beïnvloed. Frankrijk heeft zich goed verbeterd. De omzetgroei in Duitsland ging daarentegen gepaard met lagere marges. Frankrijk en Duitsland zijn op de goede weg, maar zijn nog licht verliesgevend. Het bedrijf Servico kampte met een zwakke omzet in het derde kwartaal als gevolg van een omvangrijke modellenwissel van verwarmingsapparatuur bij haar leverancier Bosch.

De holdingkosten zijn, rekening houdend met de vrijval van voorzieningen in 2006 ad EUR 1,1 miljoen, min of meer gelijk gebleven.

Overzicht ontwikkeling prestatie-indicatoren

Kendrion heeft voor enkele financiële prestatie-indicatoren doelstellingen gedefinieerd, zoals ook blijkt uit het onderdeel 'Missie, financiële doelstellingen en strategie' van dit jaarverslag alsmede de afzonderlijke verslagen van de beide divisies. Naast de hierboven ④ geschetste financiële indicatoren vormen niet-financiële doelstellingen tevens onderdeel van het dagelijks management van Kendrion.

De ROI voor Kendrion Electromagnetic zou 25,7% geweest zijn indien de reële waarde voor klanten, handelsnaam en patenten van Linnig ten bedrage van EUR 7,1 miljoen, gewaardeerd als immateriële activa bij de eerste opname in de geconsolideerde balans van Kendrion, in mindering wordt gebracht op het geïnvesteerd vermogen en de amortisatie ervan (EUR 0,7 miljoen) buiten beschouwing blijft.

Nettofinancieringslasten

De nettofinancieringslasten stegen van EUR 5,1 miljoen naar EUR 6 miljoen. Rekening houdend met een eenmalige afboeking van geactiveerde transactiekosten in 2006 en de invloed op de financieringslasten als gevolg van de aankoop van de Linnig Antriebstechnik Groep en verkoop van Automotive Metals (EUR 0,2 miljoen), stegen de nettofinancieringslasten met EUR 1,3 miljoen. Dit is met name veroorzaakt door de gestegen marktrente (EUR 0,4 miljoen) en de hogere bankschulden in 2007 door investeringen in vaste activa en werkkapitaal (EUR 0,6 miljoen).

De voor Kendrion relevante variabele tarieven zijn ten opzichte van 2006 gestegen met circa 1,2% . Op basis van de gemiddelde rentedragende schuld van EUR 96 miljoen, zou deze gemiddelde stijging hebben geleid tot EUR 1,2 miljoen hogere rentelasten. Kendrion had in 2007 75% van haar rente-exposure afgedekt door middel van renteswaps en een rente-cap. Door deze hedge-activiteiten is de rentestijging voor Kendrion beperkt gebleven tot 0,8% (EUR 0,7 miljoen). Doordat Kendrion in het eerste kwartaal van 2006 bovendien te maken had met een gemiddeld hogere rentemarge op haar kredietfaciliteit is het totale effect ten opzichte van 2006 uit hoofde van de marktrentestijging beperkt gebleven tot EUR 0,4 miljoen.

Belastingen

De belastingen over 2007 zijn in grote mate beïnvloed door een aantal gebeurtenissen. Verwezen wordt naar pagina 35 onder 'Belangrijkste ontwikkelingen'. De effectieve belastingdruk over 2007, geschoond voor bijzondere invloeden, bedraagt 24%.

Balans- en werkkapitaalontwikkeling

Het balanstotaal is ten opzichte van 31 december 2006 gestegen met EUR 11,6 miljoen. Bij eliminatie van de balans van Automotive Metals per 31 december 2006 is de stijging van het balanstotaal ten opzichte van 31 december 2006 bijna EUR 80 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door enerzijds de overname van de Linnig Antriebstechnik Groep met ongeveer EUR 60 miljoen (activa van de groep

en betaalde goodwill) en anderzijds met circa EUR 20 miljoen door met name hogere vorderingen (EUR 10,8 miljoen) en gestegen materiële vaste activa (EUR 5,0 miljoen) door de hoge investeringen in 2007.

Het werkkapitaal in relatie tot opbrengsten is gedaald van 13,3% tot 11,8%. Deze daling houdt verband met de negatieve invloed van Automotive Metals eind 2006. Bij het vergelijk van het werkkapitaal zonder Automotive Metals, bedraagt het werkkapitaal 11,8% van de opbrengsten ten opzichte van 11,5% eind 2006. Hierbij heeft Kendrion Distribution Services zich sterk verbeterd en de stijging in 2006 teniet gedaan; Kendrion Electromagnetic zag een stijging van 12,3% naar 15,6%, met name als gevolg van Linnig, waar de werkkapitaalverhoudingen nog kunnen worden verbeterd.

Kendrion heeft over 2007 voor EUR 16 miljoen geïnvesteerd, verdeeld over Kendrion Electromagnetic met EUR 12,5 miljoen, naast een desinvestering van EUR 2 miljoen als gevolg van een 'sale lease back' van het bedrijfspand in Tsjechië en EUR 5 miljoen bij Kendrion Distribution Services. De investeringen in Kendrion Electromagnetic hielden met name verband met projecten in het segment Automotive Systems. Bij Kendrion Distribution Services is naast normale vervanging van zaagmachines en dergelijke onder andere geïnvesteerd in de inrichting van een magazijn in een nieuw gehuurd bedrijfspand in de omgeving van Stuttgart (Duitsland), in grond voor mogelijke nieuwbouw in Denemarken, alsmede in nieuwe machines voor productie in Denemarken als service center voor de 'Nordic'-regio.

Financiële positie

De solvabiliteit per 31 december 2007 bedraagt 29,3% (31 december 2006: 28,7%).

De rentedragende schulden in verhouding tot bedrijfsresultaat en afschrijvingen bedraagt een factor 2,2, rekening houdend met het bedrijfsresultaat in 2007 en afschrijving ten aanzien van de Linnig Antriebstechnik Groep.

Kendrion voldeed per 31 december 2007 ruim aan de convenanten met het bankenconsortium.

Per 31 december 2007 had Kendrion nog voor circa EUR 1,5 miljoen aan langlopende vorderingen uit hoofde van in 2003 en 2004 verkochte bedrijven. Het is de verwachting dat deze de komende jaren verder worden afgelost.

Kasstroom en financiering

De vrije kasstroom exclusief de verkoop van Automotive Metals en de aankoop van de Linnig Antriebstechnik Groep bedroeg over 2007 EUR 7,6 miljoen. De investeringen overtroffen het afschrijvingsniveau met EUR 6,1 miljoen, zodat de operaties en de beheersing van het werkkapitaal bijna EUR 14 miljoen opleverden. De nettorentedragende schulden bedragen per 31 december 2007 EUR 85,2 miljoen ten opzichte van EUR 87,5 miljoen per eind 2006. Globaal gesproken is de overname van de Linnig Antriebstechnik Groep door de eigen vrije kasstroom en de verkoop van Automotive Metals gefinancierd.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Ten opzichte van 31 december 2006 zijn er geen materiële nieuwe zaken bijgekomen; de toen gemelde voorwaardelijke verplichtingen zijn echter nog niet afgewikkeld. Het betreft de boete van de Europese Commissie, een tweetal patentzaken tegen het inmiddels verkochte Kendrion SKA, waar Kendrion zich bij de verkoop van Automotive Metals garant heeft gesteld en een claim op Vink UK. Verwezen wordt naar een uitgebreide toelichting op pagina 91 van de jaarrekening.

Verslag van de Directie

Verwachtingen voor de toekomst

Aan het begin van 2008 bestaat onzekerheid over de economische ontwikkeling in Europa in 2008 en de jaren daarna, mede als gevolg van de huidige kredietcrisis. Hoewel het risicoprofiel van Kendrion in de afgelopen jaren duidelijk verbeterd is, heeft de economische gang van zaken in Europa uiteraard invloed op de omzet en resultaten van Kendrion.

De activiteiten van Kendrion zijn veelal gebaseerd op langdurige relaties met afnemers en leveranciers. Kendrion Electromagnetic werd in 2007 versterkt met de overname van de Linnig Antriebstechnik Groep. Daarnaast beschikt Kendrion Electromagnetic over een goede opdrachtenportefeuille. Deze divisie verwacht dan ook in 2008 een verdere groei in omzet en resultaat te realiseren.

De economische ontwikkelingen in Europa hebben met name invloed op het activiteitsniveau van Kendrion Distribution Services. Deze divisie verwacht op basis van de huidige marktinschattingen dat de ingezette verbeteringsmaatregelen in het afgelopen verslagjaar tot een verdere stijging in omzet en resultaat in 2008 zullen leiden.

De investeringen zullen zich in 2008 enigszins boven het afschrijvingsniveau bewegen. In veel nieuwe projecten is reeds in het afgelopen verslagjaar volop geïnvesteerd. Beheersing van werkkapitaal blijft ook voor 2008 een belangrijk issue, vooral ook gezien de groei die Kendrion's activiteiten in de afgelopen jaren hebben doorgemaakt.

De prioriteit blijft in 2008 liggen op autonome groei en verdere versterking van de bestaande marktposities. Daarnaast worden wederom gerichte acquisities nagestreefd, met name ter versterking van de divisie Kendrion Electromagnetic.

Hoewel Kendrion dus positief gestemd is, is de onzekerheid over de Europese economie te groot om concrete uitspraken te doen over de resultaatontwikkeling van Kendrion in 2008.

Door de 'common-rail'-techniek worden motoren zuiniger en schoner zonder dat dit ten koste gaat van de prestaties. Door middel van een elektromagneet kan de druk in de verbrandingskamer worden geregeld. Hoe hoger de druk, hoe beter de prestaties van de motor. De eerste generatie van deze speciale kleppen die geschikt zijn voor 1600 bar wordt toegepast in motoren van onder andere de PSA Groep, Renault, Ford en Volkswagen. De 'Wereldmotor' van Daimler, de motor waarmee onder andere de nieuwe E-klasse van Mercedes is uitgerust, werkt met een druk van 2.000 bar.

Op dit moment worden versies voor vrachtwagenmotoren getest die onder druk van 2.400 bar kunnen werken.





Een schonere omgeving door krachtige en zuinige dieselmotoren



De druk waaronder brandstof in de cylinders van de motor wordt gespoten is voor een belangrijk deel bepalend voor de mate van zuinigheid en efficiency van een automotor.

De 'common-rail'-techniek is één van de technische vondsten die met dit doel is ontwikkeld.



Verslag van de Directie

Ontwikkelingen per divisie

Kendrion Electromagnetic

Kerncijfers Kendrion Electromagnetic

In EUR miljoen, tenzij anders aangegeven

	2007	2006
Toegevoegde waarde	50,5%	54,5%
Bedrijfsresultaat ¹	13,7	12,4
ROS (12-maands voortschrijdend)	8,5%	9,0%
Geïnvesteed vermogen	85,3	47,2
Werkkapitaal	30,6	16,7
ROI (12-maands voortschrijdend)	22,7%	24,3%
Netto-investeringen	10,5	7,0
Afschrijvingen	6,4	6,1

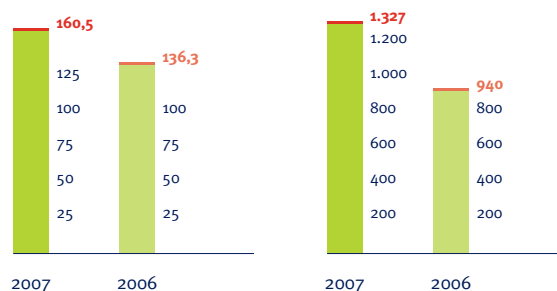
¹ Vóór management fee, na allocatie van direct gerelateerde holdingkosten.

>> Profiel

Kendrion Electromagnetic ontwikkelt en produceert elektromagnetische componenten. Het betreft hier specifieke industriële toepassingen in bijvoorbeeld liften, deursluitingen, industriële robots, medische apparatuur en de machinebouw. In de automobiellindustrie gaat het bijvoorbeeld om toepassingen in de dieselmotor en de automatische versnellingsbak. Voor bussen worden specifieke elektromagnetische koppelingssystemen voor motorkoeling en airco geleverd. Er is sprake van een grote verscheidenheid aan afnemers en een grote diversiteit aan gebruiksfuncties. Het gaat om een zeer hoogwaardige techniek, waaraan hoge eisen worden gesteld op het gebied van betrouwbaarheid en accuratesse. De activiteiten zijn ondergebracht in twee segmenten: Industrial en Automotive Systems. De productiebedrijven van Kendrion Electromagnetic zijn gevestigd in Duitsland, Oostenrijk, Spanje, Tsjechië, Zwitserland, Brazilië, de Verenigde Staten, Mexico en China. Verder beschikt de groep over verkooporganisaties in Engeland, Oostenrijk, Zwitserland, de Verenigde Staten en China.

Opbrengsten
(in EUR miljoen)

Vaste medewerkers
(fte)



>> Doelstellingen en strategie

Kendrion Electromagnetic wil haar positie uitbreiden van speler op de Europese markt tot wereldspeler op specifieke deelmarkten. Daarbij streeft de groep naar een autonome omzetgroei van ten minste 10% per jaar. De ROS dient minimaal 10% te bedragen. Een ROI van meer dan 25% wordt nagestreefd.

Kendrion Electromagnetic streeft naar verdere vergroting van haar onderscheidend en innovatief vermogen. De technologische positie en knowhow worden steeds verder versterkt. De knowhow die aanwezig is, wordt aangewend om nieuwe activiteiten in aanpalende markten te ontwikkelen. De commerciële slagkracht wordt voortdurend versterkt en aangepast aan het opereren met wereldspelers als klanten. De productie-efficiency moet optimaal zijn. Het marktleiderschap van Kendrion Electromagnetic biedt mogelijkheden om haar positie te versterken door het groeipotentieel op de Europese markt en daarbuiten te benutten.



MIJN FOCUS:
ALTIJD OP TIJD LEVEREN,
WAAR OOK TER WERELD!

PETER HUANG
HOOFD LOGISTIEK
KENDRION BINDER MAGNETIC
(SUZHOU) CO. LTD., CHINA



MIJN FOCUS:
LEVEREN VAN TOPKWALITEIT VOOR ONZE KLANTEN IN DE INDUSTRIE EN AUTOMOTIVE SECTOR.

JIRÍ HÝBL
GENERAL MANAGER
KENDRION BINDER MAGNETY S.R.O.,
TSJECHIË

De groei richt zich op nichemarktleiderschap in specifieke industriële markten, zoals productieautomatisering, de medische industrie en delen van de automobielen- en busindustrie. Een gerichte marktbenadering gecombineerd met een sterke productontwikkeling vormt daarbij de basis. Kendrion wil haar positie uitbouwen door groei van binnenuit en door gerichte acquisities.

» Gang van zaken in 2007

Het jaar 2007 was een goed jaar voor Kendrion Electromagnetic. De industriële activiteiten konden profiteren van de goede marktsituatie in Duitsland en van de stappen die in de afgelopen jaren zijn gezet om de interne organisatie verder te verbeteren. De autonome groei bedroeg 15%. Veel aandacht ging uit naar versterking van de eigen engineering en naar een verdere vergroting van de productie-efficiency. Er werden belangrijke nieuwe projecten verkregen, waaronder voor de eerste maal een groot project van Siemens voor de Amerikaanse markt. De in 2006 opgestarte activiteiten in China groeiden door en verwacht wordt dat deze vestiging in 2008 positieve resultaten zal realiseren.

Ook de automotive-activiteiten groeiden sterk onder invloed van vele nieuwe projecten. De autonome groei bedroeg in 2007 15%. Het rendement van de activiteit stond enigszins onder druk, vanwege het hoge investeringsniveau met het oog op nieuwe projecten die in de komende jaren operationeel worden. Met name geldt dit voor investeringen in nieuwe dieselprojecten, die in de komende jaren tot een forse omzetgroei zullen leiden. Uit de vele marktmogelijkheden is een beperkt aantal nichemarkten geselecteerd, waarin Kendrion marktleiderschap in de komende jaren nastreeft.

In beide segmenten, industrieel (Industrial) en automotive (Automotive Systems), worden specifieke klantenwensen steeds beter vertaald naar 'competence centers', die zich richten op hooggeautomatiseerde massaproductie, dan wel op 'low volume'-productie.

De acquisitie van de Linnig Antriebstechnik Groep past uitstekend in Kendrion's strategie van nichemarktleiderschap. Dit bedrijf ontwikkelt en produceert elektromagnetische koppelingssystemen voor motorkoeling en aircosystemen in bussen. Linnig is in dit marktsegment marktleider. Duitsland is de belangrijkste afzetmarkt. Met activiteiten in Mexico, Brazilië, de Verenigde Staten en China kan Linnig de reeds door Kendrion Electromagnetic in gang gezette verkoop- en productieactiviteiten in de Verenigde Staten en Azië ondersteunen. Synergieën zijn verder te realiseren op het gebied van inkoop, engineering en logistiek.

» Markt en marktpositie

De wereldmarkt voor elektromagnetische componenten kenmerkt zich door een regionale verdeling tussen Europa (met als grootste markt Duitsland), de Verenigde Staten en Azië. Redenen daarvoor zijn onder meer lokaal geënte technische specificaties, het belang van snelle toelevering en terughoudendheid van Europese afnemers om over te stappen naar goedkope leveranciers zeker waar het veiligheidstoepassingen betreft. Belangrijke afnemers van Kendrion's automotive-activiteiten zijn bijvoorbeeld Daimler, Siemens VDO, Robert Bosch, LF en Automotive Lightning en voor de busmarkt Evobus, Hyundai en Yutong. De Europese markt voor elektromagnetische componenten kenmerkt zich als groeimarkt door het grote aantal nieuwe toepassingen. Voorts kent de markt relatief hoge toetredingsdrempels omdat een onderneming moet beschikken over specifieke knowhow, ontwikkeling-, test- en productiefaciliteiten. De belangrijkste thuismarkt voor Kendrion Electromagnetic is Duitsland.

Het segment Automotive Systems is kapitaalintensief door de noodzaak te werken met moderne, geautomatiseerde productielijnen. De activiteiten zijn sterk gespecialiseerd en richten zich op specifieke product-markt-combinaties, waarin toegevoegde waarde, technologische kennis en een uitstekende dienstverlening van doorslaggevend betekenis zijn. Deze hoogwaardige industrie levert aan de Original Equipment Manufacturers (OEM's) en toeleveranciers van de OEM's.

De economische omstandigheden in 2007 waren, zoals reeds eerder vermeld, voor Kendrion Electromagnetic zonder meer goed. De sleutel tot succes is de capaciteit van deze groep om producten te ontwerpen en te produceren met een uitstekend kwaliteitsniveau. En dat voor klanten die veelal wereldmarktleider zijn met hun eigen kernactiviteit. Afnemers stellen dan ook veel vertrouwen in Kendrion Electromagnetic als ontwikkelingspartner.

De versterkte projectorganisatie werpt haar vruchten af. Het voortdurend investeren in een uiterst moderne productiecapaciteit in Duitsland, alsook het benutten van

productiecapaciteiten in lagelonenlanden zijn eveneens een vereiste voor succes. De groep beschikt al vijf jaar over de wereldwijd hoogste certificering ISO-TS16949.

In Europa is van oudsher slechts een beperkt aantal grotere spelers actief (vergelijkbaar qua omzet met Kendrion Electromagnetic) en een groot aantal kleinere partijen, meestal familiebedrijven. Inclusief Linnig Antriebstechnik behoort Kendrion Electromagnetic qua omzet nu tot de grootste spelers in Europa. Met marktaandelen variërend van 10-15% in specifieke deelmarkten, beschikt Kendrion Electromagnetic over een leidende positie in Europa en is de concurrentiepositie sterk in de geselecteerde niches. Met de productievevestiging in China beoogt Kendrion Electromagnetic groei te realiseren in een nieuwe kansrijke markt. Kendrion's mogelijkheden buiten Europa zijn door de acquisitie van Linnig verder toegenomen.

>> Verwachtingen

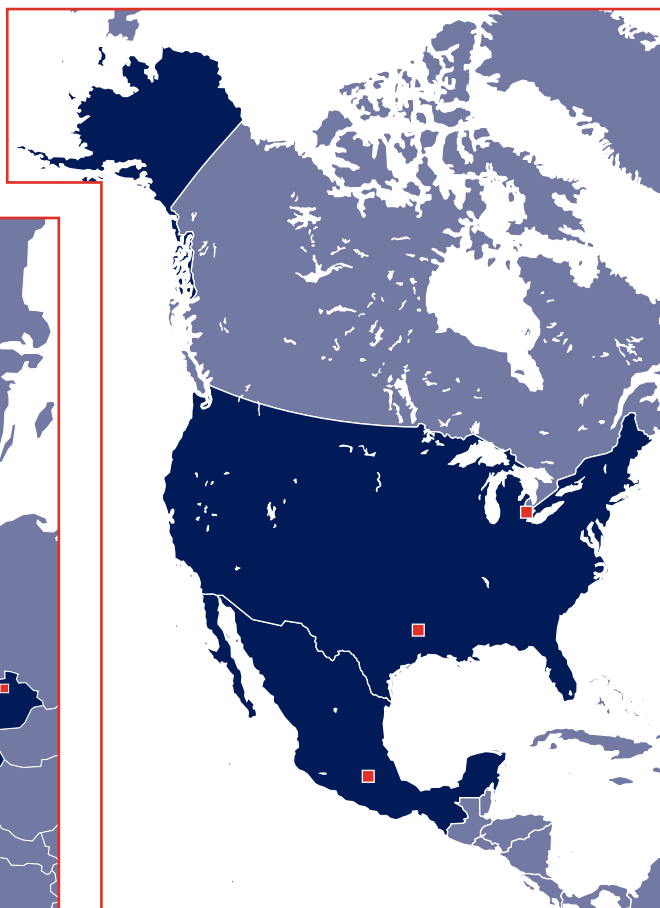
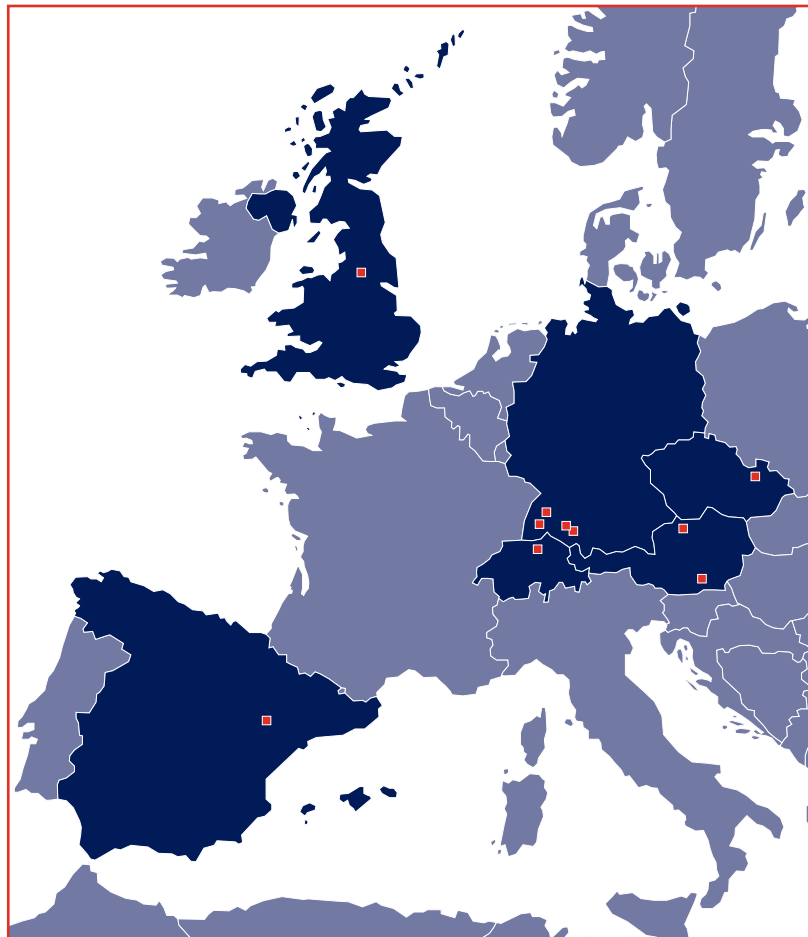
Met een groeiende aanwezigheid van productielocaties in en buiten Europa wordt Kendrion Electromagnetic een steeds interessantere partner voor haar afnemers en kan zij steeds beter aan hun eisen ten aanzien van leverbetrouwbaarheid en kosten tegemoetkomen. Dit creëert de toegevoegde waarde voor haar klanten, die Kendrion nodig heeft om een verdere verbetering van haar marktpositie en ambitieuze groeidoelstellingen waar te kunnen maken. Kendrion Electromagnetic's hoge inspanningen in Research & Development vormen een tweede pijler om haar doelstellingen in groei en winstgevendheid waar te kunnen maken. Met de acquisitie van Linnig heeft Kendrion haar technologische en geografische basis verder versterkt. De divisie Kendrion Electromagnetic verwacht dan ook in 2008 een verdere groei in omzet en resultaat te kunnen realiseren. De investeringen zullen zich in 2008 naar verwachting enigszins boven het afschrijvingsniveau bewegen.



MIJN FOCUS:
OPTIMALE ONDERSTEUNING
VAN ZELFS ONZE KLEINSTE
KLANTEN!

STEFANIE MAIER
MEDEWERKER KLANTENSERVICE
KENDRION BINDER MAGNETE GMBH –
POWER TRANSMISSION, DUITSLAND

Geografische verdeling Kendrion Electromagnetic





Kunststof als vervanger van metaal: een veilige en duurzame toepassing



Voor de constructie van balustrades, looproosters, platforms en hekken wordt meestal metaal toegepast. Maar er zijn situaties waarin het gebruik van metaal niet mogelijk is. Toepassing in de omgeving van (zout) water, zoals sluizen en waterkeringen, is vanwege snelle roestvorming niet altijd handig. En op een olieproductieplatform kan zo maar brand ontstaan ten gevolge van vonken, ontstaan door het vallen van metalen gereedschap op een metalen looprooster.

>>

Verslag van de Directie

Ontwikkelingen per divisie

Kendron Distribution Services

In EUR miljoen, tenzij anders aangegeven

Kerncijfers Kendron Distribution Services

	2007	2006
Toegevoegde waarde	32,1%	31,3%
Bedrijfsresultaat ¹	12,9	13,9 ²
ROS (12-maands voortschrijdend)	3,8%	4,2%
Geïnvesteed vermogen	57,8	57,5
Werkkapitaal	35,7	38,5
ROI (12-maands voortschrijdend) ²	20,3%	23,4% ²
Netto-investeringen	5,1	2,9
Afschrijvingen	3,6	3,1

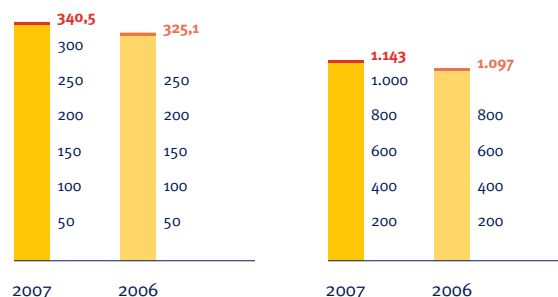
¹ Vóór management fee, na allocatie van direct gerelateerde holdingkosten.
² 2006 inclusief eenmalige pensioenbaten ad EUR 1,1 miljoen.

Opbrengsten
(in EUR miljoen)

Vaste medewerkers
(fte)

>> Profiel

De Vink-groep heeft een uitstekende reputatie in Europa op het gebied van handel in en distributie en bewerking van kunststof halffabricaten. Het assortiment bestaat uit meer dan 20.000 artikelen en wordt door heel Europa geleverd. Vink levert uit voorraad onder meer plaatmaterialen, hoogwaardige folies en tapes, buizen en staafmateriaal. Verder beschikt Vink over bewerkingsfaciliteiten in België, Nederland, Denemarken, Finland en Zweden. Hier maakt zij klantspecifieke producten van kunststof. Vink is met name actief in de sectoren reclame (signs & graphics), industrie en bouw. Vink is een innovatieve, efficiënte en flexibele distributieorganisatie met vestigingen in Nederland, België, Frankrijk, Duitsland, Zwitserland, Hongarije, Tsjechië, Noorwegen, Denemarken, Zweden, Finland, Engeland en Ierland. Met deze pan-Europese dekking is Vink uniek.



Met meer dan vijftig jaar ervaring is Vink een efficiënte en betrouwbare partner op het gebied van advies, toepassing, bewerking en levering van kunststof. Servico is importeur en dienstverlener op het gebied van verwarmingsapparatuur in België.



Tegenwoordig wordt in de installatiebouw vaak kunststof, en dan met name GRP, toegepast als een uitstekende vervanger van metaal. Het materiaal is net zo stevig, roest niet, heeft een sterke anti-slipwerking, isoleert goed, laat radiogolven door en er treden geen brandgevaarlijke vonken op tijdens hevig contact met metaal. Kortom, GRP is een uitstekend alternatief voor die situaties, waarbij het gebruik van metaal ongewenst is. Vink België is in geheel Europa de motor achter de ontwikkeling en promotie van GRP. In enkele jaren tijd werd vanuit het niets een omzet van ruim EUR 2 miljoen behaald.





MIJN FOCUS:
ONZE POSITIE UITBOUWEN
TOT DE BELANGRIJKSTE
KUNSTSTOFFENLEVERANCIER
IN SCANDINAVIË.

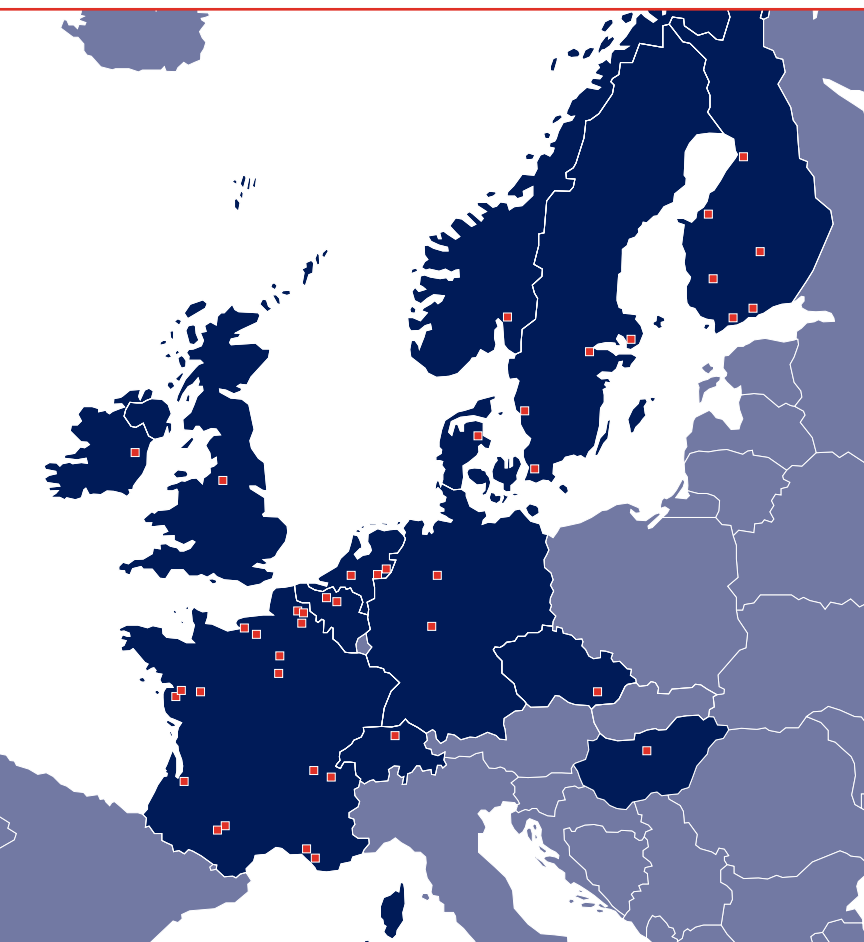
JONAS ADOLFSSON
BRANCH MANAGER
VINK AB/ESSÅPLAST GROUP AB, ZWEDEN

>> Doelstellingen en strategie

De Vink-groep stelt zich tot doel de winstgevendheid verder te verbeteren en het marktaandeel te vergroten. Daarbij streeft zij naar een autonome omzetgroei per jaar van 5%. De ROS dient voor de hele groep circa 5% te bedragen, hetgeen nu al in de meeste landen gerealiseerd wordt. De Vink-groep streeft een ROI na van minimaal 20%.

Voor Vink zijn 'supply chain efficiency', marktverbreding, uitbreiding van het bestaande productenpakket, alsmede samenwerking op bijvoorbeeld het gebied van logistiek, marketing en centrale inkoop, speerpunten in de strategie. Teneinde de toegevoegde waarde verder te vergroten,

Geografische verdeling Vink-groep en Servico



legt de Vink-groep veel accent op de uitbouw van haar bewerkingsactiviteiten.

Vink streeft in de gekozen sectoren naar leidende marktposities in de (Europese) landen waar zij vestigingen heeft. In algemene termen kan worden gezegd dat marktleiderschap een marktaandeel van meer dan 25% vertegenwoordigt.

Het is de taak van het lokale management de marktpositie en winstgevendheid verder te verbeteren en de mogelijkheden in haar markten te onderzoeken. Lokale aanwezigheid is essentieel voor marktwerking en distributie. Het marktaandeel in de grotere landen Frankrijk en Duitsland is nog te gering, reden waarom in deze landen sterk accent wordt gelegd op het realiseren van autonome groei en groei door acquisities. Op termijn wil Vink daarnaast witte vlekken op de Europese landkaart invullen door gerichte acquisities of het opbouwen van eigen posities.

Servico beoogt haar aandeel op de Belgische markt voor verwarmings- en warmwaterapparatuur verder te versterken.

>> Gang van zaken

De Vink-groep heeft in 2007 een autonome omzetgroei gerealiseerd van 4%. Met name de groei in Finland, Noorwegen, Denemarken, Duitsland, Frankrijk en Hongarije lag ver boven de gemiddelde marktgroei in die landen. Door de integratie van Vink Zweden en het in 2006 overgenomen Essåplast, bleef de omzetontwikkeling in de eerste helft van het verslagjaar in Zweden iets achter. Als gevolg van de implementatie van het nieuwe software-systeem Axapta bij Vink Nederland zijn de omzet en resultaten van deze onderneming in de eerste helft van het jaar sterk achtergebleven bij de verwachtingen. Zowel in Zweden als Nederland hebben de resultaten zich in de tweede helft van het jaar goed verbeterd. De ontwikkelingen in Finland, Noorwegen, Denemarken, België en Hongarije zijn zonder meer uitstekend te noemen. In Frankrijk heeft de sterke omzetgroei en versterking van de lokale organisatie geleid tot een verbetering van de resultaten in de loop van 2007. In Duitsland ging de omzetgroei nog te veel gepaard met margedruk, terwijl de omzet in de laatste twee maanden bovendien teleurstellend was. Met de verdere invulling van de centrale supportfunctie heeft de Vink-groep een groot aantal stappen gezet op het gebied van segmentmarketing, inkoop/'key suppliers', 'supply chain' en IT.

Veel aandacht is besteed aan de verbetering van het werkkapitaal, waarbij met name op het gebied van betalingsvoorwaarden voor klanten nog meer voordeel te behalen valt.

Servico's omzet bleef achter ten opzichte van 2006 door marktomstandigheden in België enerzijds en een complete modellenwissel van Bosch Junkers anderzijds. Aan gezien de concurrentie dezelfde marktinflow ondervond, bleef Servico's marktaandeel stabiel.

» Markt en marktpositie

De toepassingen van kunststof breiden zich voortdurend uit. Kunststof wordt gebruikt in nieuwe vormen of als vervanging van traditionele materialen als staal, hout, glas en beton. Er komen steeds meer kunststoffen op de markt die over zeer bijzondere eigenschappen beschikken. Vink participeert in de ontwikkeling van nieuwe toepassingen en producten, met als uitgangspunt dat elke ontwikkeling nieuwe commerciële groeiperspectieven biedt. Kunststof biedt door gewicht, duurzaamheid en toepasbaarheid bijna altijd voordelen ten opzichte van traditionele materialen. Concurrerende prijzen en bijzondere producteigenschappen bieden tal van mogelijkheden in de sectoren waar Vink sterk vertegenwoordigd is: reclame, industrie en bouw. Een groot aantal van de half-fabricaten uit het Vink-assortiment is geregistreerd als Vink-product, een kwaliteitsstempel met een uitstekende reputatie in de markt.

De markt vraagt meer en meer de mogelijkheid om online te kunnen bestellen en het bieden van totaaloplossingen neemt in belang toe. Omdat de traditionele klant-toeleveranciersverhoudingen vervagen, is een proactieve en agressieve marktwerking van vitaal belang. Door versterking van haar bewerkingsactiviteiten kan Vink in samenwerking met haar leveranciers nieuwe producten en applicaties introduceren. De bewerkingsfaciliteiten in Europa beschikken over de modernste apparatuur om de markt optimaal te kunnen bedienen. Vink heeft een corporate website (www.vink.com) met alle mogelijkheden voor onlinetransacties voor het brede assortiment. Met de afronding van de invoering van Axapta-software in 2009 zal Vink haar commerciële, operationele en administratieve bedrijfsvoering verder versterken. De onderlinge samenwerking tussen de Vink-bedrijven alsmede de operationele contacten met klanten en leveranciers worden hiermee verder geoptimaliseerd.

Met de pan-Europese aanwezigheid en marktaandelen tussen de 5-35% in de landen waar Vink actief is, is de marktpositie stevig en leidend. De concurrentiepositie verschilt per land. Vink kent slechts een enkele concurrent van gelijke omvang en een groot aantal kleine regionale marktspelers. Dat maakt Vink ook tot een strategisch belangrijke partner voor haar toeleveranciers, voor wie zij toegang tot markten kan verschaffen.

Door meerdere aanbieders op de markt waarin Servico actief is, blijft er druk op prijzen. Door een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding kan Servico die prijsdruk goed hanteren. Ondanks een sterke marktpositie blijven extra verkoopinspanningen vereist voor het behoud van haar positie. Dit betreft zowel de introductie van nieuwe producten in de markt als een toename in bijvoorbeeld scho- lingsactiviteiten voor installateurs.

» Verwachtingen

Ondanks onzekerheid over de economische ontwikkeling in 2008, verwacht Vink een verdere omzetgroei te kunnen realiseren. Resultaatverbetering zal in 2008 naar verwachting met name uit Nederland, Duitsland en Frankrijk komen.

Door gericht segmentmanagement, verbeterde inkoop- condities en de uitbouw van de bewerkingsactiviteiten zullen de marges verder toenemen.

Het verder uitbouwen van het 'supply chain efficiency'- project en het softwaresysteem Axapta zal een positief effect hebben op de kostenbeheersing en de verdere verbetering van de werkkapitaalratio's op de middellange termijn.

Waar nodig en mogelijk zal Vink middels acquisities haar marktpositie in strategisch belangrijke landen verder versterken.

Veel aandacht zal worden besteed aan de verdere uit- bouw van de bewerkingsactiviteiten. In een aantal landen zal Vink in 2008 en de daaropvolgende jaren nieuwe distributie- en bewerkingsfaciliteiten in gebruik nemen die de groei van de groep kunnen ondersteunen en de kosten verder reduceren.



MIJN FOCUS:

SAMEN MET ARCHITECTEN
EN BOUWERS CONSTANT ZOEKEN
NAAR CREATIEVE TOEPASSINGEN
VAN KUNSTSTOF IN DE BOUW-
WERELD.

PER NØRGAARD
PROJECT CONSULTANT BUILDING
VINK AS, DENEMARKEN

Verslag van de Directie

Corporate governance

Kendrion past het overgrote deel van de principes en bepalingen – voor zover op haar van toepassing – van de Corporate Governance Code toe. De vennootschap behoudt zich thans en in de toekomst het recht voor om in incidentele gevallen van bestpracticebepalingen – gemotiveerd – af te wijken of om op de nu ingenomen standpunten terug te komen. Zo zal de vennootschap niet zonder meer inbreuk kunnen maken op bestaande afspraken. Een aantal gemaakte uitzonderingen op de bestpracticebepalingen is verderop in dit hoofdstuk toegelicht. In 2007 werd het thema corporate governance in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wederom besproken. Kendrion zal jaarlijks de hoofdlijnen van haar corporategovernancestructuur in het jaarverslag uiteenzetten en elke substantiële verandering daarin ter bespreking voorleggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Verder is in dit hoofdstuk de informatie zoals bedoeld in artikel 10 van de EU Overnamerichtlijn verwerkt, behoudens over de deelnemingen in de vennootschap waarvoor meldingsplicht op grond van de WMZ bestaat. Deze staan vermeld op pagina 10. Informatie over corporate governance, reglementen en regelingen is te vinden op Kendrion's website (www.kendrion.com) onder Investor relations.

>> Corporategovernancestructuur

Kendrion N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, statutair gevestigd te Zeist. Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld in 40.000.000 gewone aandelen met een nominale waarde van EUR 2,00. Ultimo 2007 zijn 10.287.624 gewone aandelen geplaatst, waarvan 6.790 aandelen in het bezit zijn van de vennootschap. Deze 'eigen' aandelen zijn in het verleden ingekocht met het oog op het bij de vennootschap bestaande lange-termijn-incentive ('LTI')-programma. De aandelen zijn genoteerd aan de effectenbeurs van Euronext te Amsterdam. Op 11 april 2007 heeft door middel van een statutenwijziging een 'reverse split' plaatsgevonden, waarbij iedere tien aandelen van nominaal EUR 0,20 zijn samengevoegd tot één aandeel met een nominale waarde van EUR 2,00.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan op aandelen stem worden uitgebracht in persoon of krachtens volmacht. Ter zake deze volmachten bestaan geen beperkingen. Elk aandeel geeft recht op één stem. De statuten van de vennootschap bevatten een zogenaamde 'creeping control'-bepaling. Ingeval een aandeelhouder de beschikking krijgt over 20% van de aandelen of stemmen, dient hij dit onverwijld aan de vennootschap kenbaar te maken.

Een meldingsplichtige kan in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders ten hoogste het aantal stemmen uitbrengen dat aan de vennootschap is kenbaar gemaakt door middel van een melding, welke is gedaan vóór de dag van de oproeping van de betreffende vergadering. Bij gebreke van een melding zal het aantal uit te brengen stemmen zijn beperkt tot ten hoogste de meldingsgrens. De Directie kan ontheffing van deze stemrechtbeperking verlenen.

Ingeval een aandeelhouder de beschikking krijgt over meer dan 30% van de aandelen of stemmen, is hij verplicht onverwijld een bod uit te brengen op de overige geplaatste aandelen. Het bod zal moeten worden uitgebracht overeenkomstig de op dat moment geldende wettelijke voorschriften. Vanaf het moment dat een partij verplicht is een bod uit te brengen tot het moment dat deze partij het bod gestand heeft gedaan (of niet hoeft te doen vanwege een aanmelding lager dan 66 2/3% van de stemrechten) kunnen de vergader- en stemrechten door een daartoe strekkende kennisgeving door de Directie worden opgeschort.



MIJN FOCUS:
ALTIJD KLAAR STAAN OM
PROBLEMEN VAN ONZE
KLANTEN ZO SNEL MOGELIJK
OP TE LOSSEN.

THALIA PASCHKEWITZ
MEDEWERKER KLANTENSERVICE
KENDRION BINDER MAGNETE GMBH-
POWER TRANSMISSION, DUITSLAND

De Directie heeft de bevoegdheid om, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten te nemen tot het uitgeven van nieuwe aandelen tot 2 oktober 2008. Deze bevoegdheid betreft maximaal 10% van het geplaatste kapitaal zoals dat ten tijde van de uitgifte luidt. Verder heeft de Directie een machtiging om de vennootschap aandelen in haar eigen kapitaal te laten verkrijgen. Deze bevoegdheid betreft maximaal 10% van het geplaatste kapitaal en loopt tot 2 oktober 2008. De Directie plaatst ieder jaar een verzoek tot verlenging van de hierboven beschreven bevoegdheden tot uitgifte en inkoop van aandelen op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

» Algemene Vergadering van Aandeelhouders

In het verslagjaar werd de reguliere Algemene Vergadering van Aandeelhouders bezocht door 44 aandeelhouders en bedroeg het opkomstpercentage 61,9% van het totaal geplaatste kapitaal.

» Bestuur

Kendrion wordt bestuurd door een statutaire Directie bestaande uit twee personen onder toezicht van een Raad van Commissarissen. De directeuren worden, uit een voordracht op te maken door de Raad van Commissarissen, door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd. Daarnaast is sprake van een niet-statutair Executive Committee waarvan behalve de Directie ook de divisiedirecteuren deel uitmaken. Het Executive Committee is een overlegorgaan en in alle gevallen heeft de statutaire Directie een doorslaggevende stem. Vergaderingen van de Raad van Commissarissen worden doorgaans bijgewoond door de Directie.

De vennootschap heeft een Raad van Commissarissen die bestaat uit drie leden. De Commissarissen worden, uit een voordracht op te maken door de Raad van Commissarissen, door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd. De Raad van Commissarissen heeft een reglement en een profielschets vastgesteld. De Raad kiest uit zijn midden een voorzitter. De Commissarissen treden periodiek af volgens een door de Raad vast te stellen rooster. Een aftredende Commissaris kan worden herbenoemd. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop de kandidaat zijn taak als Commissaris heeft vervuld.

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Directie en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en adviseert voorts de Directie. Aangezien de Raad van Commissarissen uit minder dan vier leden bestaat heeft hij geen aparte commissies ingesteld.

» Gedragscode en klokkenluiderregeling

De gedragscode en de klokkenluiderregeling zijn beschikbaar voor inzage via de website. De klokkenluiderregeling biedt de mogelijkheid aan werknemers van Kendrion-ondernemingen om (vermoedens van) misstanden aan het management kenbaar te maken zonder in zijn of haar (rechts)positie geschaad te kunnen worden.

Corporategovernancestructuur in het licht van de Nederlandse Corporate Governance Code

De vennootschap behoudt zich thans en in de toekomst het recht voor om in incidentele gevallen van bestpractice-bepalingen af te wijken, waarbij steeds het ook in de Code geformuleerde uitgangspunt zal zijn dat van afwijkingen gemotiveerd melding wordt gemaakt. Zo zal de vennootschap niet zonder meer inbreuk kunnen maken op bestaande afspraken. Indien bestpracticebepalingen nog niet geheel of gedeeltelijk kunnen worden opgevolgd in afwachting van door de wetgever te nemen maatregelen, is het uitgangspunt dat deze bepalingen pas zullen worden opgevolgd zodra de bestaande wettelijke belemmeringen zijn weggenomen of noodzakelijke wetgeving tot stand is gebracht. In de Code zelf wordt overigens ook aangeduid dat dergelijke afspraken geëerbiedigd dienen te worden. Onderstaand wordt toegelicht waar wordt afgeweken van de Corporate Governance Code.

II.1.1 Benoemingsperiode van maximaal vier jaar voor bestuurders. Deze regeling is niet in overeenstemming met de contractuele situatie van de thans in functie zijnde CEO. Kendrion respecteert deze contractuele situatie.

II.2.7 Maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag bedraagt maximaal één jaarsalaris. Deze regeling is niet in overeenstemming met de contractuele situatie van de thans in functie zijnde CEO (twee jaar). Kendrion respecteert deze contractuele situatie.

IV.1.7 Registratiedatum voor de uitoefening van stemmen vergaderrechten. De statuten van Kendrion voorzien erin dat aandeelhouders bij volmacht vertegenwoordigd kunnen zijn op aandeelhoudersvergaderingen.

IV.3.1 Aankondiging vooraf van alle Investor Relations-bijeenkomsten met mogelijkheid voor alle aandeelhouders deze tegelijkertijd te volgen. Kendrion kondigt alle pers- en analistenbijeenkomsten vooraf aan. Kendrion is van mening dat de kosten van webcasting voor Kendrion te hoog zijn. Onaangekondigde bijeenkomsten met individuele analisten vinden ook plaats. Daarbij wordt geen koersgevoelige informatie verstrekt.

Overeenkomsten in de zin van artikel 10 lid 1 onder j. en k. van de EU Overnamerichtlijn ('Change of control')

Kendrion heeft een kredietfaciliteit tot haar beschikking die is afgesloten met een Nederlands consortium van banken. De faciliteit staat beschreven op pagina 81 van de jaarrekening. In de kredietovereenkomst is een zogenaamde 'change of control'-bepaling opgenomen. Op het moment dat een partij meer dan de helft van het geplaatste aandelenkapitaal of stemrechten in de vennootschap verkrijgt, treedt er voor de vennootschap een aflossingsverplichting in werking.

In de regel sluit de vennootschap zelf verder geen overeenkomsten af, maar worden deze aangegaan door de werkmaatschappijen. Overeenkomsten met bijvoorbeeld leasemaatschappijen kunnen ook 'change of control'-bepalingen bevatten.

» Beëindigingsvergoeding

De arbeidsovereenkomst met de thans in functie zijnde CEO bevat ingeval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst na een 'change of control', een recht op een beëindigingsvergoeding gelijk aan de vergoeding bij onvrijwillig ontslag. Voor de in functie zijnde CFO zal vanaf zijn herbenoeming per 7 april 2008 een 'change of control'-bepaling gelden, die na een 'change of control' een recht op een beëindigingsvergoeding geeft van één jaarsalaris.

» Remuneratiebeleid

Het bestaande beloningsbeleid van Kendrion werd besproken op en vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2005. De Raad van Commissarissen van Kendrion bestaat uit minder dan vier leden en daarom is geen separate remuneratiecommissie ingesteld. Hij zal dit in de thans voorziene toekomst ook niet doen. Het remuneratierapport geeft het beleid voor de vergoeding van de Directie en de Raad van Commissarissen weer. Voor de weergave van de betaalde vergoedingen aan de individuele leden van de Directie en Raad van Commissarissen wordt verwezen naar de jaarrekening (pagina 105).

Het beleid inzake de remuneratie van de leden van de Directie is erop gericht aan bestuurders een beloning voor hun werkzaamheden toe te kennen die wat betreft hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden. Het beleid is daarbij voldoende uitdagend dat het tevens de bestuurders motiveert en bij goede prestaties kan behouden. De Raad van Commissarissen stelt de vergoeding van de individuele bestuurders vast op basis van functioneren en resultaten en in relatie tot de overeengekomen prestatiecriteria. Naast een vaste vergoeding is gekozen voor een variabele vergoeding, om

een waardecreatie op de middellange en lange termijn te bevorderen. De Raad van Commissarissen heeft een discretionaire bevoegdheid om de totale beloning aan te passen indien de variabele beloningssystematiek leidt tot een onredelijke en onbillijke beloning. Voor de variabele vergoeding geldt tevens, dat deze zal worden terugbetaald, indien mocht blijken dat deze ten onrechte zou zijn toegekend op basis van onjuiste financiële informatie. Verder wordt het pakket op basis van door externe deskundigen verstrekte gegevens periodiek door de Raad van Commissarissen getoetst op marktconformiteit, voor het laatst eind 2007. De Raad van Commissarissen heeft geen aanleiding gezien het sinds 2005 vastgestelde beloningsbeleid op hoofdlijnen aan te passen.

De beloning kent een vaste component en een tweetal variabele componenten. Verder geldt een pensioenregeling en een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden. Voor de vaste beloning geldt dat deze in lijn is met het beleid zoals hiervoor omschreven en het vaste deel van de bezoldiging is in het verslagjaar uitsluitend gewijzigd als gevolg van de indexering die deel uitmaakt van het beloningsbeleid. Van de twee variabele beloningen is één gerelateerd aan de korte termijn en één aan de lange termijn. Uitgangspunt voor beide is te bevorderen dat de leden van de Directie aandacht geven aan de groei van de onderneming en aan de waarde van het aandeel.

De variabele beloning gerelateerd aan de korte termijn bestaat uit een bonus waarvan de hoogte afhankelijk is van de mate waarin prestatiecriteria zijn gehaald. Deze doelstellingen zijn grotendeels kwantitatief (waaronder nettowinst en kasstroom) en deels kwalitatief van aard en worden voor de aanvang van een boekjaar voor het volledige jaar vastgesteld. De exacte doelstellingen worden niet openbaar gemaakt, omdat de onderneming de mening is toegedaan dat het openbaar maken van (relevante) prestatiecriteria vanuit het oogpunt van concurrentie en marktpositie van de onderneming ongewenst is. Daarnaast staat het publiceren van prestatiecriteria op gespannen voet met het extern managen van de verwachtingen, overigens in de wetenschap dat er intern tegelijkertijd de behoefte bestaat om bestuurders te prikkelen met uitdagende doelen. Jaarlijks wordt door de Raad van Commissarissen vastgesteld in hoeverre aan de gestelde prestatiecriteria voor het betreffende jaar is voldaan.

Naast de kortetermijnbonus geldt sinds 2005 een lange-termijn-incentive (LTI). Het voornemen bestaat de LTI met ingang van 2008 opnieuw te definiëren. Kendrion wil in de komende jaren een verdere focus in haar activiteiten aanbrengen. Gegeven deze strategie wordt voorgesteld om een aangepast langetermijn-incentive-plan te introduceren, ter vervanging van de bestaan-



MIJN FOCUS:
KLANTEN VOLLEDIG
UP-TO-DATE HOUDEN
INZAKE TOEPASSINGEN
VAN ONZE PRODUCTEN.

BART VAN ORSHOVEN
PRODUCT MANAGER UTILITY & PIPING
VINK N.V., BELGIË

de LTI-regeling. Dit incentive-plan belooft de Directie met een eenmalig bedrag in cash in plaats van in aandelen, wanneer voldoende focus in de activiteiten van de vennootschap is aangebracht in een (maximum)periode van drie jaar. De performance zal worden beoordeeld op basis van het realiseren van langetermijnaandeelhouderswaarde (de TSR-ontwikkeling van Kendrion ten opzichte van de ASCX), alsmede op basis van de performance van de Directie gedurende deze periode. Het bedrag uit hoofde van dit eenmalige langetermijn-incentive-plan kan niet meer bedragen dan 150% van de vaste beloning. Bij een 'at-target performance' zal de uitkering 75% van de vaste beloning bedragen, vergelijkbaar met de huidige LTI. De daadwerkelijke beloning op basis van de LTI zal door de Raad van Commissarissen worden vastgesteld.

Voorts houdt het beleid in dat de vennootschap de pensioenpremie voor leden van de Directie voor haar rekening neemt tot een maximum van 20% van de pensioengrondslag. De pensioengerechtigde leeftijd is 65 jaar. Er zijn geen regelingen overeengekomen voor vervroegd (vrijwillig) uittreden van bestuurders. De vennootschap verstrekt geen leningen, voorschotten of garanties aan leden van de Directie.

Ten aanzien van het beloningsbeleid zoals dat in 2005 gestalte heeft gekregen, kan nog worden opgemerkt dat de jaarlijkse kortetermijnbonus bij een 'at-target performance' 40% (CEO) en 35% (CFO) van het vaste inkomen bedraagt. De kortetermijnbonus kent een maximum van 50% van het brutojaarsalaris. Voor 2007 had de Directie daarnaast nog de mogelijkheid een extra kortetermijnbonus van maximaal 30% van het vaste inkomen te realiseren, indien zij er op basis van meetbare criteria in slaagde een verdere focus in de activiteiten aan te brengen. De oude LTI-regeling, geldig over de periodes 2006-2008 en 2007-2009, kent bij een 'at-target performance', zowel voor de CEO als de CFO, een maximum van 30% van het vaste inkomen. In het verslagjaar zijn aan bestuurders of voormalig bestuurders geen bijzondere vergoedingen betaald.

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen bestaat uit een vaste – niet-resultaatafhankelijke – beloning waarbij geldt dat een onderscheid gemaakt wordt tussen de bezoldiging van de voorzitter en die van de overige leden van de Raad van Commissarissen.

Uitgangspunt is dat de beloning van de voorzitter ongeveer een derde hoger is dan die van de overige leden. De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2005 en is sindsdien niet gewijzigd.

Zeist, 25 februari 2008

De Directie

P. Veenema

E. Ris

Jaarrekening

Inhoud

56	Geconsolideerde balans per 31 december
57	Geconsolideerde winst- en verliesrekening
58	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
59	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
60	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
73	Materiële vaste activa
74	Immateriële activa
75	Overige beleggingen, derivaten
75	Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen
77	Voorraden
77	Handels- en overige vorderingen
78	Geldmiddelen en kasequivalenten
78	Eigen vermogen
79	Winst per aandeel
80	Leningen en overige financieringsverplichtingen
81	Personeelsbeloningen
83	Voorzieningen
84	Handelsschulden en overige te betalen posten
84	Financiële instrumenten
90	Operationele leaseovereenkomsten
90	Investeringsverplichtingen
91	Voorwaardelijke verplichtingen
91	Gesegmenteerde informatie
93	Beëindigde bedrijfsactiviteiten
95	Overname van dochterondernemingen en minderheidsbelangen
96	Overige bedrijfsopbrengsten
96	Personeelskosten
96	Overige bedrijfskosten
96	Nettofinancieringslasten
97	Winstbelastingen
97	Aansluiting met het effectieve belastingtarief
97	Verbonden partijen
98	Schattingen en oordeelsvorming door de leiding
100	Enkelvoudige balans per 31 december
101	Enkelvoudige winst- en verliesrekening
102	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
106	Overige gegevens
106	Accountantsverklaring
107	Statutaire bepalingen inzake winstverdeling
108	Belangrijkste deelnemingen

Geconsolideerde balans per 31 december

Toelichting	EUR miljoen	2007	2006
>> Activa			
1	Materiële vaste activa	57,5	69,2
2	Immateriële activa	49,2	16,1
3	Overige beleggingen, inclusief derivaten	3,8	3,3
4	Uitgestelde belastingvorderingen	21,0	20,9
	Totaal vaste activa	131,5	109,5
5	Vorraden	69,2	74,7
	Actuele belastingvorderingen	2,1	0,9
6	Handels- en overige vorderingen	90,7	100,3
7	Geldmiddelen en kasequivalenten	9,6	5,5
	Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	–	0,6
	Totaal vlottende activa	171,6	182,0
	Totaal activa	303,1	291,5
>> Passiva			
8/9	Eigen vermogen		
	Aandelenkapitaal	20,6	20,6
	Agio	75,2	75,2
	Reserves	(11,2)	(26,5)
	Ingehouden winsten	3,6	14,3
	Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	88,2	83,6
	Minderheidsbelang	0,6	0,2
	Totaal eigen vermogen	88,8	83,8
	Verplichtingen		
10	Leningen en overige financieringsverplichtingen	87,1	76,7
11	Personeelsbeloningen	7,7	7,2
	Vooruitontvangen overheidssubsidies	0,1	0,1
12	Voorzieningen	3,0	3,5
4	Uitgestelde belastingverplichtingen	4,9	3,8
	Totaal langlopende verplichtingen	102,8	91,3
	Rekening-courantkredieten banken	7,5	9,2
10	Leningen en overige financieringsverplichtingen	0,2	7,1
	Actuele belastingverplichtingen	3,8	2,1
13	Handelsschulden en overige te betalen posten	100,0	98,0
	Totaal kortlopende verplichtingen	111,5	116,4
	Totaal verplichtingen	214,3	207,7
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	303,1	291,5

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Toelichting	EUR miljoen	2007	2006*
	Opbrengsten	501,0	461,4
21	Overige bedrijfsopbrengsten	2,9	2,6
		503,9	464,0
	Mutatie voorraden en onderhanden werk	(0,4)	(1,3)
	Inkoopmaterialen en kosten uitbesteed werk	313,4	288,9
22	Personeelskosten	99,7	90,1
	Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	10,1	9,7
15,23	Overige bedrijfskosten	59,3	54,2
	Bedrijfsresultaat vóór financieringslasten	21,8	22,4
	Financieringsbaten	0,4	0,4
	Financieringslasten	(6,4)	(5,5)
24	Nettofinancieringslasten	(6,0)	(5,1)
	Resultaat vóór belastingen	15,8	17,3
25,26	Winstbelastingen	(2,6)	(4,8)
	Resultaat op voortgezette bedrijfsactiviteiten	13,2	12,5
19	Resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten (na winstbelastingen)	(9,5)	1,8
	Resultaat over de verslagperiode	3,7	14,3
	Toe te rekenen aan:		
	Aandeelhouders van de vennootschap	3,6	14,3
	Minderheidsbelang	0,1	0,0
	Resultaat over de verslagperiode	3,7	14,3
9	Gewone winst per aandeel (EUR)	0,35	1,39
9	Verwaterde winst per aandeel (EUR)	0,35	1,39
	Gewone winst per aandeel voortgezette bedrijfsactiviteiten (EUR)	1,27	1,22
	Verwaterde winst per aandeel voortgezette bedrijfsactiviteiten (EUR)	1,27	1,22

* Herzien voor vergelijkingsdoeleinden
(noot b pagina 60).

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

EUR miljoen	2007	2006
Valutaomrekenverschillen op buitenlandse activiteiten	(0,3)	0,2
Valutaomrekenverschillen verkoop Automotive Metals	0,6	–
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	0,6	0,2
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in eigen vermogen	0,9	0,4
 Winst over het boekjaar	 3,7	 14,3
Totaalresultaat over de verslagperiode	4,6	14,7
 Toe te rekenen aan:		
Aandeelhouders van de moedermaatschappij	4,5	14,7
Minderheidsbelang	0,1	0,0
Totaalresultaat over de verslagperiode	4,6	14,7

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Toelichting	EUR miljoen	2007	2006*
* Herzien voor vergelijkingsdoeleinden (noot b pagina 60).	Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		
	Winst over de verslagperiode	3,7	14,3
	Aanpassingen voor:		
	Nettofinancieringslasten	6,0	5,2
	Winstbelastingen	2,6	4,8
	Verlies op verkoop aandelen beëindigde bedrijfsactiviteiten	9,5	(1,8)
	Afschrijvingen op materiële vaste activa	8,7	8,5
	Amortisatie immateriële activa	1,4	1,2
	Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen	31,9	32,2
	Mutatie handels- en overige vorderingen	(10,8)	(10,2)
	Mutatie voorraden	(2,7)	(5,5)
	Mutatie niet-rentedragende schulden	14,1	9,8
	Mutatie voorzieningen	(0,7)	(5,9)
	Kasstroom uit operationele activiteiten	31,8	20,4
	Betaalde rente	(5,5)	(4,6)
	Betaalde winstbelastingen	(2,5)	(5,1)
	Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	23,8	10,7
	Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
19	Afstoting van dochteronderneming, na aftrek van afgestoten geldmiddelen	31,4	–
20	Verwerving van dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen	(39,9)	(8,5)
	(Des)investerings van (im)materiële vaste activa	(16,2)	(10,4)
	(Des)investerings van overige beleggingen	(0,5)	0,6
	Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	(25,2)	(18,3)
	Vrije kasstroom	(1,4)	(7,6)
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
	Opgenomen langlopende schulden	40,0	80,8
	Aflossing langlopende schulden	(27,3)	(14,3)
	Aflossing kortlopende schulden	(5,2)	(4,3)
	Dividenden betaald aan minderheidsbelangen	–	(0,1)
	Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	7,5	62,1
	Operationele kasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten	8,7	2,3
	Investeringskasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten	(1,0)	(2,7)
	Financieringskasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten	(8,5)	(0,8)
	Totale kasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten	(0,8)	(1,2)
	Nettotoename van geldmiddelen en kasequivalenten	5,3	53,3
	Valutakoers- en omrekenverschillen op geldmiddelen	0,5	(0,2)
		5,8	53,1
7	Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	(3,7)	(56,8)
	Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december	2,1	(3,7)
		5,8	53,1

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

» Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Kendrion N.V. is gevestigd in Nederland. De vennootschap is statutair gevestigd te Zeist en heeft als adres Utrechtseweg 33, 3704 HA Zeist. De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2007 omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep'). De Groep houdt zich in hoofdzaak bezig met het ontwikkelen, produceren en verkopen van hoogwaardige elektromagnetische componenten en handelt in en distribueert en bewerkt kunststof halffabricaten.

De Directie heeft op 25 februari 2008 de jaarrekening opgemaakt.

(a) » Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRSs) en de interpretaties daarvan die door de International Accounting Standards Board (IASB) zijn vastgesteld en door de EU zijn aanvaard (hierna 'EU-IFRS') per 31 december 2007.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2007 van Kendrion N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening van Kendrion N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek 2 BW.

(b) » Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in miljoenen euro's. De euro fungeert eveneens als functionele valuta van de vennootschap.

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met dien verstande dat:

- afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde;
- verplichtingen uit hoofde van op aandelen gebaseerde betalingstransacties die in geldmiddelen worden afgewikkeld worden gewaardeerd tegen reële waarde.

De methoden voor de bepaling van de reële waarde zijn nader besproken in noot 14 van de toelichting.

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS vereist dat de Directie oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten.

De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden. Aanpassingen van schattingswijze en invloed daarvan worden uiteengezet bij de toelichting op de desbetreffende post.

Door de Directie gevormde oordelen bij de toepassing van de EU-IFRS die belangrijke gevolgen hebben voor de jaarrekening en schattingen die een aanmerkelijk risico in zich bergen van een materiële aanpassing in het volgende jaar zijn verwerkt in de volgende onderdelen van de toelichting:

- noot 20 – overname van dochterondernemingen en minderheidsbelangen
- noot 2 – bepaling van de realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten
- noot 4 – benutting van uitgestelde belastingvorderingen
- noot 11 – waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten
- noot 12 – voorzieningen
- noot 17 – voorwaardelijke verplichtingen
- noot 14 – waardering van financiële instrumenten
- noot 15 – classificatie van leaseovereenkomsten

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

De grondslagen voor financiële verslaggeving zijn door de tot de Groep behorende entiteiten consistent toegepast.

Bepaalde vergelijkbare bedragen zijn gereclassificeerd ter afstemming op de presentatie van het huidige jaar. Daarnaast is de vergelijkbare winst- en verliesrekening zodanig herzien alsof een bedrijfsactiviteit die in de loop van de huidige verslagperiode is beëindigd vanaf het begin van de vergelijkbare periode was beëindigd (zie noot 19 van de toelichting).

In verband met de verkoop van Automotive Metals heeft Kendrion gekozen voor een andere presentatiewijze van het resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten in de winst- en verliesrekening ten opzichte van het verslagjaar 2005. De reden hiervan is dat de presentatie in de huidige jaarrekening de vergelijkbaarheid en het inzicht bevordert.

(c) **>> Grondslagen voor consolidatie**
(i) **Dochterondernemingen**

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover de vennootschap zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap indien de vennootschap de mogelijkheid heeft om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die momenteel uitoefenbaar of converteerbaar zijn. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt. Het aandeel van derden in het eigen vermogen en het resultaat wordt afzonderlijk vermeld. De grondslagen voor de financiële verslaggeving van dochterondernemingen zijn waar nodig aangepast aan de door de Groep gehanteerde grondslagen.

(ii) **Samenstelling van de Groep**

2007

Op 1 oktober 2007 heeft Kendrion de activiteiten van KDI Plastiques overgenomen (divisie Kendrion Distribution Services). Hierbij is geen aandelenbelang verworven, maar zijn bepaalde activa gekocht en is personeel overgenomen. Op 29 november 2007 is een belang van 100% verworven in de Linnig Antriebstechnik Groep (divisie Kendrion Electromagnetic). Op 21 december 2007 is de activiteit Automotive Metals geheel verkocht.

2006

Op 24 mei 2006 is het 50%-belang in Kendrion SKA GmbH & Co KG (Automotive Metals) uitgebreid tot 100%. Daarnaast is op 6 juli 2006 een belang van 100% verworven in Essåplast Group AB (divisie Kendrion Distribution Services).

(iii)

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de groep of baten en lasten uit dergelijke transacties worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de investering heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

(d)

>> Vreemde valuta

(i)

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers per de transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in euro's omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en verplichtingen die in een vreemde valuta liden en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per de transactiedatum. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen reële waarde worden opgenomen, worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen die gelden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, met uitzondering van de optredende valutakoersverschillen voortkomend uit de heromrekening van een financiële lening die wordt aangemerkt als afdekking van de netto-investering in een buitenlandse activiteit of in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt.

(ii)

Buitenlandse activiteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de koers die de wisselkoers op de transactiedatum benadert. Valutaomrekeningsverschillen worden direct in een afzonderlijke component van het eigen vermogen opgenomen.

Valutaomrekeningsverschillen worden direct in het eigen vermogen opgenomen. Sinds januari 2004, de overgangsdatum van de groep naar IFRS, worden deze verschillen verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen. Als een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, wordt het betreffende bedrag uit de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

Valutakoerswinsten en -verliezen die voortvloeien uit een monetaire post die is te ontvangen van of te betalen aan een buitenlandse activiteit, waarvan de afhandeling in de voorzienbare toekomst niet gepland noch waarschijnlijk is, worden beschouwd als onderdeel van een netto-investering in een buitenlandse activiteit en worden rechtstreeks verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen binnen het eigen vermogen.

(iii)

Netto-investering in buitenlandse activiteiten

Valutakoersverschillen die optreden bij de heromrekening van een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van de netto-investering in een buitenlandse activiteit worden direct in het eigen vermogen verwerkt voor zover de afdekking effectief is. Het niet-effectieve deel wordt als last in de winst- en verliesrekening opgenomen. Wanneer het afgedekte deel van de netto-investering wordt verkocht, wordt het daarmee samenhangende in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve bedrag bij de verkoop als correctie overgeboekt naar de winst- en verliesrekening. Voor alle buitenlandse activiteiten geldt dat eventuele verschillen die vóór 1 januari 2004, de overgangsdatum naar EU-IFRS, zijn ontstaan, op nihil zijn gesteld.

(e)

>> Materiële vaste activa

(i)

Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs of veronderstelde kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen (zie grondslag i). De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, de eerste schatting, voor zover relevant, van de ontmantelings- en verwijderingskosten van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden en een redelijk deel van de indirecte productiekosten.

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

(ii)

Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen overneemt, worden geclassificeerd als financiële leases. Vastgoed voor eigen gebruik dat via financiële lease is verworven, wordt gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag i).

(iii)

Kosten na eerste opname

De kostprijs van de vervanging van een deel van een materieel vast actief wordt in de boekwaarde van dat actief opgenomen indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief aan de Groep zullen toekomen en de kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden bepaald. De boekwaarde van het vervangen onderdeel wordt niet langer in de balans opgenomen. De kosten van het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

(iv)

Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel van een materieel vast actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De restwaarde, afschrijvingsmethode en gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld.

(v)

Verwerking van transactieresultaten

Boekresultaten op de afstoting van materiële vaste activa worden verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten.

(f)

>> Immateriële activa

(i)

Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft een bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Met betrekking tot bedrijfsovernames die hebben plaatsgevonden vanaf 1 januari 2004 komt goodwill overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

Bij overnames vóór deze datum is goodwill gebaseerd op de veronderstelde kostprijs, die gelijk is aan de waarde die hieraan op grond van de voorheen toegepaste GAAP werd toegekend.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en wordt niet geamortiseerd. In plaats daarvan wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering (zie grondslag i).

Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst- en verliesrekening opgenomen.

(ii) **Onderzoek en ontwikkeling**

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten, die worden verricht met het vooruitzicht nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten te verwerven, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

(iii) **Overige immateriële activa**

De overige door de Groep verworven immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie (zie hieronder) en bijzondere waardeverminderingverliezen (zie grondslag i).

(iv) **Uitgaven na eerste opname**

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

(v) **Amortisatie**

De amortisatie geschiedt lineair ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële activa, tenzij deze gebruiksduur onbepaalbaar is.

Met betrekking tot goodwill en overige immateriële activa met een onbepaalbare gebruiksduur 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.

(g) **➤ Financiële instrumenten en overige beleggingen**

(i) **Financiële instrumenten**

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, opgenomen rentedragende leningen, handelsschulden en overige te betalen posten, geldmiddelen en kasequivalenten en overige niet-afgeleide financiële instrumenten.

Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde na aftrek van eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten op de hierna beschreven wijze gewaardeerd.

Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingverliezen (zie grondslag i).

Opgenomen rentedragende leningen

Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de eerste waardering en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en die een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van het saldo geldmiddelen en kasequivalenten en worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Overige niet-afgeleide financiële instrumenten

Dit betreft aan derden verstrekte achtergestelde leningen. Overige niet-afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode verminderd met bijzondere waardeverminderingen.

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta-, grondstoffen- en renterisico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na eerste opname worden afgeleide instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd. Eventuele wijzigingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, tenzij ze zijn aangemeld als kasstroomafdekking.

Veranderingen in reële waarde van een afgeleid afdekkingsinstrument dat is aangemerkt als een kasstroomafdekking worden rechtstreeks in het eigen vermogen gebracht voor zover de afdekking effectief is. Niet-effectieve delen worden als resultaat in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor een kasstroomafdekking, afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekking prospectief beëindigd. Het cumulatieve resultaat dat eerder in het eigen vermogen was opgenomen blijft hiervan onderdeel totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Als de afgedekte positie een niet-financieel actief betreft, wordt het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag overgeboekt naar de boekwaarde van het actief wanneer dit wordt verantwoord. In andere gevallen wordt het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode waarin de afgedekte positie of transactie in de winst- en verliesrekening wordt verantwoord.

(h)

>> Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs, of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.

De kostprijs van de voorraden van Kendrion Distribution Services is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo) (evenals de kostprijs van de voorraden van Automotive Metals tot moment van verkoop). Kendrion Electromagnetic is gebaseerd op de gewogen gemiddelde kostprijs en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden en het naar de bestaande locatie en in de bestaande toestand brengen daarvan. Dit onderscheid tussen de divisies wordt gemaakt vanwege de relatief grotere prijsschommelingen van de voorraden die door Kendrion Electromagnetic worden ingekocht. De kostprijs van voorraden omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

(i)
(i)

» Bijzondere waardeverminderingen

Financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt van een financieel actief beoordeeld of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat één of meerdere gebeurtenissen een negatief effect zullen hebben op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief.

De bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot een op geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief worden berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente.

Belangrijke financiële activa worden individueel op bijzondere waardevermindering getoetst. De overige financiële activa worden ondergebracht in groepen met vergelijkbare kredietrisico's en collectief beoordeeld.

Alle bijzondere waardevermindervingsverliezen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen. Een cumulatief verlies met betrekking tot een voor verkoop beschikbaar financieel actief dat voorheen als last in het eigen vermogen was opgenomen, wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

Een bijzonder waardevermindervingsverlies wordt teruggenomen indien de terugname objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat deze bijzondere waardevermindering werd genomen. Bij financiële activa die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd, komt de terugname ten gunste van de winst- en verliesrekening.

(ii)

Niet-financiële activa

De boekwaarde van de niet-financiële activa van de groep, voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, wordt per iedere verslagdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill en immateriële activa met een onbepaalbare gebruiksduur of die nog niet gebruiksklaar zijn, wordt op iedere verslagdatum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde gelijk aan de hoogte van de bedrijfswaarde of de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van andere activa en groepen (de 'kastroomgenererende eenheid'). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Een bijzonder waardevermindervingsverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde. Bijzondere waardevermindervingsverliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardevermindervingsverliezen worden met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de eenheden toegerekende goodwill, en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (of groep van eenheden).

(iii)

Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vordering wordt teruggenomen indien de stijging, na opname van dit verlies, van de realiseerbare waarde objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardeverminderingsverlies werd opgenomen. Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingsverliezen teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardeverminderingsverlies was opgenomen. Terugneming wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening.

(iv)

Berekening van de realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde van tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente (dat wil zeggen de effectieve rente berekend bij eerste opname van deze financiële activa). Vorderingen met een korte resterende looptijd worden niet contant gemaakt. Voor de overige activa is de realiseerbare waarde gelijk aan 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 een afspiegeling 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 die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

(j)

>> Aandelenkapitaal

(i)

Inkoop van eigen aandelen

Bij inkoop van eigen aandelen dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de rechtstreeks toerekenbare kosten en na aftrek van eventuele fiscale effecten, opgenomen ten laste van het eigen vermogen. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen en gepresenteerd als aftrekpost op het totale eigen vermogen. Wanneer ingekochte eigen aandelen vervolgens worden verkocht of opnieuw worden uitgegeven, wordt het ontvangen bedrag opgenomen ten gunste van het eigen vermogen en wordt het eventuele overschot of tekort op de transactie overgeheveld naar de overige reserves.

(ii)

Dividend

De houders van gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals van tijd tot tijd door de algemene vergadering wordt vastgesteld. De Directie is onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen bevoegd te bepalen welk deel van de winst wordt gereserveerd vóór dividenduitkering. Indien van toepassing wordt het reeds toegekende maar nog niet uitgekeerde dividend op gewone aandelen in het boekjaar opgenomen als verplichting.

(k)

>> Personeelsbeloningen

(i)

Toegezegde-bijdrageregelingen

Een toegezegde-bijdrageregeling is een regeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding waarbij een entiteit vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit, en geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te betalen. Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als personeelsbeloningslast in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief voor zover een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen zal plaatsvinden.

(ii)

Toegezegd-pensioenregelingen

Toegezegd-pensioenregelingen zijn alle andere regelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding dan toegezegde-bijdrageregelingen. De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. De disconteringsvoet is het rendement per verslagdatum van obligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van AA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert en die luiden in dezelfde valuta waarin de beloningen naar verwachting worden uitgekeerd. Eventuele niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de reële waarde van de fondsbeleggingen worden hierop in mindering gebracht. De berekening wordt jaarlijks uitgevoerd door een erkende actuaire volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het saldo van eventuele niet-opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

Alle actuariële winsten en verliezen per 1 januari 2004, de overgangsdatum naar EU-IFRS, zijn opgenomen. Met betrekking tot de actuariële winsten en verliezen die na 1 januari 2004 ontstaan bij het berekenen van de verplichting van de Groep uit hoofde van een pensioenregeling, voor zover eventuele niet-opgenomen cumulatieve actuariële winsten of verliezen meer bedragen dan 10% van de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, dan wel van de reële waarde van de fondsbeleggingen indien deze hoger is, wordt dat gedeelte in de winst- en verliesrekening opgenomen over de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van de werknemers die aan de regeling deelnemen. Voor het overige wordt de actuariële winst of het actuariële verlies niet opgenomen.

Indien de regeling kwalificeert als toegezegd-pensioenregelingen, doch de instelling de verplichtingen niet op individuele basis kan berekenen, wordt de regeling verantwoord als zijnde toegezegde-bijdrageregeling.

(iii)

Langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen, met uitzondering van pensioenregelingen, is het bedrag van de toekomstige beloning dat werknemers hebben verdiend in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt gediscoteerd tot de contante waarde, waarna de reële waarde van eventuele daarop betrekking hebbende activa in mindering wordt gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van obligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van AA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. Eventuele actuariële winsten en verliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waarin deze zich voordoen.

(iv)

Aandelenoptieregeling en lange-termijn-incentiveprogramma (LTI)

Er bestaat een aandelenoptieregeling die voor 7 november 2002 is ingevoerd. In overeenstemming met de overgangsregeling van IFRS 1 en IFRS 2 zijn de grondslagen voor opname en waardering zoals vermeld in IFRS 2 niet toegepast op deze regelingen. Deze regeling is sinds 2005 beëindigd.

De vennootschap heeft een lange-termijn-incentiveprogramma voor het Executive Committee. Hierbij kunnen de leden rechten op aandelen verwerven (aandelenverwerving afgeschaft vanaf 2010). De regeling bestaat uit de mogelijkheid om voor het eerst na 2007, jaarlijks een hoeveelheid aandelen te verkrijgen, indien een aantal voor hen persoonlijk geformuleerde deels kwalitatieve en deels kwantitatieve doelstellingen is gerealiseerd. De omvang is afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen na drie jaar zijn behaald en de mate waarin middels bonusuitkering in voorgaande jaren, is geparticipeerd in de onderneming. De vennootschap neemt een verplichting op, berekend op basis van:

- het aantal gekochte aandelen middels bonusuitkeringen;
- de reële waarde van het aan de werknemer verschuldigde bedrag over drie jaar na aankoop van aandelen middels bonusuitkeringen;
- de reële waarde per toekenningsdatum en verdeeld over de periode tot aan het moment waarop de leden onvoorwaardelijk recht krijgen op betaling.

De waardering van de verplichting wordt op iedere balansdatum opnieuw bepaald, evenals op de afwikkelingsdatum.

(l)

» Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft 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 bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

(m)

» Opbrengsten

(i)

Verkoop van goederen en verlening van diensten

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen. Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake het innen van de verschuldigde vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen, en tevens wanneer er sprake is van aanhoudende managementbetrokkenheid bij de goederen en de omvang van de opbrengsten niet betrouwbaar kan worden bepaald. De overdracht van risico's en voordelen varieert naar gelang de voorwaarden van de betreffende verkoopovereenkomst.

(ii)

Overheidssubsidies

Een onvoorwaardelijke overheidssubsidie wordt als bedrijfsopbrengst in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de subsidie opeisbaar wordt. Andere overheidssubsidies worden initieel in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de Groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de Groep gemaakte kosten worden als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de Groep voor de kosten van een actief worden als overige bedrijfsopbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

(n)

» Lasten

(i)

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing

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

(ii)

Leasebetalingen uit hoofde van financiële leasing

De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten 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.

(iii)

Nettofinancieringslasten

Financieringsbaten omvatten de rentebaten op geïnvesteerde gelden, dividendopbrengsten, veranderingen in de reële waarde van op basis van de reële waarde in de winst- en verliesrekening opgenomen financiële activa, en winsten op afdekkingsinstrumenten die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Rentebaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve-rentemethode. Dividendbaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat het recht van de entiteit op betaling wordt gevestigd.

Financieringslasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden, de oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd op basis van de reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening, bijzondere waardevermindervingsverliezen op financiële activa en verliezen op afdekkinginstrumenten die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Alle financieringskosten worden met behulp van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Valutakoerswinsten en -verliezen uit transacties worden gesaldeerd.

(o)

» Belasting naar de winst

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van geldende belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum is besloten, en correcties op de over voorgaande jaren berekende belasting.

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen wordt gevormd op basis van de balansmethode, waarbij een voorziening wordt getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Uitgestelde belastingverplichtingen worden niet verwerkt voor de volgende tijdelijke verschillen: de eerste opname van activa of verplichtingen in een transactie die geen bedrijfscombinatie betreffen en noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden, en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend voor zover het waarschijnlijk is dat deze in de voorzienbare toekomst niet zullen worden afgewikkeld. Voor tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill worden geen uitgestelde belastingverplichtingen opgenomen. Uitgestelde belastingverplichtingen worden gewaardeerd met behulp van de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij terugname van de tijdelijke verschillen, op basis van de wetten die per verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om de verschuldigde belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en deze vorderingen en verplichtingen samenhangen met door dezelfde belastingautoriteit opgelegde winstbelasting aan dezelfde belasting verschuldigde entiteit, dan wel op verschillende belasting verschuldigde entiteiten die voornemens zijn de verschuldigde belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen of waarvan de belastingvorderingen en -verplichtingen gelijktijdig worden gerealiseerd.

Er wordt uitsluitend een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Additionele winstbelastingen naar aanleiding van dividenduitkeringen worden op hetzelfde moment opgenomen als de verplichting tot uitkering van het desbetreffende dividend.

(p)

» Beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van de Groep dat een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een afzonderlijk belangrijk geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt dat is verkocht of wordt aangehouden voor verkoop, of is een dochteronderneming die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht. Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkingsperiode is beëindigd.

(q)

» Gesegmenteerde informatie

Een segment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van de Groep dat goederen levert of diensten verleent (bedrijfs-segment), of goederen levert of diensten verleent in een bepaalde economische omgeving (geografisch segment) dat een van andere segmenten afwijkend risico- en rendementsprofiel heeft. Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt over de bedrijfssegmenten en de geografische segmenten van de Groep.

(r)

» Winst per aandeel

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor het gewone aandelenkapitaal. Het netto-resultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of het verlies gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of het verlies en het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterde effecten op de gewone aandelen.

(s)

» Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

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

- **IFRS 8 Operationele segmenten** introduceert voor de rapportage op basis van segmenten de zogeheten 'managementbenadering'. Onder IFRS 8, die in 2009 verplicht van toepassing wordt op de jaarrekening van de Groep, dient gesegmenteerde informatie bekend te worden gemaakt op basis van interne rapportages die op regelmatige basis door de Groep worden gebruikt om de ontwikkeling van elk segment te beoordelen en middelen toe te kennen. Momenteel presenteert de Groep gesegmenteerde informatie voor bedrijfs- en geografische segmenten (zie noot 18 van de toelichting).
- **In de herziene versie van IAS 23 Financieringskosten** verdwijnt de bestaande keuzemogelijkheid om financieringskosten onmiddellijk als last te verantwoorden of te activeren. Volgens de herziene voorschriften dient een entiteit de financieringskosten die direct toerekenbaar zijn aan de acquisitie, constructie of productie van een in aanmerking komend actief te activeren als onderdeel van de kosten van dat actief. De herziene versie van IAS 23 wordt in 2009 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep en zal een stelselwijziging betekenen voor de Groep. In overeenstemming met de overgangsbepalingen zal de Groep de herziene IAS 23 toepassen op in aanmerking komende activa waarvoor de activering van de financieringskosten op of na de datum van inwerkingtreding ingaat. Deze wijziging zal naar verwachting geen materiële invloed op de geconsolideerde jaarrekening hebben.
- **IFRIC 11 IFRS 2 – Transacties in groepsaandelen en ingekochte eigen aandelen** schrijft voor dat een op aandelen gebaseerde betalingsovereenkomst waarbij een entiteit goederen of diensten ontvangt in ruil voor toegekende rechten op haar eigenvermogensinstrumenten wordt verwerkt als een op aandelen gebaseerde betalingsovereenkomst die in aandelen wordt afgewikkeld, ongeacht de manier waarop de eigenvermogensinstrumenten zijn verworven. IFRIC 11 wordt in 2008 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep en dient dan met terugwerkende kracht te worden toegepast. IFRIC 11 zal naar verwachting geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening hebben.
- **IFRIC 12 Dienstverlening uit hoofde van concessieovereenkomsten** geeft richtlijnen voor bepaalde waarderings- en verwerkingsaspecten van de verslaglegging van concessieovereenkomsten bij publiek-private samenwerking. IFRIC 12, die in 2008 verplicht van toepassing wordt op de jaarrekening van de Groep, zal naar verwachting geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening hebben.

- **IFRIC 13 *Customer Loyalty Programmes*** ('klantenbindingsprogramma's') behandelt de verantwoording van klantenbindingsprogramma's die entiteiten toepassen of waaraan zij op andere wijze deelnemen. De interpretatie gaat in op de verslaggeving van programma's waarbij de klant loyaliteitspunten kan inruilen voor toekenningen zoals gratis of goedkopere goederen of diensten. IFRIC 13, die in 2009 verplicht van toepassing wordt op de jaarrekening van de Groep, zal naar verwachting geen materiële invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening.
- **IFRIC 14 IAS 19 – *The Limit on a Defined Benefit Asset, Minimum Funding Requirements and their Interaction*** ('Beperking van de activa uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, minimumdekkingsvereisten en hun onderlinge samenhang') verduidelijkt wanneer terugstortingen of lagere toekomstige pensioenpremies uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen als beschikbaar worden beschouwd en behandelt de impact van minimumdekkingsvereisten op dergelijke activa. Verder wordt aangegeven wanneer een minimumdekkingsvereiste kan leiden tot de opname van een verplichting. IFRIC 14 wordt in 2008 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep. IFRIC 14, IAS 19 zal naar verwachting geen materiële invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening.

>> Materiële vaste activa

EUR miljoen

	Terreinen en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Saldo per 1 januari 2006	55,3	76,1	33,0	2,7	167,1
Verworven via bedrijfscombinaties	2,4	2,7	–	–	5,1
Verworven, overig	1,0	3,3	3,0	4,1	11,4
Afgestoten	(0,5)	(3,8)	(2,6)	–	(6,9)
Naar voor verkoop aangehouden activa	(0,7)	–	–	–	(0,7)
Gereedgekomen investeringsprojecten	–	2,2	0,1	(2,3)	–
Valutaomrekeningsverschillen	0,5	0,4	(0,0)	0,0	0,9
Saldo per 31 december 2006	58,0	80,9	33,5	4,5	176,9
Saldo per 1 januari 2007	58,0	80,9	33,5	4,5	176,9
Verworven via bedrijfscombinaties	4,6	1,8	0,6	0,2	7,2
Verworven, overig	2,7	5,9	3,2	8,1	19,9
Afgestoten	(1,3)	(5,9)	(7,0)	(0,7)	(14,9)
Verkoop groepsmaatschappijen	(18,2)	(30,1)	(2,9)	(0,4)	(51,6)
Gereedgekomen investeringsprojecten	1,2	2,7	–	(3,9)	–
Valutaomrekeningsverschillen	(0,3)	(0,3)	0,1	(0,1)	(0,6)
Saldo per 31 december 2007	46,7	55,0	27,5	7,7	136,9
Afschrijving en bijzondere waardeverminderingverliezen					
Saldo per 1 januari 2006	24,4	50,2	27,0	–	101,6
Afschrijvingslast boekjaar	2,2	7,4	2,7	–	12,3
Afgestoten	(0,3)	(3,4)	(2,4)	–	(6,1)
Naar voor verkoop aangehouden activa	(0,1)	–	–	–	(0,1)
Saldo per 31 december 2006	26,2	54,2	27,3	–	107,7
Saldo per 1 januari 2007	26,2	54,2	27,3	–	107,7
Afschrijvingslast boekjaar	2,2	7,4	2,7	–	12,3
Afgestoten	–	(4,1)	(6,9)	–	(11,0)
Verkoop groepsmaatschappijen	(6,1)	(21,1)	(2,4)	–	(29,6)
Saldo per 31 december 2007	22,3	36,4	20,7	–	79,4
Boekwaarde					
Per 1 januari 2006	30,9	25,9	6,0	2,7	65,5
Per 31 december 2006	31,8	26,7	6,2	4,5	69,2
Per 1 januari 2007	31,8	26,7	6,2	4,5	69,2
Per 31 december 2007	24,4	18,6	6,8	7,7	57,5

De valutaomrekeningsverschillen worden uitgerekend over de boekwaarde en verantwoord onder de desbetreffende regel in de kostprijs.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

Gebouwen	10 – 30 jaar
Machines en installaties	5 – 10 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3 – 7 jaar

Immateriële activa

EUR miljoen	Goodwill	Software	Overig	Totaal
Kostprijs				
Saldo per 1 januari 2006	4,9	4,7	–	9,6
Verworven via bedrijfscombinaties	8,6	–	–	8,6
Verworven, overig	–	1,7	–	1,7
Afgestoten	–	(0,3)	–	(0,3)
Saldo per 31 december 2006	13,5	6,1	–	19,6
Saldo per 1 januari 2007	13,5	6,1	–	19,6
Verworven via bedrijfscombinaties	27,8	0,1	6,6	34,5
Verworven, overig	–	1,0	0,6	1,6
Afgestoten	(1,3)	(0,1)	–	(1,4)
Valutaomrekeningsverschillen	(0,2)	–	–	(0,2)
Saldo per 31 december 2007	39,8	7,1	7,2	54,1
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen				
Saldo per 1 januari 2006	–	2,6	–	2,6
Amortisatie boekjaar	–	1,2	–	1,2
Afgestoten	–	(0,3)	–	(0,3)
Saldo per 31 december 2006	–	3,5	–	3,5
Saldo per 1 januari 2007	–	3,5	–	3,5
Amortisatie boekjaar	–	1,3	0,1	1,4
Afgestoten	–	–	–	–
Saldo per 31 december 2007	–	4,8	0,1	4,9
Boekwaarde				
Per 1 januari 2006	4,9	2,1	–	7,0
Per 31 december 2006	13,5	2,6	–	16,1
Per 1 januari 2007	13,5	2,6	–	16,1
Per 31 december 2007	39,8	2,3	7,1	49,2

Amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen

De amortisatie is opgenomen onder de volgende posten in de winst- en verliesrekening:

EUR miljoen	2007	2006
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1,4	1,2

De geschatte gebruiksduur van software ligt tussen de drie en vijf jaar. Van de overige immateriële activa bedraagt de geschatte gebruiksduur tien jaar of langer.

Onder de kolom 'overig' zijn inzake de acquisitie van de Linnig Antriebstechnik Groep waarden toegekend aan klant-relaties à EUR 6,0 miljoen en merknaam à EUR 0,6 miljoen.

Toetsing op bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

EUR miljoen	2007	2006
Kendrion Electromagnetic	27,4	–
Automotive Metals	–	1,3
Kendrion Distribution Services	12,4	12,2
	39,8	13,5

De belangrijkste veronderstellingen en de wijze van kwantificering: Kendrion waardeert haar immateriële activa in overeenstemming met IAS 38 en IFRS 3. Kendrion verricht overeenkomstig IAS 36 een impairmenttest op de geactiveerde goodwill binnen de regio's Zweden, Duitsland en Frankrijk. De toets is gebaseerd op toekomstige gegenereerde kasstromen waarop het grootste deel van de goodwill specifiek betrekking heeft. De waarderingsmethodiek betreft de 'discounted cashflow-methode', waarbij wordt uitgegaan van een oneindige levensduur. De kasstromen zijn voor de nabije toekomst gebaseerd op de betreffende mid-term-plannen en budgetten die lokaal zijn opgesteld. Na deze periode wordt een restwaarde berekend op basis van de resultaten in het laatste expliciete prognosejaar, waarbij wordt geabstraheerd van groei. In de prognoses is geabstraheerd van belastingen, oftewel het uitgangspunt is een pretax-cashflow. Ook de disconteringsvoet (WACC) is vóór belastingen berekend.

In overeenstemming met IAS 36.44 is in de prognosejaren geabstraheerd van uitbreidingsinvesteringen. De verwachte groei in de kasstromen als gevolg van deze uitbreidingsinvesteringen is tevens gecorrigeerd. In de restwaardeperiode is uitgegaan van een stabiele situatie en is derhalve geen verdere waardetoevoeging verondersteld. De kasstromen zijn verdisconteerd tegen een pretax WACC tussen de 12% en 14%.

De uitkomst van de berekening van de realiseerbare waarde ligt boven de boekwaarde van de opgenomen goodwill. Het testen van enkele variabelen op gevoeligheid heeft de basisaannames niet veranderd en ook niet geleid tot aanpassing van de realiseerbare waarde. Kendrion heeft derhalve geen bijzondere waardevermindering op haar goodwill doorgevoerd in dit verslagjaar.

3 >> Overige beleggingen, derivaten

Onder overige beleggingen zijn opgenomen zogenaamde achtergestelde vendorleningen ten bedrage van EUR 1,5 miljoen. Deze leningen zijn in het verleden verstrekt bij de verkoop van bepaalde bedrijfsonderdelen. Daarnaast zijn onder overige beleggingen opgenomen de reële waarde van de valutatermijncontracten, rente- en grondstoffenderivaten ten bedrage van EUR 1,1 miljoen, een vordering uit hoofde van personeelsbeloningen à EUR 0,1 miljoen en overige vorderingen met een looptijd van langer dan één jaar ten bedrage van EUR 1,1 miljoen.

4 >> Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

Kendrion heeft in drie landen voor aanwezige fiscaal compensabele verliezen uitgestelde belastingvorderingen in de balans opgenomen. Hieronder volgt een toelichting per land.

Duitsland

Er zijn definitieve aanslagen opgelegd tot en met het jaar 2000.

In het derde kwartaal van het verslagjaar is een voorstel tot belastingherziening in Duitsland goedgekeurd door het parlement, onder andere inhoudend een verlaging van de belastingtarieven. Het totaaltarief wordt met ingang van 1 januari 2008 verlaagd van circa 40% naar 30%. Als gevolg hiervan heeft Kendrion haar uitgestelde belastingvordering in Duitsland verlaagd met EUR 3,1 miljoen.

De Duitse belastingautoriteiten voeren een volledige controle uit op alle (ook voormalige) Kendrion-vennootschappen over de periode 2001 – 2004. De controle is nog niet geheel afgerond, maar de belangrijkste bevindingen ter zake de Duitse tussenholding zijn besproken. De Duitse belastingautoriteiten accepteren bepaalde genomen verliezen ter hoogte van EUR 53,5 miljoen (EUR 36,5 miljoen ‘Körperschaftsteuer’ en EUR 17 miljoen ‘Gewerbesteuer’) uit de voormalige sanitairactiviteiten niet alsook uit hoofde van de verkoop van de divisie Automotive Plastics niet. Kendrion is het niet eens met een groot deel van de opmerkingen en heeft wat betreft de verliezen uit de verkoop van Automotive Plastics een second opinion gevraagd van een gerenommeerd Duits fiscaal adviesbureau. Hieruit is gebleken, dat de kans op succesvol procederen niet meer dan 50% is. Indien wordt gekozen voor een gerechtelijke procedure, dan moet worden geprocedeerd over alle door de Duitse belastingautoriteiten ter discussie gestelde posten. Alhoewel Kendrion en haar adviseur van mening zijn, dat Kendrion’s positie voor de andere discussiepunten voor een groot deel verdedigbaar is, wordt bij procederen ter zake ook een procesrisico gelopen. Kendrion heeft daarom besloten om tot een compromis te komen met de Duitse belastingautoriteiten. In totaal komt circa EUR 26 miljoen aan ‘Körperschaftsteuer’ en EUR 6 miljoen aan ‘Gewerbesteuer’ te vervallen. Dientengevolge is EUR 1 miljoen afgeboekt van de uitgestelde belastingvorderingen in Duitsland. Per 31 december 2007 resteert dan aan compensabele verliezen in Duitsland circa EUR 59 miljoen ‘Körperschaftsteuer’ en circa EUR 31 miljoen ‘Gewerbesteuer’. Deze verliezen zijn vrijwel geheel gewaardeerd in de uitgestelde belastingvorderingen van EUR 13,8 miljoen per 31 december 2007. Genoemde compensabele verliezen staan vast, zodra de Duitse belastingautoriteiten tot en met 2004 definitieve aanslagen hebben afgegeven.

Nederland

De fiscaal compensabele verliezen per 31 december 2007 bedragen EUR 16 miljoen en zijn volledig gewaardeerd. Er zijn definitieve aanslagen opgelegd tot en met 2003. Van genoemde verliezen is circa EUR 12 miljoen definitief. De uitgestelde belastingvorderingen, totaal EUR 5,7 miljoen, bestaan uit EUR 4,1 miljoen gewaardeerde fiscaal compensabele verliezen en EUR 1,6 miljoen uit hoofde van tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering.

In 2006 rapporteerde Kendrion dat de invoering in Nederland van de zogenaamde rentebox uitgesteld was in afwachting van besluitvorming bij de Europese Commissie (EC). De EC onderzoekt of een dergelijke faciliteit niet kwalificeert als overheidssteun, al hebben Ierland en België vergelijkbare regelingen. Wanneer de beslissing tot invoering van de rentebox alsnog wordt genomen, resulteert een significante afboeking van de uitgestelde belastingvordering in Nederland.

Zweden

De fiscaal compensabele verliezen per 31 december 2007 bedragen SEK 63 miljoen (EUR 6,7 miljoen), waarvan EUR 3,6 miljoen is gewaardeerd. Er zijn nog geen definitieve aanslagen opgelegd.

In de balans opgenomen uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen:

EUR miljoen	Activa		Verplichtingen		Per saldo	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Materiële vaste activa	–	–	1,5	3,2	(1,5)	(3,2)
Immateriële activa	0,0	–	2,5	–	(2,5)	–
Vorraden	0,1	–	0,3	0,3	(0,2)	(0,3)
Personeelsbeloningen	0,1	0,2	–	–	0,1	0,2
Voorzieningen	0,2	0,2	0,2	–	–	0,2
Overige posten	1,7	–	0,4	0,3	1,3	(0,3)
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	18,9	20,5	–	–	18,9	20,5
Belastingvordering/-verplichting	21,0	20,9	4,9	3,8	16,1	17,1

De uitgestelde belastingen aan de activazijde hebben vrijwel volledig betrekking op geactiveerde compensabele verliezen.

De uitgestelde belastingen aan de passivazijde hebben vrijwel volledig betrekking op tijdelijke verschillen in commerciële en fiscale waardering van immateriële en materiële vaste activa. Deze hebben een relatief lange looptijd, ten minste langer dan vijf jaar.

Mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar

Per saldo, EUR miljoen	2007				2006		
	Stand 1 januari	Effect acquisities en decon- solidatie	Opgenomen in resultaat	Stand 31 december	Stand 1 januari	Opgenomen in resultaat	Stand 31 december
Materiële vaste activa	(3,2)	0,8	0,9	(1,5)	(3,2)	0,0	(3,2)
Immateriële vaste activa	–	(2,0)	(0,5)	(2,5)	–	–	–
Voorraden	(0,3)	(0,2)	0,3	(0,2)	(0,1)	(0,2)	(0,3)
Personeelsbeloningen	0,2	–	(0,1)	0,1	0,2	(0,0)	0,2
Voorzieningen	0,2	0,0	(0,2)	–	0,3	(0,1)	0,2
Overige posten	(0,3)	0,3	1,3	1,3	–	(0,3)	(0,3)
Fiscale waarde van gebruikte voorwaartse verliescompensatie	20,5	1,1	(2,7)	18,9	20,2	0,3	20,5
	17,1	0,0	(1,0)	16,1	17,4	(0,3)	17,1

In 2007 zat een per saldo negatief effect in de belastingen in de winst- en verliesrekening (2007: EUR – 1,0 miljoen; 2006: EUR – 0,3 miljoen). Dit werd veroorzaakt door de tariefswijziging in Duitsland en door een stijging van de tijdelijke waarderingsverschillen met name toe te rekenen aan verschillen in waardering tussen IFRS en lokale grondslagen.

Niet in de balans opgenomen uitgestelde belastingvorderingen

Voor een bedrag van circa EUR 12,8 miljoen (2006: EUR 79,3 miljoen) zijn uitgestelde belastingvorderingen niet in de balans opgenomen. Deze hebben betrekking op ongewaardeerde compensabele verliezen in een aantal landen, onder meer in China, Frankrijk, Zweden en Zwitserland. De afname ten opzichte van eind 2006 wordt met name veroorzaakt door de vervallen verliezen als gevolg van de belastingcontrole in Duitsland (EUR 32 miljoen), het gebruik voor de waardering van uitgestelde belastingvorderingen enerzijds als gevolg van Linnig Antriebstechnik Groep (EUR 21 miljoen) en anderzijds als gevolg van bijgestelde fiscale winstramingen op basis van het Mid-term Plan 2008-2010.

5

>> Voorraden

EUR miljoen	2007	2006
Grondstoffen, hulpstoffen, technische materialen en emballage	12,9	14,1
Goederen in bewerking	9,8	13,9
Gereed product	7,5	8,2
Handelsgoederen	39,0	38,5
	69,2	74,7

De voorraden zijn weergegeven inclusief een getroffen voorziening voor incourantheid ten bedrage van EUR 4,8 miljoen (2006: EUR 4,5 miljoen).

6

>> Handels- en overige vorderingen

EUR miljoen	2007	2006
Handelsdebiteuren	77,1	89,6
Overige vorderingen	6,5	5,7
Overlopende activa	7,1	5,0
	90,7	100,3

De met handels- en overige vorderingen samenhangende krediet- en valutarisico's zijn vermeld in onderdeel 14 van de toelichting.

Kendrion N.V. is betrokken bij een juridische procedure met Voestalpine Polynorm N.V. in verband met een geschil over de afwikkeling van de verkoop van Kendrion Van Niftrik B.V. aan Polynorm in 2004. Op dit moment staat er nog een deel van de verkoopprijs op een notariële escrow-rekening. Dit deel bedraagt EUR 0,8 miljoen. Kendrion heeft de rechter in de tweede helft van 2006 verzocht te bepalen dat Polynorm geen claims heeft op Kendrion onder de verkoopovereenkomst en dat daarom het bedrag op de escrow-rekening aan Kendrion moet worden uitbetaald. Polynorm heeft een counterclaim ingediend van in totaal EUR 1,1 miljoen exclusief rente. De Directie beschouwt op basis van de nu bekende feiten en omstandigheden en ingewonnen juridische adviezen een groot deel van de claim als zwak. Op dit moment wordt gewacht op een uitspraak van de rechtbank.

7 >> Geldmiddelen en kasequivalenten

EUR miljoen	2007	2006
Banksaldi	9,6	5,5
Rekening-courantkredieten banken	(7,5)	(9,2)
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	2,1	(3,7)

De banksaldi staan ter vrije beschikking. Het renterisico van de Groep en een gevoeligheidsanalyse voor financiële activa en verplichtingen zijn vermeld in noot 14 van de toelichting.

8 >> Eigen vermogen

Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

EUR miljoen	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Omrekenings- reserve	Afdekkings- reserve	Reserve eigen aandelen	Overige reserves	Ingehouden winsten	Totaal	Minderheids- belangen	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2006	20,6	75,2	(0,2)		(2,0)	(42,2)	17,5	68,9	0,2	69,1
Bestemming onverdeeld resultaat						17,5	(17,5)			
Ingekochte eigen aandelen					(0,2)			(0,2)		(0,2)
Geleverde ingekochte eigen aandelen					0,1			0,1		0,1
Overig					0,1			0,1		0,1
Totaalresultaat 2006			0,2	0,2			14,3	14,7		14,7
Stand per 31 december 2006	20,6	75,2	0,0	0,2	(2,0)	(24,7)	14,3	83,6	0,2	83,8
Stand per 1 januari 2007	20,6	75,2	0,0	0,2	(2,0)	(24,7)	14,3	83,6	0,2	83,8
Bestemming onverdeeld resultaat						14,3	(14,3)	–		
Ingekochte eigen aandelen										
Geleverde ingekochte eigen aandelen					0,1			0,1		0,1
Verwerving minderheidsbelang									0,3	0,3
Overig					1,8	(1,8)		–		
Totaalresultaat 2007			0,3	0,6			3,6	4,5	0,1	4,6
Stand per 31 december 2007	20,6	75,2	0,3	0,8	(0,1)	(12,2)	3,6	88,2	0,6	88,8

Aandelenkapitaal en agio

Gewone aandelen

Het maatschappelijke aandelenkapitaal bestaat uit:

40.000.000 gewone aandelen ad EUR 2,00 80,0 miljoen

Stand per 1 januari 2007: gewone aandelen 102.876.247 20,6 miljoen

Stand per 31 december 2007: gewone aandelen 10.287.624¹ 20,6 miljoen

Alle aandelen zijn volledig volgestort.

¹ Op 11 april 2007 heeft door middel van een statutenwijziging een 'reverse split' plaatsgevonden, waarbij iedere tien aandelen van nominaal EUR 0,20 zijn samengevoegd tot één aandeel met een nominale waarde van EUR 2,00. In verband hiermee zijn alle overige vermelde aantallen voor 2006 aangepast.

Agioreserve

Stand per 1 januari 2007 en 31 december 2007 75,2 miljoen

Omrekeningsreserve

De omrekeningsreserve omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van deelnemingen buiten het eurogebied, evenals door de omrekening van verplichtingen waarmee de netto-investering van de vennootschap in een buitenlandse dochteronderneming wordt afgedekt. Herwaarderingen van dit zogenaamde translatierisico worden geboekt via het eigen vermogen. De opbouw van het cumulatieve cijfer is begonnen per 1 januari 2004.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden.

Reserve eigen aandelen

De reserve voor eigen aandelen van Kendrion omvat de kostprijs van de aandelen van Kendrion N.V. die door haar worden gehouden ten behoeve van het Long Term Incentive-programma en in het kader van de aandelenregeling voor directeurs van werkmaatschappijen. Per 31 december 2007 hield Kendrion 6.790 (2006: 11.828) eigen aandelen.

Overige reserves

De overige reserves zijn alle reserves, anders dan de afzonderlijk weergegeven reserves en bestaan hoofdzakelijk uit de geaccumuleerde niet-uitgekeerde resultaten over voorgaande boekjaren.

Ingehouden winsten

In 2007 is het resultaat over 2006 volledig in de overige reserves opgenomen. Het saldo reserve ingehouden winsten bestaat derhalve uit het behaalde resultaat over 2007.

Beperkingen

Voor enkele dochterondernemingen gelden restricties ten aanzien van de uitkeerbaarheid van vermogen als gevolg van wettelijke en of statutaire bepalingen. Deze restricties bedroegen eind 2007 EUR 3,1 miljoen (2006: EUR 6,5 miljoen).

Minderheidsbelang

Kendrion heeft twee dochterondernemingen welke volledig worden meegenomen in de consolidatie. Dit betreft Kendrion Binder Magnete Vertriebsgesellschaft mbH (Oostenrijk) en sinds de acquisitie van de Linnig Groep tevens Linnig de Mexico SA de CV. Voor het belang dat niet wordt gehouden door Kendrion is een bedrag in het eigen vermogen en resultaat opgenomen.

9

>> Winst per aandeel

Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2007 is uitgegaan van de aan aandeelhouders van gewone aandelen toe te rekenen winst van EUR 3,6 miljoen (2006: EUR 14,3 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal aandelen dat gedurende het boekjaar heeft uitgestaan: 2007: 10.292.000 en 2006: 10.278.000.

EUR miljoen	2007	2006
Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst	3,6	14,3

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

In duizend aandelen	2007	2006
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	10.287	10.287
Effect van mutatie eigen aandelen	5	(9)
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	10.292	10.278
Gewone winst per aandeel (EUR)	0,35	1,39

Verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2007 is uitgegaan van de aan aandeelhouders van gewone aandelen toe te rekenen winst van EUR 3,6 miljoen (2006: EUR 14,3 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal aandelen dat gedurende het boekjaar heeft uitgestaan: 2007: 10.292.000 (2006: 10.278.000).

EUR miljoen	2007	2006
Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst	3,6	14,3
Effect van verwatering	–	–
Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst (verwaterd)	3,6	14,3

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)

In duizend aandelen	2007	2006
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	10.292	10.278
Effect van aandelenopties op uitgifte	–	3
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd) per 31 december	10.292	10.281
De verwaterde winst per aandeel (EUR)	0,35	1,39

Winst per aandeel voor voortgezette en beëindigde bedrijfsactiviteiten

De winst per aandeel voor voortgezette en beëindigde bedrijfsactiviteiten over 2007 en 2006 is berekend met gebruikmaking van dezelfde cijfers als gebruikt bij de berekening van de gewone winst per aandeel, behoudens dat in de berekening voor de winst over het boekjaar 2007 en 2006 wordt uitgegaan van de winst met betrekking tot voortgezette bedrijfsactiviteiten na aftrek minderheidsbelang van EUR 13,1 miljoen (2006: EUR 12,5 miljoen) en het resultaat met betrekking tot beëindigde bedrijfsactiviteiten van EUR –/– 9,5 miljoen (2006: EUR 1,8 miljoen) respectievelijk.

10

» Leningen en overige financieringsverplichtingen

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de leningen en overige financieringsverplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voor meer informatie over het door de Groep gelopen rente-, valuta- en liquiditeitsrisico wordt verwezen naar onderdeel 14 van de toelichting.

EUR miljoen	2007	2006
Langlopende verplichtingen		
Bankleningen tegen onderpand	85,0	74,4
Financiële leaseverplichtingen	2,1	2,3
	87,1	76,7
Kortlopende verplichtingen		
Aflossingsverplichting binnen één jaar	0,2	7,1
Rentedragende schulden kredietinstellingen	7,5	9,2
	7,7	16,3

Financieringsvoorwaarden

Per 31 december 2007 had Kendrion de volgende kredietfaciliteiten ter beschikking:

- EUR 140 miljoen gecommiteerde revolvingkredietfaciliteit bij een bankenconsortium. De faciliteit is gecommiteerd tot 23 november 2010;
- EUR 20 miljoen juniorfaciliteit bij een bankenconsortium. De faciliteit is gecommiteerd tot 23 november 2009;
- EUR 40 miljoen garantiefaciliteit bij een bankenconsortium. Deze faciliteit is gecommiteerd tot 14 maart 2011. Deze faciliteit is verstrekt inzake de opgelegde boete door de Europese Commissie waartegen Kendrion beroep heeft ingesteld;
- EUR 6,6 miljoen overige faciliteiten, waaronder financiële leases.

Per 31 december 2007 bedroeg de totale niet-benutte ruimte binnen de faciliteiten ruim EUR 75 miljoen.

Kredietfaciliteit consortium

In het kader van de kredietovereenkomst met het bankenconsortium moet Kendrion aan een aantal financiële convenanten voldoen inzake de verhouding rentedragende schuld en EBITDA (debt cover), de solvabiliteit en interestdekking. Hierbij kan worden opgemerkt, dat de juniorfaciliteit van EUR 20 miljoen in dit verband wordt aangemerkt als eigen vermogen en niet als rentedragende schuld. Voorts wordt een oplopend deel van de EU-bankgarantie (in het kader van de boete) inclusief opgelopen rente meegenomen als rentedragende schuld in de berekening van debt cover (tot 50% per 31 december 2009) en in mindering gebracht op het eigen vermogen bij de solvabiliteit (tot 75% per 31 december 2009). Voorts wordt onder andere goodwill voor 50% in mindering gebracht op het eigen vermogen bij de berekening van de solvabiliteit. De convenanten worden per kwartaal getest. Ultimo 2007 werd in alle gevallen voldaan aan de convenanten.

Verstrekte zekerheden

In het kader van de consortiumfaciliteit heeft Kendrion zekerheden afgegeven in de vorm van verpandingen van aandelen in een aantal individuele groepsmaatschappijen en intercompany-vorderingen.

Rentegevoeligheid

De rente verschuldigd over Kendrion's rentedragende leningen is voornamelijk voor een periode van drie maanden of korter gefixeerd. Kendrion heeft het hieruit voortvloeiende renterisico afgedekt door middel van afgeleide financiële instrumenten. Verwezen wordt naar pagina 86 renterisico voor nadere details.

11

>> Personeelsbeloningen

EUR miljoen	2007	2006
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3,5	3,2
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	7,7	8,6
Reële waarde van fondsbeleggingen	(5,4)	(6,0)
Contante waarde van nettoverplichtingen	5,8	5,8
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen	(0,2)	(0,4)
Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten (zie hieronder)	5,6	5,4
Verplichting uit hoofde van verlof voor lange dienstprestatie en jubilea	2,0	1,7
Totaal personeelsbeloningen	7,6	7,1
Personeelsbeloningen opgenomen onder 'overige beleggingen'	0,1	0,1
Personeelsbeloningen opgenomen onder 'verplichtingen'	(7,7)	(7,2)
Totaal personeelsbeloningen	(7,6)	(7,1)

Het bedrag niet opgenomen als gevolg van beperking van activa uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen bedraagt EUR 0,1 miljoen (2006: EUR 0,1 miljoen).

Mutaties in de in de balans opgenomen nettoverplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten

EUR miljoen	2007	2006
Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten per 1 januari	5,4	6,8
Toevoeging ten laste van resultaat	0,4	1,1
Besteding voor het beoogde doel	(0,5)	(0,7)
Overige mutaties	(0,5)	(0,7)
'Curtailment' winst	–	(1,1)
Verworven via bedrijfscombinaties	2,0	–
Afname door afstoting activiteiten	(1,2)	–
Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten per 31 december	5,6	5,4

Mutaties in fondsbeleggingen

EUR miljoen	2007	2006
Reële waarde van fondsbeleggingen per 1 januari	(6,0)	(15,1)
Bijdrage werkgever	(0,2)	(0,8)
Bijdrage participanten	(0,1)	(0,3)
Betaalde vergoedingen	0,5	0,2
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	(0,3)	(0,7)
Curtailment	–	11,1
Overige mutaties	0,7	(0,4)
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	(5,4)	(6,0)

In winst- en verliesrekening opgenomen last inzake toegezegd-pensioenregelingen

EUR miljoen	2007	2006
Aan dienstjaar toegerekende pensioenkosten	0,3	0,7
Rente over de verplichting	0,4	1,1
Curtailment winst	–	(1,1)
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	(0,3)	(0,7)
	0,4	–
Effectief rendement op fondsbeleggingen	0,2	0,5

De last inzake toegezegd-pensioenregelingen is opgenomen onder de volgende posten in de winst- en verliesrekening

EUR miljoen	2007	2006
Personeelskosten – pensioenlasten	0,4	–

In de winst- en verliesrekening is een last van EUR 1,4 miljoen (2006: EUR 1,6 miljoen) opgenomen inzake toegezegde bijdrageregelingen.

Er zijn geen rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte actuariële winsten en verliezen.

Voornaamste actuariële veronderstellingen per de balansdatum (in gewogen gemiddelden)

	2007	2006	2005	2004
Disconteringsvoet per 31 december	5,2%	4,0%	4,1%	4,7%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	4,3%	4,3%	4,0%	4,5%
Toekomstige loonsverhogingen	2,4%	2,6%	2,3%	2,4%
Toekomstige pensioenstijgingen	1,9%	2,0%	1,5%	1,8%

Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen

De pensioenregelingen bestaan zowel uit toegezegde-bijdrageregelingen als uit toegezegd-pensioenregelingen. In geval van toegezegde-bijdrageregeling wordt de bijdrage als last genomen in het jaar waarop deze betrekking heeft. Bij toegezegd-pensioenregelingen worden de toegekende aanspraken berekend volgens de 'projected unit credit'-methode. Actuariële resultaten boven de zogenoemde corridor (10% van de hoogste van de pensioenverplichtingen of marktwaarde van de pensioenactiva) worden geamortiseerd over de resterende gemiddelde diensttijd. Berekeningen vinden plaats door gekwalificeerde actuarissen. De op de balans staande pensioenverplichting is de huidige waarde van de toegezegd-pensioenverplichting op balansdatum, minus de marktwaarde van de pensioenactiva op balansdatum plus/minus nog niet toegerekende actuariële resultaten. Bij de bepaling van de disconteringsvoet ter berekening van de toegezegd-pensioenverplichting wordt uitgegaan van de vergoeding op corporate AA-bonds in Europa.

Het merendeel van de huidige toegezegd-pensioenverplichtingen ultimo 2007 is gerelateerd aan pensioenregelingen in Duitsland. De organisatie heeft de regeling in eigen beheer en is volledig aansprakelijk voor de pensioenverplichting. Een klein gedeelte is herverzekerd.

Onder de verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen zijn tevens opgenomen verplichtingen bij verlof voor lange dienstprestatie, beëindiging dienstverband en jubilea.

Aandelenoptieregeling

De aantallen genoemd in het verloop van de optieregeling betreffen nog aantallen vóór de reverse split.

Verloop optieregeling

Jaar van toekenning		Aantal voorwaardelijke optierechten eind 2006	Mutatie	Vervallen	Aantal voorwaardelijke optierechten eind 2007
2004	Statutaire Directie	17.500	–	17.500	–
	Overige directeuren	13.750	–	13.750	–
		31.250	–	31.250	–

De voorwaarde voor definitieve toekenning is de te realiseren stijging van de winst per aandeel, die gemiddeld over een periode van drie jaar gelijk moet zijn aan het nationale consumentenprijsindexcijfer (CPI) plus 3% per jaar. Hieraan is niet voldaan, de uitstaande optierechten ultimo 2006 zijn per april 2007 vervallen.

12

>> Voorzieningen

EUR miljoen	Overig	
	2007	2006
Stand per 1 januari	3,5	7,4
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	0,2	1,6
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen	(0,1)	(3,4)
Gedurende het boekjaar vrijgevallen voorzieningen	–	(1,1)
Gedurende het boekjaar overgeboekt naar verplichtingen	(0,6)	(1,0)
Stand per 31 december	3,0	3,5
Langlopend deel	3,0	3,5
Kortlopend deel	–	–
	3,0	3,5

Deze post heeft onder andere betrekking op een voorziening ad EUR 2,3 miljoen ter zake de boete van de Europese Commissie. Kendrion heeft in 2006 een beroep tegen de boete ingesteld. Een uitspraak wordt niet voor 2009 verwacht.

Financiële leaseverplichtingen

De financiële leaseverplichtingen vervallen als volgt:

EUR miljoen	2007			2006		
	Minimale lease-betalingen	Rente	Hoofdsom	Minimale lease-betalingen	Rente	Hoofdsom
< 1 jaar	0,3	(0,1)	0,2	0,4	(0,1)	0,3
1 – 5 jaar	1,1	(0,4)	0,7	1,2	(0,4)	0,8
> 5 jaar	1,7	(0,3)	1,4	1,8	(0,3)	1,5
	3,1	(0,8)	2,3	3,4	(0,8)	2,6

De financiële leaseverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op machines. Volgens de bepalingen van de leaseovereenkomsten zijn geen voorwaardelijke leasebetalingen verschuldigd.

13

» Handelsschulden en overige te betalen posten

EUR miljoen	2007	2006
Crediteuren	67,9	72,8
Premies sociale verzekeringen	5,5	6,7
Overige schulden en overlopende passiva	26,6	18,5
	100,0	98,0

14

» Financiële instrumenten

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, liquiditeit- en marktrisico (rente-, prijs- en valuta-risico). In dit onderdeel van de toelichting wordt informatie gegeven over de blootstelling van de Groep aan elk van de hierboven genoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van de Groep voor het beheeren en meten van deze risico's alsmede het kapitaalbeheer van de Groep. Daarnaast zijn in deze geconsolideerde jaarrekening nadere kwantitatieve toelichtingen opgenomen.

De Directie heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risicobeheerkader van de Groep. De Directie heeft hiertoe een Treasury Committee met verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en bewaking van het risicobeheerbeleid van de Groep.

Het risicobeleid van de Groep heeft als doel de risico's waarmee de Groep zich geconfronteerd ziet in kaart te brengen en te analyseren, passende risicolimieten en -controles te bepalen en de risico's en naleving van de limieten te bewaken. Beleid en systemen voor risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast aan veranderingen in de marktomstandigheden en de activiteiten van de Groep.

De Directie van de Groep ziet toe op de naleving van het risicobeheerbeleid en de -procedures van de groep.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit hoofde van aangegane derivatentransacties met banken, alsmede uit hoofde van in het verleden verstrekte leningen in het kader van verkoop van bedrijven. Het kredietrisico in de Groep wordt voortdurend bewaakt. De Groep verlangt geen zakelijke zekerheid voor handels- en overige vorderingen en financiële activa.

Als onderdeel van het geformuleerde kredietbeleid wordt iedere nieuwe belangrijke klant op kredietwaardigheid beoordeeld voordat de betalings- en leveringsvoorwaarden worden aangeboden. In die beoordeling worden, indien voorhanden, externe kredietbeoordelingen meegenomen. Klanten die niet voldoen aan de kredietwaardigheidsnormen van de Groep kunnen alleen zaken doen met de Groep op basis van vooruitbetaling of andersoortige garanties.

De Groep vormt een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen ter grootte van de geschatte verliezen uit hoofde van handels- en overige vorderingen en beleggingen. De belangrijkste onderdelen van deze voorziening zijn een specifieke verliesvoorziening voor afzonderlijke belangrijke posities. Verder is een collectieve verliesvoorziening bepaald op basis van historische betalingsgegevens voor vergelijkbare financiële activa.

Blootstelling aan kredietrisico

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

EUR miljoen	Boekwaarde	
	2007	2006
Geldmiddelen en kasequivalenten	9,6	5,5
Renteswapcontracten	1,0	0,3
Renteoptiecontracten	–	0,2
Grondstofoptiecontracten	0,1	0,1
Overige financiële instrumenten	1,5	2,1
Handelsvorderingen en overige vorderingen	90,7	100,3
Totaal	102,9	108,5

Bijzondere waardevermindervingsverliezen

De ouderdomsopbouw van de handelsvorderingen op de verslagdatum was als volgt:

Ouderdomsopbouw handelsvorderingen

Dagen	2007	2006
0 – 30	52,7	59,7
31 – 60	17,0	20,1
61 – 90	5,1	7,2
> 90	8,9	10,8
Totaal	83,7	97,8
Voorziening	(6,6)	(8,2)
Totaal handelsvorderingen	77,1	89,6

De voorzieningsrekening met betrekking tot handelsvorderingen wordt gebruikt om bijzondere waardeverminderingen te boeken tenzij de Groep er zeker van is dat het onmogelijk is het verschuldigde bedrag terug te krijgen; in dat laatste geval wordt het bedrag aangemerkt als oninbaar en direct afgeboekt ten laste van het betreffende financiële actief.

Garanties

Het beleid van de Groep is uitsluitend financiële garanties af te geven voor volledige dochterondernemingen.

Ultimo 2007 zijn er voor de volgende bedrijven garanties afgegeven ('403-verklaring'):

- Vink Kunststoffen B.V. te Didam;
- VT Plastics B.V. te Oudgastel;
- Combattant Holding B.V. te Zeist;
- Kendrion Finance B.V. te Zeist;
- Vink Holding B.V. te Zeist.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat er voldoende liquiditeiten worden aangehouden in de vorm van niet-gebruikte (gecommiteerde) kredietfaciliteiten of liquide middelen om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden. Kendrion heeft op de balansdatum voor EUR 75 miljoen ruimte binnen haar bestaande kredietfaciliteit.

Hieronder volgen de contractuele looptijden van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen:

31 december 2007 EUR miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	0 – 6 maanden	6 – 12 maanden	1 – 2 jaar	2 – 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Bankleningen	85,0	(100,3)	(2,6)	(2,6)	(5,2)	(89,9)	–
Financiële leaseverplichtingen	2,3	(3,1)	(0,2)	(0,2)	(0,3)	(0,7)	(1,7)
Rekening-courantkredieten banken	7,5	(7,7)	(7,7)	–	–	–	–
Handelsschulden en overige te betalen posten	103,8	(103,8)	(103,8)	–	–	–	–
Afgeleide financiële verplichtingen							
Renteswapcontracten	(1,0)	1,2	0,3	0,2	0,2	0,5	–
Grondstofoptiecontracten	(0,1)	–	–	–	–	–	–
Totaal	197,5	(213,7)	(114,0)	(2,6)	(5,3)	(90,1)	(1,7)

31 december 2006 EUR miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	0 – 6 maanden	6 – 12 maanden	1 – 2 jaar	2 – 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Bankleningen	74,5	(84,8)	(1,7)	(1,7)	(3,4)	(78,0)	–
Financiële leaseverplichtingen	2,7	(3,6)	(0,2)	(0,2)	(0,4)	(0,8)	(2,0)
Rekening-courantkredieten banken	16,0	(16,4)	(16,4)	–	–	–	–
Handelsschulden en overige te betalen posten	100,1	(100,1)	(100,1)	–	–	–	–
Afgeleide financiële verplichtingen							
Renteswapcontracten	(0,4)	0,7	0,0	0,1	0,2	0,4	–
Renteoptiecontract	(0,2)	0,1	–	0,1	–	–	–
Grondstofoptiecontracten	(0,1)	–	–	–	–	–	–
Totaal	192,6	(204,2)	(118,4)	(1,7)	(3,6)	(78,4)	(2,0)

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en grondstofprijzen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisico-positie binnen aanvaardbare grenzen te houden.

Voor de beheersing van het marktrisico worden derivaten afgesloten. Dergelijke transacties vinden plaats binnen de richtlijnen die zijn vastgesteld door de Directie. In het algemeen maakt de Groep gebruik van financiële instrumenten bij het beheersen van de volatiliteit in de winst- en verliesrekening.

Renterisico

Opgenomen leningen met een variabele rente zijn blootgesteld aan het risico van verandering in kasstromen ten gevolge van rentewijzigingen.

De Groep streeft ernaar dat minimaal 50% en maximaal 85% van het renterisico op opgenomen leningen is gebaseerd op een vaste rente. De Groep is in euro's luidende renteswaps aangegaan om, binnen het beleid van de Groep, een goede verhouding te bewerkstelligen tussen de blootstelling aan een vaste en aan een variabele rente.

Per 31 december 2007 had de Groep renteswaps met een gecontracteerd referentiebedrag van EUR 85 miljoen.

De resterende looptijden lopen uiteen van één tot vier jaar. De Groep classificeert renteswaps als kasstroomafdekking.

Wanneer de rente over de gehele rentecurve per 1 januari met 1 procentpunt stijgt, zullen de rentelasten van de Groep met EUR 0,1 miljoen stijgen. Hierbij worden inkomsten uit renteswaps ook meegerekend en overige omstandigheden ongewijzigd verondersteld.

De onderstaande tabel geeft voor rentedragende financiële activa en financiële verplichtingen de rente per de balansdatum.

			2007	2006
	Valuta	Nominale rente	Jaar van aflossing	Boek-waarde
Seniorbankleningen	EUR	EURIBOR + 1,35%	2010	60,8
Seniorbanklening	EUR	LIBOR	2009	4,2
Juniorbanklening	EUR	EURIBOR + 3,00%	2009	20,0
Rekening-courantschulden	Divers	LIBOR + 1,35%	2010	7,5
Financiële leaseverplichtingen	EUR	5,20%	2008 – 2017	2,3
Totale rentedragende schulden				94,8
				93,0

Gevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente

Financiële activa en verplichtingen met een vaste rente worden door de Groep niet tegen reële waarde opgenomen met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. Bovendien merkt de Groep derivaten (renteswaps) aan als kasstroomafdekkingen en niet als reëlewaardehedges. Om die reden heeft een wijziging in de rente op de verslagdatum geen invloed op het resultaat.

Wanneer de rente over de gehele curve per 1 januari 2007 met 1 procentpunt stijgt/daalt, zal de reële waarde van de renteswaps met EUR 1,4 miljoen stijgen/dalen. Aangezien dit kasstroomafdekkingen betreffen, wordt de reële waardeverandering in een reserve in het eigen vermogen verantwoord.

Prijrisico

Grondstoffen-hedge-instrumenten

Kendrion heeft callopties op de LME-(London Metal Exchange) cash koperprijs afgesloten ter afdekking van een deel van het koperprijrisico in de Groep. Deze optie loopt tot 31 december 2008 waarbij cash-settlement per kwartaal plaatsvindt. Reëlewaardewijzigingen van de optie, alsmede settlementbedragen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op verkopen, inkopen en opgenomen leningen die luiden in een andere valuta dan de euro. Kendrion-bedrijven worden voornamelijk in hun eigen valuta gefinancierd. De omzet van Kendrion wordt voornamelijk gerealiseerd in dezelfde valuta waarin de kosten worden gemaakt. In een aantal gevallen is er sprake van een mismatch. Deze mismatch is verspreid over diverse valuta en bestaat over het algemeen voor een korte periode.

De uit valutarisico's ontstane exposure wordt deels afgedekt door middel van derivaten.

De reële waarde van de valutatermijncontracten ter afdekking van verwachte transacties per 31 december 2007 bedroeg per saldo nagenoeg nihil.

Een 10-procentpuntappreciatie van de euro ten opzichte van onderstaande valuta per 31 december zou het eigen vermogen respectievelijk het resultaat conform onderstaande tabel hebben verlaagd. Dezelfde analyse is gedaan per 31 december 2006. Een 10-procentpuntdepreciatie van de euro zou ten opzichte van dezelfde valuta een tegengesteld effect hebben gehad.

31 december 2007	Eigen vermogen	Winst en verlies
US dollar	(0,0)	(0,1)
Zweedse kroon	(0,4)	(0,2)
Deense kroon	(0,6)	(0,2)
Noorse kroon	(0,2)	(0,2)
Tsjechische koruna	(0,5)	(0,0)
Zwitserse frank	(0,8)	(0,0)

31 december 2006	Eigen vermogen	Winst en verlies
US dollar	(0,0)	(0,1)
Zweedse kroon	(0,0)	(0,1)
Deense kroon	(0,3)	(0,1)
Noorse kroon	(0,2)	(0,2)
Tsjechische koruna	(0,4)	(0,0)
Zwitserse frank	(0,0)	0,1

De belangrijkste wisselkoersen gedurende het verslagjaar luiden als volgt:

Waarde van EUR 1

	Per 31 december 2007	Per 31 december 2006	Gemiddeld over 2007
Deense kroon	7,4583	7,4560	7,4516
Noorse kroon	7,9580	8,2380	8,0169
Zweedse kroon	9,4415	9,0404	9,2428
Pond sterling	0,7334	0,6715	0,6856
Zwitserse frank	1,6547	1,6069	1,6426
Tsjechische koruna	26,6280	27,4850	27,6867
Hongaarse forint	253,7300	251,7700	251,3401
Slowaakse koruna	33,5830	34,4350	33,8141
Hongkong dollar	11,4800	10,2409	10,7018
Chinese yuan	10,6955	10,3810	10,4426
US dollar	1,4721	1,3170	1,3723
Mexicaanse peso	16,0732	14,2899	16,1662
Braziliaanse real	2,6099	2,8165	2,6711

Kapitaalbeheer

Het beleid van de Directie is gericht op de handhaving van een sterke vermogenspositie waarmee het vertrouwen van beleggers, crediteuren en de markten kan worden behouden en de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten kan worden verzekerd. De Directie bewaakt het rendement op het eigen vermogen, dat door de Groep wordt gedefinieerd als het nettobedrijfsresultaat gedeeld door het eigen vermogen, exclusief minderheidsbelangen. De Directie bewaakt tevens het niveau van het aan gewone aandeelhouders uit te keren dividend.

De Directie streeft naar een evenwicht tussen een hoger rendement dat mogelijk zou zijn met een hoger niveau aan vreemd vermogen enerzijds en de voordelen en zekerheid van een solide vermogenspositie anderzijds.

Er zijn het afgelopen jaar geen wijzigingen aangebracht in de kapitaalbeheerbenadering van de Groep.

Naast de wettelijke kapitaalvereisten zijn de vennootschap noch haar dochterondernemingen onderworpen aan van buitenaf opgelegde kapitaalvereisten, met uitzondering van de convenanten met de banken zoals nader uiteengezet op pagina 81.

Reële waarden

Bepaling reële waarde

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

Materiële vaste activa

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

Immateriële activa

De reële waarde van octrooien en handelsmerken die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald aan de hand van de gediscoteerde geschatte royalty's die door het eigendom van het octrooi of het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van andere immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Financiële leaseverplichtingen

De reële waarde wordt geschat op de contante waarde van de toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de rente voor homogene leaseovereenkomsten. De geschatte reële waarde weerspiegelt verandering in de rente.

Vorraden

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

Handels- en overige vorderingen/handelsschulden en overige te betalen posten

Voor vorderingen en schulden die binnen één jaar vervallen, wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde. Alle overige vorderingen en schulden worden contant gemaakt om de reële waarde te bepalen.

Rentedragende leningen

De reële waarde wordt berekend door toekomstige aflossingen en rentebetalingen contant te maken tegen de geldende marktrente vermeerderd met de actuele toepasbare kredietopslag.

Derivaten

De reële waarde van valutatermijncontracten is gebaseerd op de genoteerde marktprijs, indien voorhanden. Indien geen genoteerde marktprijs beschikbaar is, wordt de reële waarde geschat door het verschil tussen de contractuele en de actuele termijnprijs voor de resterende looptijd contant te maken op basis van een risicovrije rentevoet.

Voor de bepaling van de reële waarde van renteswaps worden opgaven van banken gehanteerd. Deze opgaven worden op redelijkheid gecontroleerd met behulp van technieken gebaseerd op contant gemaakte kasstromen op basis van de voorwaarden en de looptijden van het contract en met gebruikmaking van de marktrente voor een vergelijkbaar instrument per waarderingsdatum.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt bepaald ten bate van de informatieverstopping en berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen de marktrente per verslagdatum. Voor financiële leases wordt de marktrente bepaald aan de hand van vergelijkbare leaseovereenkomsten.

Het onderstaande overzicht bevat de reële waarden en de boekwaardes van de financiële instrumenten.

Reële waarden

EUR miljoen

	2007		2006	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Handels- en overige vorderingen	90,7	90,7	100,3	100,3
Vorderingen langer dan één jaar	2,6	2,5	2,5	2,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	9,6	9,6	5,5	5,5
Rentederivaten	1,0	1,0	0,6	0,6
Grondstofderivaten	0,1	0,1	0,1	0,1
Personeelsbeloningen	0,1	0,1	0,1	0,1
Leningen tegen onderpand	(85,0)	(85,0)	(81,2)	(81,2)
Financiële leaseverplichtingen	(2,3)	(2,2)	(2,6)	(2,6)
Rekening-courantkredieten banken	(7,5)	(7,5)	(9,2)	(9,2)
Handelsschulden en overige te betalen posten	(100,0)	(100,0)	(98,0)	(98,0)
Valutatermijncontracten	–	–	–	–
Niet-opgenomen verlies (-)/ winst		(0,2)		0,0

Gehanteerde rente bij bepaling van de reële waarde

De gehanteerde rente voor de discontering van geschatte kasstromen, waar van toepassing, is gebaseerd op de swap-curve per 31 december, verhoogd met de actuele toepasbare kredietopslag en luidt als volgt:

	2007	2006
Derivaten	4 – 5%	3,5 – 4,5%
Leningen en overige financieringsverplichtingen	6 – 7%	5 – 6%
Leases	6 – 7%	5 – 6%

15

» Operationele leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden

De verschuldigde bedragen uit hoofde van niet-opzegbare operationele lease- en huurovereenkomsten vervallen als volgt:

EUR miljoen	2007	2006
< 1 jaar	9,5	7,9
1 – 5 jaar	12,9	14,4
> 5 jaar	4,5	1,9
	26,9	24,2

In het boekjaar 2007 werd uit hoofde van operationele leasing een last van EUR 2,7 miljoen in de winst- en verliesrekening opgenomen (2006: EUR 2,5 miljoen op basis van voortgezette activiteiten).

16

» Investeringsverplichtingen

In het boekjaar 2007 is de Groep een overeenkomst aangegaan voor de verwerving van materiële vaste activa ten bedrage van EUR 4,2 miljoen (2006: EUR 4,3 miljoen).

» Voorwaardelijke verplichtingen

Garanties/procedures per 31 december 2007

Kendrion is betrokken bij een onderzoek door de mededingingsautoriteiten in Europa naar vermeende schendingen van mededingingswetgeving door haar voormalige dochteronderneming Fardem Packaging B.V. Op 30 november 2005 heeft de Europese Commissie aan Kendrion een boete opgelegd voor een bedrag van EUR 34 miljoen. Op grond van de thans bekende feiten en omstandigheden alsmede op grond van destijds ingewonnen juridische adviezen, heeft Kendrion per 31 december 2005 een voorziening van EUR 2,3 miljoen getroffen, voor de boete die mede aan Fardem Packaging B.V. is opgelegd waarvoor door Kendrion een garantie is verstrekt. Kendrion heeft in 2006 beroep tegen de boete ingesteld. Begin 2007 heeft de Europese Commissie een conclusie van dupliek ingediend. Een uitspraak wordt niet vóór 2009 verwacht.

Kendrion SKA GmbH & Co KG is betrokken bij twee juridische procedures met een concurrent die claimt dat Kendrion SKA zich schuldig heeft gemaakt aan inbreuken op patentrechten van deze concurrent. In april 2007 is Kendrion SKA in het ongelijk gesteld in één van de procedures. Hiertegen is beroep ingesteld. In de andere procedure is in april 2007 ook uitspraak gedaan en daarbij is de vordering tegen Kendrion SKA afgewezen. De andere partij heeft hiertegen beroep ingesteld. Beide kwesties zijn nu onder de hogerberoeprechter. In het contract waarbij de activiteit Automotive Metals is verkocht (en waarvan Kendrion SKA deel uitmaakte) heeft Kendrion de koper gevrijwaard tegen eventuele kosten en schade die uit de procedures zouden volgen. Op grond van de thans bekende feiten en omstandigheden alsmede op basis van ingewonnen juridische adviezen is de Directie van mening dat het onwaarschijnlijk is dat de claims in rechte uiteindelijk zullen worden gehonoreerd. Een voorziening is derhalve niet getroffen.

Vink Plastics Ltd. (Engeland) heeft in 2002 en 2003 producten geleverd aan een afnemer, die deze producten heeft verwerkt en doorverkocht aan enkele buitenlandse partijen. Via vertegenwoordigers van de afnemer heeft Vink Plastics een claim ontvangen voor mankementen aan de geleverde producten ter grootte van Pound Sterling 360.000. In 2007 zijn er geen ontwikkelingen in deze zaak geweest. Vink Plastics doet op dit moment nader onderzoek naar de claim naar aanleiding van een na balansdatum ontvangen nader schrijven van de afnemer. Tevens worden de mogelijkheden onderzocht om de vermeende schade te verhalen op de leverancier van Vink Plastics dan wel te claimen bij de productaansprakelijkheidsverzekeraar. Een voorziening is derhalve niet getroffen.

» Gesegmenteerde informatie

Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt over de bedrijfssegmenten en de geografische segmenten van de Groep. De primaire segmentatiebasis, die van bedrijfssegmenten, berust op de bestuurlijke structuur en de interne rapportagestructuur van de Groep. De prijzen voor eventuele transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald.

De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet-toegerekende posten bestaan voornamelijk uit inkomsten-genererende activa en opbrengsten, rentedragende leningen, opgenomen gelden en kosten, alsmede algemene bedrijfsactiva en -lasten.

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

Bedrijfssegmenten

De Groep onderscheidt de volgende segmenten:

Divisie Industrial Components¹:

- Kendrion Electromagnetic;
- Automotive Metals (tot 21 december 2007).

Divisie Kendrion Distribution Services:

- Vink-groep;
- Servico.

¹ Na de verkoop van Automotive Metals is de Divisie Industrial Components hernoemd tot Divisie Kendrion Electromagnetic.

Geografische segmenten

De bedrijfssegmenten zijn actief in vijftien Europese landen, China, Mexico, Brazilië en de Verenigde Staten.

Bedrijfssegmenten

EUR miljoen	Kendron Electromagnetic		Automotive Metals		Divisie Industrial Components		Divisie Distribution Services	
			Beëindigd					
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Totaal opbrengsten uit transacties met derden	160,5	136,3	114,1	107,1	274,6	243,4	340,5	325,1
Bedrijfsresultaat	13,7	12,4	3,1	2,7	16,8	15,1	12,9	13,9
Nettofinancieringslasten								
Aandeel in resultaat in investeringen volgens de equity-methode				0,4				
Winstbelastingen								
Winst over het boekjaar								
Activa van het segment	114,6	68,6		67,5	114,6	136,1	123,1	112,8
Verplichtingen van het segment	53,1	22,6		46,6	53,1	69,2	105,8	77,4
Kasstromen uit bedrijfsactiviteiten	11,2	14,8	8,7	2,3	19,9	17,1	12,0	2,4
Kasstromen uit investeringsactiviteiten	(9,6)	(7,2)	(1,0)	(2,7)	(10,6)	(9,9)	(8,0)	(1,3)
Kasstromen uit financieringsactiviteiten	3,8	(12,3)	(8,5)	(0,8)	(4,7)	(13,1)	(1,2)	5,2
Investeringsuitgaven	10,5	7,0	0,7	1,9	0,2	8,9	5,2	2,9

Bedrijfssegmenten

EUR miljoen	Gecombineerd Overig/Holding ¹		Totaal ²		Geconsolideerd ³	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Totaalopbrengsten uit transacties met derden	–	–	615,1	568,5	501,0	461,4
Bedrijfsresultaat ¹	(4,8)	(3,9)	24,9	25,1	21,8	22,4
Nettofinancieringslasten			(7,3)	(6,1)	(6,0)	(5,1)
Aandeel in resultaat in investeringen volgens de equity-methode				0,4		
Winstbelastingen			(2,4)	(5,1)	(2,6)	(4,8)
Boekverlies op beëindigde bedrijfsactiviteit (na winstbelasting)			(11,5)	–		
Winst over het boekjaar			3,7	14,3	13,2	12,5
Activa van het segment	65,4	42,6	303,1	291,5	303,1	291,5
Verplichtingen van het segment	55,4	61,1	214,3	207,7	214,3	207,7
Kasstromen uit bedrijfsactiviteiten	0,6	(6,5)	32,5	13,0	23,8	10,7
Kasstromen uit investeringsactiviteiten	(7,6)	(9,8)	(26,2)	(21,0)	(25,2)	(18,3)
Kasstromen uit financieringsactiviteiten	4,9	69,2	(1,0)	61,3	7,5	62,1
Investeringsuitgaven	0,5	0,5	16,9	12,3	16,2	10,4

¹ Gecombineerde cijfers exclusief Automotive Metals-holdings (beëindigde activiteit) voor de berekening van de geconsolideerde en totaalcijfers.

² Totaalcijfers inclusief Automotive Metals en Automotive Metals-holdings.

³ Voortgezette bedrijfsactiviteiten (zie noot b, pagina 60 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening).

¹ Totaalcijfers inclusief Automotive Metals en Automotive Metals-holdings.

² Voortgezette bedrijfsactiviteiten (zie noot b, pagina 60 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening).

Geografische segmenten gebaseerd op waar Kendrion-werkmaatschappij zich bevindt

EUR miljoen	EU-landen		Overige Europese landen		Buiten Europa		Overig Groep		Totaal ¹	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Opbrengsten uit transacties met derden	573,2	522,9	36,4	39,5	5,5	6,1	–	–	615,1	568,5
Activa van het segment	218,6	231,7	12,6	13,2	6,5	2,9	65,4	43,7	303,1	291,5
Investeringsuitgaven	14,8	11,4	0,1	0,1	1,9	0,4	0,1	0,4	16,9	12,3

Geografische segmenten gebaseerd op waar Kendrion-werkmaatschappij zich bevindt (voortgezette bedrijfsactiviteiten)

EUR miljoen	EU-landen		Overige Europese landen		Buiten Europa		Overig Groep		Geconsolideerd ²	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Opbrengsten uit transacties met derden	459,1	421,6	36,4	39,6	5,5	0,2	–	–	501,0	461,4
Activa van het segment	218,6	231,7	12,6	13,2	6,5	2,9	65,4	43,7	303,1	291,5
Investeringsuitgaven	14,5	9,4	0,1	0,1	1,5	0,4	0,1	0,5	16,2	10,4

Gesegmenteerde omzet naar land van afnemer

EUR miljoen	Kendrion Electromagnetic		Automotive Metals		Divisie Industrial Components		Divisie Distribution Services		Totaal ¹		Geconsolideerd ²	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Nederland	2,9	2,7	5,6	4,6	8,5	7,3	56,6	58,0	65,1	65,3	59,5	60,7
Duitsland	113,9	101,5	21,5	16,2	135,4	117,7	47,9	45,2	183,3	162,9	161,8	146,7
België	0,5	0,5	15,7	13,7	16,2	14,2	69,3	66,8	85,5	81,0	69,8	67,3
Scandinavië	2,4	2,0	47,0	47,5	49,4	49,5	78,8	71,7	128,2	121,2	81,2	73,7
Overige EU-landen	21,3	18,9	14,9	13,2	36,2	32,1	76,8	72,4	113,0	104,5	98,1	91,3
Overige landen	19,5	10,7	9,4	11,9	28,9	22,6	11,1	11,0	40,0	33,6	30,6	21,7
Totaal	160,5	136,3	114,1	107,1	274,6	243,4	340,5	325,1	615,1	568,5	501,0	461,4

19

>> Beëindigde bedrijfsactiviteiten

Op 21 december 2007 heeft Kendrion definitief overeenstemming bereikt met Gnosjö-Gruppen Holding AB over de verkoop van haar Automotive Metals-activiteiten. In 2007 had Automotive Metals een omzet van ruim EUR 110 miljoen met een bedrijfsresultaat van EUR 3,1 miljoen. Automotive Metals heeft vestigingen in Zweden, Duitsland, Slowakije en Hongkong en heeft circa 700 medewerkers. Automotive Metals was per 31 december 2006 niet aangemerkt als beëindigde bedrijfsactiviteit noch als aangehouden voor verkoop. Op het moment dat het besluit is genomen om Automotive Metals te verkopen, is de activiteit aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit. De vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn herzien om de beëindigde bedrijfsactiviteit afzonderlijk te tonen. Automotive Metals is verkocht in het kader van Kendrion's 'focused acceleration'-strategie. De opbrengst van de transactie is circa EUR 35 miljoen. De transactie resulteert voor Kendrion in een resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten van EUR 9,5 miljoen negatief, inclusief de gemaakte kosten.

EUR miljoen	2007	2006
Opbrengsten (uit transacties met derden)	114,1	107,1
Overige opbrengsten	0,6	0,7
Kosten	(108,0)	(101,4)
Afschrijvingen	(3,6)	(3,7)
Bedrijfsresultaat	3,1	2,7
Netto financieringslasten	(1,3)	(1,0)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	1,8	1,7
Aandeel in resultaat in investeringen verwerkt volgens de equity-methode	–	0,4
Winstbelastingen	0,2	(0,3)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten, na winstbelastingen	2,0	1,8
Verlies op verkoop aandelen van beëindigde bedrijfsactiviteit	(9,5)	–
Verlies op afboeking latente belastingvordering van beëindigde bedrijfsactiviteit	(2,0)	–
Resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten	(9,5)	1,8
Gewone winst (verlies) per aandeel	(0,92)	0,17
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	(0,92)	0,17

Effect van de afstoting op de financiële positie van de Groep

EUR miljoen	2007
Materiële vaste activa	22,0
Immateriële vaste activa	1,3
Overige beleggingen, inclusief derivaten	0,2
Uitgestelde belastingvorderingen	3,0
Voorraden	15,9
Actuele belastingvorderingen	0,7
Handels- en overige vorderingen	21,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	1,7
Personeelsbeloningen	(1,2)
Langlopende verplichtingen	(1,9)
Actuele belastingverplichtingen	(0,6)
Handelsschulden en overige te betalen posten	(18,5)
Valutaomrekeningsverschillen	0,6
Saldo van activa en verplichtingen	44,6
Ontvangen vergoeding voldaan in contanten	34,8
Afgestoten geldmiddelen	(1,7)
Ontvangen vergoeding voldaan in contanten, na aftrek van verkochte geldmiddelen	33,1
Kosten verkoop	(1,7)
Netto-instroom van kasmiddelen	31,4

» Overname van dochterondernemingen en minderheidsbelangen

2007

Voor de op 1 oktober 2007 overgenomen activiteiten van KDI Plastiques is EUR 0,5 miljoen goodwill betaald. Deze overname heeft geresulteerd in een netto-uitstroom van kasmiddelen van EUR 1,4 miljoen. De reële-waardeaanpassingen van de overgenomen voorraden en materiële vaste activa waren niet materieel. Het bedrijf is actief in de verkoop van kunststof halffabricaten en heeft een omzet van circa EUR 7 miljoen op jaarbasis en 14 medewerkers.

Op 29 november 2007 heeft Kendrion overeenstemming bereikt met de eigenaren van Linnig Antriebstechnik GmbH in Duitsland over de overname van alle aandelen van dit bedrijf.

De Linnig Antriebstechnik Groep levert wereldwijd elektromagnetische koppelingssystemen voor motorkoeling en airco-systemen in bussen, met name in het luxere segment, maar ook voor speciale voertuigen.

Het bedrijf heeft een omzet van circa EUR 40 miljoen en in totaal 200 medewerkers. De hoofdvestiging is in Markdorf (Duitsland). Daarnaast heeft het bedrijf kleinere vestigingen in Mexico (51%), de Verenigde Staten, Brazilië en China.

De Directie schat dat als beide overnames (van Linnig en KDI) per 1 januari 2007 hadden plaatsgevonden de geconsolideerde opbrengsten circa EUR 540 miljoen zouden hebben bedragen en dat het geconsolideerde resultaat over de verslagperiode op EUR 5,7 miljoen zou zijn uitgekomen. Bij de bepaling van deze bedragen is de Directie uitgegaan van dezelfde reële-waardecorrecties per de overnamedatum als wanneer de acquisitie per 1 januari 2007 zou hebben plaatsgevonden.

2006

In 2006 is het 50%-belang in Kendrion SKA GmbH & Co KG (Automotive Metals) te Attendorn in Duitsland uitgebreid tot 100%. Kendrion SKA heeft een omzet van circa EUR 15 miljoen op jaarbasis en heeft circa 60 werknemers.

Daarnaast is een belang van 100% verworven in Essåplast Group AB (Kendrion Distribution Services – Vink-groep) in Zweden met vestigingen in Gotenburg, Stockholm en Malmö. Essåplast heeft een omzet van circa EUR 15 miljoen op jaarbasis en ongeveer 80 werknemers. Beide bedrijven zijn opgenomen in de consolidatie als dochteronderneming.

De Directie schat dat als de overnames (van SKA en Essåplast) per 1 januari 2006 hadden plaatsgevonden de geconsolideerde opbrengsten EUR 585 miljoen zouden hebben bedragen en dat het geconsolideerde resultaat over de verslagperiode op EUR 15,3 miljoen zou zijn uitgekomen. Bij de bepaling van deze bedragen is de Directie uitgegaan van dezelfde reële-waardecorrecties per de overnamedatum als wanneer de acquisitie per 1 januari 2006 zou hebben plaatsgevonden.

Verwerking overname dochterondernemingen: Linnig Groep

EUR miljoen

	Boekwaarde voor overname	Reële waarde- aanpassing	Opgenomen waarde bij overname
Materiële vaste activa	5,3	1,9	7,2
Immateriële activa	0,1	6,6	6,7
Uitgestelde belastingvorderingen	0,2	–	0,2
Voorraden	5,5	0,7	6,2
Handels- en overige vorderingen	7,7	–	7,7
Geldmiddelen en overige kasequivalenten	1,8	–	1,8
Minderheidsbelang	(0,3)	–	(0,3)
Leningen en overige financieringsverplichtingen	(4,8)	(0,4)	(5,2)
Personeelsbeloningen	(1,9)	(0,2)	(2,1)
Voorzieningen	(0,3)	(0,3)	–
Uitgestelde belastingverplichtingen	–	(2,7)	(2,7)
Handelsschulden en overige te betalen posten	(6,6)	–	(6,6)
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	6,7	6,2	12,9
Goodwill bij overname			27,4
Koopsom inclusief bijkomende kosten *			40,3
Geldmiddelen en overige kasequivalenten			(1,8)
Netto-uitstroom van kasmiddelen (in 2007)			38,5
Nog te betalen koopsom (earn-out regeling in 2008)			5,0

* De bijkomende
(juridische) kosten
bedroegen circa
EUR 0,8 miljoen.
Vervolgens heeft
Kendrion separaat
nog enkele patenten
van de verkoper
overgenomen à
EUR 0,5 miljoen.

EUR miljoen	Koopsom	Goodwill bij overname	Activa	Ver- plichtingen	Reële waarde op overname- datum (100%) (na overname)	Opbrengsten 2007 (na overname)	Bedrijfs- resultaat
Linnig Antriebstechnik Groep	39,5	27,4	29,8	16,9	12,9	3,5	0,4

Identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen zijn bij overname opgenomen voor zover de reële waarde op betrouwbare wijze kon worden bepaald. Dit voor zover het voor activa waarschijnlijk is dat toekomstige voordelen naar de verkrijgende partij zullen toevloeien en voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat de afwikkeling hiervan resulteert in een uitstroom van middelen.

Hierbij zijn de boekwaarden voor de verwerving bepaald op basis van de toepasselijke IFRSs direct voorafgaand aan de feitelijke acquisitie. De per acquisitiedatum opgenomen waarde van de activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen betreft de geschatte reële waarde.

De naar aanleiding van de overname opgenomen goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de expertise en (technische) kwaliteiten van de medewerkers van de overgenomen onderneming en de synergievoordelen die naar verwachting zullen voortvloeien uit de integratie van de onderneming met bestaande activiteiten van de Groep.

21 >> Overige bedrijfsopbrengsten

EUR miljoen	2007	2006
Vrijval van ongebruikte voorzieningen	–	1,1
Boekwinst op vervreemding van materiële vaste activa	0,4	0,8
Overig	2,5	0,7
	<u>2,9</u>	<u>2,6</u>

22 >> Personeelskosten

EUR miljoen	2007	2006
Lonen en salarissen	83,2	75,4
Sociale lasten	14,7	13,1
Pensioenlasten	1,8	1,6
	<u>99,7</u>	<u>90,1</u>
Het aantal vaste en tijdelijke personeelsleden ultimo december (fte)	2.646	2.207

23 >> Overige bedrijfskosten

EUR miljoen	2007	2006
Leasekosten	2,7	2,5
Toename voorziening dubieuze debiteuren	0,6	0,8
Huisvestingskosten	8,9	7,8
Onderhoudskosten	4,2	4,0
Transportkosten	12,7	10,6
Advieskosten	4,1	4,6
Overig	26,1	23,9
	<u>59,3</u>	<u>54,2</u>

24 >> Nettofinancieringslasten

EUR miljoen	2007	2006
Rentebaten	0,4	0,4
Rentelasten	6,2	5,3
Nettovalutakoersverlies	0,2	0,2
Financiële lasten	<u>6,4</u>	<u>5,5</u>
Nettofinancieringslasten	(6,0)	(5,1)

» Winstbelastingen

Opgenomen in de winst- en verliesrekening

EUR miljoen	2007	2006
Verschuldigde winstbelastingen		
Verslagjaar	2,6	4,8
Correcties van voorgaande jaren	–	–
Totale winstbelastingen in de winst- en verliesrekening	2,6	4,8

In de belastinglast over 2007 is een aantal bijzondere posten begrepen:

- vermindering van de uitgestelde belastingvordering Duitsland als gevolg van de verlaging van de belastingtarieven met ingang van 2008 (belastinglast EUR 3,1 miljoen);
- verhoging van de uitgestelde belastingvordering Duitsland als gevolg van de overname van Linnig Antriebstechnik door directe aanwending van fiscaal compensabele verliezen met toekomstige fiscale winsten (belastingbate EUR 2,9 miljoen);
- eenmalige bate van EUR 1,1 miljoen als gevolg van de teruggave van door Linnig Antriebstechnik betaalde en nog te betalen belasting over de periode 1 januari 2007 tot 30 november 2007, door, gebruikmakend van een speciale fiscale faciliteit, fiscaal compensabele verliezen van Kendrion in Duitsland te kunnen aanwenden voor de fiscale winst over genoemde periode.

» Aansluiting met het effectieve belastingtarief

	Aansluiting met het belastingpercentage %		Aansluiting met het effectieve belastingtarief EUR miljoen	
	2007	2006	2007	2006
Winst vóór belastingen			15,8	17,3
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	25,5	29,2	4,0	5,1
Effect van mutatie tijdelijke verschillen	3,8	3,5	0,6	0,6
Effect van gecompenseerde fiscale verliezen	(14,6)	(1,7)	(2,3)	(0,3)
Effect van tariefswijzigingen	(19,6)	(4,0)	(3,1)	(0,7)
Verliezen in verslagjaar waarvoor geen compensabele verliezen zijn opgenomen	4,4	0,0	0,7	0,0
Overige effecten	17,1	0,6	2,7	0,1
	16,6	27,6	2,6	4,8

» Verbonden partijen

Identiteit van verbonden partijen

Er is sprake van een relatie tussen verbonden partijen tussen Kendrion en haar dochterondernemingen, hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Kendrion heeft diverse overeenkomsten met haar dochterondernemingen inzake doorbelasting van centrale kosten van en naar de divisies zoals onder meer management, ontwikkeling, informatietechnologie, marketing en overeenkomsten inzake groepsfinanciering. Ook vinden er interne leveringen plaats binnen de divisies. Intercompany-transacties vinden plaats tegen marktprijzen. Voor de lijst van belangrijkste deelnemingen wordt verwezen naar pagina 108.

Transacties met managers op sleutelposities

De personeelsbeloning van managers op sleutelposities (Executive Committee) is als volgt samengesteld:

EUR duizend	2007	2006
Totale beloning	1.604	1.626
Pensioen- en overige lasten	190	185
	1.794	1.811

De totale beloning is opgenomen onder personeelskosten (zie onderdeel 22 van de toelichting):

EUR duizend	2007	2006
Bestuurders	1.110	1.015
Leidinggevende functionarissen	684	796
	1.794	1.811

De vennootschap heeft een lange-termijn-incentiveprogramma (LTI) voor het Executive Committee. Hierbij kunnen de leden rechten op aandelen verwerven. De regeling bestaat uit de mogelijkheid om, voor het eerst na 2007, jaarlijks een hoeveelheid aandelen te verkrijgen indien een aantal voor hen persoonlijk geformuleerde deels kwalitatieve en deels kwantitatieve doelstellingen is gerealiseerd. De omvang is afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen na drie jaar zijn behaald en de mate waarin middels bonusuitkering in voorgaande jaren is geparticipeerd in de onderneming. De aandelen worden definitief toegekend indien drie jaar na de voorwaardelijke toekenning het desbetreffende lid van het Executive Committee nog in dezelfde dan wel in een vergelijkbare functie in dienst is. Ter zake is een verplichting opgenomen van EUR 0,2 miljoen (2006: EUR 0,1 miljoen). In 2007 bedroeg de last opgenomen in de winst- en verlies-rekening EUR 0,1 miljoen (2006: EUR 0,1 miljoen).

Over de periode 2005-2007 hebben drie leden van het Executive Committee recht op totaal 4.108 aandelen. Hierbij is 'at-target' gepresteerd en worden de door de leden van het Executive Committee in 2005 aangekochte aandelen uit de kortetermijnbonus na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 7 april 2008 aan hen geleverd.

Voorgaande regeling wordt niet voortgezet in 2008. Het voornemen bestaat om vanaf het boekjaar 2008 een nieuwe regeling van kracht te laten worden. Kendrion wil in de komende jaren een verdere focus in haar activiteiten aanbrengen. Gegeven deze strategie is voorgesteld om een aangepast langetermijn-incentive-plan te introduceren, ter vervanging van de bestaande LTI-regeling.

Dit incentive-plan belooft de Directie met een eenmalig bedrag in cash in plaats van in aandelen, wanneer voldoende focus in de activiteiten van de vennootschap is aangebracht in een (maximum)periode van drie jaar. De performance zal worden beoordeeld op basis van het realiseren van langetermijnaandeelhouderswaarde, als op basis van de performance van de Directie gedurende deze periode. Het bedrag uit hoofde van dit eenmalige langetermijn-incentive-plan kan niet meer bedragen dan 150% van de vaste beloning. Bij een 'at-target performance' zal de uitkering 75% van de vaste jaarbeloning bedragen, vergelijkbaar met de tot en met de 2007 geldende LTI-regeling over 3 jaar. De daadwerkelijke beloning op basis van de LTI zal door de Raad van Commissarissen worden vastgesteld.

28

>> Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

De Directie heeft met de Raad van Commissarissen gesproken over de keuze van en informatievervalsing over de kritische grondslagen voor financiële verslaggeving en schattingen, alsook de toepassing van deze grondslagen en schattingen.

Voor het opstellen van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS moet de Directie beoordelingen, ramingen en inschattingen maken die van invloed zijn op de toepassing van beleid en vermelde bedragen met betrekking tot activa, passiva, opbrengsten en kosten. De ramingen en inschattingen zijn gebaseerd op ervaring en factoren die onder de omstandigheden redelijk geacht worden. Ramingen en inschattingen worden voortdurend beoordeeld.

Wijzigingen in boekhoudkundige ramingen worden verantwoord in de periode waarin de raming wordt gewijzigd indien de wijziging alleen betrekking heeft op die periode, of in de periode waarin de raming gewijzigd wordt en toekomstige perioden indien de wijziging zowel betrekking heeft op de huidige als toekomstige perioden.

Geraamde impairment van goodwill

De Groep test jaarlijks of de goodwill onderhevig is aan enige waardevermindering in overeenstemming met de in noot i vermelde waarderingsgrondslag. Het gebruikte impairmentmodel is de 'discounted cash flow'-methode (waardeberekening op basis van contante waarde van verwachte kasstroom) met toepassing van gewogen gemiddelde kapitaalkosten tussen de 12% en 14% (pretax WACC). Voor deze berekeningen is het gebruik van ramingen noodzakelijk.

Pensioenregelingen

Aangezien hier sprake is van verplichtingen en onzekerheden op lange termijn, zijn inschattingen noodzakelijk om te ramen welk bedrag de Groep dient te beleggen om aan de pensioenverplichtingen te voldoen. Actuarissen berekenen de verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen deels op basis van informatie van de Directie zoals toekomstige salarisverhogingen, het rendement op beleggingen van de pensioenregelingen, sterftcijfers en de mate waarin deelnemers de regeling zullen verlaten vanwege pensionering, arbeidsongeschiktheid en beëindiging van de arbeidsovereenkomst.

Belastingen

De Groep is belastingplichtig in vele rechtsgebieden.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan welke verwerkt of vermeld dienen te worden in de geconsolideerde jaarrekening 2007 van Kendrion N.V.

Enkelvoudige balans per 31 december

(vóór resultaatbestemming)

Toelichting	EUR miljoen	2007	2006
	Vaste activa		
	Materiële vaste activa	0,2	0,2
	Immateriële activa	0,1	0,1
1.3	Financiële vaste activa	123,8	116,4
	Totaal vaste activa	124,1	116,7
	Vlottende activa		
1.4	Vorderingen	0,6	0,4
	Geldmiddelen en kasequivalenten	0,0	0,7
	Totaal vlottende activa	0,6	1,1
	Totaal activa	124,7	117,8
1.5	Eigen vermogen		
	Aandelenkapitaal	20,6	20,6
	Agio	75,2	75,2
	Overige reserves	(11,2)	(26,5)
	Ingehouden winsten	3,6	14,3
	Totaal eigen vermogen	88,2	83,6
1.6	Voorzieningen	2,6	2,3
	Langlopende schulden	—	0,0
1.7	Kortlopende schulden	33,9	31,9
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	124,7	117,8

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Toelichting	EUR miljoen	2007	2006
1.11	Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	4,8	16,8
	Overig resultaat na belastingen	(1,2)	(2,5)
	Nettoresultaat	3,6	14,3

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1 >> Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening

1.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2007 van Kendrion N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening van Kendrion N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek 2 BW.

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

Kendrion N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en 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 (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van Kendrion N.V. gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS-jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de 'equity'-methode gewaardeerd. Deze geconsolideerde EU-IFRS-jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden (hierna 'EU-IFRS'). Verwezen wordt naar pagina 60 tot en met 72 voor een beschrijving van deze grondslagen.

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

1.3 Financiële vaste activa

EUR miljoen

	Belang in groepsmaat- schappijen	Leningen aan groepsmaat- schappijen	Latente belastingen	Totaal 2007	Totaal 2006
Boekwaarde per 1 januari	83,2	28,2	5,0	116,4	115,9
Resultaat deelnemingen	4,8			4,8	16,8
Ontvangen dividenden	—			—	—
Koersverschillen	0,2			0,2	0,2
Mutaties leningen		1,0		1,0	(5,2)
Mutaties latente belastingen			0,7	0,7	(1,9)
Overige mutaties	0,7			0,7	(9,4)
Boekwaarde per 31 december	88,9	29,2	5,7	123,8	116,4

Het overgrote deel van de leningen aan groepsmaatschappijen heeft een looptijd van meer dan één jaar.

Kendrion's kapitaalbelangen staan vermeld op pagina 108 in het jaarverslag.

1.4 Vorderingen

EUR miljoen

	2007	2006
Vorderingen op groepsmaatschappijen	0,2	—
Overige vorderingen en overlopende activa	0,4	0,4
	0,6	0,4

1.5

Eigen vermogen

EUR miljoen	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Omreke- nings- reserve	Afdek- kings- reserve	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve deel- nemingen	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2007	Totaal 2006
Stand per 1 januari 2007/2006	20,6	75,2	0,0	0,2	(2,0)	6,5	(31,2)	14,3	83,6	68,9
Bestemming onverdeeld resultaat							14,3	(14,3)	–	–
Ingekochte eigen aandelen									–	(0,2)
Verkoop ingekochte eigen aandelen					0,1				0,1	0,1
Overig					1,8	(3,4)	1,6		–	0,1
Totaalresultaat			0,3	0,6				3,6	4,5	14,7
Stand per 31 december 2007/2006	20,6	75,2	0,3	0,8	(0,1)	3,1	(15,3)	3,6	88,2	83,6

1.5.1

Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Kendrion N.V. bedraagt EUR 80 miljoen, verdeeld in 40 miljoen gewone aandelen van EUR 2,00 ieder. Hiervan zijn geplaatst 10.287.624 aandelen.

1.5.2

Agio

Het agio omvat de opbrengsten uit de uitgifte van aandelen voor zover deze hoger zijn dan het nominale bedrag van de aandelen (opbrengsten boven pari).

Het gestort en opgevraagd aandelenkapitaal inclusief het agio is fiscaal erkend kapitaal.

1.5.3

Omrekeningsreserve

In deze wettelijke reserve worden koersverschillen als gevolg van omrekening van buitenlandse eenheden (inclusief concernleningen aan buitenlandse eenheden) verantwoord. Bij verkoop van een deelneming worden de op deze deelneming betrekking hebbende cumulatieve koersverschillen overgeboekt naar de winst- en verliesrekening en als transactieresultaat gerubriceerd.

1.5.4

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden.

1.5.5

Reserve eigen aandelen

De reserve voor eigen aandelen van Kendrion omvat de kostprijs van de aandelen van Kendrion die door haar worden gehouden ten behoeve van het lange-termijn-incentive-programma en in het kader van de aandelenregeling voor directeuren van werkmaatschappijen. Per 31 december 2007 hield Kendrion 6.790 eigen aandelen (2006: 11.828).

1.5.6

Wettelijke reserve deelnemingen

Deze reserve betreft de niet-uitgekeerde resultaten van dochterondernemingen waarvan uitkering niet zonder beperking door de vennootschap kan worden bewerkstelligd. De wettelijke reserve deelnemingen ontstaat bij de waardering van dochterondernemingen volgens de 'equity'-methode. De wettelijke reserve deelnemingen wordt gevormd ter hoogte van het aandeel in de resultaten van de dochteronderneming sinds de eerste waardering van dochteronderneming middels de 'equity'-methode. Deze reserve wordt verlaagd met het dividend – uit deze dochteronderneming – waarop tot het moment van vaststellen van de jaarrekening recht is verkregen.

1.5.7

Overige reserves

De overige reserves zijn alle reserves, anders dan de afzonderlijk weergegeven reserves en bestaan hoofdzakelijk uit de geaccumuleerde niet-uitgekeerde resultaten over voorgaande boekjaren.

1.5.8

Onverdeeld resultaat

In 2007 is het resultaat over 2006 volledig in de overige reserves opgenomen. Het saldo reserve ingehouden winsten bestaat derhalve uit het behaalde resultaat over 2007.

1.6**Voorzieningen**

EUR miljoen	2007	2006
Uitgestelde belastingverplichtingen	0,3	–
Overige voorzieningen	2,3	2,3
	<u>2,6</u>	<u>2,3</u>

De voorzieningen hebben betrekking op een voorziening ad EUR 2,3 miljoen ter zake de boete van de Europese Commissie.

1.7**Kortlopende schulden**

EUR miljoen	2007	2006
Schulden aan kredietinstellingen	0,3	–
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	0,2	1,0
Schulden aan groepsmaatschappijen	31,1	30,1
Overige schulden	2,3	0,8
Overlopende passiva	–	–
	<u>33,9</u>	<u>31,9</u>

1.8**Financiële instrumenten**

Voor een toelichting omtrent de financiële instrumenten wordt verwezen naar onderdeel 14 (pagina 84 tot en met 90) van de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening.

1.9**Personeelskosten**

EUR miljoen	2007	2006
Lonen en salarissen	1,7	1,6
Verplichte sociale-zekerheidsbijdragen	0,1	0,0
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen	0,1	0,0
	<u>1,9</u>	<u>1,6</u>

Kendrion N.V. heeft alleen toegezegde bijdrageregelingen voor haar medewerkers. Kendrion N.V. heeft 12 medewerkers (fte) in dienst ultimo 2007 (2006: 12).

1.10**Niet in de balans opgenomen verplichtingen****1.10.1****Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties**

De vennootschap en haar groepsmaatschappijen hebben voornamelijk in het kader van financiering aan financiële instellingen garanties afgegeven en in een aantal gevallen aandelen verpand. Door de vennootschap zijn ten behoeve van het merendeel van de Nederlandse dochterondernemingen die in de consolidatie zijn betrokken, aansprakelijkheidsstellingen afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW.

Een bankgarantie is afgegeven van EUR 40 miljoen met een termijn van vijf jaar. Deze heeft betrekking op de boete van EUR 34 miljoen welke is opgelegd door de Europese Commissie eind 2005 inzake vermeende prijsafspraken door een voormalige dochteronderneming.

1.10.2**Fiscale eenheid**

Kendrion N.V. vormt samen met haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting; elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

1.11**Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen**

Dit betreft het aandeel van Kendrion N.V. in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van EUR 4,8 miljoen (2006: EUR 16,8 miljoen) groepsmaatschappijen betreft.

Bezoldiging en aandelenbezit van Directie en Raad van Commissarissen

De bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383, lid 1, BW, in het boekjaar ten laste van Kendrion N.V. en groepsmaatschappijen van (ex-)bestuurders bedroegen EUR 979.800 (2006: EUR 1.015.300).

De bezoldiging is als volgt opgebouwd:

EUR duizend	2007			2006		
	P. Veenema	E. Ris	Totaal	P. Veenema	E. Ris	Totaal
Vaste beloning	352,0	263,0	615,0	344,6	257,2	601,8
Variabele beloning over 2005	–	–	–	100,0	75,0	175,0
Variabele beloning over 2007 (2006)	221,0	158,0	379,0	65,0	43,0	108,0
Totale beloning	573,0	421,0	994,0	509,6	375,2	884,8
Pensioen- en overige lasten	64,0	51,8	115,8	74,0	56,5	130,5
	637,0	472,8	1.109,8	583,6	431,7	1.015,3

De variabele beloning over 2007 is inclusief de aan de heren P. Veenema en E. Ris uit te keren aandelen (respectievelijk 1.662 en 1.292) in het kader van de LTI-regeling.

De variabele beloning en de aandelen worden na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uitgekeerd.

Beloning Raad van Commissarissen

De totale beloning van de (voormalige) Raad van Commissarissen bedraagt EUR 85.000 in 2007 (EUR 85.000 in 2006).

De beloning is als volgt opgebouwd:

EUR duizend	2007	2006
Huidige commissarissen:		
S.J. van Kesteren	35	35
M.E.P. Sanders	25	25
R.L. de Bakker	25	25
	85	85

Aan de huidige bestuurders en commissarissen zijn geen leningen, voorschotten of daarop betrekking hebbende garanties verstrekt.

Aandelenbezit Directie en Raad van Commissarissen

	31 december 2007	31 december 2006
Directie	P. Veenema: 5.382 E. Ris: 2.775	P. Veenema: 4.443 E. Ris: 2.306
Raad van Commissarissen	–	–

Verloop optierechten Directie

* Aantallen voor
reverse split.

Jaar van toekenning	Aantal voorwaardelijke optierechten eind 2006*	Mutatie	Vervallen	Aantal voorwaardelijke optierechten eind 2007
2004	17.500	–	17.500	–
	17.500	–	17.500	–

Zeist, 25 februari 2008

De Directie

P. Veenema
E. Ris

De Raad van Commissarissen

S.J. van Kesteren
M.E.P. Sanders
R.L. de Bakker

Overige gegevens

Aan: Algemene Vergadering van Aandeelhouders

>> Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op de pagina's 55 tot en met 105 opgenomen jaarrekening 2007 van Kendrion N.V. te Zeist 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, overzicht totaalresultaat 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 entiteit 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 verslag van de Directie 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 entiteit. 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 Kendrion N.V. 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 Kendrion N.V. 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 verslag van de Directie, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 25 februari 2008

KPMG Accountants NV

D. Luthra RA

» Statutaire bepalingen inzake winstverdeling

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst (samenvatting artikel 34 van de statuten)

Conform artikel 34 is de Directie onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen bevoegd te bepalen welk deel van de winst – het positieve saldo van de winst- en verliesrekening – wordt gereserveerd. Het na reservering overblijvende deel van de winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Voor het dividend op de gewone aandelen zal de Directie, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, een dividendvoorstel doen.

Bestemming van het nettoresultaat

EUR miljoen

Nettoresultaat	3,6
----------------	-----

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden voorgesteld EUR 3,9 miljoen dividend uit te keren ten laste van de agioreserve. Dit komt neer op 30% van het nettoresultaat vóór het resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten uit hoofde van de verkoop van Automotive Metals. Het resultaat over de verslagperiode toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap à EUR 3,6 miljoen wordt toegevoegd aan de overige reserves.

Belangrijkste deelnemingen

>> Kendrion Electromagnetic (Heinz Freitag)

Industrial

Kendrion Binder Componentes sl, Cuarte de Huerva, Spanje	Klaus Strefling
Kendrion Binder Magnet AG, Hausen am Albis, Zwitserland	Edgar Bruhin
Kendrion Binder Magnete GmbH, Eibiswald, Oostenrijk	Hannes Kloos
Kendrion Binder Magnete GmbH, Villingen-Schwenningen, Duitsland	Norman Graf
Kendrion Binder Magnete (UK) Ltd, Bradford, Verenigd Koninkrijk	Peter McShane
Kendrion Binder Magnete Vertriebsgesellschaft mbH, Linz, Oostenrijk (51%) ¹	Erich Holzinger
Kendrion Binder Magnetic (Suzhou) Co. Ltd, Suzhou, P.R. China	Jürgen Weisshaar
Kendrion Magnettechnik GmbH, Donaueschingen, Duitsland	Norman Graf/Gerhard Subek

Automotive Systems

Kendrion Binder Magnete GmbH, Villingen-Schwenningen, Duitsland	Rudolf Neidert/ Bernd Gundelsweiler
Kendrion Binder Magnete GmbH, Eibiswald, Oostenrijk	Wolfgang Landler
Kendrion Binder Magnetic North America LLC, Auburn Hills, Verenigde Staten	Arnold Herberg
Kendrion Binder Magnety s.r.o., Prostějov, Tsjechië	Jiří Hýbl
Kendrion Binder Magnetic (Suzhou) Co. Ltd, Suzhou, P.R. China	Edward Zhu
Linnig Antriebstechnik GmbH, Markdorf, Duitsland	Uwe Spörl
Linnig Brasil Acoplamentos Ltda., Louveira, Brazilië	Klaus Mertens
Linnig Corporation, Tucker, Verenigde Staten	Jürgen Häberle
Linnig de Mexico, SA de CV, Mexicaltzingo, Mexico (51%) ¹	Alexander Bley
Linnig Drive Tech. (Nanjing) Co. Ltd., Nanjing, China	Liangchen Lu

¹ Voor 100% mee-geconsolideerd.
Het minderheidsbelang is afzonderlijk gepresenteerd in balans en winst- en verliesrekening.

>> Kendrion Distribution Services Vink-groep (Janhein Pieterse)

Noord-Europa (Walter Blunck)

Vink Norway AS, Kolbotn, Noorwegen	Bjørn Haakenstad Nilsen
Vink AB/Essåplast Group AB, Gotenburg, Zweden	Robert Wittenbrandt
Vink Finland Oy, Kerava, Finland	Reijo Asikainen
Vink Eastern Trading Oy, Kerava, Finland	Reijo Asikainen
Vink AS, Randers, Denemarken	Walter Blunck
Vink Plastics (Ireland) Ltd., Dublin, Ierland	Joan Comerford
Vink Plastics Ltd, Manchester, Verenigd Koninkrijk	Nigel Turner

Centraal-Europa (Janhein Pieterse)

Vink Kunststoffen B.V., Didam, Nederland	Michiel Nijhout
Vink Kunststoffe GmbH, Emmerich am Rhein, Duitsland	Michael Nielsen
VT Plastics B.V., Oud Gastel, Nederland	Francis Aarts
Vink AG, Dietikon, Zwitserland	Marcel Isler

Oost-Europa (Janhein Pieterse)

Vink Plast Kft, Boedapest, Hongarije	Péter Pásztor
Vink Plasty s.r.o., Brno, Tsjechië	Roman Kandler

West-Europa (Eric Muys)

Vink France SAS, Louvres, Frankrijk	Nicolas Pomeau
Vink NV, Heist op den Berg, België	Eric Muys

Servico

Servico NV, Aartselaar, België	Marc Legrand
--------------------------------	--------------

Belangrijkste houdstermaatschappijen

Combattant Holding B.V., Zeist, Nederland
Kendrion Finance B.V., Zeist, Nederland
Kendrion Group Financing NV, Heist op den Berg, België
Kendrion Holding Sweden AB, Anderstorp, Zweden
Kendrion Holding Germany GmbH, Emmerich am Rhein, Duitsland
Vink Holding B.V., Zeist, Nederland
Vink Nordic Holding AS, Randers, Denemarken

Een complete lijst van vennootschappen is verkrijgbaar bij de Kamer van Koophandel te Utrecht (KvK-nummer 30113646) en ten kantore van de vennootschap.

Verklarende woordenlijst

Aantal arbeidsplaatsen (fte's) Aantal medewerkers uitgedrukt in volledige arbeidsplaatsen ('Full Time Equivalents').

Autonome (omzet)groei Groei in opbrengsten geschoond voor de effecten van acquisities en verkopen van activiteiten.

Cash pool Overeenkomst met een bank waarbij positieve en negatieve saldi van verschillende bankrekeningen van verschillende entiteiten bij elkaar worden opgeteld voor de berekening van de rente en beschikingsruimte.

Code of Conduct Gedragscode die op hoofdlijnen de waarden weerspiegelt waardoor alle medewerkers zich moeten laten leiden, bijvoorbeeld op het gebied van verantwoord zakendoen, veiligheid, gezondheid en milieu.

Compliance Officer De Kendrion-medewerker die is belast met het toezicht op de naleving van het reglement voorkoming gebruik voorwetenschap.

Corporate governance Heeft betrekking op het besturen van de onderneming, het toezicht daarop, het afleggen van verantwoording daarover en de wijze waarop 'stakeholders' invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming.

COSO Enterprise Risk Management-raamwerk Raamwerk voor risicobeheersing volgens het systeem van de 'Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission' (zie www.coso.org).

Creeping control-bepaling De bepaling in de statuten van Kendrion N.V. die voorschrijft dat als een aandeelhouder (i) 20% van de aandelen of stemmen in handen krijgt, hij dit onverwijld moet melden aan de vennootschap, (ii) 30% van de aandelen of stemmen verwerft verplicht is onverwijld een bod uit te brengen op de overige aandelen.

Derivaten Afgeleide financiële producten die geen directe contante waarde vertegenwoordigen, bijvoorbeeld opties, valutatermijncontracten en swapcontracten.

ERP-systeem Een systeem dat alle bedrijfsprocessen in een organisatie ondersteunt, zoals bijvoorbeeld inkoop, verkoop en boekhouding, waarbij tussen alle afdelingen gegevens worden uitgewisseld ('Enterprise Resource Planning').

Greenfield-operatie Het opstarten van een nieuwe activiteit, veelal op een nieuwe locatie, zonder dat daaraan een overname ten grondslag ligt. Feitelijk autonome groei.

Hedging Afdekken van financiële risico's, veelal tegen (ongewenste) bewegingen in marktrente, valutakoersen en grondstofprijzen.

Natural hedge Natural hedges ontstaan wanneer financiële risico's worden geneutraliseerd zonder gebruik te maken van afgeleide financiële producten, bijvoorbeeld wanneer valutarisico's uit hoofde van dollarinkomsten worden afgedekt door gelijkzijdige dollaruitgaven.

IFRS International Financial Reporting Standards. Ook wel IAS (International Accounting Standards) genoemd. Vanaf 2005 moeten alle beursgenoteerde bedrijven in de Europese Unie aan deze nieuwe boekhoudregels voldoen.

Mid-term Plan Middellangetermijnplan (drie jaar) dat Kendrion jaarlijks opstelt, ter sturing en beheersing van haar organisatie op korte tot middellange termijn.

Normalisatie Voor bijzondere effecten geschoonde cijfers, ter vergroting van de vergelijkbaarheid en de inzichtelijkheid.

Renteswaps Een afgeleid financieel product, waarbij met een tegenpartij (bank) wordt overeengekomen om over een vooraf vastgesteld onderliggend bedrag, gedurende een vooraf vastgestelde looptijd bepaalde rentebetalingen tegen elkaar uit te ruilen. Veelal wordt hierbij een variabele rente (bijvoorbeeld driemaands EURIBOR) uitgeruild tegen een vaste rente.

Reële waarde De actuele waarde. Voor activa of passiva waar een actieve markt voor bestaat is dit veelal de marktwaarde.

Rendement op geïnvesteerd vermogen

(ROI) Percentage van het resultaat vóór rente en belastingen ten opzichte van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

Return on sales (ROS) Percentage van het resultaat vóór rente en belastingen ten opzichte van de opbrengsten.

Reverse split De wijziging van de statuten van Kendrion N.V. van 11 april 2007, waarbij iedere tien aandelen van nominaal EUR 0,20 zijn omgezet in één aandeel van nominaal EUR 2,00.

Rolling 12-maands voortschrijdend.

Solvabiliteit Verhouding van het totaal eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal.

Toegezegde-bijdrageregeling Een pensioenregeling waarbij door de werkgever overeengekomen bijdragen worden betaald aan een fonds of verzekeringsmaatschappij, en er geen verplichting voor de werkgever ontstaat tot het betalen van aanvullende bijdragen als er sprake is van een tekort bij een fonds of verzekeringsmaatschappij.

Toegezegd-pensioenregeling Een regeling waarbij aan de werknemer een pensioen wordt toegezegd, waarvan de hoogte afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De in de balans opgenomen verplichting is de contante waarde van de in het vooruitzicht gestelde pensioenuitkeringen op de balansdatum, minus de reële waarde van fondsbeleggingen.

Translatierisico Een verandering in de waarde van een actief of passief van een dochteronderneming als gevolg van bewegingen in de valutakoers (non-EURO).

Voortgezette activiteiten De activiteiten van Kendrion die tijdens het opstellen van de jaarrekening in haar bezit waren. De verkochte Automotive Metals-activiteiten zijn hiervan geen deel.

Vijfjarenoverzicht

	EUR miljoen	2007	2006	2005	2004	2003 ⁴
>> Kendrion N.V. geconsolideerd ¹						
Winst- en verliesrekening volgens jaarrekeningen						
Opbrengsten		501,0	568,5	531,0	499,0	846,9
Autonome groei		7,0%	5,6%	7,3%	5,8%	4,7%
Bedrijfsresultaat (EBIT)		21,8	25,1	20,7	0,3	(37,7)
Afschrijvingen		10,1	13,5	14,3	21,9	25,9
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)		31,9	38,6	35,0	22,2	(11,8)
Resultaat over de verslagperiode		3,7	14,3	17,5	(12,9)	(104,9)
Balans per 31 december volgens jaarrekeningen						
Totale activa		303,1	291,5	255,7	305,2	402,4
Eigen vermogen		88,8	83,8	69,1	57,0	9,5
Nettorentedragende schuldpositie		85,2	87,5	75,5	121,2	215,1
Werkkapitaal ²		63,2	75,8	65,2	73,2	89,5
Geïnvesteerd vermogen		174,5	167,2	146,2	171,2	227,4
Kasstroom volgens jaarrekeningen						
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		23,8	13,1	27,4	9,0	32,5
Netto-investeringen		16,2	11,5	13,2	17,0	21,7
Vrije kasstroom		7,6	1,6	14,2	(8,0)	10,8
Kengetallen op basis jaarrekeningen, tenzij anders vermeld						
Solvabiliteit		29,3%	28,7%	26,9%	18,1%	1,9%
Netto rentedragende schuldpositie/EBITDA ³ (debt cover)		2,2	2,3	2,1	2,6	4,7
Netto rentedragende schuldpositie/eigen vermogen (gearing)		1,0	1,0	1,1	2,2	27,6
EBIT ³ /netto financieringslasten ⁶ (rentedekking)		3,8	4,1	3,5	1,8	1,6
Werkkapitaal ² in % van opbrengsten ⁵		11,8%	13,3%	12,3%	14,7%	10,6%
Marktkapitalisatie (in miljoenen) per 31 december		185,2	196,3	153,2	115,1	48,7
Netto rentedragende schulden per 31 december		85,2	87,5	75,5	121,2	215,1
Theoretische waarde onderneming (Enterprise value)		270,4	283,8	228,7	236,3	263,8
Aantal vaste medewerkers per 31 december (fte)		2.493	2.749	2.579	2.821	5.105

¹ De lezer moet zich bewust zijn dat er bij Kendrion sinds 2003 veel veranderd is; er verkopen hebben plaatsgevonden met boekresultaten, zodat de vergelijkbaarheid van de jaren onderling geen juist inzicht geeft van de ontwikkelingen.

² Betreft voorraden, vorderingen min niet-rentedragende schulden.

³ 2007 inclusief Linnig Antriebstech-nik Groep voor 2007. ⁴ De cijfers over 2003 zijn nog gebaseerd op Dutch GAAP, vanaf 2004 op IFRS.

⁵ 2007 inclusief de Linnig Antriebstech-nik Groep. Pro forma. Géén accountantscontrole toegepast.

⁶ Pro forma. Géén accountantscontrole toegepast.

⁷ 12-maands voort-
schrijdend.

EUR miljoen	2007	2006	2005	2004	2003 ⁴
>> Divisies					
Kendrion Electromagnetic					
Opbrengsten	160,5	136,3	121,2	112,4	104,3
Autonome groei	15,1%	12,6%	8,0%	7,8%	4,6%
Toegevoegde waarde	50,5%	54,5%	54,8%	56,2%	56,7%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	13,7	12,4	10,9	10,6	7,8
Afschrijvingen	6,4	6,1	6,0	5,5	5,4
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)	20,1	18,5	16,9	16,1	13,2
Bedrijfsresultaat in % van opbrengsten (ROS) ⁷	8,5%	9,0%	9,0%	9,4%	7,5%
Geïnvesteed vermogen	85,3	47,2	46,6	47,8	50,6
Werkkapitaal ²	30,6	16,7	16,2	18,7	22,4
Investerings	10,5	7,0	6,8	6,3	6,3
Bedrijfsresultaat in % van geïnvesteed vermogen (ROI) ^{5, 7}	22,7%	24,3%	22,4%	20,9%	15,4%
Werkkapitaal ² in % van opbrengsten ⁵	15,6%	12,3%	13,4%	16,6%	21,5%
Aantal vaste medewerkers (fte)	1.327	940	910	858	877
Kendrion Distribution Services					
Opbrengsten	340,5	325,1	301,1	279,3	273,3
Autonome groei	4,1%	5,3%	7,8%	4,6%	1,4%
Brutomarge	32,1%	31,3%	31,5%	31,8%	29,9%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	12,9	13,9	12,7	11,9	6,2
Afschrijvingen	3,6	3,1	3,3	3,2	3,7
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)	16,5	17,0	16,0	15,1	9,9
Bedrijfsresultaat in % van opbrengsten (ROS) ⁷	3,8%	4,2%	4,2%	4,3%	2,3%
Geïnvesteed vermogen	57,8	57,5	54,5	54,1	50,3
Werkkapitaal ²	35,7	38,5	32,5	35,6	37,5
Investerings	5,2	2,9	2,2	2,5	4,7
Bedrijfsresultaat in % van geïnvesteed vermogen (ROI) ⁷	20,3%	23,4%	22,3%	21,1%	12,3%
Werkkapitaal ² in % van opbrengsten	10,5%	11,8%	10,8%	12,7%	13,7%
Aantal vaste medewerkers (fte)	1.143	1.097	974	976	1.001

Kendrion N.V.
Utrechtseweg 33
3704 HA Zeist
Postbus 931
3700 AX Zeist
Telefoon (030) 699 72 50
Fax (030) 695 11 65
E-mail info@kendrion.com
www.kendrion.com

