

Koninklijke Ten Cate nv

Jaarverslag 2013



PROTECTING PEOPLE

Organisatie

Sectoren en marktgroepen

Koninklijke Ten Cate nv		
SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES	SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS	SECTOR OVERIG
PROTECTIVE FABRICS	GEOSYNTHETICS	INKJETTECHNOLOGIE
Beschermende en veiligheidsweefsels alsmede multirisico-oplossingen voor brandweer en defensie, industrie en dienstverlening.	Synthetische weefsels, non-wovens, grids en systemen voor toepassing in infrastructuur, weg- en waterbouw, watermanagement, milieusector en land- en tuinbouw.	Digitale inkjettechnologieën voor industriële productieprocessen.
OUTDOOR FABRICS	GRASS	TECHNISCHE COMPONENTEN
Beschermende weefsels voor outdoor-toepassingen, zoals de kampeer- en zonweringmarkt.	Kunstgrascomponenten en (geïntegreerde) kunstgrassystemen voor topsport, recreatie en landscaping.	Technische rollers en componenten voor met name printers, copiers, faxapparaten, postsorteermachines en geldautomaten.
ADVANCED COMPOSITES		HOLDING & SERVICES
Geavanceerde composietmaterialen, -verbindingen en -systemen voor de ruimtevaart- en luchtvaartindustrie en industriële toepassingen, waaronder automotive, industriële componenten en energiewinning.		Holdingactiviteiten, waaronder financiering, accounting, ontwikkeling en beheer octrooien, investor relations, business-development, informatietechnologie, human resources management en verzekeringen.
ADVANCED ARMOUR		
Geavanceerde composiet- en keramische materialen en (geïntegreerde) systemen voor de passieve en actieve bescherming van personen, voertuigen en vaartuigen van politie, landmacht, luchtmacht, marine en civiele diensten.		

› Voor een juridisch overzicht van werkmaatschappijen en deelnemingen verwijzen wij naar de binnenzijde van de achterflap.

Focus

Van trends naar oplossingen

WERELDWIJDE TRENDS					
VEILIGHEID		DUURZAAMHEID			
PROTECTING PEOPLE					
IN TRANSIT		IN HABITATS		AT WORK	
De mobiliteit groeit onverminderd. Toenemende welvaart maakt mensen wereldwijd mobiel en creëert meer transport van grondstoffen en goederen op en tussen continenten, zelfs naar bestemmingen buiten de Aarde. Het steeds efficiënter, veiliger en duurzamer maken van die vervoerbewegingen is een uitdaging op zichzelf.		Op alle continenten neemt de verstedelijking gestaag toe. Stedelijke gebieden worden steeds omvangrijker en complexer. Samenlevingen veranderen in compacte netwerken van steden. Dat verlangt een hoogwaardige organisatiegraad en logistiek met veilige en duurzame infrastructuur.		De werkomgeving van medewerkers in de industrie en dienstverlening kan risicovol, gevaarlijk of zelfs vijandig zijn. Persoonlijke bescherming op de werkplek, onderweg, op locatie of tijdens een missie is noodzakelijk om de werkzaamheden professioneel en veilig te kunnen uitoefenen.	
				Vrije tijd neemt toe naarmate de welvaart groeit. Naast toerisme en recreatie genieten mensen van sporten, als amateur of als topsporter. Bovenal dienen vrijetijdsbesteding en sporten verantwoord te verlopen. Dat vergt duurzame en veilige faciliteiten.	
EINDMARKTEN					
MOBILITEIT		INFRASTRUCTUUR		WATER-MANAGEMENT	
Composietmaterialen voor voertuigen, vaartuigen, vliegtuigen, helikopters en mobiliteitsconcepten		Geotextielen voor infrastructurele werken; composietmaterialen voor constructies; kunstgras voor landscaping		Geotextielen en systemen voor watermanagement, maritieme projecten en ontwatering	
				DEFENSIE	
				Materialen voor bescherming van militairen; voertuig-, vaartuig-, vliegtuig- en helikopter-bepantsering	
				PERSOONLIJKE BESCHERMING	
				Materialen voor bescherming van personen in hun werk- en leefomgeving	
				SPORT EN RECREATIE	
				Kunstgras voor sporten; outdoorweefsels; composietmaterialen voor sporttoepassingen	

Profiel

Textieltechnologieconcern

Koninklijke Ten Cate nv

PROTECTING PEOPLE

TenCate richt zich op de groeiende behoefte aan bescherming van mensen en van hun werk- en leefomgeving. De wereldwijde trends 'veiligheid en bescherming' respectievelijk 'duurzaamheid en het milieu' brengen focus aan in de beschermingsoplossingen die TenCate biedt. De vier marktthema's zijn In transit, In habitats, At work en During leisure. De eindmarkten waarop TenCate actief is, zijn: mobiliteit, infrastructuur, watermanagement, defensie, persoonlijke bescherming, sport en recreatie.

MATERIAALKUNDE EN INNOVATIE

TenCate is een internationaal opererende onderneming die textieltechnologie combineert met chemische procestechnologie bij de ontwikkeling en de productie van functionele materialen, modules en systemen die optimaal inspelen op specifieke marktbehoeftes. Daarbij neemt het belang toe om de nevenkosten van de gekozen oplossing te verlagen, daar materialen en modules deel uitmaken van een totaal systeem. De technologische basis is bepalend voor de hoogwaardige toepassingen (product-markttechnologiecombinaties) die TenCate in geselecteerde nichemarkten aanbiedt.

TECHNISCH TEXTIEL

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

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

VISIE

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

MISSIE

TenCate wil leidend zijn in het bieden van duurzame oplossingen voor persoonlijke bescherming en bescherming van de werk- en leefomgeving. Het ontwikkelen van de juiste productportfolio, toegesneden op specifieke marktbehoeftes, het op een goede wijze onder de aandacht brengen van de oplossingen en het opnemen van de beheersing van veiligheidsrisico's in specificaties vormen belangrijke onderdelen van de wijze waarop TenCate inhoud geeft aan haar missie.

STRATEGIE

De strategie van TenCate is gebaseerd op waardeketenmanagement. Dit businessmodel bepaalt hoe TenCate – op grond van haar positie in de waardeketen – als onderneming waarde creëert, waarde vastlegt in producten en systemen en waarde toevoegt aan klantgerichte systeemoplossingen. De eindgebruiker staat hierin centraal. Hoekstenen van dit beleid zijn end-usermarketing, technologische innovatie, kostenleiderschap en productdifferentiatie. Door netwerkstructuren met partners in de waardeketen wordt aan dit businessmodel een marktgerichte dimensie toegevoegd. Doel is de toegang tot markten te verbeteren en de concurrentiepositie te versterken. Daardoor worden nieuwe impulsen gegeven aan de groei van de onderneming.

Jaarverslag 2013

Koninklijke Ten Cate nv

Organisatie, Focus en Profiel	Binnenzijde omslag
Belangrijkste ontwikkelingen in 2013	2
Evaluatie actieplannen 2013	3
Kerngegevens 2013	4
Kerncijfers 2013	6
Het aandeel TenCate	7
Voorwoord voorzitter raad van bestuur	10
Protecting people in transit	14
Business overview	15
Visie, missie en strategie	16
Strategische doelen	17
Businessmodel en waardecreatie	18
Strategische doelstellingen en voortgang	23
Indicatoren	24
Sectoren	32
Corporate informatie	41
Business context	47
Businessomgeving	48
Belanghebbenden	50
Materialiteitsmatrix	53
SWOT-analyse	54
Risicomanagement	56
Governance	59
Raad van bestuur	60
Raad van commissarissen	61
Verslag raad van commissarissen	62
Corporate governance	65
Performance	67
Verslag raad van bestuur	68
Omzet en resultaten sectoren	72
Outlook	93
Vooruitzichten 2014	94
Actieplannen 2014	95
Corporate initiatieven 2014	96
Bestuursverklaring	97
Financial statements	99
Jaarrekening 2013	101
Overige gegevens	153
Tienjarenoverzicht	156
Begrippenlijst	158
Communicatiemiddelen	161
Colofon	162
Overzicht werkmaatschappijen en deelnemingen	Binnenzijde omslag
Contact	Buitenzijde omslag

- › Een interactieve digitale versie van dit verslag is beschikbaar op www.tencateannualreports.com
- › Een samenvatting van dit verslag is als gedrukt Jaaroverzicht beschikbaar via royal@tencate.com

Voor een juridisch overzicht van werkmaatschappijen en deelnemingen verwijzen wij naar de binnenzijde van de achterflap.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2013

Omzet daalde met 4% tot € 1.012 miljoen

- De omzetzijde is opnieuw geconcentreerd binnen de Amerikaanse en Europese defensiemarkt. Dit is vooral het gevolg van het aangescherpte defensiebeleid in de Verenigde Staten, waarbij Amerikaanse troepen versneld werden teruggetrokken uit buitenlandse oorlogsgebieden.
- De omzet buiten de overheidsgerelateerde markten ontwikkelde zich positief. Het omzetaandeel van de private markt is toegenomen tot 53% (2012: 47%).

Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) € 48,7 miljoen (2012: € 50,1 miljoen); nettowinst € 19,0 miljoen (2012: € 20,9 miljoen)

- De gedaalde omzet in de defensiemarkt had een sterk effect op het bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA). De kostenbeheersingsmaatregelen zwakten de winstdaling enigszins af, waardoor de autonome daling van de EBITA ten opzichte van 2012 beperkt bleef tot 3%.
- Eenmalige kosten hadden een minder groot effect ten opzichte van het voorafgaande jaar. Door voornamelijk afwaardering van voorraden binnen TenCate Protective Fabrics, die vooral in de tweede helft van het jaar plaatsvond, resulteerde een bedrag aan eenmalige kosten van € 5,9 miljoen (2012: € 8,0 miljoen).
- Genormaliseerd bedrijfsresultaat (EBITA) 2013: € 54,6 miljoen (–6% ten opzichte van 2012).
- De EBIT bleef gelijk aan 2012 en bedroeg € 35,6 miljoen.
- De nettowinst over 2013 bedroeg € 19,0 miljoen (2012: € 20,9 miljoen).
- De netto rentedragende schuld is in 2013 afgenomen met € 41 miljoen tot € 189 miljoen; schuldratio 2,27 (2012: 2,55).

Daling omzet defensiemarkt raakt winstgevendheid sector Advanced Textiles & Composites

- De EBITA van de sector Advanced Textiles & Composites daalde met 9% tot € 21,3 miljoen door de sterke daling (–40%) van de defensiegerelateerde omzet.

Resultaat sector Geosynthetics & Grass gedaald

- De EBITA van de sector Geosynthetics & Grass daalde met 11% tot € 27,9 miljoen, vooral door een zwakke performance binnen de marktgroep TenCate Geosynthetics in Azië en hoge initiële marketingkosten en volatiele grondstofkosten binnen de Grass-groep.

Sterke verbetering winstgevendheid Overige activiteiten

- De EBITA van de Overige activiteiten (Xennia Technology, TenCate Enbi en Holding & Services) verbeterde naar –€ 0,5 miljoen (2012: –€ 4,9 miljoen). De verbeterde winstgevendheid was voornamelijk toe te schrijven aan een lager kostenniveau van Xennia Technology in combinatie met een hogere brutomarge als gevolg van de strategische heroriëntatie.

Evaluatie actieplannen 2013

Vergroting belang marketing

- TenCate heeft de activiteiten op het gebied van marketing en verkoop geïntensiveerd. Dit was vooral het geval binnen TenCate Grass. De introductie van nieuwe kunstgrassystemen verliep succesvol. Het belang van het creëren van nieuwe standaarden voor kwaliteit en duurzaamheid bij de wereldwijde marktontwikkeling is groot. Ook binnen de wereldwijde businessunit Water & Environment van de Geosynthetics-groep was sprake van een verhoogde marketing- en verkoopactiviteit, wat geleid heeft tot omzetgroei in dit segment.
- Binnen diverse marktgroepen is aandacht geschonken aan het upgraden van de website en het inzetten van digitale media.

Focus op succesvolle marktniches en partnerschappen

- Groei is gerealiseerd op het gebied van toonaangevende merken die TenCate voert (TenCate Geotube®, TenCate Tecasafe™ Plus, TenCate Cetex® etc.). TenCate heeft focus aangebracht in de productportfolio en hierop de marketinginspanningen aangepast.
- Partnerschappen, waarvan de meeste nog in de beginfase verkeren, hebben zich positief ontwikkeld. Dit heeft een sterk effect gehad op de gewenste positionering in verschillende markten. Het vormt een positief uitgangspunt voor toekomstige omzetgroei.
- In september werd met de US Army Research, Development en Engineering Command (RDECOM) een meerjarige overeenkomst gesloten voor samenwerking en ontwikkeling van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system.

Voortgaand winstherstel TenCate Grass

- Het ambitieniveau binnen de Grass-groep is slechts gedeeltelijk gerealiseerd. Binnen de productie van componenten (upstream) vond een groei van de resultaten plaats, terwijl in de downstreamactiviteiten mede door een sterke stijging van de kosten van marketing en promotie sprake was van een daling. De integratie van de downstreamactiviteiten had een positief effect op het kostenniveau.
- Het marktklimaat, waarbij sprake is van een voortgaande verslechtering van de winstmarges, vormde geen ondersteuning van de ambities op dit gebied. De winstgevendheid van de gehele sector staat onder voortdurende druk, vooral in geografische markten met een laag kwaliteitsbewustzijn.

Blijvende focus op duurzame kostenbesparingen

- Kostenbeheersing en beheersing van het werkkapitaal zijn effectief gebleken. Het aantal fte's nam in 2013 af met 198 om de kostenbasis van onder andere TenCate Protective Fabrics aan te passen

aan de daling van (defensiegerelateerde) omzet. TenCate heeft de intentie om de kostenbasis structureel op een laag niveau te houden. Kostenbeheersing blijft derhalve hoog op de agenda staan.

Marktontwikkeling in opkomende geografische markten

- De omzetontwikkeling in nieuwe geografische markten liet een vertraging zien, mede door een afnemende economische groei in de betreffende markten. TenCate blijft kansen zien in markten als die in Zuid-Amerika en China.
- TenCate is kritisch voor wat betreft partnerschappen in opkomende markten. Bijzondere zorg wordt besteed aan de bescherming van octrooien en proceskennis.
- In China werden in samenwerking met de onderzoeksinstituten voor de luchtvaartindustrie verdere stappen gezet voor de kansrijke ontwikkeling van thermoplastisch composietmateriaal in de nieuwe toestellen van Caiga en Comec. Dit is echter een langjarige ontwikkeling. Begin 2014 werd een marketing- en ontwikkelingsovereenkomst getekend met Shanghai Leadgo-tech ter ondersteuning van de markt voor composieten voor de Chinese luchtvaartindustrie.

Verdere omzetgroei in composietmaterialen

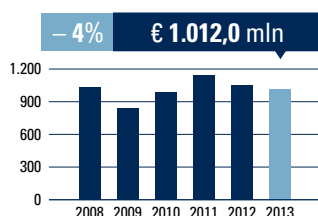
- Begin 2013 werd Amber Composites (UK) overgenomen. Via deze acquisitie heeft TenCate versneld toegang gekregen tot de markt voor automotivecomposieten (thermohardend).
- Hoewel de omzet in de automotivemarkt nog niet materieel is, werd een aantal interessante ontwikkelingsprojecten (demonstrators) gestart. De eerste omzet werd geboekt in het marktsegment van de Formule 1 en de sportwagenmarkt. Een aantal ontwikkelingen draagt een meerjarig karakter.
- Buiten de lucht- en ruimtevaartmarkt werden materialen ontwikkeld, samen met partners, voor onder meer de elektronica- en de olie- en gasindustrie (pijpleidingen).

Start productie op basis van digitale inkjettechnologie bij TenCate Protective & Outdoor Fabrics

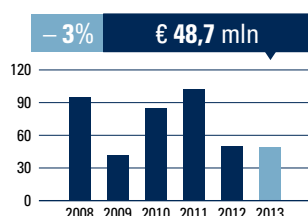
- Medio 2013 is de eerste productieprinter gereedgekomen. Dit proces is specifiek ontwikkeld voor de outdoormarkt. De eerste productieproeven hebben succesvol plaatsgevonden. Begin 2014 worden klantspecifieke producten gelanceerd. Het primaire voordeel van deze nieuwe procestechnologie is dat klantspecifieke productieruns kunnen worden aangeboden met zeer korte leadtimes. Bovendien kunnen producten worden vervaardigd die met analoge technologie niet industrieel produceerbaar zijn.

Kerngegevens 2013

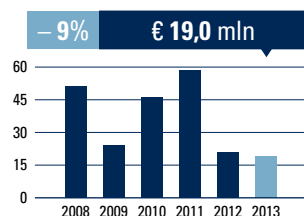
OMZET



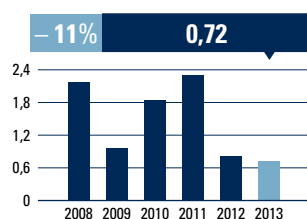
EBITA



NETTORESULTAAT



NETTORESULTAAT PER AANDEEL (IN €)



OMZETVERDELING PER SECTOR

Advanced Textiles & Composites

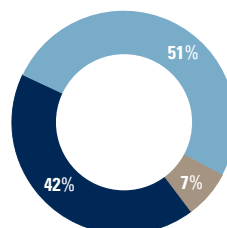
– 7% € 427,8 mln

Geosynthetics & Grass

€ 517,8 mln 0%

Overige activiteiten

€ 66,4 mln – 5%



EBITA PER SECTOR

Advanced Textiles & Composites

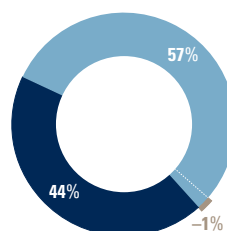
– 9% € 21,3 mln

Geosynthetics & Grass

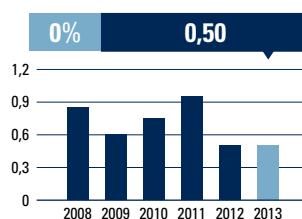
€ 27,9 mln – 11%

Overige activiteiten

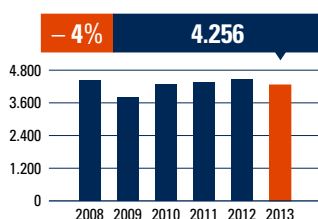
– € 0,5 mln – 90%



DIVIDEND PER AANDEEL (IN €)



MEDEWERKERS



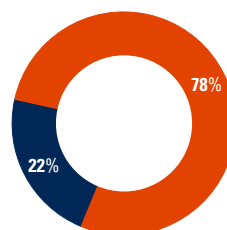
MEDEWERKERSVERDELING

Vrouwen

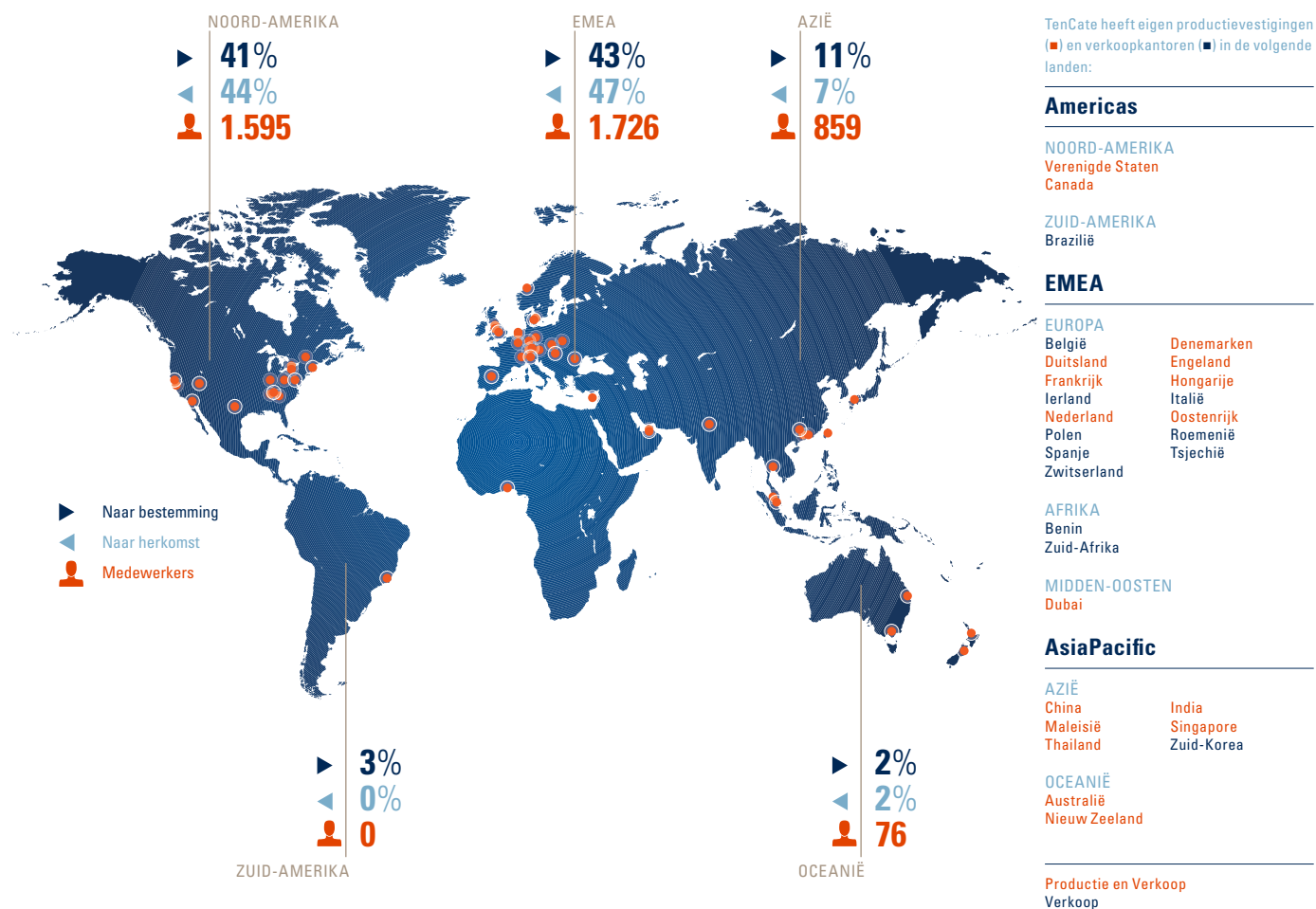
22% 936

Mannen

3.320 78%



Geografische spreiding omzet in 2013



Kerncijfers 2013

(in miljoenen euro, tenzij anders vermeld)

RESULTATENREKENING	2012*	2013
Omzet	1.049,0	1.012,0
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	87,2	83,5
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	50,1	48,7
Genormaliseerd bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	58,1	54,6
Bedrijfsresultaat voor amortisatie in % van de omzet	4,8%	4,8%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	35,6	35,6
Nettoresultaat	20,9	19,0
Genormaliseerd nettoresultaat	26,2	23,2
GECONSOLIDEERDE BALANS EN RENDEMENT		
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	750,5	708,4
Rendement (EBITA) op gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	6,2%	6,4%
Netto rentedragende schulden (ultimo)	229,9	189,2
GECONSOLIDEERDE KASSTROOM		
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	101,8	75,1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	– 33,4	– 32,5
Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	68,4	42,6
SCHULDVERHOUDING		
Nettoschuld / EBITDA-ratio	2,55	2,27
UITSTAANDE AANDELEN (X 1.000)		
Aantal uitstaande aandelen jaarultimo	26.498	26.791
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen (voor verwatering)	25.895	26.225
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen (na verwatering)	26.040	26.366
GEGEVENS PER AANDEEL		
Nettoresultaat	0,81	0,72
Verwaterd nettoresultaat	0,80	0,72
Dividend	0,50	0,50
Eigen vermogen	17,25	17,70
MEDEWERKERS		
Aantal mensen ultimo**	4.454	4.256
– waarvan in Nederland	795	774

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

** Exclusief inleenkrachten.

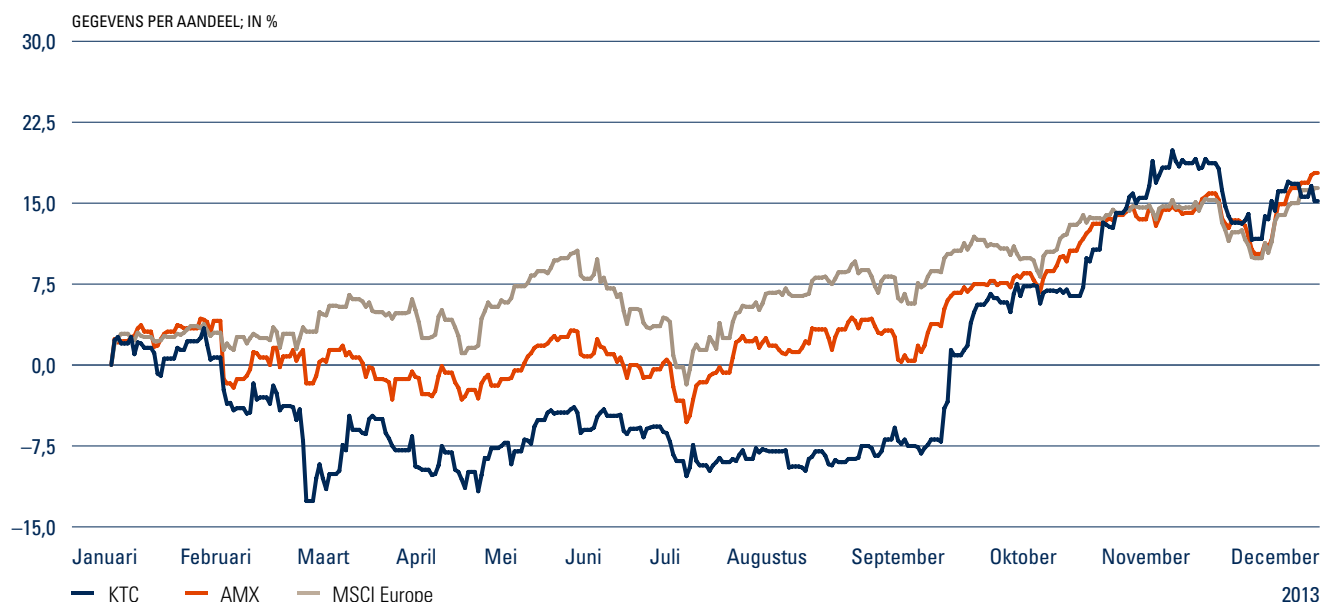
Het aandeel TenCate

Bron: NYSE Euronext

ISIN-code: NL 0000375731

Reuters-code: NTCN.AS

Bloomberg-code: KTC.NA



ALGEMEEN

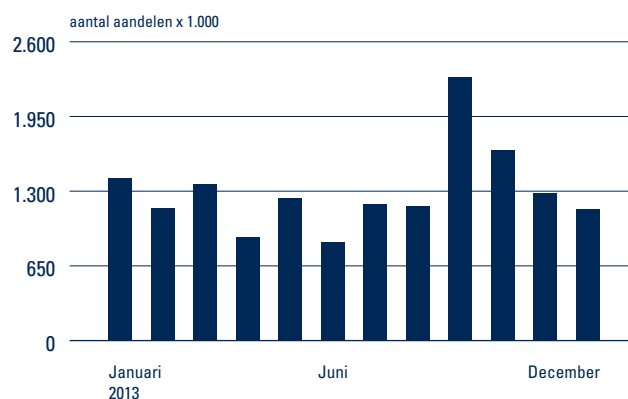
Het aandeel TenCate is genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam en opgenomen in de Amsterdamse AMX-index. De weging van het aandeel in de AMX-index op 31 december 2013 bedroeg 2,04%. Sinds 2011 is TenCate als optiefonds genoteerd aan NYSE Life in Amsterdam. Het aandeel TenCate wordt ook verhandeld op de alternatieve beurzen Chi-X, Equiduct, Turquoise en BATS. In 2013 werd meer dan 80% van de aandelen verhandeld op de NYSE Euronext Amsterdam. Het aandeel wordt gevolgd door analisten van toonaangevende banken en effecteninstellingen in Nederland en België.

KOERSVERLOOP GEDURENDE 2013

De aandelenmarkten in Europa lieten in 2013 een herstel zien als gevolg van de afgenomen onrust in de eurozone. Vanwege het hoge aandeel overheidsgerelateerde omzet van TenCate en aanhoudende bezuinigingen van het Amerikaanse ministerie van Defensie bleef het aandeel TenCate aanvankelijk achter bij de AMX-index en MSCI Europe. Het herstel van het aandeel TenCate zette in september in na publicatie van diverse positieve berichten over onder meer de meerjarige CRADA-overeenkomst met US Army RDECOM voor het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system en de samenwerking met diverse strategisch / commercieel relevante partijen. De positieve koersontwikkeling ging gepaard met relatief hoge handelsvolumes van meer dan 2 miljoen verhandelde aandelen in september, wat gelijk staat aan 9% van het totale aantal uitstaande aandelen.

Voorts hadden de gedaalde schuldpositie en een stijging van het resultaat in het derde kwartaal van 2013 een positief koerseffect. In november werd de hoogste koers van 2013 bereikt: € 23,95. Het aandeel TenCate sloot het jaar af met een koers van € 22,90, een stijging van 15% ten opzichte van de beginstand van € 19,87. Inclusief dividend behaalden aandeelhouders van TenCate over 2013 een rendement van 18%.

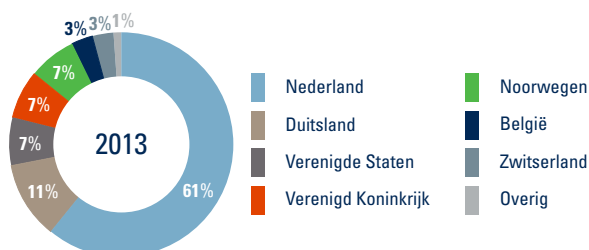
VOLUME HANDEL IN AANDELEN TENCATE



Het totale verhandelde volume van het aandeel op de NYSE Euronext Amsterdam in 2013 lag 8% lager dan in 2012.

› Het aandeel TenCate

GEOGRAFISCHE SPREIDING INSTITUTIONEEL AANDELENBEZIT



(Bron: LionShare, 31 december 2013)

Het merendeel van de institutionele aandeelhouders is afkomstig uit Nederland. Ten opzichte van 2012 is het aantal aandelen gehouden in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk afgenomen.

COMMUNICATIEBELEID

In 2013 heeft TenCate actief deelgenomen aan roadshows en beleggersconferenties in Europa. In het licht van de transparantie die TenCate nastreeft, wordt veel belang gehecht aan een intensieve dialoog met analisten, aandeelhouders en potentiële aandeelhouders. In november werd in de productielocatie in Primaretti in Frankrijk een Capital Markets Day georganiseerd. Analisten en aandeelhouders werden hier in het bijzonder geïnformeerd over de activiteiten van TenCate Advanced Armour EMEA en TenCate Grass EMEA.

Via het TenCate magazine textures alsmede via de website van TenCate en de vernieuwde IR-app wordt achtergrondinformatie verstrekt en wordt de koppeling gelegd met diverse strategische thema's.

DIVIDENDBELEID EN DIVIDENDVOORSTEL

TenCate streeft naar een evenwichtig dividendbeleid, waarbij de dividendmutatie bij een daling van het resultaat zoals zich dat in 2013 manifesteerde op enigszins gedempte wijze wordt gevolgd. Het dividendbeleid is gebaseerd op een uitkeringspercentage van 40%. In de regel wordt hierbij een keuzedividend gehanteerd. In 2013 koos 60% van de aandeelhouders voor cashdividend.

Gelet op het huidige resultaat wordt voorgesteld een uitkeringspercentage te hanteren van 69%. Daarmee bedraagt het dividend € 0,50 per aandeel nominaal € 2,50, naar keuze van aandeelhouders in aandelen ten laste van de agioreserve of in contanten.

AANTAL UITSTAANDE AANDELEN

Aantal uitstaande aandelen 31 december 2012	26.497.666
Uitbreiding aandelenkapitaal als gevolg van cashdividend	293.701
Aantal uitstaande aandelen 31 december 2013	26.791.367

ONTWIKKELING UITSTAANDE AANDELEN	2012	2013
Nominale waarde	€ 2,50	€ 2,50
Laagste koers	€ 16,66	€ 17,15
Hoogste koers	€ 26,30	€ 23,95
Gemiddelde koers	€ 20,81	€ 19,74
Slotkoers	€ 19,87	€ 22,90
Winst per aandeel	€ 0,81	€ 0,72
Dividend per aandeel	€ 0,50	€ 0,50

WET MELDING MEDEZEGGENSCHAP

Het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat de volgende beleggers met deelnemingen boven de 3%. Er zijn in het register voor shortposities bij de AFM geen belangen bekend.

Naam	Datum melding	Percentage
Norges Bank	31 december 2013	3,07%
Allianz Global Investors		
Europe GmbH	15 november 2013	4,99%
Delta Lloyd N.V.	6 mei 2011	5,67%
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds		
N.V.	22 juni 2010	10,16%
Kempen Oranje Participaties N.V.	1 januari 2010	6,34%

OPTIEREGELING, AANDELENBEZIT PERSONEEL EN RAAD VAN BESTUUR

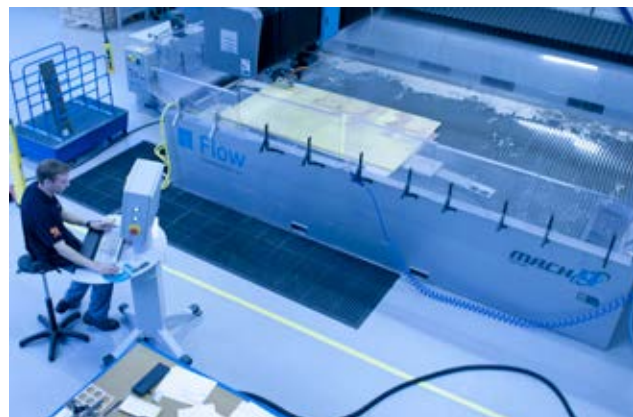
Voor de optieregeling en het aandelenbezit van managers en leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar pagina 148 van dit verslag. De door de vennootschap ingekochte aandelen houden verband met het afdekken van verstrekte opties.

BELANGRIJKE DATA IN 2014

Publicatie jaarcijfers 2013	27 februari
Publicatie jaarverslag over 2013	5 maart
Algemene vergadering van aandeelhouders	17 april
Notering ex-dividend	23 april
Record datum: bepaling dividendgerechtigden	25 april
Keuzeperiode voor contant of stockdividend	28 april
	tot en met 9 mei
Publicatie trading update eerste kwartaal 2014	28 april
Bekendmaking omwisselverhouding	12 mei
Betaalbaarstelling dividend / levering aandelen (stock)	14 mei
Publicatie halfjaarcijfers 2014	24 juli
Publicatie trading update derde kwartaal 2014	24 oktober

Capital Markets Day Primarettre

Op 20 november heeft TenCate in haar productie-locatie in Primarettre in Frankrijk een Capital Markets Day georganiseerd. Analisten en aandeelhouders werden geïnformeerd over de activiteiten van TenCate Advanced Armour EMEA en TenCate Grass EMEA. Presentaties werden verzorgd door Loek de Vries (bestuursvoorzitter en CEO van TenCate), Steen Tanderup (managing director TenCate Advanced Armour EMEA en APAC) en Ton Raaphorst (managing director TenCate Grass EMEA). Ook werden de bezoekers rondgeleid door de productie-vestiging, waar composiet- en keramiekmaterialen worden geproduceerd voor aerospace armour-toepassingen en persoonlijke ballistische bescherming.



Voorwoord voorzitter raad van bestuur

Geachte belanghebbenden,

Zoals verwacht, was 2013 voor TenCate een uitdagend jaar. Omzet en resultaat stonden het gehele jaar onder druk. 2013 stond in het teken van terughoudende overheidsmarkten als gevolg van budgettaire krapte. Dit resulteerde in een daling van de marktpotentie en onzekerheid ten aanzien van overheidsorders die al in het vooruitzicht waren gesteld. Dit bemoeilijkt het maken van een adequate productie- en financiële planning. Het was niet te voorkomen dat bepaalde omzet in de tijd is vooruitgeschoven en dat bepaalde ontwikkelingen langer duurden dan verwacht.

De overheidsgerelateerde markten, zoals defensie en de infrastructurele markt, hebben zich voor TenCate langjarig op een betrouwbare en redelijk voorspelbare wijze ontwikkeld. De laatste jaren is hierin verandering gekomen. Situaties die door velen als onmogelijk werden beschouwd, waaronder de algehele bevrozing en reductie van alle overheidsbestedingen zoals die zich in de Verenigde Staten hebben voorgedaan, hadden in 2013 een belangrijk effect op de financiële ontwikkeling van TenCate.

In reactie op wat zich afspeelt in de markten waarop TenCate actief is, heeft de onderneming een voortgaand terughoudend financieel beleid gevoerd. Dit beleid werd gekenmerkt door lage investeringen in materiële vaste activa, kostenbeheersing en schuldreductie teneinde het risicoprofiel zo laag mogelijk te houden.

De in 2012 aangekondigde intensivering van de interne en externe samenwerking is verder ontwikkeld. Ondernemingen moeten zich steeds sneller kunnen aanpassen aan de marktdynamiek: niet alleen aan de nieuwe werkelijkheid, maar ook aan snel veranderende eisen van markten en (technologische) ontwikkelingen die nieuwe kansen bieden. Door samen te werken, kunnen kosten worden gedeeld en kan kennis sneller worden gemobiliseerd.

ONTWIKKELINGEN IN DE DEFENSIEMARKT

Over de laatste tien jaar gemeten, bevonden de defensie-uitgaven in Europa zich op een dieptepunt. In de Verenigde Staten hebben de besprekingen over de overheidsbegroting een verlamdende werking gehad op de uitgaven. De omzetsdaling van TenCate werd voor het grootste deel veroorzaakt door het wegvallen van defensieorders binnen de marktgroepen TenCate Protective Fabrics (TenCate Defender™ M) en TenCate Advanced Armour (voertuigbepantsering).

Voertuigbepantsering blijft voor TenCate een interessante markt, gelet op de vele specialismen die binnen de onderneming zijn bijeengebracht. De verwachting is dat in de toekomst ook de ontwikkeling van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system een extra impuls zal geven aan deze en overige activiteiten van TenCate in de bepantseringmarkt.

NIET-OVERHEIDSGERELATEERDE MARKTEN

Een van de meest succesvolle markten voor TenCate is lucht- en ruimtevaart. Ook de kunstgrasactiviteiten en andere, op industriële eindmarkten gerichte activiteiten ontwikkelden zich gunstig. Voorts is TenCate actief op zoek naar ontwikkeling van nieuwe markten, zoals automotivecomposieten.

Tevens is getracht het thema 'bescherming' (Protecting people) ook buiten de defensiemarkt verder te ontwikkelen. Dit streven komt tot uitdrukking in nieuwe concepten voor politie en andere hulpdiensten (law enforcement). Succes op deze nieuwe markten met veelal nieuwe materialen heeft echter tijd nodig.

DUURZAAM INNOVEREN

Bij het innovatiebeleid richt TenCate zich op baanbrekende technologische ontwikkelingen, die nieuwe standaarden kunnen creëren. Dit proces neemt doorgaans enkele jaren in beslag. Het effect hiervan dient te zijn dat TenCate een goed verdedigbare technologiepositie opbouwt, veelal omgeven door octrooien, waarmee langjarige omzetgroei kan worden gerealiseerd.

Speerpunten bij de ontwikkeling van nieuwe product-markt-technologiecombinaties zijn:

- Digitale print- en veredelings technologieën
- Innovatieve kunstgrassystemen
- Automotivecomposieten
- TenCate ABDS™ active blast countermeasure system.

In al deze ontwikkelingen zijn gedurende 2013 belangrijke stappen gezet. TenCate is derhalve volop in beweging, ook onder minder gunstige marktomstandigheden. Innoveren is echter een duurzaam proces, dat is gericht op groei op de lange termijn.

VERSLAGGEVING

In het kader van de verslaggeving en positionering is een verdere focus aangebracht op zowel de identiteit van de onderneming (rond het thema Protecting people) als op de aansturing van de markt. In toenemende mate vindt de aansturing van de markt plaats vanuit de geografische regio (continentale aansturing). Hierbij is tevens sprake van een voortgaande integratie binnen de sectoren Advanced Textiles & Composites en Geosynthetics & Grass.

Het thema duurzaamheid staat in de ontwikkeling, positionering en verslaggeving van TenCate hoog op de agenda. Nieuwe materialen hebben veelal gunstige milieueffecten, zoals verlaging van de CO₂-voetafdruk. In de praktijk kan dit een belangrijke driver zijn voor de vraag naar meer hoogwaardige functionele materialen. Automotive-composieten en verschillende geotextielen zijn hiervan goede voorbeelden.

ORGANISATIE EN MEDEWERKERS

De huidige marktdynamiek en de veranderende organisatorische aansturing vereisen tevens de nodige flexibiliteit van medewerkers. De meer marktgerichte aanpak was ook van invloed op de vraag naar hoogwaardige medewerkers, die in oplossingen denken en bereid zijn intern en extern samenwerkingsverbanden aan te gaan en in teams te opereren.

Ik dank hierbij alle medewerkers voor de extra inzet die zij juist onder minder gunstige omstandigheden hebben getoond.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'L' followed by a series of loops and a final vertical stroke.

Ir. L. de Vries, bestuursvoorzitter en CEO

People Planet Profit

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



53%
composieten in de Airbus A350,
waaronder duizenden
TenCate Cetex® clipjes



25%
meer trainings- en opleidingsuren
voor TenCate-medewerkers

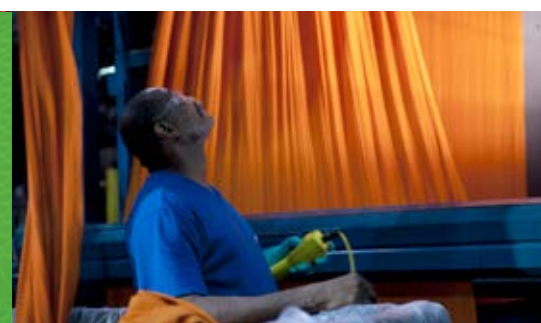


100%
recyclebaar geweven kunstgras-
systeem GreenFields® MX





14%
minder CO₂-emissie door
TenCate dan een jaar eerder



15%
gewichtreductie helikopter-
staartvlak door TenCate
Cetex® technologie



9
Highly Protected Risk
Awards van FM Global
voor TenCate



Protecting people in transit

Textieltechnologieconcern TenCate richt zich op het realiseren van duurzame oplossingen voor de bescherming van mensen in hun werk- en leefomgeving: Protecting people. Uitgaande van de zes eindmarkten waarbinnen TenCate opereert, zijn hierbij vier toepassingsgebieden gedefinieerd: In transit (mobiliteit), In habitats (infrastructuur, watermanagement), At work (persoonlijke bescherming, defensie) en During leisure (sport en recreatie). TenCate richt zich vooral op de productie van materialen die dienen te voldoen aan specifieke eigenschappen op basis van industriestandaarden, wet- en regelgeving, veiligheidsnormering et cetera en eisen van bepaalde doelgroepen. De materialen van TenCate maken in de regel een essentieel onderdeel uit van een eindproduct of totaaloplossing

We leven in een risicosamenleving. De wereld heeft een groeiende behoefte aan betere en duurzame bescherming tegen tal van bedreigingen, ongeacht of deze uit de natuur voortkomen of door de mens worden veroorzaakt. TenCate wil leidend zijn in de ontwikkeling, vervaardiging en levering van duurzame beschermingsoplossingen. De onderneming beschikt hiervoor over een brede technologische basis. Wereldwijd maken medewerkers van TenCate het verschil in de ontwikkeling en productie van beschermingsoplossingen.

Naast het kernthema persoonlijke veiligheid en fysieke bescherming gaat het bij de productie van materialen om gewichtsreductie, brandstofbesparing, geluidsreductie, milieubescherming, hergebruik en recyclability. Kennis van TenCate op het gebied van materiaaltechnologie maakt het mogelijk om samen met eindgebruikers en industriepartners oplossingen aan te bieden.

Protecting people in transit

De mobiliteit groeit onverminderd. Toenemende welvaart maakt mensen wereldwijd mobiel en creëert meer transport van grondstoffen en goederen op en tussen continenten, zelfs naar bestemmingen buiten de Aarde. Het steeds efficiënter, veiliger en duurzamer maken van die vervoerbewegingen is een uitdaging op zichzelf.

De toepassing van geavanceerde materialen in onder meer lucht- en ruimtevaart, automobilititeit, transport en infrastructurele werken en constructies biedt beschermende en milieubewuste oplossingen op de lange termijn.

MOBILITEIT

Op het gebied van mobiliteit liggen de toepassingsgebieden met name in de lucht- en ruimtevaart. Met een brede portfolio composietmaterialen heeft TenCate zich een stevige positie verworven in met name de luchtvaart- en ruimtevaartindustrie. Composiet wordt steeds meer verwerkt in delen van de secundaire structuur en het interieur van vliegtuigen en helikopters. Veiligheid is bij materialen voor de lucht- en ruimtevaart essentieel.

Vanuit de expertise en ervaring die met composiet zijn opgedaan, is TenCate dit materiaal gaan doorontwikkelen. Dat heeft geresulteerd in composietmaterialen voor andere toepassingen, met name bepantsering door middel van kogel- en scherfwerend plaatmateriaal in leger-voertuigen, vliegtuigen, helikopters en schepen. Deze ontwikkeling heeft geresulteerd in de zelfstandige marktgroep TenCate Advanced Armour binnen de sector Advanced Textiles & Composites.

De focus van TenCate bij automotivecomposieten ligt voornamelijk op die delen van het voertuig die van invloed zijn op de veiligheid en de structuur. Aan deze materialen worden hoge eisen gesteld.

Voor toepassingen in mobiliteit (automotive-industrie) opereert TenCate in een aantal innovatienetwerken, waarbij zij haar specifieke eigen kennis, kunde en ervaring inbrengt. Daarnaast is er samenwerking met tal van universiteiten, hogescholen en instellingen. In open innovatie werkt TenCate aan primaire structuurdelen van thermoplastisch composiet. Voorbeelden van kennisnetwerken zijn het ThermoPlastic Affordable Primary Aircraft Structures consortium (TAPAS), het ThermoPlastic composite Research Centre (TPRC), het Advanced Manufacturing Research Centre (AMRC) en het Aachener Zentrum für Integrativen Leichtbau (AZL).

BUSINESS OVERVIEW

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

Business overview	16
Strategische doelen	17
Businessmodel en waardecreatie	18
Strategische doelstellingen en belangrijke resultaten	23
Indicatoren	24
Sectoren	32
Corporate informatie	41

Business overview

Koninklijke Ten Cate nv (TenCate) is een internationaal opererende onderneming die textieltechnologie combineert met chemische proces-technologie bij de ontwikkeling en de productie van hoogwaardige materialen, modules en systemen. TenCate is gespecialiseerd in materiaalkunde en wereldmarktleider op het gebied van technisch textiel. TenCate biedt in toenemende mate totaaloplossingen aan, zelfstandig of in samenwerking met partners. De onderneming is onderverdeeld in twee hoofdsectoren: Advanced Textiles & Composites en Geosynthetics & Grass.

VISIE

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

MISSIE

TenCate wil leidend zijn in het bieden van duurzame oplossingen voor persoonlijke bescherming en bescherming van de werk- en leefomgeving: *Protecting people* door materialen op basis van textieltechnologie die het verschil maken. Beveiliging en bescherming van personen en hun werk- en leefomgeving zijn wereldwijd groeimarkten. Het ontwikkelen van de juiste productportfolio, toegesneden op speci-

fieke marktbehoeftes, het op een goede wijze onder de aandacht brengen van de oplossingen en het opnemen van de beheersing van veiligheidsrisico's in specificaties vormen belangrijke onderdelen van de wijze waarop TenCate inhoud geeft aan haar missie.

TenCate opereert hoofdzakelijk binnen zes eindmarkten, die zijn afgeleid van de wereldwijde trends veiligheid en duurzaamheid. Deze eindmarkten zijn persoonlijke bescherming, defensie, mobiliteit, infrastructuur, watermanagement en sport & recreatie. De materialen, modules en systemen die op basis van deze eindmarkten worden ontwikkeld, beschikken over specifieke eigenschappen. Deze eigenschappen zijn in de regel op basis van functionele specificaties vastgesteld en gekwalificeerd.

STRATEGIE

De strategie van TenCate is gebaseerd op waardeketenmanagement. Hoekstenen van dit businessmodel zijn end-usermarketing, technologische innovatie, kostenleiderschap en productdifferentiatie (zie pagina 20). Dit model bepaalt hoe TenCate op grond van haar positie in de waardeketen als onderneming waarde creëert, waarde vastlegt in producten en systemen en waarde toevoegt aan klantgerichte systeemoplossingen. De eindgebruiker staat hierin centraal. TenCate richt zich primair op markten waar hoge functionele eisen aan producten worden gesteld.

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



Strategische doelen

TenCate ziet erop toe dat haar positie als ontwikkelaar en producent van materialen binnen de keten geborgd blijft. Voorwaartse of achterwaartse integratie heeft een directe invloed op de positionering van de onderneming en beïnvloedt onmiddellijk de concurrentiepositie en de relatie met directe klanten.

STRATEGISCHE DOELEN

Kwalitatieve strategische doelen zijn:

- Het creëren van waarde voor belanghebbenden door het realiseren van rendabele groei op basis van kennis, kunde en interne synergie.
- Het bereiken van kritische massa in product-markt-technologie-combinaties door leidende posities in te nemen in wereldwijde marktniches.
- Het realiseren van een gezonde financiële positie met voldoende slagkracht voor overnames.
- Het beheren van een evenwichtige portfolio van activiteiten, waarbij product-markt-technologiecombinaties verschillen qua groeimogelijkheden en risicoprofiel.
- De stimulering van een open, creatieve en ondernemende cultuur voor verandering en vooruitgang.
- Het managen van een wereldwijd opererende, commerciële organisatie die denkt in klantgerichte (systeem)oplossingen binnen de totale waardeketen.
- Het versnellen van de groei van de onderneming via partnerschappen.

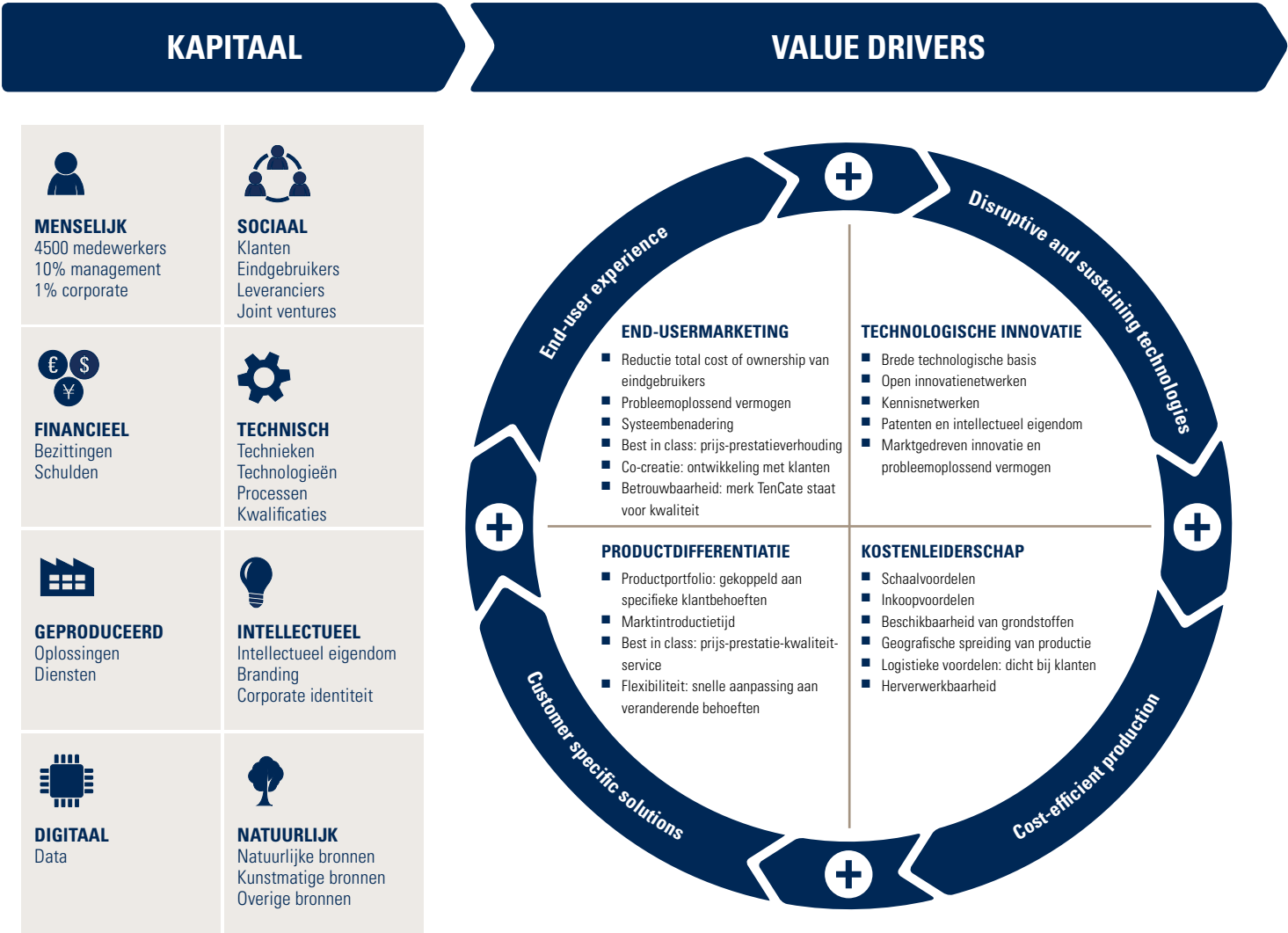
Kwantitatieve strategische doelen zijn:

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



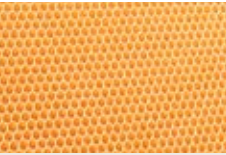
Businessmodel en waardecreatie

INPUT



OUTPUT

MATERIALS THAT MAKE A DIFFERENCE

		 VEILIGHEID EN BESCHERMING Eigenschappen: Brandwerend Vlamvertragend Kogelwerend Scherfwerend Et cetera
BESCHERMENDE WEEFSELS	OUTDOOR-WEEFSEL	
		ANTIBALLISTISCHE BESCHERMINGS-MATERIALEN OVERLEVINGS-SYSTEMEN  DUURZAAMHEID EN HET MILIEU Eigenschappen: Lichtgewicht Lange levensduur 100% recyclebaar Herbruikbaar Et cetera
THERMOPLASTISCH COMPOSITEN	THERMOHARDEND COMPOSITEN	
		GEOTEXTIEL KUNSTGRAS
		

PROTECTING PEOPLE

	IN TRANSIT Lucht- en ruimtevaart Automotive Transport Marine Et cetera
	IN HABITATS Infrastructuur Watermanagement Land- en tuinbouw Constructies Et cetera
	AT WORK Persoonlijke bescherming Bepantsering Medisch Et cetera
	DURING LEISURE Sporten Vrije tijd Vakantie Et cetera

› Businessmodel en waardecreatie

WAARDEKETENMANAGEMENT

TenCate hanteert het businessmodel voor waardeketenmanagement. Het businessmodel van TenCate bepaalt hoe de onderneming waarde creëert, waarde vastlegt in producten en systemen en waarde toevoegt aan klantgerichte systeemoplossingen. De eindgebruiker staat hierin centraal. Hoekstenen van het businessmodel zijn end-usermarketing, technologische innovatie, kostenleiderschap en productdifferentiatie.

END-USERMARKETING

Elk nieuw product dat TenCate ontwikkelt, moet zijn geënt op de heersende klantvraag of op nieuwe (inter)nationale normeringen en wet- of regelgeving. In een vroegtijdig stadium worden de specificaties met de klant en / of eindgebruiker vastgelegd dan wel ontwikkeld. Dankzij de opgebouwde expertise en de technologische basis kan gericht worden ingegaan op de klantvraag en op veranderende specificaties. Dit is een belangrijk concurrentiemiddel. Door decision-making units op eindmarkten op tal van manieren te bewerken ten aanzien van nieuwe technologische mogelijkheden, die kunnen worden opgenomen in normeringen, kan een hogere standaard worden gezet en vooruitgang worden geboekt. Producten en oplossingen van TenCate bieden in vrijwel alle gevallen een functionele meerwaarde. In sommige gevallen kan die levensreddend zijn.

In een aantal gevallen opereert TenCate via haar klanten, zoals in tenders. Het imago, de naamsbekendheid en cetera zijn daarom soms slechts indirect in eindmarkten te meten.

De belangrijkste waardebepalende factoren voor end-usermarketing zijn:

- Probleemoplossend vermogen: inspelen op functionele behoeftes van de eindgebruiker
- Systeembenadering: componenten / materialen maken deel uit van een geïntegreerd systeem
- Differentiatie productportfolio naar lokale behoeftes, standaarden en normen
- Best in class: prijs-performanceverhouding
- Innovatief: co-creatie, het samen met klanten ontwikkelen van specificaties
- Betrouwbaar: het merk TenCate staat voor kwaliteit en functionaliteit

- Het creëren van de standaard: doordat TenCate zich als specialist positioneert in haar kernmarkten en over een zeer brede technologische basis beschikt, wil de onderneming, mede op basis van leidende marktposities, toonaangevend zijn in het bieden van oplossingen.

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

Innovaties hebben bij TenCate in de regel een technologische achtergrond, zoals de ontwikkeling van thermoplastisch composiettechnologie (TenCate Cetex®) of procesinnovatie door toepassing van digitale inkjettechnologie. Ook vinden innovaties plaats door bestaande technologieën te combineren, zoals bij TenCate Defender™ M en TenCate GeoDetect®. Technologische innovaties zijn noodzakelijk voor het veiligstellen van de toekomst. Het is belangrijk ook bestaande producten door te ontwikkelen met technologische vernieuwingen. TenCate streeft naar een continu vooruitgangproces om aan nieuwe regelgeving en normering tegemoet te komen, dan wel ten aanzien hiervan initieënd te zijn.

Onder innovatie vallen eveneens ontwikkelingskosten die samenhangen met de specificatie en kwalificatie van materialen. Deze kosten komen veelal als zodanig niet tot uitdrukking. Ook acquisities met een technologische achtergrond maken deel uit van het innovatieproces. TenCate voert een actief intellectueel eigendomsbeleid en heeft inmiddels meer dan 670 octrooien. Voor een actuele lijst van octrooien verwijzen wij naar de corporate website onder Bedrijfsprofiel.

De belangrijkste waardefactoren voor innovatie zijn:

- Brede technologische basis
- Aansluiting bij universiteiten, hogescholen en kennisnetwerken
- Lidmaatschap van openinnovatienetwerken
- Interne samenwerking en kennisuitwisseling tussen marktgroepen (sociale innovatie)
- Kennisposities en intellectueel eigendom
- Marktgestuurde (toegepaste) innovatie met een probleemoplossend karakter.

KOSTENLEIDERSCHAP

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

Het dwingt de onderneming steeds heel bewust met kosten om te gaan, maar ook met de (kostenefficiënte) wijze van produceren, het margebeleid, het optimaliseren van processen, het organiseren van logistieke stromen, het terugbrengen van milieukosten en het omgaan met schaarse hulpbronnen en grondstoffen. Voorts voert TenCate een actief portfoliebeleid. Dit houdt in dat de portfolio voortdurend wordt doorgelicht en de productlevenscyclus wordt getoetst aan de markteisen. Door wereldwijd te produceren en met een wereldwijde toegang tot grondstoffenmarkten beschikt TenCate in beginsel over een goede kostenbasis en opereert de onderneming in de nabijheid van de meeste eindmarkten. Bovendien profiteert TenCate van schaalvoordelen, omdat ze in de meeste kernmarkten een leidende positie inneemt.

Technologische innovatie door middel van nieuwe productiemethoden kan mede de kostenstructuur positief beïnvloeden.

De belangrijkste waardefactoren voor kostenleiderschap zijn:

- Voortdurende aandacht voor procesinnovatie
- Marktleiderschap en de daarmee samenhangende schaalvoordelen
- Inkoopvoordelen door wereldwijde dekking grondstoffenmarkten
- Beschikbaarheid van grondstoffen (TenCate als belangrijke afnemer)
- Geografisch gespreide productie
- Nabijheid van eindgebruikers; logistieke voordelen.

PRODUCTDIFFERENTIATIE

TenCate streeft ernaar de juiste productportfolio te ontwikkelen waarin betrouwbare oplossingen worden aangeboden, toegesneden op specifieke markt- en / of klantbehoeftes. Omdat productlevenscycli korter worden, dient TenCate telkens met nieuwe producten en oplossingen naar de markt te komen. Uitgangspunt voor TenCate vormen de veranderende markten, waarin eisen strenger worden, wetgeving verandert en normeringen zwaarder worden. TenCate past eigenschappen aan of bouwt deze in materialen in om klantspecifieke producten en specialties te creëren.

Productdifferentiatie moet in toenemende mate worden gekoppeld aan end-usermarketing om de totale waardepropositie op de juiste manier te kunnen positioneren. Marketing wordt derhalve steeds meer gewicht gegeven. Het aspect duurzaamheid wordt daarbij steeds belangrijker, mede omdat overheidsinstanties (de belangrijkste klantengroepen van TenCate) hieraan in de regel meer waarde gaan hechten.

De belangrijkste waardefactoren voor productdifferentiatie zijn:

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

WAARDEPROPOSITIE

TenCate opereert op markten waar het van belang is om aan de hand van de waardepropositie de onderscheidende aspecten van het productenaanbod onder de aandacht te brengen. Een belangrijke doelgroep wordt gevormd door instellingen als inkooporganisaties die bepalend zijn voor de opstelling van normeringen en specificaties waaraan materialen moeten voldoen. Behalve aan functionaliteit kunnen eisen worden gesteld aan onder meer duurzaamheid, CO₂-voetafdruk, kosten gedurende de economische levensduur en garanties. Tevens is het van belang snel te kunnen inspelen op nieuwe eisen die door markten worden gesteld.

Waardepropositie digitale technologie

Individualisering is kenmerkend voor de hedendaagse eisen van markten. Producenten krijgen steeds meer te maken met afnemende seriegrootte, 'make to order' et cetera. Het productassortiment zal hierdoor toenemen. Dit stelt marktpartijen binnen de gehele waardeketen voor nieuwe logistieke uitdagingen. Ook de opkomst van digitale media, waarbij individuele klanten on-demand hun producten aanschaffen, wordt steeds meer gezien als de standaard.

In vele industrieën is digitalisering van productieprocessen in opkomst. Ook voor TenCate, die als producent van technisch textiel hierin voorop loopt, is dit een nieuwe uitdaging. De voordelen voor directe klanten van TenCate (business-to-businessmarkt) is dat de reactietijd op markttrends aanzienlijk kan worden verkort en dat de gehele waardeketen het voorraadniveau zal kunnen reduceren. Marktpartijen kunnen op basis hiervan veel directer inspelen op individuele klantbehoeftes. Voorts zullen nieuwe eigenschappen aan materialen kunnen worden toegevoegd, waardoor nieuwe markten kunnen worden betreden.

› Businessmodel en waardecreatie

In algemene zin geldt dat het stellen van specificaties en normeringen een dynamisch proces is en dat TenCate hierop adequaat dient in te spelen. Dit vereist een flexibele en innovatieve organisatie.

CORPORATE WAARDEN

TenCate is een bedrijf met een koninklijk waarmerk. Dit predikaat staat niet alleen voor de uitzonderlijke historie van de onderneming als een van de oudste Nederlandse bedrijven, maar ook voor de wijze van zakendoen in de wereld. TenCate communiceert intensief met haar medewerkers over de tien belangrijkste corporate waarden:

- De klant staat centraal: Protecting people
- Effectief: doe de goede dingen
- Efficiënt: doe de dingen goed
- Creatief: zoek oplossingen en creëer systemen
- Flexibel: de 'levende organisatie', het aanpassen aan externe ontwikkelingen, nieuwe vragen en trends
- Ondernemend: het herkennen en optimaliseren van mogelijkheden
- Innovatief: denk 'out of the box'
- Betrouwbaar: vertrouwen is de basis voor het zakendoen – zorg dat TenCate als betrouwbare partner wordt gezien
- Commitment: toegewijd zijn aan de taken waar het bedrijf voor staat
- Samenwerking: werk samen met collega's en in teams.

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

Strategische doelstellingen en voortgang

	Strategische doelstellingen	Doel 2013	Voortgang 2013	Doel 2014	Prioriteiten
PEOPLE	TenCate streeft naar een vergelijkbare man-vrouwverhouding op managementniveau (en bestuursorganen) als in de rest van het personeelsbestand (zijnde 75%-25%), als indicator van gelijke kansen.	De man-vrouwverhouding op managementniveau diende te bedragen in 2013 80%-20% (2012: 80%-20%).	De man-vrouwverhouding op managementniveau is in 2013 82%-18%.	De man-vrouwverhouding op managementniveau dient te bedragen in 2014 80%-20% (2013: 82%-18%).	Bij gelijkwaardige geschiktheid worden vrouwelijke kandidaten voorgedragen voor bestuursorganen, managementfuncties respectievelijk het overige personeelsbestand.
	TenCate streeft naar een stijging van het aantal uren voor trainingen.	Het aantal uren voor trainingen diende te stijgen in 2013 tot 16 uur (2012: 14 uur).	Het aantal uren voor trainingen is in 2013 16 uur.	Het aantal uren voor trainingen dient te stijgen in 2014 tot 17 uur (2013: 16 uur).	Het realiseren van meer uren trainingen door onder meer het uitvoerende beleid van de opleidingsdeskundigen en HR-afdelingen.
	TenCate streeft optimale bedrijfsveiligheid en welzijn na gericht op het structureel voorkomen van (dodelijke) bedrijfsongevallen en veiligheidsincidenten.	Het aantal dodelijke bedrijfsongevallen diende in 2013 nul te zijn. De ratio niet-dodelijke bedrijfsongevalenabsentie(werk)dagen per 100 fte diende te dalen in 2013 tot 35,0 (2012: 48,9 per 100 fte).	Het aantal dodelijke bedrijfsongevallen is in 2013 nul. De ratio niet-dodelijke bedrijfsongevalenabsentie(werk)dagen is per 100 fte in 2013 33,0.	Het aantal dodelijke bedrijfsongevallen dient in 2014 nul te zijn. De ratio niet-dodelijke bedrijfsongevalenabsentie(werk)dagen per 100 fte dient te dalen in 2014 tot 25,0 (2013: 33,0 per 100 fte).	Het realiseren van een toename van minstens 3 productiefaciliteiten van TenCate die beschikken over de Highly Protected Risk Award van FM Global (2013: 9 vestigingen).
PLANET	TenCate streeft naar het wereldwijd vergroten van het aandeel hernieuwbare elektriciteit.	Het aandeel hernieuwbare elektriciteit diende te stijgen in 2013 met 3% (2012: 2,6%).	De stijging van het aandeel hernieuwbare elektriciteit is in 2013 15,2%.	Het aandeel hernieuwbare elektriciteit dient te stijgen in 2014 met 3% (2013: 15,2%).	Het realiseren van meer hernieuwbare elektriciteit voor productievestigingen wereldwijd.
	TenCate streeft wereldwijd naar een vergroting van de energie-efficiency met als effect een steeds lagere CO ₂ -emissie.	De energie-efficiency van de productievestigingen diende toe te nemen in 2013 met 1% (2012: 1%).	De stijging van energie-efficiency is wereldwijd in 2013 1%. In Nederland is de stijging van energie-efficiency in 2013 2%.	De energie-efficiency van de productievestigingen dient toe te nemen in 2014 met 1% (2013: 1%).	Het nastreven van energiebesparende maatregelen in productievestigingen wereldwijd. Het bij vervanging aanschaffen van energie-efficiëntere machines en apparatuur.
	TenCate streeft naar het minstens gelijk houden dan wel verminderen van het totale waterverbruik (bij een vergelijkbare omzet).	Het waterverbruik van de productievestigingen diende te dalen in 2013 tot 2,9 miljoen m ³ (2012: 3,5 miljoen m ³).	Het waterverbruik is wereldwijd in 2013 2,9 miljoen m ³ .	Het waterverbruik van de productievestigingen dient in 2014 (minder) te zijn (dan) 3,0 miljoen m ³ (2013: 2,9 miljoen m ³).	Het vergroten van het digitaal veredelen en printen van outdoorweefsels (uv-curing) en van eventuele andere substraten. Daarnaast het uitvoeren van de vigerende waterbesparingsprogramma's.
	TenCate streeft naar het wereldwijd verminderen van de hoeveelheid afval dat vrijkomt tijdens productieprocessen (bij een vergelijkbare omzet).	De afvalhoeveelheid uit productieprocessen diende in 2013 te dalen tot 13 kiloton (2012: 14 kiloton).	De afvalhoeveelheid is in 2013 13 kiloton.	De afvalhoeveelheid uit productieprocessen dient in 2014 (minder) te zijn (dan) 13 kiloton (2013: 13 kiloton).	Het introduceren van de 5S-methodiek in meerdere productievestigingen wereldwijd. Het meer intern recycleren van uitval.
PROFIT	TenCate streeft naar een voldoende solide financiële positie.	TenCate streeft op lange termijn naar een verhouding tussen netto rentedragende schuld en EBITDA van minder dan 2,5 (2012: 2,55).	De schuldratio bedraagt ultimo 2013 2,27.	TenCate streeft op lange termijn naar een verhouding tussen netto rentedragende schuld en EBITDA van minder dan 2,5 (2013: 2,27)	TenCate zal door een terughoudend financieel beleid het risicoprofiel beheersen.
	TenCate streeft naar voldoende rendement op het netto geïnvesteerd vermogen.	TenCate streeft op lange termijn naar een EBITA als percentage van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen van ten minste 15% (2012: 6,2%).	EBITA als percentage van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen bedraagt in 2013 6,4%.	TenCate streeft op de lange termijn naar een EBITA als percentage van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen van ten minste 15% (2013: 6,4%).	Het creëren van hoogwaardige / innovatieve technologieontwikkeling en interne synergie.
	TenCate streeft naar duurzame winstgroei.	TenCate streeft op lange termijn naar een groei van de EBITA van gemiddeld 10% per jaar.	De gerapporteerde EBITA is gedaald in 2013 met -3%	TenCate streeft op lange termijn naar een groei van de EBITA van gemiddeld 10% per jaar.	Het beheren van een evenwichtige portfolio van activiteiten waarbij product-markt-technologiecombinaties zich in verschillende fases in de productlevenscyclus bevinden.
	TenCate streeft naar een adequate winstmarge.	TenCate streeft op lange termijn naar een EBITA-marge van ten minste 10% (2012: 4,8%).	De geconsolideerde EBITA-marge bedraagt in 2013 4,8%.	TenCate streeft op lange termijn naar een EBITA-marge van ten minste 10% (2013: 4,8%).	Het versnellen van de groei van de onderneming via partnerschappen.
					Het bereiken van kritische massa in product-markt-technologiecombinaties door leidende posities in te nemen in wereldwijde marktniches.

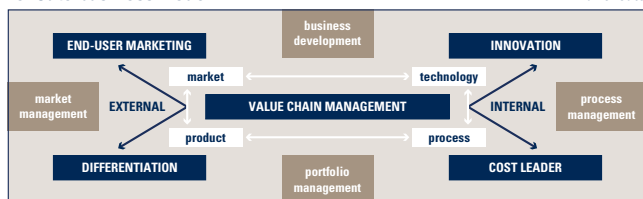
Indicatoren

Kritische prestatie-indicatoren (KPI's) zijn de factoren en aspecten van de bedrijfsvoering die invloed hebben op de prestaties en daarmee op de waarde van de onderneming.

TenCate onderscheidt algemene en specifieke indicatoren. Een aantal algemene indicatoren wordt periodiek getoetst aan de hand van de hoekstenen van het businessmodel van TenCate. Aan de hand van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) zijn op corporate niveau specifieke, mvo-gerelateerde indicatoren bepaald. Deze KPI's maken duidelijk waar TenCate wereldwijd staat op sociale, ecologische en economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hieronder wordt kort ingegaan op een aantal belangrijke indicatoren. Alle indicatoren gezamenlijk dragen bij aan het waardeketenmanagement door de onderneming.

TenCate business model

© TenCate



ALGEMENE INDICATOREN

END-USERMARKETING

Als belangrijke indicatoren kunnen worden genoemd:

- Klanttevredenheid
- Marktaandeel
- Verkoopvolume
- Klantbinding (share of wallet)
- Aantal klachten en klachtafhandeling
- Naamsbekendheid en imago

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

Als belangrijkste indicatoren kunnen worden genoemd:

- Aantal octrooien
- Aantal merkenregistraties en landen van registratie
- Realisatie van procesinnovatieprojecten
- Het creëren van nieuwe standaarden in nichemarkten
- Aantal innovatienetwerken waarin TenCate actief is

KOSTENLEIDERSCHAP

Als belangrijkste indicatoren kunnen worden genoemd:

- Productie
 - Kosten per eenheid / uur
 - Doorlooptijd in dagen
 - Percentage first-time-right
 - Gebruik van grondstoffen, water en energie
 - Aantal defecten
 - Stilstandtijd
 - Uitval en afval
 - Uitstoot CO₂
- Opslag-voorraad-levering
 - Voorraadniveau
 - Omzetsnelheid van de voorraad
 - Percentage tijdig geleverde producten
 - Percentage juist afgeleverde producten
- Human resources
 - Personeelskosten
 - Verloop
 - Verzuim

PRODUCTDIFFERENTIATIE

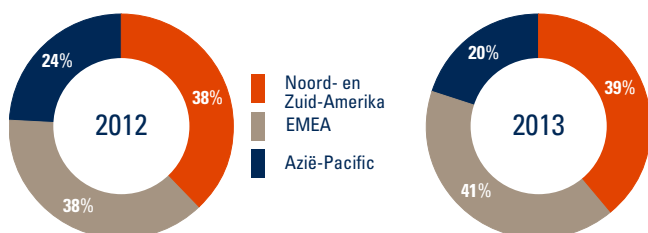
Als belangrijkste indicatoren kunnen worden genoemd:

- Aantal nieuwe product-markt-technologiecombinaties
- Kwantitatieve en kwalitatieve portfoliogroei
- Net present value van de productportfolio
- Aantal verlengingen van productlevenscycli

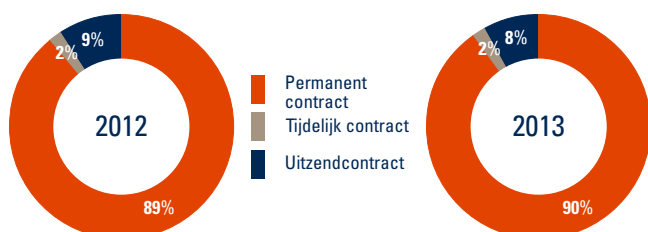
SPECIFIEKE INDICATOREN (MVO)

Aan de hand van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative 3 zijn begin 2012 op corporate niveau de belangrijkste, meest materiële mvo-thema's vastgesteld en zijn kritische prestatie-indicatoren (KPI's) bepaald. Deze KPI's reflecteren de prestaties van TenCate op sociale, ecologische en economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Sinds 2012 worden op corporate niveau elk half jaar wereldwijd mvo-data verzameld, gevalideerd, geaggregeerd en geanalyseerd. De mvo-gegevens over het jaar 2011 zijn hierin als nulmeting betrokken. In deze paragraaf wordt gerapporteerd over de specifieke indicatoren aangaande het verslagjaar 2013. Deze voldoen net als de gegevens uit 2012 aan de accuratessecriteria van TenCate. In 2013 zijn de kwaliteit van de data en de daarvoor relevante processen opnieuw verbeterd. Een corporate mvo-controller is tot het corporate mvo-team toegetreden teneinde de verzameling, analyse, aggregatie en validatie van de mvo-gegevens te bestendigen en waar mogelijk de data te verdiepen of verbreden. De bedrijfsonderdelen uit de downstreamactiviteiten van TenCate Grass (met beperkte eigen productie) en de activiteiten van TenCate Enbi en Xennia Technology zijn niet meegenomen in de metingen. Tevens is de vestiging in Thailand in de mvo-cijfers over 2013 niet meer meegenomen omdat dit bedrijfsonderdeel gedurende het verslagjaar is gesloten. Behalve de medewerkersgegevens, maakt de mvo-informatie van het begin 2013 geacquireerde Amber Composites ook geen deel uit van de mvo-analyses over het afgelopen jaar.

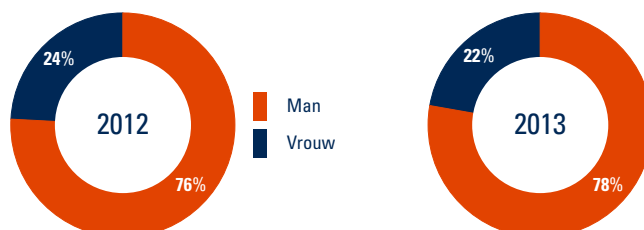
1 · VERDELING MEDEWERKERS NAAR REGIO IN 2012 EN 2013



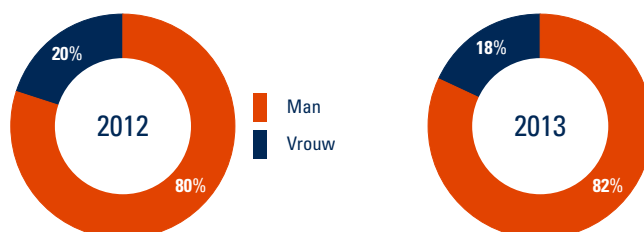
2 · VERDELING MEDEWERKERS NAAR CONTRACTVORM IN 2012 EN 2013



3 · VERDELING MEDEWERKERS NAAR GESLACHT IN 2012 EN 2013



4 · VERDELING MANAGEMENT NAAR GESLACHT IN 2012 EN 2013



DOELSTELLINGEN

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt door het lijnmanagement binnen de aangegeven beleidskaders in praktijk gebracht. Op corporate niveau wordt dit actief gecoördineerd en ondersteund door het beschikbaar stellen van instrumenten om deze activiteit te borgen, meetbaar te maken en zo transparant mogelijk te presenteren.

Alle marktgroepen binnen TenCate hebben ook in 2013 door middel van mvo-factsheets over zowel de jaargegevens 2012 als de halfjaargegevens 2013 volledige terugkoppeling gekregen aangaande de rapporterende bedrijfseenheden wereldwijd. Deze collectieve informatie geeft inzicht in de prestaties ten opzichte van vergelijkbare bedrijfsonderdelen binnen het concern en geldt voor het lokale management als uitgangspunt voor mvo-verbeterplannen en eventuele (corporate) doelstellingen voor het lopende boekjaar. De marktgroep-onderdelen die gecertificeerd zijn volgens de MVO Prestatieladder (niveau 3) hebben sinds 2012 reeds eigen, soortgelijke of aanpalende doelen geformuleerd voor onder andere de gerapporteerde negen KPI's.

In 2013 heeft TenCate belangrijke stappen gezet om maatschappelijk verantwoord ondernemen verder te ontwikkelen en meetbaar te maken. Ook de komende jaren zal dit proces zich doorzetten, mede door het (bij)stellen van (nieuwe) mvo-doelen.

› Indicatoren

SOCIALE ASPECTEN

Voor TenCate is het voeren van een duurzaam personeelbeleid met oog voor de belangen van de mensen die TenCate vormen, het belangrijkste aspect in het sociale domein van ondernemen. Daarbinnen zijn de volgende thema's het meest materieel:

- Personeelsdiversiteit en gelijke kansen
- Bedrijfsveiligheid en welzijn
- Opleiding en trainingen.

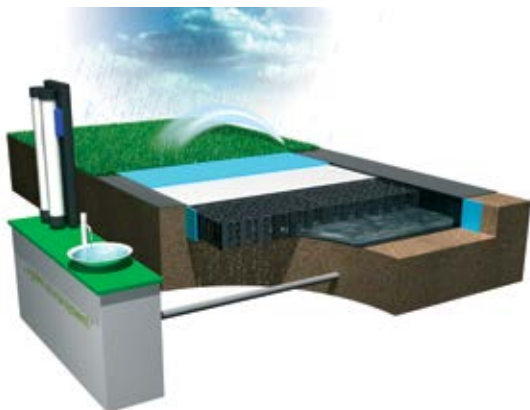
DUURZAAM PERSONEELBELEID

Technologieconcern TenCate is een kennisintensieve onderneming. De veiligheid, gezondheid en kenniskracht van de medewerkers staat voorop. Sociale innovatie door investeringen in dit menselijk kapitaal komt de onderneming ten goede. Op de productie- en werklocaties wereldwijd wordt het veiligheidsbeleid in praktijk gebracht om optimale werkbescherming en gezondheid te bevorderen en veiligheidsincidenten en bedrijfsongevallen tot een absoluut minimum te beperken. Protecting people tot op de werkvloer.

GreenSource™

Het Fonds Duurzaam Water van het ministerie van Economische Zaken heeft aan Pentair, TenCate en Wavin de gezamenlijke opdracht verstrekt voor de realisatie van twintig duurzame drinkwatersystemen in Zuid-Afrika. TenCate levert het hoogwaardige kunstgras en de geotextielen voor dit project.

De stichting Advanced Materials Manufacturing Oost-Nederland (AMMON) begeleidt deze innovatie.



PERSONEELSDIVERSEITEIT

Als multinationale onderneming is TenCate wereldwijd aanwezig. Op verschillende continenten zijn productielocaties gevestigd. Figuur 1 is de geografische verdeling van TenCate medewerkers (head count) naar continenten ultimo 2013. Figuur 2 is de verdeling van de medewerkers naar contractvorm ultimo 2013, te weten een permanent, tijdelijk of uitzendcontract. De verdeling van de medewerkers naar regio is ten opzichte van 2012 iets veranderd door de integratie van de activiteiten van TenCate Protective Fabrics in Thailand in de Nederlandse productielocatie. Mede door de acquisitie van Amber Composites is de personeelsomvang op het Amerikaanse en EMEA-continent nu gelijkwaardig in aantal. Het aandeel van medewerkers met een uitzendcontract is ten opzichte van 2012 met 1% afgenomen vanwege het kosteneffectiever maken van productieorganisaties.

Ondanks het technische karakter van de onderneming wil TenCate nadrukkelijk een onderneming zijn waar voldoende ruimte is voor diversiteit van medewerkers. Figuur 3 is de samenstelling van de medewerkers naar geslacht. Van het totale aantal medewerkers is bijna 78% man en ruim 22% vrouw. Figuur 4 toont de samenstelling van het management van TenCate. Hier zijn acht op de tien man en zijn twee op de tien vrouw. De percentages van beide figuren zijn ten opzichte van 2012 fractioneel veranderd. TenCate streeft ernaar in haar managementniveau's een vergelijkbare man-vrouw-verhouding te realiseren als in de rest van haar personeelsbestand, als indicator van gelijke kansen. Voor de komende jaren streeft TenCate voor zowel haar management als het totale personeelsbestand naar een man-vrouw-verhouding van 75%-25%.

BEDRIJFSVEILIGHEID EN WELZIJN

TenCate stelt de veiligheid en bescherming van de medewerkers en hun werkomgeving centraal op de eigen productielocaties. Tabel 5 geeft een overzicht van de bedrijfsveiligheid en het welzijn van medewerkers, uitgedrukt in de ratio's bedrijfsongevallen, dodelijke bedrijfsongevallen, bedrijfsongevallenabsentie(werk)dagen, beroepsziekten en het ziekteverzuim. In 2013 deden zich geen noemenswaardige voorvallen voor.

5 · BEDRIJFSVEILIGHEID

EN WELZIJN	2011	2012	2013
Bedrijfsongevallen*	1,8	2,4	1,9
Dodelijke bedrijfsongevallen*	0	0	0
Bedrijfsongevallenabsentie- (werk)dagen*	22,1	48,9	33,0
Beroepsziekten*	0,03	0,00	0,15
Ziekteverzuim*	2,1%	2,7%	3,0%

* Ratio per 100 fte.

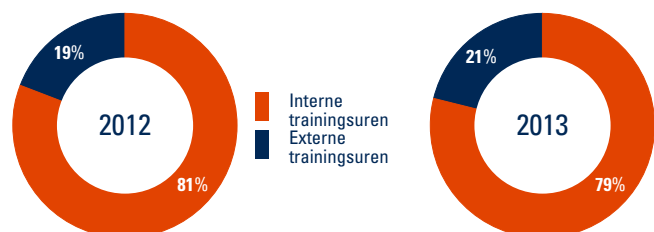
Uit deze cijfers blijkt dat de bedrijfsongevallen en -absentiedagen over 2013 een daling vertonen en zich bijna weer op een vergelijkbaar niveau bevinden als in 2011. De tijdelijke stijging van deze cijfers in 2012 werd veroorzaakt doordat in dat jaar bij de Amerikaanse vestiging van TenCate Advanced Armour in Newark een nieuw productieproces werd ingeregeld waarbij zich een aantal kleine veiligheidsincidenten voordeed. Daarop is direct anticiperend opgetreden, hetgeen tot uitdrukking komt in de cijfers over 2013. Het licht hogere ziekteverzuim in 2013 is veroorzaakt door met name de productievestiging van TenCate Protective Fabrics in Nijverdal. Voor het terugdringen van dit incidenteel hogere verzuim zijn maatregelen getroffen.

TenCate richt zich met het beleid voor bedrijfsveiligheid en welzijn op het structureel voorkomen van veiligheidsincidenten en (dodelijke) bedrijfsongevallen. Voor de komende jaren beoogt TenCate de ratio bedrijfsongevallenabsentie(werk)dagen te laten dalen tot 20,0.

OPLEIDINGEN EN TRAININGEN

TenCate investeert in de kwaliteit en competenties van haar medewerkers. Opleidingen en trainingen zijn cruciaal voor een optimale ontplooiing en het op peil houden van de kenniskracht – en daarmee de concurrentiekracht – van de onderneming. Dat gebeurt zowel met externe opleidingen als met interne trainingen on the job. In 2013 volgden 860 medewerkers technische trainingen, terwijl 265 medewerkers managementtrainingen volgden. Beide een stijging ten opzichte van het jaar ervoor. Daarnaast is het aantal trainingsuren per medewerker met 2 uur gestegen. Figuur 6 toont de verhouding tussen de interne en externe trainingsuren. Ten opzichte van 2012 is het totale aantal trainingsuren in 2013 met 22 procent toegenomen. Begin 2013 is voor de vier marktgroepen in Nijverdal een opleidingsdeskundige aangenomen, die een belangrijke bijdrage levert aan het kwalificeringsproces van kennis en kunde.

6 · INTERNE EN EXTERNE TRAININGSUREN IN 2012 EN 2013



TenCate streeft ernaar het pakket aan (technische en management) opleidingen en trainingen verder te verdiepen en verbreden. Voor de komende drie jaren beoogt TenCate het aantal trainingsuren te laten stijgen met minimaal 5% per jaar.

ECOLOGISCHE ASPECTEN

Voor TenCate is het voeren van een integraal duurzaamheidsbeleid met oog voor de biodiversiteit en natuurlijke omgeving waarin TenCate actief is, het belangrijkste aspect in het ecologische domein van ondernemen. Daarbinnen zijn de volgende thema's het meest materieel:

- Energieverbruik en CO₂-emissies
- Waterverbruik en afvalwater
- Uitval en afval.

DUURZAAM ENERGIEBELEID

Energieverbruik is een vraagstuk dat wereldwijd meer aandacht vraagt. TenCate voelt zich hiervoor verantwoordelijk, ziet het als een kans voor kostenreductie en procesoptimalisatie en draagt door maatregelen, investeringen en technologische innovaties bij aan een zo efficiënt mogelijke inrichting en vermindering van het energieverbruik. Daarmee verkleint de CO₂-voetafdruk van de onderneming. Vergroting van het aandeel 'groene energie' maakt deel uit van het vigerende energiebeleid.

ENERGIEVERBRUIK

In 2013 bedroeg het totale energieverbruik circa 1.752 Terajoule (TJ). Dit is een daling van 11% ten opzichte van 2012. Dit wordt deels veroorzaakt door de sluiting van de productievestiging van TenCate Protective Fabrics in Thailand. Binnen de productieprocessen van TenCate zijn de weefselproductie en de extrusie van synthetische vezels het meest energie-intensief. Sinds begin 2013 is ruim 15% van het energieverbruik gebaseerd op duurzame bronnen, zoals groene

› Indicatoren

stroom. Uit de eigen afvalwaterzuivering wordt zelf biogas geproduceerd, dat wordt gebruikt voor stoomproductie ten behoeve van de processen. Figuur 7 geeft de procentuele verdeling weer van het energieverbruik naar de belangrijkste bronnen van energie voor zowel 2011, 2012 als 2013.

7 · ENERGIEVERBRUIK NAAR

ENERGIEBRON	2011	2012	2013
Hernieuwbare elektriciteit	2,7%	2,6%	15,2%
Niet-hernieuwbare elektriciteit	51,0%	51,1%	45,2%
Biogas	0,0%	0,1%	0,1%
Aardgas	33,0%	33,3%	25,8%
Stoom	12,6%	12,1%	13,0%
Overige bronnen	0,7%	0,8%	0,7%

De groei in het verbruik van duurzaam opgewekte elektriciteit is gerealiseerd doordat productievestigingen in Nijverdal vanaf 2013 zijn overgestapt op groene stroom. Ook TenCate Geosynthetics in Linz, Oostenrijk vergrootte in 2013 doelbewust het aandeel groene stroom. TenCate streeft ernaar het aandeel hernieuwbare elektriciteit wereldwijd verder te vergroten. Voor de komende drie jaren beoogt TenCate dit aandeel met 3% per jaar te laten stijgen.

Daarnaast stellen de productievestigingen van TenCate zich wereldwijd ten doel de verbetering van de energie-efficiency per jaar met 1% te laten toenemen door het treffen van tal van energiebesparingsmaatregelen. De Nederlandse productievestigingen van TenCate hanteren zelfs een energie-efficiency verbeteringsdoelstelling van circa 2% per jaar, in lijn met de Meerjarenaafspraken Energie-efficiency (MJA) van het ministerie van Economische Zaken en brancheorganisatie Modint over het effectiever en efficiënter inzetten van energie in de processen binnen de keten van de (technisch) textielindustrie.

CO₂-VOETAFDrukBELEID

Met energieverbruik gaat CO₂-uitstoot gepaard. De toename van CO₂ in de atmosfeer versterkt het broeikaseffect op Aarde en draagt bij aan klimaatverandering. TenCate is zich hiervan bewust en richt haar beleid op de vermindering van de CO₂-uitstoot. De bepaling van de CO₂-emissies geeft TenCate inzicht in de totale uitstoot van broeikasgassen, veroorzaakt door de bedrijfsvoering. Door de emissies te identificeren en vervolgens te categoriseren, kan meer grip worden gekregen op de CO₂-voetafdruk en de vermindering daarvan. Tegelijkertijd helpt energiebesparing om de energie-efficiëntie te vergroten en het gebruik van fossiele brandstoffen én de CO₂-voetafdruk te

verkleinen om op proceskosten te besparen. De CO₂-voetafdruk van TenCate is verdeeld over de verschillende emissiebronnen, zoals elektriciteit, aardgas en stoom. Primair is het klimaatbeleid van TenCate gericht op het reduceren van energieverbruik door efficiencymaatregelen, gebaseerd op het procesmanagement en kostenleiderschap uit het businessmodel van TenCate. Dit wordt gesteund door de doelstelling voor een geleidelijke omschakeling naar hernieuwbare, duurzame energie.

CO₂-EMISSIONS

In 2013 bedroeg de totale CO₂-emissie van TenCate wereldwijd circa 152 kiloton. Dit is een verlaging van bijna 22% ten opzichte van 2012. Deze daling wordt deels veroorzaakt door de sluiting van de productievestiging van TenCate Protective Fabrics in Thailand en deels door de forse stijging van het aandeel groene stroom in met name Nederland. Figuur 8 laat de verhouding zien van de CO₂-emissie naar energiebronnen in 2011, 2012 en 2013. Uit de gegevens blijkt dat ongeveer 73% van de CO₂-voetafdruk van TenCate wordt veroorzaakt door elektriciteitsverbruik. Inmiddels is ruim 15% van het elektriciteitsverbruik gebaseerd op duurzame bronnen, zoals windkracht, waterkracht of zonne-energie, en is daarmee CO₂-neutraal. De energie-intensieve marktgroepen TenCate Protective & Outdoor Fabrics en TenCate Grass zijn vooral verantwoordelijk voor de CO₂-emissies.

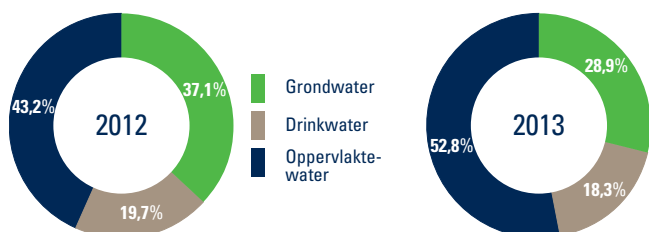
8 · CO₂-EMISSIONS NAAR

ENERGIEBRON	2011	2012	2013
Elektriciteit	70,3%	71,0%	73,3%
Aardgas	19,1%	18,4%	16,6%
Stoom	8,4%	7,9%	6,9%
Vliegen	0,4%	0,6%	0,8%
Autorijden	0,7%	0,8%	1,2%
Overig	1,1%	1,3%	1,2%

DUURZAAM (AFVAL)WATERBELEID

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

9 · WATERVERBRUIK NAAR BRON IN 2012 EN 2013



WATERVERBRUIK

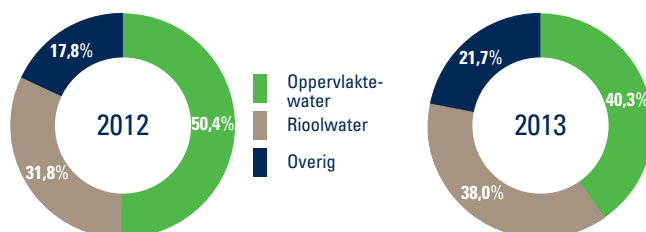
In 2013 bedroeg het totale waterverbruik circa 2,9 miljoen kubieke meter water. Ten opzichte van 2012 is dit in totaliteit een verlaging van 15,1%. Deze daling wordt grotendeels veroorzaakt door de sluiting van de productievestiging van TenCate Protective Fabrics in Thailand. Net als in 2012 is het grondwater- en drinkwaterverbruik in 2013 gedaald, terwijl het oppervlaktewaterverbruik licht toenam. Figuur 9 toont het waterverbruik naar de watersoort. Uit de onderliggende gegevens blijkt dat het waterverbruik wordt gedomineerd door de marktgroep TenCate Protective & Outdoor Fabrics, met een gezamenlijk aandeel in het waterverbruik van circa 42%. Dit percentage is verklaarbaar door de vigerende analoge veredeling van technisch textiel in de waterintensieve processen binnen deze marktgroep. Met de introductie midden 2013 van digitaal printen en veredelen voor TenCate Outdoor Fabrics mag een daling van het waterverbruik worden verwacht voor deze marktgroep.

TenCate streeft ernaar het waterverbruik voor productieprocessen wereldwijd verder te verminderen. Voor de komende drie jaren beoogt TenCate het waterverbruik te stabiliseren op minder dan 3 miljoen kubieke meter water, bij een vergelijkbare omzet.

AFVALWATER

In 2013 bedroeg de totale hoeveelheid afvalwater 2,6 miljoen kubieke meter water. Dit is een daling van 15,7% ten opzichte van 2012. Deze daling wordt grotendeels veroorzaakt door de sluiting van de productievestiging van TenCate Protective Fabrics in Thailand. Figuur 10 geeft een overzicht van het totale afvalwater naar bestemming. Doordat een deel van het ingenomen water tijdens de productie verdampt of deels door producten wordt geabsorbeerd, is de hoeveelheid geloosd water per definitie kleiner dan het ingenomen watervolume.

10 · AFVALWATER NAAR BESTEMMING IN 2012 EN 2013



Kunstgrassysteem voor Kyocera Stadion

Kunstgrasleverancier GreenFields, kunstgras-producent TenCate en bouwonderneming Heijmans hebben in twee weken tijd een volledig nieuw kunstgrassysteem gerealiseerd in het Kyocera Stadion, thuisbasis van eredivisionist ADO Den Haag. Het kunstgrassysteem op basis van de TenCate Evolution™ vezel is in slechts twee weken aangelegd. Door de uitstekende samenwerking van deze drie bedrijven met zowel de gemeente Den Haag als ADO Den Haag kon de installatie voortvarend worden uitgevoerd. Door een overspanning boven het veld aan te brengen, kon ook 's nachts en bij slecht weer worden doorgewerkt. Het kunstgrassysteem werd op maandag 21 oktober goedgekeurd door de KNVB en woensdag 23 oktober opgeleverd. Na het voetbalseizoen 2013-2014 realiseren GreenFields, TenCate en Heijmans in zowel het Kyocera Stadion als in het ernaast gelegen, tijdelijke GreenFields Stadion een GreenFields® TX kunstgrassysteem voor de wereldkampioenschappen hockey 2014.



› Indicatoren

DUURZAAM AFVALBELEID

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

AFVALSTROMEN

In 2013 kwam tijdens de productieprocessen van TenCate in totaal bijna 13 kiloton afval vrij, een vermindering van bijna 8% ten opzichte van 2012. In het verslagjaar werd ruim 10 kiloton gerecycled en werd ruim 2,9 kiloton extern verwerkt (een verlaging van 5% ten opzichte van 2012), waarvan 830 ton afval door de afvalverwerker is verbrand en de rest is gestort. De figuren 11, 12 en 13 geven een overzicht van afval naar afvalstromen, soort afvalscheiding, type recycling respectievelijk de methode van afvalverwerking. Sinds 2013 heeft TenCate

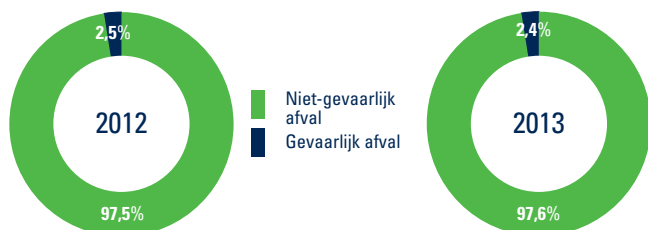
ook de hoeveelheid textielafval toegevoegd aan de categorieën afvalscheiding. De cijfers hieromtrent komen pas in de verslaglegging over 2014 naar voren.

TenCate streeft ernaar de hoeveelheid afval die vrijkomt tijdens productieprocessen wereldwijd te verminderen. Voor de komende drie jaren beoogt TenCate de afvalhoeveelheid uit productieprocessen te stabiliseren op minder dan 13 kiloton per jaar, bij een vergelijkbare omzet.

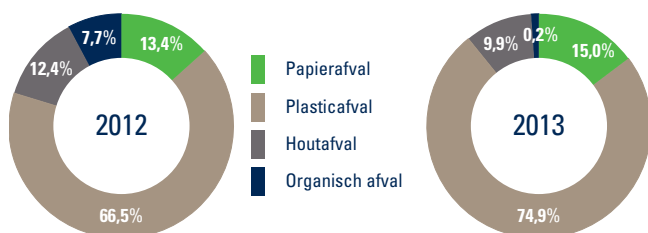
ECONOMISCHE ASPECTEN

Voor de economische indicatoren aangaande de financiële prestaties van TenCate wordt verwezen naar het verdere jaarverslag respectievelijk de jaarrekening over 2013. In deze paragraaf rapporteert TenCate over de kritische prestatie-indicatoren betreffende sponsoring en donaties in het verslagjaar.

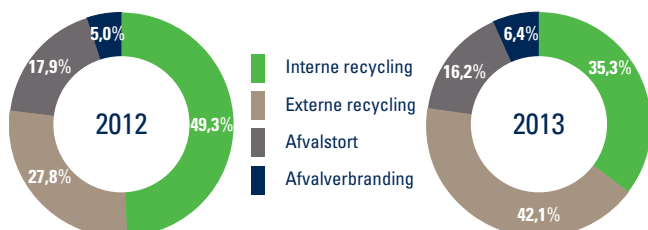
11 · AFVAL NAAR SOORT IN 2012 EN 2013



12 · AFVALSCHEIDING NAAR SOORT IN 2012 EN 2013



13 · AFVALRECYCLING EN AFVALVERWERKING IN 2012 EN 2013



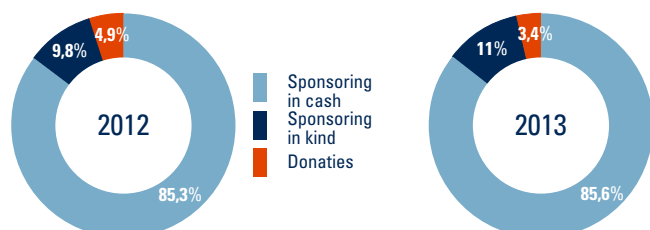
DUURZAAM MAATSCHAPPELIJK BELEID

De maatschappelijke betrokkenheid van TenCate door sponsoring en donaties is groot. Medewerkers wereldwijd zijn actief betrokken bij tal van initiatieven en projecten. TenCate voelt zich nauw betrokken bij de lokale gemeenschappen waarin de onderneming functioneert. Jaarlijks sponsort TenCate verschillende initiatieven, zowel financieel als 'in kind' met materialen die de onderneming produceert. Daarnaast stellen marktgroepen en medewerkers tijd of middelen ter beschikking voor lokale of regionale maatschappelijke activiteiten. Het sponsor- en donatiebeleid en de activiteiten in 2013 staan vermeld op www.tencateannualreports.com.

SPONSORING EN DONATIES

In 2013 bedroeg de totale bijdrage aan maatschappelijke projecten circa 0,15% van de omzet, een verhoging ten opzichte van 2012. Deze vindt haar oorsprong in enerzijds de sterk toegenomen betrokkenheid van TenCate Grass bij de Coöperatie Eerste Divisie voor profvoetbal in Nederland en anderzijds het partnerschap met de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond ter voorbereiding op de wereldkampioenschappen hockey in 2014. Verder nam de omvang van de materiaalsponsoring sterk toe. TenCate Advanced Composites sponsorde onder meer Solar Team Twente van Universiteit Twente en Saxion Hogeschool. Dit team bereikte met de slechts 139 kilogram wegende RED Engine de derde plaats in de World Solar Challenge 2013, de hoogste notering in haar geschiedenis. Figuur 14 geeft een overzicht van de investeringen door

14 · SPONSORING EN DONATIES IN 2012 EN 2013



middel van sponsoring of donatie in 2012 en 2013. De voornaamste sponsoring in 2013 betrof opnieuw Heracles Almelo.

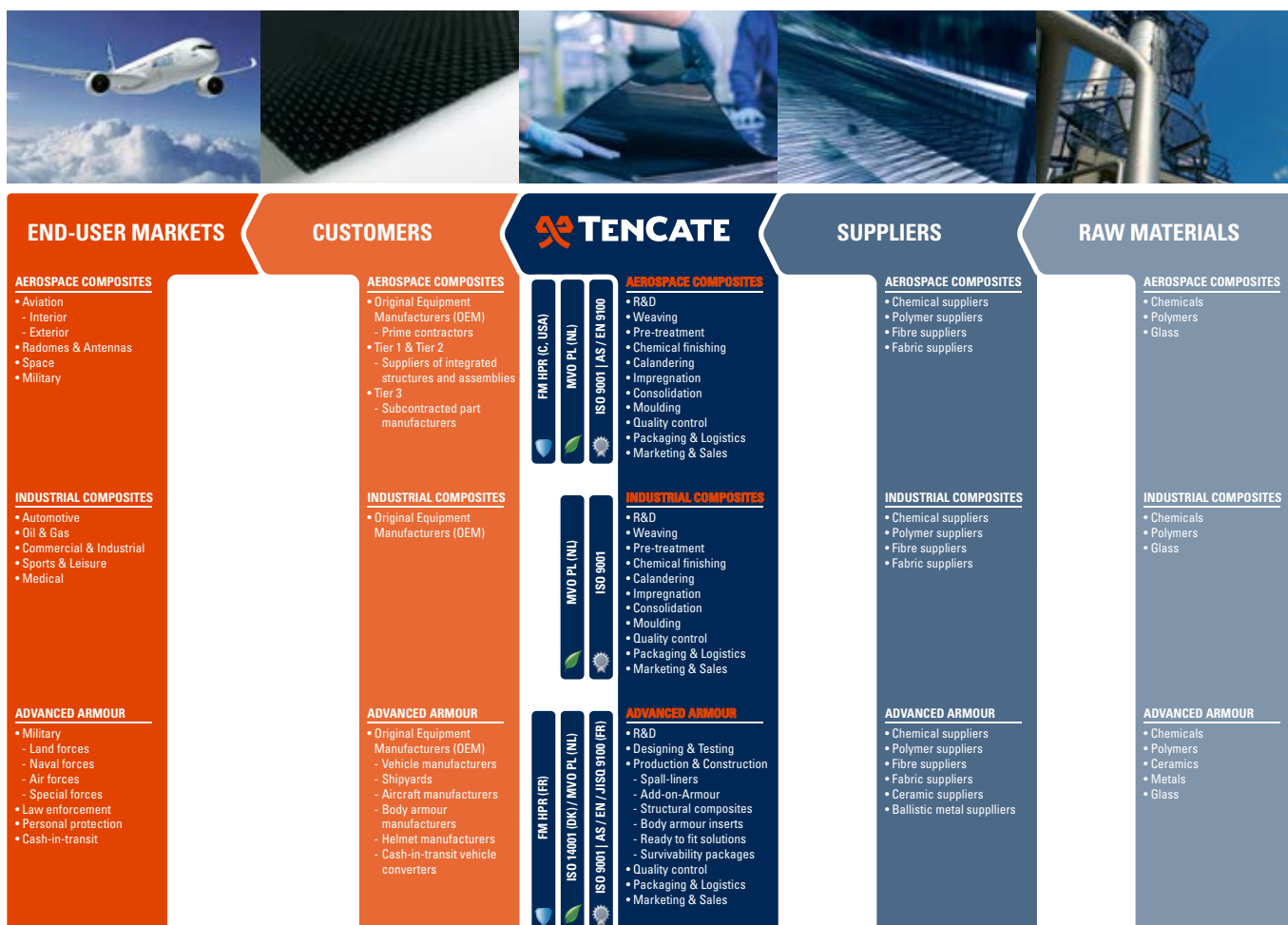
TRANSPARANTIEBENCHMARK

TenCate wordt jaarlijks beoordeeld in de transparantiebenchmark van het Nederlandse ministerie van Economische Zaken. Dit onderzoek heeft als doel de inhoud en kwaliteit in maatschappelijke verslaggeving van Nederlandse ondernemingen in beeld te brengen en verbeteren. Voor het jaarverslag over 2013 beoogt TenCate haar in dat jaar bereikte positie in de top-100 te consolideren, in de wetenschap dat de criteria zijn aangescherpt. Op de lange termijn streeft TenCate een positie in de top-50 na.

In de afgelopen jaren heeft TenCate de volgende scores en posities in de transparantiebenchmark gerealiseerd:

Transparantiebenchmark ministerie van Economische Zaken				
Jaar	Jaarverslag	Deelnemers	Positie TenCate	Punten TenCate
2013	2012	460	82	149
2012	2011	472	141	89
2011	2010	468	150	61
2010	2009	462	146	41
2009	2008	172	78	26

Sectoren



ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

De belangrijkste eindmarkten voor de sector Advanced Textiles & Composites zijn:

- Persoonlijke bescherming
- Defensie
- Mobiliteit
- Recreatie.

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

TenCate is marktleider op het gebied van beschermende weefsels en behoort tot de leidende bedrijven op het gebied van composietmaterialen voor de lucht- en ruimtevaart. Op termijn zullen naar verwachting ook toepassingen in de automobielsector en andere industriële toepassingsgebieden zich manifesteren. In beide markten ligt de aanleiding tot de sterk toegenomen vraag voornamelijk op het terrein van de besparing op brandstofkosten (lagere uitstoot) en gewichtsreductie.

Bij de bepantsering van (leger-)voertuigen gaat het om voertuigen te land, ter zee en in de lucht. Een groeiende activiteit betreft de bepantsering van helikopters. TenCate opereert op dit gebied op de Europese markt als leverancier van het eindproduct: een geheel op maat gemaakte, ready to install set bepantseringscomponenten, inclusief bevestigingsmaterialen. TenCate heeft in 2013 de portfolio uitgebreid met producten voor persoonlijke bescherming voor de law enforcement-markt.

Aan materialen worden steeds meer specifieke eisen gesteld. In de regel is het een gunstige ontwikkeling voor TenCate wanneer markten hogere normeringen stellen voor producten en er een gedifferentieerde vraag ontstaat op basis van specifieke klanteisen.

TECHNOLOGIE

De sector Advanced Textiles & Composites is geconcentreerd rond impregneer- en coatingtechnologieën voor het aanbrengen of verwerken van functionele kenmerken in en op textiele materialen. De producten binnen deze sector bestaan hoofdzakelijk uit beschermende weefsels en composietmaterialen. TenCate neemt in de composietenmarkt een unieke positie in, omdat het zowel thermoset als ther-

moplastisch composieten in haar portefeuille heeft. TenCate is leidend op het gebied van thermoplastisch composiettechnologie in de vliegtuigindustrie. Ook de automobielsector ontdekt in toenemende mate de voordelen van thermoplastisch composiet. De brede toepassing op industriële schaal zal echter een langjarige ontwikkeling zijn.

De grondstoffen die binnen de sector Advanced Textiles & Composites worden gebruikt, zijn voornamelijk kunststofvezels als (para- en meta-) aramides, glasvezelweefsels en koolstof- en aramidevezels.

MARKTGROEPEN

De sector Advanced Textiles & Composites bestaat uit vier marktgroepen en een businessunit:

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

Beschermende en veiligheidsweefsels voor uiteenlopende beroepsgroepen en beschermende weefsels voor outdoortoepassingen.

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

- **TenCate Advanced Composites**
- **TenCate Industrial Composites**
- **TenCate Advanced Armour**

Composietmaterialen voor de lucht- en ruimtevaart en industriële toepassingen; antiballistische materialen voor persoonlijke bescherming, survivability-oplossingen en voertuigbepantsering.

De marktgroep TenCate Advanced Composites en businessunit TenCate Industrial Composites zijn geconcentreerd rond productielocaties in de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en China (voornamelijk thermosets) en in Nederland (voornamelijk thermoplasten). De onderneming heeft een sterke kwalificatiebasis met een complementair productenaanbod, als gevolg van nauwe interne samenwerking. Bij grotere relaties kan TenCate een one stop shop-positie innemen als betrouwbare partner in de waardeketen.

› Sectoren

TenCate Advanced Armour beschikt in Europa over productielocaties in Frankrijk, Engeland en Denemarken en is als producent actief in de Verenigde Staten. TenCate beschikt over zowel sterke design-

capaciteiten als een breed scala aan beschermende (vezelversterkte) composietmaterialen. De marktgroep levert complete oplossingen voor voertuigenprogramma's.

BUSINESS MODEL TENCATE PROTECTIVE & OUTDOOR FABRICS

END-USERMARKETING

- Waardepropositie gericht op specifieke doelgroepen en normeringen
- Vergroting merkbewustzijn
- Risicobewustzijn / veilige samenleving
- Partnerschappen

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

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

PRODUCTDIFFERENTIATIE

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

KOSTENLEIDERSCHAP

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

BUSINESSMODEL TENCATE ADVANCED COMPOSITES, TENCATE INDUSTRIAL COMPOSITES EN TENCATE ADVANCED ARMOUR

END-USERMARKETING

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

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

- TenCate ABDS™ active blast countermeasure system
- Innovatie via netwerken en partnerschappen (TAPAS, TPRC, AMRC, eTAC)
- Kwalificaties voor toekomstige programma's
- Industrialisatie van processen, gericht op volumeproductie

PRODUCTDIFFERENTIATIE

- Ontwikkeling van nieuwe applicatiegebieden
- Ontwikkelingen op het gebied van unidirectionale (UD) tape-technologie
- Ontwikkeling van de niet-aerospace productportfolio
- Ontwikkeling van de waardeketen vooral op het gebied van automotivetoepassingen voor thermoplastisch composieten

KOSTENLEIDERSCHAP

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

STRATEGIE

De strategie van de sector is een afgeleide van de concernstrategie, die is gebaseerd op het businessmodel voor waardeketenmanagement van TenCate. Ook in 2013 is aan deze strategie uitvoering gegeven. Voor alle activiteiten geldt dat door een verbreding van zowel de geografische spreiding (nieuwe markten) als de verdere ontwikkeling van de productportfolio (nieuwe toepassingen) groei kan worden gerealiseerd. Op deelgebieden kan deze als volgt worden uitgewerkt.

BESCHERMENDE WEEFSELS

TenCate opereert met name op het hogere marktsegment voor veiligheidskleding. Als wereldspeler heeft TenCate toegang tot de wereldwijde grondstoffenmarkten. Door slimme combinaties te maken van diverse vezeleigenschappen van verschillende aanbieders worden optimale functionele kenmerken van materialen gerealiseerd. Een goed voorbeeld van deze strategie is het succes van de TenCate Defender™ M en de TenCate Tecasafe® portfolio. Door het effectief mobiliseren van intern aanwezige kennis en door samenwerking met derden wordt getracht de toegang tot nieuwe (geografische) markten te versnellen.

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

COMPOSITEN

De focus van de groeistrategie voor het gehele concern ligt bij de composietenactiviteiten. TenCate neemt hierin een unieke technologiepositie in. Na een aanvankelijke focus op lucht- en ruimtevaarttoepassingen wordt verdere groei nagestreefd in industriële markten, zoals tooling (matrijzenbouw), de automotive-industrie, elektronica-industrie en de olie- en gaswinning (transportpijpen). De combinatie van thermoset- en thermoplastisch composiettechnologie biedt TenCate goede groeimogelijkheden in deze markten.

De strategie is tevens gericht op een goede samenwerking met partijen binnen de totale waardeketen. TenCate heeft nauwe relaties met vezelproducenten, de verwerkende industrie en eindklanten (OEM's). Voor zowel TenCate Protective Fabrics als de beide marktgroepen binnen de composietactiviteiten geldt dat een goede relatie met grondstoffenleveranciers, voornamelijk vezelproducenten / chemiebedrijven, vereist is. Vele orders zijn projectgedreven. Leverbetrouwbaarheid van de gehele keten is essentieel. TenCate is als gevolg van haar leidende marktposities veelal een van de grootste afnemers van vezels binnen het specifieke marktsegment. Met een aantal vezelproducenten zijn langjarige samenwerkingsovereenkomsten afgesloten.

WAARDEPROPOSITIE

TenCate is wereldmarktleider op het gebied van beschermende weefsels en behoort tot de leidende bedrijven op het gebied van composietmaterialen. Ook ten aanzien van de waardepropositie is een goede interne samenwerking essentieel. Door de aerospace-achtergrond van het dochterbedrijf TenCate Advanced Composites beschikt TenCate eveneens over een sterke uitgangspositie voor aerospace armour. Het opereren van verschillende bedrijfsonderdelen in bijvoorbeeld de defensiemarkt versterkt de algehele waardepropositie in de markt. TenCate positioneert zich als specialist op het gebied van persoonlijke bescherming. De verschillende activiteiten in de markt versterken elkaar hierbij.

Tegen de brede technologische achtergrond van TenCate kan de onderneming goed inspelen op specifieke marktbehoeftes. Deze zijn veelal afgeleid van wet- of regelgeving, industriestandaarden, veiligheidsnormeringen et cetera, waarin de technische eigenschappen van materialen zijn omschreven. In de markten waarin TenCate opereert, zijn betrouwbaarheid als toeleverancier en commitment ten aanzien van de performance van materialen en het opereren als ontwikkelingspartner essentieel. De behoeftes ten aanzien van functionele aspecten van materialen ontwikkelen zich doorlopend. TenCate beschikt over de kennis en de flexibiliteit om hierop effectief in te spelen.

› Sectoren



SAFETY

Veiligheidsborging refereert aan:

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



SUSTAINABILITY

Duurzaamheidsborging refereert aan:

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



QUALITY

Kwaliteitsborging refereert aan:

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

GEOSYNTHETICS & GRASS

De belangrijkste eindmarkten voor de sector Geosynthetics & Grass zijn:

- Infrastructuur
- Watermanagement
- Sport en recreatie.

TenCate Geosynthetics is de grootste producent wereldwijd van geosynthetics (geotextiele weefsels, non-wovens, grids en liners, weefsels) ten behoeve van infrastructuur, bouw en milieu. De marktgroep onderscheidt drie businessunits: infrastructuur, water & milieu en industriële weefsels.

Geosyntheticsproducten worden voornamelijk toegepast in de bodem, om grondlagen te stabiliseren of te scheiden en ter ondersteuning van dijklammen en damwanden. Geosynthetics (TenCate Geotube®) worden tevens toegepast in de milieumarkt (filtratie) en voor de ontwatering van vervuild slib. De portfolio bestaat tevens uit industriële weefsels voor onder meer de agrarische, tuinbouw- en recreatiesector.

TenCate Grass ontwikkelt, produceert en vermarkt kunstgrascomponenten (vezels, outdoorbacking en infill) en kunstgrassystemen. Toepassingsgebieden zijn de top- en breedtesport en landschappelijke toepassingen (landscaping, infrastructuur). De Grass-groep heeft technologisch en qua marktaandeel wereldwijd een leidende marktpositie. De markt voor landscaping groeit sterk en heeft op termijn gelijke, zo niet grotere potentie dan de sportmarkt.

TECHNOLOGIE

De sector Geosynthetics & Grass is geconcentreerd rond extrusietechnologie en non-woventechnologie. Als grondstof wordt voornamelijk gebruikgemaakt van polyethyleen en polypropyleen, alsmede ingekochte kunststofgarens (bijvoorbeeld nylon en polyester). TenCate Grass produceert sinds enige tijd kunstgras op basis van 3D-weeftechnologie. Hierdoor wordt het gehele systeem in eigen huis en onder volledige interne kwaliteitscontrole geproduceerd. Deze procesinnovatie heeft eveneens geleid tot logistieke voordelen.

MARKTGROEPEN

De sector Geosynthetics & Grass bestaat uit de twee marktgroepen:

■ TenCate Geosynthetics

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

TenCate Geosynthetics beschikt in Europa, Noord-Amerika en Azië over productievervestigingen. Daarnaast zijn er wereldwijd 67 locaties voor verkoop en technische ondersteuning, waarvan ruim 30 in de VS.

■ TenCate Grass

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

TenCate Grass heeft productievervestigingen (upstream) in Noord-Amerika, Nederland en het Midden-Oosten. Er zijn drie marketing- en verkooporganisaties (downstream) met kantoren in onder andere Nederland, Noorwegen, Zwitserland, Nieuw-Zeeland, Australië, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.

› Sectoren

BUSINESSMODEL TENCATE GEOSYNTHETICS

END-USERMARKETING

- Allianties met marktpartijen
- Lokale samenwerking met partners in opkomende markten
- Geografische spreiding distributie
- Positionering duurzaamheid (waterbeheer, milieuplossingen, lage CO₂-voetafdruk)
- Ontwikkeling van relaties in Chinese en Zuid-Amerikaanse markt

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

- TenCate GeoDetect™ oplossingen
- Ontwatering en filtratietechnologie
- Biopolymeren

PRODUCTDIFFERENTIATIE

- Focus op gedifferentieerde, hoogwaardig en functionele producten
- Focus op watermanagement, milieu en infrastructuur

KOSTENLEIDERSCHAP

- Schaalvoordelen (volumeproducten)
 - Procesoptimalisatie
 - Focus op reductie inkoopkosten en beheersing volatiliteit grondstofkosten
-

BUSINESSMODEL TENCATE GRASS

END-USERMARKETING

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

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

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

PRODUCTDIFFERENTIATIE

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

KOSTENLEIDERSCHAP

- Schaalvoordelen
 - Procesoptimalisatie
-

STRATEGIE

De strategie van de sector is een afgeleide van de concernstrategie, die is gebaseerd op het businessmodel voor waardeketenmanagement van TenCate. Ook in 2013 is aan deze strategie uitvoering gegeven. Het marktbeleid is mede gebaseerd op het principe 'local for local'. Zowel voor geosynthetics- als kunstgrasmarkten gelden lokale standaarden en een lokale marktvraag. Kostenleiderschap is een belangrijke pijler onder het businessmodel. De markt voor geosynthetics is vooral wat betreft non-wovens een volumemarkt. Ditzelfde geldt in toenemende mate voor de markt voor kunstgrasvezels. Als one stop shop voor de projectenmarkt heeft TenCate wel een belangrijk concurrentieel voordeel. TenCate beschikt over kosteneffectieve productie-locaties in Azië (geosynthetics) en in Dubai (kunstgrasgarens). De logistieke lijnen naar de markt zijn kort.

De beide marktgroepen werken in belangrijke mate samen met partners in de keten. De marktgroep TenCate Geosynthetics werkt nauw samen met gespecialiseerde bedrijven in consultancybedrijven, baggerondernemingen en constructiebedrijven, teneinde de focus op eindoplossingen te versterken.

TenCate staat in de kunstgrasmarkt vrijwel aan het begin van de waardeketen. De onderneming heeft zich in de kunstgrasmarkt versterkt ten opzichte van eindmarkten via een proces van ketenintegratie. In toenemende mate wordt de concurrentie met de markt aangegaan op het gebied van eindoplossingen (systemen). Dit is enerzijds noodzakelijk om meer controle te krijgen op de kwaliteit van sportsystemen in eindmarkten en anderzijds om het aspect duurzaamheid beter te kunnen borgen. Dit beleid resulteert tevens in een groeiende samenwerking met de marktgroep TenCate Geosynthetics.

WAARDEPROPOSITIE

De waardepropositie voor zowel geosynthetics- als kunstgrasoplossingen concentreert zich in belangrijke mate op het terrein van duurzaamheid. Waterschaarste of juist een overvloed aan water vormen belangrijke factoren voor de vraag in de wereldmarkt. Overheden besteden steeds meer aandacht aan duurzame aspecten van infrastructurele weg- en waterbouw- en sportprojecten. Geosynthetics leveren in veel gevallen een aantoonbaar lagere CO₂-voetafdruk in vergelijking met de meer traditionele bouwmaterialen (beton, stortstenen). De markt heeft in toenemende mate aandacht voor de positieve milieuaspecten van geosynthetics. De inzet van argumenten betreffende milieubescherming en reductie van negatieve milieueffecten worden daarom nadrukkelijker in de promotie, het ontwerp en de specificaties betrokken. De opmars van kunstgras is voornamelijk

TenCate Geotube® ingezet voor oeverherstel in Norfolk

Voor het herstel en de versterking van een landtong in Norwich (UK) tussen de rivier de Bure en Salhouse Broad is TenCate Geotube® technologie toegepast. Salhouse Broad is ooit ontstaan door de winning van turf. De landtong tussen deze veenplas en de Bure heeft de afgelopen zestig jaar danig te lijden gehad van erosie. Zou deze waterscheiding het begeven dan zou dit het landschap, dat een belangrijk leefgebied is voor in het wild levende dieren, veel schade berokkenen. De landtong moest dus worden hersteld en versterkt. Dat gebeurde door met lokaal baggermateriaal gevulde TenCate Geotube® containers een 170 meter lange oever te vormen. Achter de containers werd baggerspecie aangebracht om het 7.000 m² grote rietland en de waterlijn in de oorspronkelijke staat terug te brengen. Met het oog op stabiliteit, erosiebescherming en de fauna laat men de TenCate Geotube® containers begroeien met riet en grassen. Het is vegetatie die hier veel voorkomt en dus naar verwachting snel aanslaat. De werkzaamheden zelf hadden een minimale impact op het milieu.



› Sectoren

het gevolg van de hogere bespeelbaarheid, waterbesparing en de verlaging van onderhoudskosten in vergelijking met natuurgras.

Gelet op het relatief lage kwaliteitsbewustzijn bij eindgebruikers in de kunstgrasmarkt blijft TenCate zich richten op verhoging van de kwaliteitsstandaard en de total cost of ownership. Een optimale en veilige spelbeleving gedurende de gehele economische levensduur staat hierbij voorop.

TenCate beschikt in Europa, Noord-Amerika en Azië over productievestigingen. Hierdoor kan flexibel en effectief op de vraag uit lokale markten worden ingespeeld. Als aanbieder van een brede portfolio aan materialen biedt de samenwerking met TenCate marktpartijen logistieke en inkoopvoordelen.

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

OVERIG

De sector Overig omvat drie entiteiten:

■ Xennia Technology

Gespecialiseerde inkjettechnologie voor industriële toepassingen, zoals het bedrukken, coaten en veredelen van materialen.

■ TenCate Enbi

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

■ Holding & Services

Holdingactiviteiten.

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

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

STRATEGIE

De ondernemingen Xennia Technology en TenCate Enbi nemen binnen het TenCate concern een aparte positie in.

Xennia Technology werd enkele jaren geleden geacquireerd om een technologische ontwikkeling te faciliteren op het gebied van digitale inkjettechnologie. Hiermee werd een belangrijke procesinnovatie op het gebied van textielveredeling geïnitieerd. In 2013 is bij TenCate Outdoor Fabrics de (proef-)productie op basis van deze technologie gestart.

De strategie van Xennia Technology is in 2013 aangescherpt. Hierbij werd focus aangebracht op de chemie (inktrecepturen), software (aansturing van printsystemen) en specifieke oplossingen (industriële inkjetprocessen). De leveringen van componenten voor inkjetprinters (print engines) werd afgebouwd. Xennia ontwikkelt inkjetsystemen en inkten (coatingvloeistoffen) voor met name functionele toevoegingen aan materialen (smart materials) alsmede het decoreren van verschillende substraten (papier, textiel, kunststoffen, metaal, keramiek, glas). Via partnerschappen zal de toegang tot de markt worden versterkt. Hiermee wordt getracht een versnelling van de omzetgroei van inkten te realiseren.

TenCate Enbi heeft de laatste jaren een belangrijke turnaround door- gemaakt. Met productielocaties in Europa, de Verenigde Staten en China bezit de onderneming een unieke positie in de toelevering van componenten aan leidende producenten van printers en copiers. Met succes heeft TenCate Enbi zich mede op Azië gericht, waar de laatste jaren een belangrijke omzetgroei werd gerealiseerd.

Corporate informatie

CORPORATE HUMAN RESOURCES

Het human-resourcesbeleid van TenCate is gericht op het:

- Zorgen voor een veilige werkomgeving voor medewerkers
- Vergroten en borgen van (vak)kennis en kunde van medewerkers
- Kwalificeren, ontwikkelen en mobiliseren van medewerkers
- Binden en boeien van talent
- Ontwikkelen van leiderschaps- en ondernemerskwaliteiten
- Bevorderen van interne samenwerking.

ALGEMEEN

Het jaar 2013 stond voor corporate human resources onder andere in het teken van het aanscherpen van de organisatiestructuur en het ontwikkelen van het management.

Wereldwijd zijn de salarissen in 2013 met mate gestegen. CAO-verhogingen, door overheden ingestelde minimumlonen en promoties zijn gerespecteerd. Daarnaast is opnieuw kritisch gekeken naar zowel kwaliteit als kwantiteit van de factor arbeid.

Er is een start gemaakt met het marktgericht maken van de corporate organisatiestructuur. Het onderscheid in marktdynamiek tussen de verschillende continenten is mede een belangrijke drijfveer om de organisatiestructuur, naast de product-markt-technologiecombinaties, meer continentaal te structureren.

Het aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst in 2013 is bij de bestaande ondernemingen met 198 fte afgenomen. Groei in aantal medewerkers heeft plaatsgevonden in Amerika (48), Europa (door overname Amber Composites) en het Midden-Oosten. Ultimo 2013 werkten bij TenCate wereldwijd 4.256 medewerkers (inclusief joint venture Edel Grass).

ORGANISATIEONTWIKKELING

Het vergroten van de commerciële slagkracht en de marketing en verkoop van de innovaties die TenCate de afgelopen jaren heeft ontwikkeld, hebben de hoogste prioriteit. Dit betekent dat de verkoop- en marketingcompetenties binnen de bestaande organisatie verder moeten worden versterkt. De organisatie zal daarin voorwaarden-scheppend zijn. Ondernemerschap blijft op alle niveaus in de markt-groepen en per regio / continent centraal staan. Het adequaat vertalen en uitvoeren van de strategie is essentieel.

MANAGEMENTDEVELOPMENT

De ambitie van TenCate is om minimaal 60% van de vacante managementposities intern in te vullen. Het blijven ontwikkelen van het (top) management is essentieel. Begin 2013 hebben de continentale managementteams in Noord-Amerika een bondig en inspirerend TenCate Executive-programma doorlopen, gericht op strategisch ondernemerschap, strategische marketing en leiderschap. Begin 2014 zullen de Europese managementteams hetzelfde programma doorlopen.

In 2013 is de jaarlijkse update gemaakt van opvolgingsplanningen op internationaal managementniveau en betreffende kernspecialisten. TenCate heeft op meer dan 60% van de vitale functies adequate opvolgingen. Een aantal van hen kan direct de vacante positie overnemen. Anderen hebben nog ongeveer twee jaar nodig om de vereiste competenties en ervaring te behalen. Een derde deel van hen heeft de potentie en dient zich nog vijf jaar verder te ontwikkelen.

Het traineeprogramma is in 2013 verder uitgebreid. Momenteel wordt het binnen de Nederlandse bedrijven uitgevoerd. De ambitie is om dit programma verder te verspreiden naar de andere landen / werelddelen waar TenCate sterk vertegenwoordigd is. Jonge, academisch geschoolde en net afgestudeerde mensen worden boven de normale

EIGEN MEDEWERKERS (in aantal mensjaren)	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Delta
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	t.o.v. 2012
Nederland	931	862	785	819	795	774	- 21
Overig Europa	612	569	724	672	630	659	29
Verenigde Staten	1.573	1.314	1.542	1.604	1.547	1.595	48
Azië / Australië	936	777	878	1.030	1.211	935	- 276
Midden-Oosten	385	283	342	228	271	293	22
Totaal	4.437	3.805	4.271	4.353	4.454	4.256	- 198

› Corporate informatie

sterkte voor twee jaar aangetrokken om twee à drie projecten uit te voeren op het gebied van businessdevelopment, verkoop & marketing, R&D en / of operations. Doel hiervan is het verwerven van specifieke (vernieuwde) kennis, het absorberen van vernieuwende of verfrissende inzichten en het doorvertalen hiervan naar de strategie van TenCate. Na twee jaar wordt geëvalueerd of en op welke reguliere functies de oud-trainees binnen TenCate kunnen worden ingezet.

In 2013 is een start gemaakt met het meer integraal inzetten van competentie management in HR-processen met toegevoegde waarde (werving, ontwikkeling, beoordeling en opvolgingsplanning).

TenCate materiaalleverancier voor Falcon 9

TenCate Advanced Composites heeft composietmaterialen geleverd aan het Amerikaanse ruimtevaartbedrijf Space Exploration Technologies Corp. (SpaceX) voor de verbeterde versie van haar Falcon 9 draagraket. Dit is een tweetrapsraket die SpaceX heeft ontwikkeld en gebouwd voor het transport van satellieten en de Dragon-ruimtecapsule. De raket beleefde 29 september 2013 een succesvolle lancering vanaf luchtmachtbasis Vandenberg in Santa Barbara (California, USA). De Falcon 9 en Dragon zijn door NASA gecontracteerd om het internationaal ruimtestation ISS te bevoorraden. TenCate Advanced Composites USA voorziet SpaceX van onder meer hogetemperatuurprepregs voor de structuur van ruimtevaartuigen en bulk moulding compound: een thermoset composiet dat wordt gebruikt voor spuitgietprocessen.



ARBEIDSVOORWAARDEN

TenCate biedt haar medewerkers een compleet en marktconform pakket arbeidsvoorwaarden. Hiertoe worden jaarlijks externe benchmarks gedaan, in samenwerking met onder andere Hay Group en lokale werkgeversorganisaties. TenCate hanteert voor het management van alle bedrijven een uniform beloningsbeleid. Ook het incentivesysteem voor het topmanagement wordt centraal vastgesteld. Dat gebeurt op basis van het behaalde resultaat van de betreffende TenCate marktgroep en / of op basis van het behaalde resultaat van het concern.

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

KERNWAARDEN

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

Bij de Nederlandse bedrijven van TenCate is in 2013 een medewerkers-tevredenheidsonderzoek gehouden. De respons was goed en representatief. De algemene tevredenheid scoorde een 7,5.

BEDRIJFSVEILIGHEID EN WELZIJN

Het beleid van TenCate is erop gericht alle werkzaamheden en processen zodanig uit te voeren en / of in te richten dat iedere vorm van persoonlijk letsel en schade aan de gezondheid kan worden voorkomen. Dit streven vormt het uitgangspunt voor het veiligheids- en gezondheidsbeleid, zoals dat in alle bedrijven is of nog wordt geïmplementeerd. Met jaarlijkse campagnes, gericht op het bevorderen van de veiligheid, duurzaamheid, kwaliteit en het welzijn, wil TenCate de medewerkers op alle continenten een veilige en kwalitatief goede werkomgeving bieden. Samen met de leiding van de bedrijven wordt hieraan gerichte aandacht besteed.

CORPORATE INFORMATIE TECHNOLOGIE

Met de afronding van het inrichten van de drie regionale IT shared service centers in de regio's Noord-Amerika, EMEA en Azië/Pacific heeft TenCate in 2013 de focus gelegd op de verdere verbetering van de informatievoorziening.

De IT-organisatie is aangepast met als doelstelling ERP-systemen verder te harmoniseren. Hiertoe is een ERP Competence Center ingericht, dat lokale bedrijven ondersteunt met de implementatie en ondersteuning van deze ERP-toepassingen.

INVESTERINGEN

In 2013 is, onder andere in de Verenigde Staten, een aantal ERP-systemen vervangen. De diversiteit in ERP-systemen is hiermee verder gereduceerd. Tevens is verder geïnvesteerd in IT-infrastructuur. Het laatste separate e-mailsysteem wordt vervangen en opgenomen in de standaardomgeving van TenCate.

GREEN IT

Ook in 2013 zijn maatregelen genomen en investeringen gedaan om de Green IT-strategie verder vorm te geven:

- Inkoop van de grote kopieerapparaten is onder één mantelovereenkomst gebracht; lager energie- en materiaalverbruik van deze groene apparaten zijn direct gerealiseerde voordelen
- Het aantal losse printers is verder teruggebracht
- Informatie wordt meer digitaal en via intranet aangeleverd.

CORPORATE BUSINESSDEVELOPMENT

Corporate businessdevelopment ondersteunt de ontwikkeling en implementatie van de strategische technology road map van de onderneming. Ook vindt hier de coördinatie ten aanzien van innovatiesubsidies plaats.

De activiteit ondersteunt de introductie van TenCate op nieuwe (geografische) markten, in nauwe samenwerking met de operationele businessunits.

De speerpunten voor het businessdevelopment-beleid zijn:

- TenCate ABDS™ active blast countermeasure system
- TenCate automotive composieten-activiteiten
- Inkjettechnologie
- (Markt)ontwikkeling nieuwe kunstgrassystemen
- Groei activiteiten marktgroep Water & Environment (TenCate Geosynthetics)
- Ontwikkeling van de activiteiten in nieuwe geografische markten (China, Japan en Zuid-Amerika).

Vanuit de stafafdeling corporate businessdevelopment wordt de buy & build-strategie gecoördineerd. Dit houdt met name in dat vanuit de holding de aansturing en coördinatie plaatsvinden van acquisitieprocessen en desinvesteringsprocessen.

CORPORATE BRANDING

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

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

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

Moeraseiland met geosynthetics

In het Markermeer en IJmeer worden proefprojecten uitgevoerd met als doel een toekomstbestendig ecologisch systeem te maken. Een van die proefprojecten is een moeras tussen Trintelhaven en Lelystad. Met deze proef wordt de technische haalbaarheid onderzocht van een moeras op een slibrijke bodem. De randen van het moeraseiland worden opgebouwd met 180 units met TenCate Geocontainer® technologie. Boven op de containers wordt een laag van 60 units met TenCate Geotube® technologie geplaatst. Voor TenCate Geocontainer® en TenCate Geotube® technologie is gekozen vanwege de duur, relatief geringe kosten en de milieuvriendelijkheid. De containers en tubes worden gevuld met slib. Het water gaat via de poriën naar buiten, het zand blijft achter. Als extra bescherming tegen ijsgang en golfslag wordt de buitenrand afgedekt met stortsteen. Deze laag wordt uiteindelijk voorzien van klei met rietstekken. Dat helpt het water zuiveren en geeft het eiland de uitstraling van een moeras. Daarna begint een meetperiode. De resultaten van de metingen aan het proefmoeras worden gecombineerd met de resultaten van andere experimenten. In 2015 moeten alle resultaten leiden tot een advies aan het Kabinet over mogelijke maatregelen in het Markermeer en IJmeer.



ONTWIKKELINGEN IN 2013

In 2013 is verder gewerkt aan de positionering van het corporate merk wereldwijd. De marktgroepen zetten de gecoördineerde merkstrategie op consistente wijze voort.

In voorgaande jaren bleek al dat deze strategie ook wat merkwaarde betreft haar vruchten afwerpt.

TenCate heeft in 2013 verscheidene nieuwe octrooien laten registreren en daarmee haar bestaande octrooiportefeuille verder uitgebreid. Dit past bij een innoverende organisatie waar constant nieuwe producten worden ontwikkeld met nieuwe technieken of technologieën. De merkenportefeuille is inzichtelijk via de website. De octrooiportefeuille wordt uit concurrentieoogpunt niet gepubliceerd. TenCate beschikt over meer dan 670 octrooien.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Het duurzaamheidsbeleid van TenCate maakt integraal onderdeel uit van het continuïteitsstreven van de ruim 310 jaar bestaande onderneming. Het is verankerd in de gemeenschappelijke noemer en het gemeenschappelijk doel van de TenCate organisatie: de bescherming van mensen en hun werk- en leefomgeving. Protecting people. Daarnaast is het gebaseerd op de toekomstgerichte visie, missie en strategie van de raad van bestuur.

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

Op basis van de wereldwijde trends veiligheid en duurzaamheid waarop TenCate zich richt, dienen zich tal van onderliggende thema's aan die raken aan de bescherming die TenCate biedt. Enkele duurzaamheidsthema's zijn gewichtsreductie, beperking van het energieverbruik, geluidsreductie, isolerende werking, watermanagement, hergebruik, recycling, afvalwater- en slibverwerking, slijtvastheid en resistentie, kogel- en scherfbestendigheid en hitte- en vlamwerendheid.

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

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

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

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

Deze aanpak ligt in lijn met de branchedoelstellingen van de industrie. Op basis van de routekaart tot 2030 dient de (technisch) textielindustrie tegen die tijd flexibel en op duurzame wijze invulling te geven aan de behoeftevervulling bij afnemers en gebruikers. TenCate loopt voorop in dit streven. Door nu reeds verder te werken aan (baanbrekende) technologieën en technieken voor de verwerking van natuurlijke, synthetische, biobased, biologisch afbreekbare, herwinbare of secundaire grondstoffen wordt het voor TenCate steeds eenvoudiger om met schonere en efficiëntere productietechnieken biologisch, chemisch of mechanisch recyclebare producten te vervaardigen.

Organisatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen					
Raad van bestuur - Visie, missie, strategie, businessmodel, inclusief maatschappelijk verantwoord ondernemen - Bepalen en bewaken van kritische prestatie-indicatoren (KPI's), zijnde: - Algemene indicatoren - Specifieke indicatoren (mvo)					
Corporate MVO-team					
Corporate risicomanager	Concern-directeur HRM	Hoofd corporate communicatie	Corporate information manager	Corporate mvo-controller	Corporate investor relations manager
- Advisering raad van bestuur inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen - Praktische voortgang mvo-beleid - Definiëren en bewaken specifieke indicatoren (mvo)					

› Corporate informatie

Met name de technology road maps en product road maps van TenCate geven richting aan toekomstige (duurzame) vernieuwingen.

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

ONTWIKKELINGEN IN 2013

In het verslagjaar 2013 heeft TenCate de milieurisico's naar vermogen beperkt. De groepsdirecties zijn door het mvo-team wereldwijd ondersteund met initiatieven en projecten ten behoeve van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In 2013 was TenCate wereldwijd door middel van sponsoring, donaties of deelname aan activiteiten actief in tal van projecten die raken aan dan wel gericht zijn op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een integraal overzicht staat op de dynamische website van het jaarverslag (www.tencateannualreports.com), een opsomming ervan op de corporate website (www.tencate.com) onder mvo-projecten.

TenCate sponsorde in het verslagjaar onder meer een aantal sportevenementen, een tiental studententeams met composiet- en beschermende materialen, tientallen organisaties voor onder meer getroffen veteranen en brandweerlieden, en een groot aantal evenementen in lokale gemeenschappen door onder meer vrijwilligerswerk. In 2013 is TenCate Grass partner van de Coöperatie Eerste Divisie geworden, teneinde hoogwaardige kunstgrassystemen voor Nederlandse profclubs toegankelijker te maken. Eind vorig jaar speelden vele clubs in de eerste divisie op GreenFields® MX.

In Europa nam TenCate in het verslagjaar actief deel in een twintigtal innovatieprojecten waarin duurzaamheid en veiligheid een centraal thema zijn. Op de website van TenCate is een totaaloverzicht opgenomen. Daarnaast was TenCate in het verslagjaar in tal van nationale en (inter)nationale gremia actief. In Europa werkt TenCate al sinds decennia samen met een aantal universiteiten, waaronder in Nederland de Technische Universiteit Delft, Universiteit Twente en Saxion Hogeschool in Enschede. In Duitsland wordt samengewerkt met AZL Aachen, gevestigd aan de RWTH Aachen Universität in Aken. In Engeland werkt TenCate samen met AMRC in Sheffield.

Alle vier marktgroepen in Nijverdal zijn op niveau 3 gecertificeerd conform de MVO Prestatieladder. TenCate Protective & Outdoor Fabrics door Bureau Veritas, TenCate Advanced Composites door LRQA en TenCate Geosynthetics en TenCate Grass door DEKRA. De MVO Prestatieladder is aan de hand van internationale mvo-richtlijnen (ISO 26000) opgebouwd rondom drie kernonderdelen. Allereerst stelt het certificaat eisen aan het managementsysteem van elke marktgroep voor de invoering en ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Stakeholdermanagement en mvo-indicatoren zijn geborgd door procedures en het monitoren van veranderingen. Daarnaast vindt aantoonbare afstemming en dialoog plaats met belanghebbenden. Aan hen wordt door elke marktgroep geregeld mvo-verantwoording afgelegd. Verder zijn per marktgroep de meest relevante van de 33 mvo-indicatoren (onderverdeeld naar zeven mvo-kernthema's, dezelfde als uit ISO 26000) geborgd in het mvo-managementsysteem. Certificering op MVO Prestatieladder niveau 3 betekent tevens dat de marktgroep naast directe ook indirecte belanghebbenden bij de bedrijfsactiviteiten betreft. Dit onderstreept het waardeketenmanagement dat het concern nastreeft op basis van het TenCate businessmodel. De mvo-certificering is gebaseerd op minimaal een van de certificatienormen ISO 14001 respectievelijk ISO 9001 of AS/EN 9100.

BUSINESS CONTEXT

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

Businessomgeving	48
Belanghebbenden	50
Materialiteitsmatrix	52
SWOT-analyse	54
Risicomanagement	56

Businessomgeving

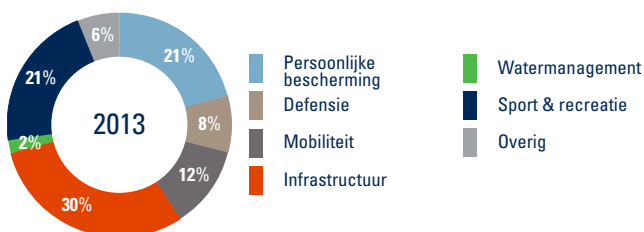
BUSINESSOMGEVING

De context waarbinnen TenCate opereert, kan worden omschreven als 'de risicosamenleving'. Risico's voor mens en samenleving vormen in belangrijke mate de grondslag voor de ontwikkeling van materialen die oplossingen bieden voor specifieke vragen uit de samenleving. Door het thema 'Protecting people' is TenCate hiermee sterk verbonden. De wereldwijde trends waarop TenCate zich richt, zijn veiligheid en bescherming alsmede duurzaamheid en het milieu.

De onderneming voorziet een groei van deze markten op de lange termijn. Op de korte termijn is TenCate echter voor 47% van de omzet (2013) afhankelijk van de overheid als eindklant. Door de afhankelijkheid van overheidsbestedingen is in de afgelopen jaren de onzekerheid gegroeid ten aanzien van autonome ontwikkelingen in de markten die voor TenCate relevant zijn. De mogelijkheden om inschattingen te maken ten aanzien van omzetonwikkelingen zijn bemoeilijkt en de volatiliteit is toegenomen. De wereldwijde spreiding van de omzet vormde in het verleden een verlaging van het risicoprofiel, maar druk op overheidsbestedingen is in vele geografische markten zichtbaar. De onderneming heeft zich echter met succes gericht op de ontwikkeling van private markten. TenCate boekte in 2013 7% niet-overheidsgerelateerde omzetgroei.

In Europa is de druk op overheden om aan de financiële normen van de Europese Commissie te voldoen, toegenomen. In de Verenigde Staten was in 2013 zelfs sprake van automatische begrotingskortingen (sequestration). Dit is van invloed geweest op de businessomgeving van TenCate.

BUSINESSOMGEVING



PERSOONLIJKE BESCHERMING

TenCate heeft als missie mensen bescherming te bieden. Dit komt onder meer tot uiting in de productie van beschermende weefsels en armourcomposieten voor werknemers in een breed spectrum. De markt voor persoonlijke bescherming is op de lange termijn een groeimarkt. Op korte termijn is de groei afhankelijk van de economische groei, die zich vertaalt in het niveau van de industriële productie en in het beschikbaar komen van overheidsmiddelen voor hulp- en veiligheidsdiensten.

DEFENSIE

Over de laatste tien jaar gemeten, bevonden de uitgaven aan defensie in Europa zich in 2013 op een dieptepunt. In de Verenigde Staten hebben de besprekingen over de overheidsbegroting een verlamdende werking gehad op de uitgaven. De Amerikaanse markt is verreweg de belangrijkste defensiemarkt. De versnelde terugtrekking van Amerikaanse troepen uit het buitenland heeft geleid tot een aanzienlijke daling van de behoefte. TenCate is echter toonaangevend op het gebied van beschermende materialen voor legeruniformen en armourmaterialen. De leidende positie van TenCate in de armourcomposietenmarkt is in een krimpende markt versterkt doordat zich een marktconsolidatie heeft voorgedaan en TenCate langjarig aan deze markt is verbonden.

MOBILITEIT

De wereldwijde trend van gewichtsbesparing in vliegtuigen en voertuigen blijft een belangrijke factor voor een duurzame leefomgeving. Het beseft groeit dat de aanwezigheid van fossiele brandstoffen eindig is. Door gewichtsbesparing kan een aanzienlijke daling van brandstofverbruik worden gerealiseerd. De nieuwe markt voor automotivecomposieten is gedreven door stringenter regionale wetgeving voor de uitstoot van CO₂. TenCate Advanced Composites opereert in de markt voor composieten die de traditionele zware materialen kunnen vervangen. De wereldwijde composietenmarkt groeit snel. De verwachting is dat de nieuwe markten deze groei zullen versnellen.

INFRASTRUCTUUR

De markt voor infrastructuur wordt door TenCate bediend door de productie van geotextielen voor infrastructurele werken en kunstgras voor landschaping. De investeringen in infrastructurele werken zijn grotendeels afhankelijk van bestedingen van overheden. Wel hebben de recente natuurrampen en het fenomeen 'global warming' de prioriteit ten aanzien van watermanagement en kustbescherming vergroot.

Op de lange termijn zal dit een groeimarkt zijn, mede gegeven het toenemende belang van infrastructuur voor economische groei.

WATERMANAGEMENT

TenCate produceert geotextielen en systemen voor watermanagement, maritieme projecten en ontwatering. TenCate Geosynthetics heeft de laatste jaren een sterke groei doorgemaakt in de wereldwijde businessunit Water & Environment. De markt voor watermanagement is voor TenCate voornamelijk gedreven door de toenemende nadruk op bescherming van de leefomgeving tegen het (stijgende) water. TenCate biedt evenwel ook oplossingen voor gebieden met waterschaarste.

SPORT EN RECREATIE

De businessomgeving voor de eindmarkt Sport en recreatie wordt gevormd door de markten voor kunstgrassystemen en outdoorweefsels. De markt voor kunstgras blijft een groeimarkt. Het faciliteren van sportbeoefening wordt in het algemeen als een (regionale) overheids-taak gezien. Bij een tekort aan water kan kunstgras eveneens uitkomst bieden. Met de nieuwe kunstgrassystemen voor (top-)sport heeft TenCate zich sterk gepositioneerd, mede gelet op de innovatieve technologiepositie van het concern. De merken waarmee TenCate in lokale eindmarkten opereert en de lokale businesspartners waarmee TenCate zich heeft verbonden, behoren tot de top van de markt. TenCate heeft een sterk kwaliteitsimago.

DUURZAAMHEID

In de businessomgeving waarin TenCate opereert, is het aspect duurzaamheid van steeds meer belang. Niet alleen overheden hanteren in toenemende mate het begrip 'duurzaam inkopen'. Ook industriële partners stellen steeds hogere eisen. Een voorbeeld hiervan is dat de voor TenCate relatief nieuwe markt voor automotivecomposieten wordt gedreven door de noodzaak een duurzaam mobiliteitsconcept op de markt te brengen. Een ander voorbeeld is dat de wetgeving op het gebied van de duurzaamheid en recycling van kunstgrassystemen zich nog moet ontwikkelen. TenCate loopt hierop vooruit met de introductie van GreenFields® MX. GreenFields® MX is het eerste kunstgras-systeem dat 100% te recyclen is. Dit levert niet alleen voordelen op voor de klant, maar ook voor het milieu.

Deze ontwikkelingen stellen hoge eisen aan duurzame productieprocessen, recycling, duurzaam energiegebruik en CO₂-voetafdruk. TenCate zoekt deze trends bewust op, aangezien hierdoor hogere (meer duurzaamheids-)eisen aan de gevraagde materialen worden

gesteld. Zowel aan de vraagzijde als op het gebied van productieprocessen zullen de komende jaren nieuwe ontwikkelingen noodzakelijk zijn om deze trend te kunnen beantwoorden. Dit is echter een geleidelijk ontwikkelingsproces. Het vraagt in alle geledingen van de onderneming om een wereldwijde aanpak. TenCate heeft dit onderwerp hoog op de agenda staan.

TenCate neemt eerste digitale inkjetmachine in gebruik

Digitale veredeling op basis van inkjettechnologie is een nieuwe procestechnologie om hoogwaardige functionaliteiten aan te brengen op textiele ondergrond. Dat gebeurt via drop on demand en met druppels op pico-schaal. Dit betekent dat coatings en finishes uiterst nauwkeurig op technisch textiel kunnen worden aangebracht. Deze ontwikkeling luidt een revolutie in op het gebied van procestechnologie. Op verschillende soorten weefsels kan nu met hoge snelheid een grote verscheidenheid aan dessins en eigenschappen worden aangebracht.

In vergelijking met bestaande technologieën is er volledige ontwerp-vrijheid tegen geringe kosten. Nieuwe functionaliteiten kunnen tussentijds snel in het productieproces worden ingevoerd. Dit resulteert al met al in hogere kwaliteit tegen lagere productie-kosten, logistieke voordelen en nieuwe mogelijkheden voor marketing en sales. Digitale inkjettechnologie betekent ook een besparing tot 60% op het verbruik van energie, van water tot 80% en van kleurstoffen en pigmenten tot 90%.



Belanghebbenden



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

DIALOOG

TenCate heeft in 2013 diverse initiatieven ondernomen om de relatie met tal van belanghebbenden te onderhouden en versterken. De onderneming was in vele gremia actief teneinde open innovatie en partnerschappen tot stand te brengen, uit te nutten of te intensiveren. Voorbeelden van partnerschappen zijn het ThermoPlastic composites Research Centre (TPRC), het Thermoplastic Affordable Primary Aircraft Structure (TAPAS) consortium, het European Thermoplastic Automotive Composites (eTAC) consortium en het Aachener Zentrum für Integrativen Leichtbau (AZL). Een overzicht van de innovatienetwerken waarin TenCate actief is, staat vermeld op www.tencate-annualreports.com.

In november werd voor analisten en aandeelhouders een Capital Markets Day gehouden in de productielocatie van TenCate Advanced Armour in Primarette. De financieel belanghebbenden werden geïnformeerd over ontwikkelingen en de strategie van de Advanced Armourgroep en de Grass-groep. In Europa zijn op verschillende financiële centra presentaties verzorgd tijdens roadshows voor financieel belang-

hebbenden. De jaarlijkse vergadering van aandeelhouders werd in april 2013 georganiseerd in de businessclub van Heracles Almelo.

In de waardeketen waarin TenCate opereert, zijn in 2013 belangrijke industriële partnerschappen aangekondigd. Zo werd de samenwerking met BASF op het gebied van automotivecomposieten uitgebreid met Owens Corning. De drie bedrijven, elk met zijn afzonderlijke competenties, zullen gezamenlijk optrekken om deze nieuwe veelbelovende markt te ontwikkelen.

Door middel van end-usermarketing en een actief mediabeleid werd structureel gewerkt aan imago-beheer en reputatiemanagement. Relaties met regeringen van overheden werden versterkt om de eindklant te overtuigen van de kwaliteit van de TenCate producten. In de Verenigde Staten werden presentaties verzorgd aan congresleden in Georgia.

In Nederland werd op regelmatige basis contact onderhouden met de vakbonden en centrale ondernemingsraad.

MATERIALITEITSANALYSE

Op corporate niveau heeft TenCate in 2013 op grond van haar businessmodel per hoeksteen of element van waardeketenmanagement de betrokken belanghebbenden geïdentificeerd en gegroepeerd. Voor de materialiteitsanalyse werden per groep kernbelanghebbenden geselecteerd. Zij werden uitgenodigd om, naast de reguliere contacten en gesprekken, tweemaal een kwalitatieve dialoog te voeren,

gericht op het bespreken en prioriteren van onderwerpen die materieel zijn. Daartoe is voor TenCate een lijst van relevante onderwerpen samengesteld: enerzijds op basis van relevante standaarden voor duurzame verslaggeving en industriële richtsnoeren (GRI, SASB, ISO) en anderzijds op grond van materiële onderwerpen voor peers, leveranciers en klanten. Door kwantitatieve en kwalitatieve afwegingen heeft TenCate deze lijst gefilterd tot een lijst specifieke onderwerpen die voor TenCate en haar belanghebbenden relevant zijn. De uitgenodigde interne en externe kernbelanghebbenden is tijdens individuele gesprekken gevraagd deze materiële onderwerpen te valideren en de mate van belangrijkheid voor de betrokken belanghebbende of diens organisatie te bepalen op basis van een kwantitatief ratingsysteem.

De relevantie voor de strategie van TenCate is bepaald door de onderneming zelf. De materiële onderwerpen zijn vervolgens gerangschikt in volgorde van belangrijkheid voor de strategie van TenCate. Op grond van deze rangschikking is een materialiteitsmatrix samengesteld, zoals weergegeven in dit jaarverslag. In 2014 wordt de corporate dialoog intern en extern herhaald met andere groepen kernbelanghebbenden, die vervolgens twee jaar later ook met hen wordt herhaald.

De marktgroeponderdelen die zijn gecertificeerd volgens de MVO Prestatieladder (niveau 3) voeren sinds 2012 jaarlijks een eigen dialoog met belanghebbenden die relevant zijn voor deze bedrijfsonderdelen. In 2014 wordt ook voor deze onderdelen een materialiteitsmatrix opgesteld. Daarnaast wordt deze marktgroepdialoog nu twee keer per jaar ondersteund met een digitaal magazine met alle relevante mvo-onderwerpen.

OPVOLGING

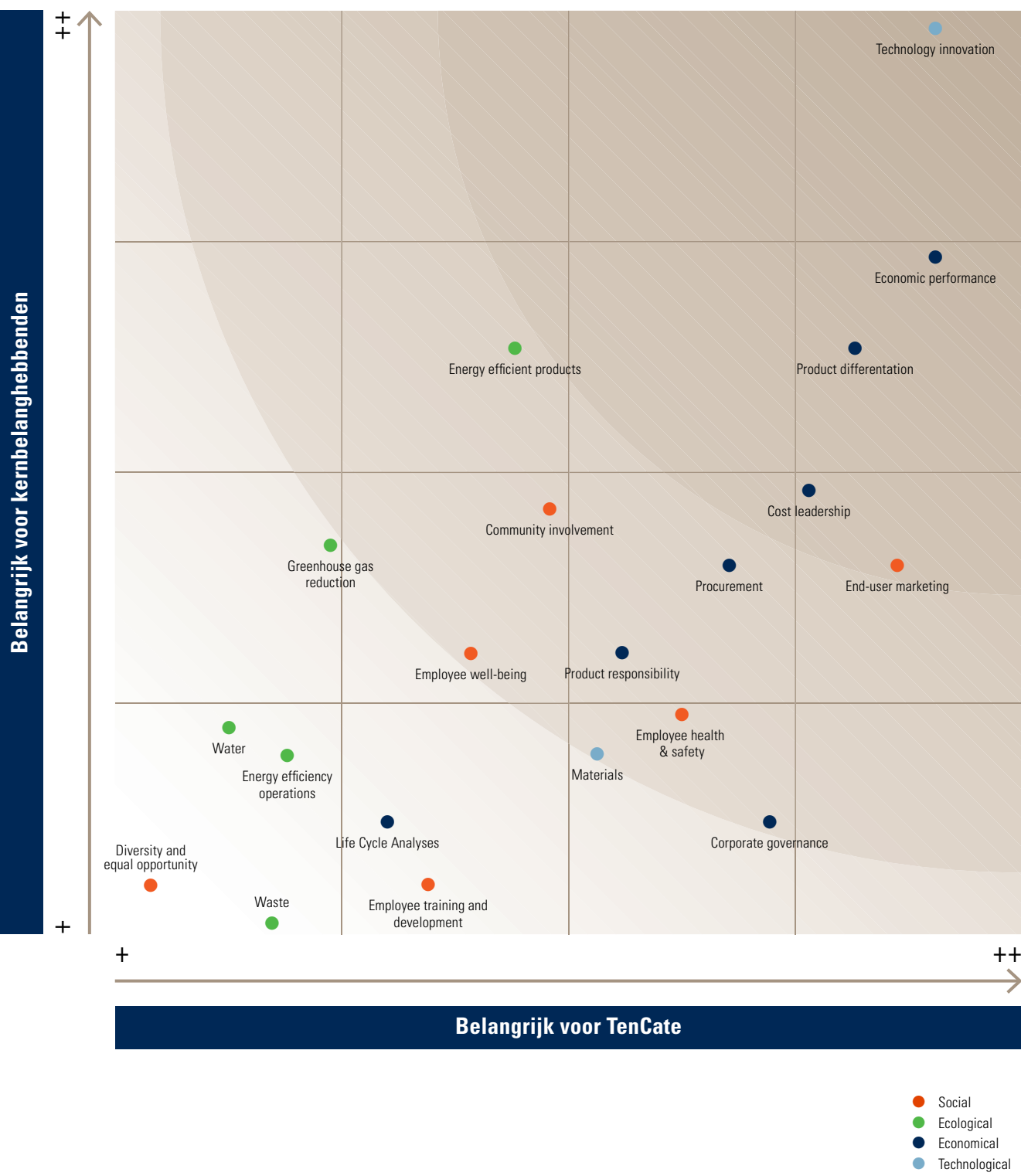
De materialiteitsanalyse ondersteunt de bijsturing van het waardecreatieproces van TenCate. Het businessmodel van waardeketenmanagement is hierin richtinggevend. De uitkomsten van de corporate dialoog zijn besproken binnen het corporate mvo-team, dat vervolgens aanbevelingen heeft geformuleerd voor de raad van bestuur. De uitkomsten van de marktgroepdialogen zijn door de betrokken mvo-teams besproken. De verantwoordelijke directies zijn betrokken in de verdere opvolging van de uitkomsten en actiepunten.

Tezamen met het nader bepalen van de doelstellingen voor sociale, ecologische en economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen zal ook de impact van de ondernemingsactiviteiten op de maatschappelijke omgeving steeds meer meetbaar worden gemaakt. De actuele belanghebbendendialoog, materialiteitsanalyse

en materialiteitsmatrix vervullen hierin een centrale rol. Deze zullen in de loop der jaren een steeds scherper inzicht geven. Daardoor kan steeds beter worden bepaald wat voor de TenCate organisatie intern en extern wezenlijk belangrijk is, waar de impact het grootste is en waarop kan worden (bij)gestuurd.

De materialiteitsanalyse heeft een robuust karakter en is tot stand gekomen met betrokkenheid van vele belanghebbenden. De daaruit voortgekomen meest materiële onderwerpen hebben volgens de analyse de grootste impact. TenCate realiseert zich dat de hiermee verkregen inzichten vervolgens verder moeten worden uitgewerkt in het proces van waardecreatie om uiteindelijk ook de impact te kunnen meten.

Materialiteitsmatrix



De materialiteitsmatrix is opgebouwd uit materiële (relevante) onderwerpen die de prestaties van TenCate beïnvloeden. Hierin wordt een verbinding gemaakt tussen de strategische doelen, de waardepropositie en het governance-model van TenCate. Hoe groter het belang van het onderwerp voor zowel de maatschappij als de bedrijfsvoering, des te hoger de materialiteit.

Op de horizontale as staan de materiële zaken ingeschaald voor de strategie van TenCate, zoals duurzaamheidsaanpak, innovatiebeleid en waardeketenmanagement. Op de verticale as staan deze zaken ingeschaald op het belang voor de (kern)belanghebbenden, zoals klanten, aandeelhouders, partners en werknemers. Door het verbinden van een relatieve waarde aan deze zaken wordt overzichtelijk gemaakt welke onderwerpen het meest relevant zijn en waar TenCate aan werkt om de prestaties te verbeteren en de dialoog met alle belanghebbenden te intensiveren. Daarbij wordt de matrix gebruikt als een sturingsmechanisme in relatie tot de gekozen kritische prestatie-indicatoren en mvo-doelstellingen. Deze aanpak is behulpzaam bij het bepalen van de meest relevante aandachtspunten voor een duurzame bedrijfsvoering.

Voor de corporate dialoog 2013 zijn vertegenwoordigers uit nagenoeg alle groepen kernbelanghebbenden benaderd. In de figuur op bladzijde 50 staan de betrokken kernbelanghebbenden vermeld. Alleen de groep toeleveranciers is dit keer niet in de kwalitatieve dialoog betrokken. Voor deze groep wordt teruggevallen op de voortgaande dialoog van de marktgroepen die beschikken over de MVO Prestatieladder.

Uit de corporate dialoog is een robuuste materialiteitsmatrix naar voren gekomen, waaruit duidelijk de relevantie van de strategie van TenCate naar voren komt. Zowel de externe als de interne belanghebbenden achten enerzijds de economische prestaties van de onderneming en anderzijds – met kleine accentverschillen – de vier hoekstenen van het businessmodel van TenCate het meest van belang. Wat verder in de matrix opvalt, is dat de focus van externe en interne belanghebbenden deels op andere gebieden ligt. De onderwerpen onder ‘environmental management’ worden vooral door de interne belanghebbenden belangrijk geacht en minder door de externe belanghebbenden. Dit zou erop kunnen duiden dat de impact die de producten en oplossingen van TenCate hebben op onder meer ‘energy efficiency’ en ‘greenhouse gas reduction’ nog niet voldoende bekend (gemaakt) zijn bij de externe belanghebbenden. Dit biedt kansen voor de aanscherping van de vigerende end-usermarketing, met name op aspecten van duurzaamheid. De gedetailleerde uitkomsten van deze

kwalitatieve dialoog worden geanalyseerd door de raad van bestuur, de betrokken directies en management, alsook het corporate mvo-team. De uitkomsten worden meegenomen in de verdere beleidsbepaling en -uitvoering door TenCate. Op de vijf meest materiële onderwerpen – technologische innovatie, economische prestaties, productdifferentiatie, kostenleiderschap en end-usermarketing – wordt in dit jaarverslag 2013 uitgebreid ingegaan.

SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een vast onderdeel van de strategische planning van iedere marktgroep binnen TenCate. De in het jaarverslag opgenomen SWOT-analyse is een vertaling hiervan op concernniveau. Het risicobeleid per marktgroep concentreert zich vooral op de combinaties van organisatorische zwaktes en externe bedreigingen (risk box).

Sterktes

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

Kansen

- **Businessdevelopment** op een aantal speerpunten geeft focus en zorgt voor een effectieve inzet van mensen en middelen.
- **Toenemende aandacht voor brandstofbesparingen en reductie van CO₂-emissie** in de luchtvaart- en automobiellindustrie biedt kansen.
- **TenCate heeft onder moeilijke marktomstandigheden het innovatiebeleid gecontinueerd** en heeft zich als onderneming verder ontwikkeld, waar in bepaalde marktsectoren consolidatie heeft plaatsgevonden. De consistentie van het strategische beleid heeft de concurrentiepositie versterkt.
- **Door opgetreden grote schades aan de lokale infrastructuur** door natuurgeweld groeit het bewustzijn van een betere bescherming.
- **Opkomende markten hebben op sommige terreinen nog een achterstand in normeringen en specificaties.** Deze markten zijn echter in grote mate bereid moderne technologieën toe te passen, waardoor eventuele achterstanden worden weggewerkt.

De sterktes van het concern concentreren zich vooral op de unieke eigenschappen van de onderneming om de visie, missie en strategie met succes te kunnen implementeren. Deze eigenschappen worden hieronder samengevat onder Sterktes en volgen rechtstreeks uit de belangrijkste value drivers (zie pagina 20). De hierin genoemde verbeterpunten vormen een samenvatting van de geconstateerde interne zwakkere punten van de organisatie.

Zwaktes

- **TenCate biedt haar klanten zeer innovatieve producten en oplossingen,** maar door de fragmentatie van markten met specifieke behoeftes van eindklanten is de verkooporganisatie nog onvoldoende ontwikkeld om met nieuwe producten een snelle omzetgroei te realiseren.
- **TenCate behaalt een relatief klein deel van omzet uit opkomende landen.** In 2013 werd 22% van de omzet gegenereerd buiten Europa en de Verenigde Staten.
- **Hoewel het omzetaandeel van overheidsgerelateerde omzet in de afgelopen jaren is gedaald,** blijft de afhankelijkheid van deze markt groot. Deze omzet is vaak projectgebonden, wat aanleiding kan zijn voor schokken in de periodieke omzetrapportage.
- **Als productiebedrijf dient TenCate ook bij een tegenvallende omzetontwikkeling zorg te dragen voor voldoende bezetting van de productiecapaciteit.** Dit kan gevolgen hebben voor de marge in een bepaalde periode. Enige volumeproductie blijft noodzakelijk.

Bedreigingen

- **Macro-economische onzekerheid.** Aanhoudende druk op budgetten van Europese en Amerikaanse overheden. Hoewel het omzetaandeel in de defensiemarkt de afgelopen jaren sterk is afgenomen, vormt deze markt nog een belangrijke winstbron, gelet op het hoogwaardige karakter van deze producten.
- **Een groot deel van de omzet van TenCate wordt gerealiseerd door grote projecten.** Vertraging of annulering van deze projecten kan van grote invloed zijn op de omzetsamenstelling en winstgevendheid op de korte termijn.
- **Een lage katoenprijs op de wereldmarkt zorgt voor prijsdruk aan de onderkant van de markt,** welke kan doorwerken naar het meer hoogwaardige marktsegment waarop TenCate zich concentreert. De eindklant kan in sommige markten inleveren op functionaliteit ten gunste van prijs.
- **TenCate levert innovatieve kunstgrassystemen die de beste oplossing voor de klant bieden.** Vaak wordt in de kunstgrasmarkt voorbijgegaan aan de specifieke sporttechnische performance en bijbehorende duurzaamheidseisen van de kunstgrasvezels ten gunste van de prijs.

Uitdagingen

Vanuit kracht kansen benutten en / of bedreigingen afwenden

- De kracht van TenCate komt voort uit het businessmodel met de vier hoekstenen innovatie, kostenleiderschap, productdifferentiatie en end-usermarketing. Het benutten van deze vier hoekstenen leidt tot duurzame waardecreatie voor stakeholders.
- TenCate levert innovatieve oplossingen, zoals composietmaterialen, die oplossingen kunnen bieden ten aanzien van de vraag naar brandstofbesparingen en reductie van CO₂-emissie in de luchtvaart- en automobiellindustrie.
- De behoefte aan een hoge kwaliteit beschermende weefsels voor de werknemer neemt toe. TenCate biedt oplossingen die aan de hoogste standaarden voldoen en veiligheidsrisico's kunnen beperken.
- TenCate is goed gepositioneerd om samenwerking met externe partners aan te gaan (co-creatie), teneinde nieuwe oplossingen aan te kunnen bieden en de marktintroductietijd te versnellen.
- De technologische basis van TenCate maakt het mogelijk om baanbrekende ontwikkelingen te initiëren.
- Door middel van marketing, gericht op de eindgebruiker met een focus op het ontwikkelen van private markten, kan de afhankelijkheid van overheidsbestedingen worden verlaagd.
- Producten die ontwikkeld zijn voor bijvoorbeeld de lucht- en ruimtevaart vinden na enkele jaren ook hun weg naar andere markten die hoge eisen stellen aan functionele materialen.
- TenCate is in staat in te spelen op uiteenlopende functionele eisen van gebruikersgroepen in lokale nichemarkten.
- TenCate producten en oplossingen bieden de klant functionele meerwaarde. Door samenwerking met vertegenwoordigende instanties van bepaalde doelgroepen kunnen eindklanten worden overtuigd om voor nieuwe oplossingen te kiezen.

Zwaktes verbeteren en bedreigingen afwenden

- Versterking van de verkooporganisatie en partnerschappen in Azië, het Midden-Oosten en Zuid-Amerika kunnen leiden tot een versterkte marktpositie in nieuwe markten. De opkomende landen zijn bereid moderne technologieën toe te passen.
- Versterken van de marketing- en verkoopactiviteiten, met name voor hoogwaardige nieuwe producten met een hoge toegevoegde waarde. Doel hiervan is het realiseren van omzetgroei op korte termijn door een brede acceptatie in de markt via gerichte end-usermarketing.
- Verlaging afhankelijkheid van overheidsbestedingen door toename focus op private markten. De toename van de omzet van TenCate Protective Fabrics met TenCate Tecasafe® Plus en de private eindmarkten van TenCate Geosynthetics moeten deze afhankelijkheid verkleinen.
- De bedreiging van aanhoudende druk op overheidsbudgetten in Europa en de Verenigde Staten kan worden beperkt door een verdere geografische expansie.
- TenCate tracht flexibiliteit aan te brengen in de productie. In dit kader wordt in toenemende mate een afweging gemaakt ten aanzien van partnerschappen en outsourcing van productie.

Risicomanagement

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

STRATEGISCHE RISICO'S

Voor de vaststelling van strategische risico's hanteert TenCate haar eigen businessmodel, het vierhoekstenenmodel. Dit stelt TenCate in staat op overzichtelijke wijze de strategische positie van een bedrijfsonderdeel te begrijpen en op grond daarvan bij te sturen. Een tweede gebruikt model is de SWOT-analyse (zie pagina 54). Op grond van deze analyse worden met het management maatregelen afgesproken die moeten leiden tot risicovermindering en het herkennen van kansen in de markten.

MARKTRISICO'S

De grootste risicofactor bij de vraag naar producten van TenCate vormen de overheidsuitgaven. Door flexibiliteit in kostenstructuren is het tot op zekere hoogte mogelijk de gevolgen van eventuele vraagvermindering te compenseren.

OPERATIONELE RISICO'S

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

MILIEURISICO'S

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

JURIDISCHE RISICO'S EN BELASTINGRISICO'S

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

FINANCIËLE RISICO'S

De financiering van de onderneming is voor het overgrote deel gecentraliseerd via corporate treasury. De belangrijkste financieringsbron is de gesyndiceerde lening. De oorspronkelijke gesyndiceerde lening bedraagt € 450,0 miljoen en is in 2013 op verzoek van de Groep verlaagd naar € 400,0 miljoen. Van deze faciliteit was op 31 december 2013 € 190,3 miljoen opgenomen. Deze lening heeft een looptijd tot 8 december 2015. Het beleid van de groep is om tijdig herfinanciering te realiseren.

Het belangrijkste covenant betreft de nettoschuld / EBITDA-ratio. Gelet op het specifieke seizoenpatroon in de financieringsbehoefte van TenCate zijn per kwartaal verschillende nettoschuld / EBITDA-ratio's overeengekomen. Hiermee is het risico op een doorbreking van het covenant verminderd.

Aangezien een materieel gedeelte van de activa van TenCate immateriële activa betreft (voornamelijk goodwill) vindt ten minste eenmaal per jaar een impairmenttest op deze activa plaats. Deze wordt gedeeld met de raad van commissarissen en met de externe accountant. Op basis hiervan vindt de inschatting plaats van de waarden van de immateriële activa. Dit heeft in 2013 niet geleid tot een afwaardering. Voor een uitgebreide toelichting op de impairmenttest wordt verwezen naar paragraaf 37.2.

Het risico van een rentestijging in de eerstvolgende jaren wordt in beginsel voor verschillende percentages afgedekt met afgeleide financiële instrumenten. De invloed van de waardeverandering van deze afgeleide financiële instrumenten op het ondernemingsresultaat wordt zo mogelijk gemitigeerd door de toepassing van hedge accounting.

Inzake valuta's onderscheidt TenCate een concurrentie-, een transactie- en een translatierisico. Uitgangspunt is dat het concurrentierisico voor ten minste de eerstvolgende zes maanden wordt afgedekt met valutaopties of intern wordt gecompenseerd met het translatierisico. Het transactierisico in vreemde valuta's wordt afgedekt met valutatermijncontracten of valutaopties. Het translatierisico op het resultaat van dochterondernemingen buiten de eurozone wordt waar

mogelijk intern gecompenseerd door omzet in euro's van dochterondernemingen buiten de eurozone, alsmede inkopen in USD van dochterondernemingen binnen de eurozone.

TenCate heeft de pensioenvoorziening voor de Nederlandse werknemers ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Koninklijke Ten Cate. Het Pensioenfonds heeft binnen zijn beleggingsbeleid maatregelen getroffen voor verlaging van het risicoprofiel. TenCate hanteert de OCI-methode voor de verwerking van actuariële resultaten, hetgeen kan leiden tot omvangrijke mutaties in het groepsvermogen.

RISICOBEEHERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

Een klokkenluidersregeling en een klachtenreglement stellen medewerkers in staat de ondernemingsleiding te informeren over ongewenste situaties.

Belangrijk is het directe contact tussen raad van bestuur, groepsdirecties en directeuren van werkmaatschappijen. Maandelijks wordt uitgebreid gerapporteerd en eenmaal per kwartaal worden de gang van zaken, de resultaten, de vooruitzichten en bepaalde facetten van het risicomanagement besproken. Het risicomanagement maakt tevens deel uit van het overleg met de financiële commissie van de raad van commissarissen.

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

EVALUATIE VAN RISICOBEEHERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

De raad van bestuur is van oordeel dat:

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

Hoe goed de interne risicobeeheersings- en controlesystemen ook zijn opgezet, ze kunnen nooit absolute zekerheid bieden dat doelstellingen op het gebied van strategie, operatie, berichtgeving en naleving van wetten en regels altijd zullen worden bereikt. TenCate realiseert zich bij het nemen van beslissingen dat:

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

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

› Risicomanagement

International Achievement Award voor bijdrage aan duurzame stad

Nabij Tianjin (China), ten zuidoosten van de hoofdstad Beijing, verrijst een nieuwe stad: Tianjin Eco-City. De oppervlakte bedraagt 34 km², het fundament luidt duurzaamheid. Qingjing Lake is een van de onderdelen van Tianjin Eco-City. TenCate Geosynthetics leverde een bijdrage aan de transformatie van dit dertig jaar oude reservoir voor afvalwater in een meer van helder water. Bij de transformatie van dit vervuilde afvalwatergebied bij Tianjin tot het kristalheldere Qingjing-meer is gebruikgemaakt van TenCate Geotube® technologie. De tubes zijn gevuld met verontreinigde sedimenten, vervolgens ontwaterd, in vier lagen gestapeld en geïntegreerd in het landschap.

Voor haar bijdrage verleende de Industrial Fabrics Association International (IFAI) de businessunit Water & Environment van TenCate Geosynthetics de Outstanding Achievement Award. TenCate Geosynthetics heeft in de afgelopen acht jaren elk jaar een IFAI-award gewonnen. Deze onderscheiding is de vierde voor de business unit Water & Environment. De markt ziet steeds meer de positieve waarde van geotextielen als het gaat om duurzaamheid (levensduur en geringe milieubelasting).



CORPORATE RISKMANAGEMENT

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

Veiligheidsaspecten betreffen met name risico op brand, explosie en natuurgeweld, zoals een overstroming, aardbeving, storm en orkaan. Samen met verzekeraar FM Global voert de corporate riskmanager jaarlijks wereldwijd periodieke controles uit op productielocaties van alle marktgroepen. Voldoet een locatie aan alle FM Global richtlijnen voor schadepreventie, dan is de Highly Protected Risk status bereikt en wordt de Highly Protected Risk Award van FM Global uitgereikt.

Tegelijkertijd wordt met andere initiatieven de veiligheidscultuur van TenCate op een hoog niveau gehouden. Voorbeelden zijn herhaalcursussen voor bedrijfshulpverlening (BHV) en de omgang met chemicaliën en licht ontvlambare stoffen. Daarnaast richt de corporate riskmanager zich op tal van aanverwante onderwerpen die raken aan aansprakelijkheden van de onderneming, waaronder productaansprakelijkheden en andere risico's, alsook dekking door middel van verzekeringen.

ONTWIKKELINGEN IN 2013

In het najaar van 2013 heeft verzekeraar FM Global aan een drietal bedrijven de Highly Protected Risk Award toegekend. Het betrof de fabriek van TenCate Advanced Armour in Primarette (Frankrijk) en de spinnerij en non-wovenfabriek van TenCate Protective Fabrics in Senoia (Georgia, VS). In totaal beschikken negen productielocaties van TenCate over deze award.

In het voor- en najaar van 2013 werden in Nijverdal diverse herhaalcursussen georganiseerd voor onder meer BHV.

GOVERNANCE

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

Raad van bestuur	60
Raad van commissarissen	61
Verslag raad van commissarissen	62
Corporate governance	65

Raad van bestuur

Bestuurlijke gegevens per 1 januari 2014



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

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

Voormalige werkgevers:

- Wilma Nederland
- Wilma Vastgoed
- Holec Nederland

Overige activiteiten:

- Lid Strategy Board Twente
- Lid Industrial Board Advanced Materials Manufacturing Oost-Nederland

Begin 2014 zijn de eerste stappen gezet naar een nieuwe, continentale aansturing van de activiteiten. De nieuwe organisatiestructuur past binnen het streven marktgericht te opereren. Voor een actueel overzicht van het groepsmanagement verwijzen we u naar de pagina Bedrijfsprofiel op onze website.

Groepsdirecteuren



D.C. Clarke BBA (1958),
groepsdirecteur TenCate
Advanced Composites NA en
TenCate Advanced Armour



D.M. Olsen MBA (1954),
groepsdirecteur TenCate
Protective Fabrics
Americas & APAC



F.J. Meurs MBA (1967),
groepsdirecteur TenCate
Protective Fabrics en
TenCate Advanced
Composites EMEA



W.L. Moore BSc (1963),
groepsdirecteur TenCate
Geosynthetics



Ir. G.J.M. Vliegen (1966),
groepsdirecteur TenCate
Grass

Concerndirectie



Drs. E.J.F. Bos (1961),
concerndirecteur
finance



Drs. F.R. Spaan (1955),
concerndirecteur business-
development



Ir. J.H.A.J. Gritter (1968),
concerndirecteur
human resources



Mr. R.P. Janse (1967),
director corporate legal
affairs, secretaris van
de Vennootschap

Raad van commissarissen

Bestuurlijke gegevens per 1 januari 2014



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

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

Jaar van aantreden 2008

Einde huidige termijn 2016

Voorzitter raad van commissarissen Plieger NV

Non executive board member Teleconnect Inc

Lid raad van commissarissen Randstad Groep Nederland bv

Voormalig chief executive officer Stork NV en OCE NV

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

Jaar van aantreden 1998

Einde huidige termijn 2014

Lid raad van commissarissen HVEG-Fashion Linq B.V. Amersfoort

Lid raad van commissarissen Tootal B.V.

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

Voormalig directeur Berghaus International Fashion

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

Jaar van aantreden 2004

Einde huidige termijn 2016

Directeur Bank ten Cate & Cie N.V.

Voorzitter raad van commissarissen Hydratec Industries N.V.

Voorzitter raad van toezicht Rijksmuseum Twenthe

Lid raad van toezicht Medisch Spectrum Twente

Drs. ing. P.F. Hartman (1949) ^{2*}

Jaar van aantreden 2013

Einde huidige termijn 2017

Vice Chairman Air France KLM

Voorzitter raad van commissarissen Texel Airport N.V.

Lid raad van commissarissen Air France KLM S.A.

Lid raad van commissarissen Delta Lloyd Group N.V.

Lid raad van commissarissen Fokker Technologies Group B.V.

Lid raad van commissarissen CAI - Compagnia Aerea Italiana s.p.A.

Lid raad van commissarissen Kenya Airways

Voorzitter ACARE (Advisory Council for Aviation Research and Innovation in Europe)

Bestuursvoorzitter Connekt

Tot 1 juli 2013 President-directeur KLM N.V.

¹ Lid van de financiële commissie.

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

* Voorzitter.

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

Verslag raad van commissarissen

JAARVERSLAG

Hierbij bieden wij u het door de raad van bestuur opgestelde jaarverslag 2013 aan, waarin de jaarrekening is opgenomen. Deze jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants NV en op 26 februari 2014 besproken met de raad van bestuur in aanwezigheid van de accountant. De goedkeurende controleverklaring is opgenomen in dit jaarverslag onder Overige gegevens.

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

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

SAMENSTELLING

De raad van commissarissen bestaat thans uit de heren P.P.A.I. Deiters, E. ten Cate, J.C.M. Hovers en P.F. Hartman.

Bij de laatste aandeelhoudersvergadering, gehouden op 18 april 2013, is de heer Hartman benoemd tot commissaris.

Na afloop van de algemene vergadering te houden op 17 april 2014 zal de heer Deiters aftreden als lid van de raad van commissarissen wegens het aflopen van zijn vierde benoemingstermijn van vier jaar. Wij zijn de heer Deiters zeer erkentelijk voor zijn bijdrage aan de ontwikkeling van Koninklijke Ten Cate nv tot een moderne industriële onderneming. Zijn grote relevante ervaring en zijn unieke ondernemende persoonlijkheid zullen wij node missen. De raad van commissarissen spant zich momenteel in om een geschikte kandidaat te vinden die kan worden voorgedragen als vervanger van de heer Deiters.

Als gevolg van het vertrek van de heer Van Gelder op 4 maart 2013 is in de raad van commissarissen een vacature ontstaan. Zijn opvolger zal in de aandeelhoudersvergadering van 17 april 2014 worden voorgedragen.

De nominatie van de voor te dragen persoon is tot stand gekomen na uitgebreid beraad binnen de raad van commissarissen. Kandidaten zijn gezocht aan de hand van de profielschets voor de leden van de raad van commissarissen. Na een langdurig en intensief proces, ondersteund door externe deskundigen, heeft de raad van commissarissen besloten de kandidaat voor te dragen. De raad van commissarissen

heeft het voornemen, indien de algemene vergadering geen aanbeveling(en) doet, om op de aandeelhoudersvergadering van 17 april 2014 mevrouw mr. M.J. Oudeman voor te dragen om als commissaris te worden benoemd voor een periode van vier jaar.

De vennootschap streeft een beleid na waarmee ten minste 30 procent van de personen in de raad van bestuur en de raad van commissarissen vrouw is en tenminste 30 procent man is. De vennootschap erkent het belang van diversiteit, ook waar het gaat om de samenstelling van haar raad van bestuur en raad van commissarissen. Met de voorgestelde benoeming van mevrouw Oudeman in de raad van commissarissen wordt al een stap in de beoogde richting gezet. De vennootschap zal ook bij toekomstige vacatures trachten kandidaten te selecteren die vrouw zijn. Gegeven de industrie waarin de vennootschap actief is, is het echter moeilijk daarvoor geschikte kandidaten te vinden die ook in voldoende mate aan de invulling van de overige gewenste profielkenmerken bijdragen.

TOEZICHT

De raad van commissarissen heeft in 2013 zevenmaal plenair vergaderd met de raad van bestuur, alsmede driemaal buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Daarbij is zowel de samenstelling, het functioneren van de raad van bestuur als van de individuele bestuurders besproken. Tevens is uitvoerig aandacht besteed aan de opvolging van de per 1 september vertrokken CFO.

Tevens heeft de raad van commissarissen het eigen functioneren geëvalueerd, evenals dat van de commissies en de individuele commissarissen.

Deze evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van een schriftelijke enquête, ingevuld door de individuele commissarissen en besproken door de voltallige raad. Als belangrijkste conclusies kunnen worden vermeld de benoeming van een nieuwe secretaris van de raad van commissarissen tevens secretaris van de Vennootschap, het verdiepen van de kennis van de onderneming en haar topkader door het opvoeren van het aantal bedrijfsbezoeken en een directere betrokkenheid van de management development-inspanningen. Ook het vergroten van de diversiteit op een aantal gebieden, zoals geslacht, internationale ervaring, technische / technologische kennis en leeftijd is hoog op de agenda geplaatst.

Ook is door de raad van commissarissen een tweetal besprekingen gevoerd met de externe accountant buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Deze hebben geen aanleiding gegeven tot bijzondere maatregelen.

De raad van commissarissen heeft steeds in voltalligheid vergaderd.

Tijdens de gezamenlijke vergaderingen heeft de raad van commissarissen onderwerpen behandeld als de strategie van de sectoren binnen TenCate, de SWOT-analyses, het risicomanagement, acquisitievoorstellen, de waardering van de balans van TenCate en de ontwikkelingen bij de recente acquisities. De raad van commissarissen heeft bedrijfsbezoeken gebracht bij werkmaatschappijen in Denemarken, Frankrijk en Nederland.

Op kwartaalbasis zijn de financiële resultaten van TenCate besproken. De halfjaarcijfers 2013 zijn besproken in aanwezigheid van de externe accountant, KPMG. Ieder kwartaal is speciaal aandacht besteed aan de ontwikkeling van schuld, investeringen en werkkapitaal van de Vennootschap.

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

CORPORATE GOVERNANCE

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven de principes van de Corporate Governance Code. Deze code wordt nagenoeg onverkort door de onderneming toegepast. De enkele afwijkingen die binnen Koninklijke Ten Cate nv gelden, hebben vooral te maken met de aard van de omvang van de onderneming. Genoemde afwijkingen alsmede de uitleg daarbij sluiten beter aan bij de werkwijze van de Vennootschap. De door TenCate gehanteerde afwijkingen kunnen op de website van de vennootschap worden geraadpleegd.

ONAFHANKELIJKHEID

Alle leden van de raad van commissarissen worden door de raad van commissarissen onafhankelijk geacht in de zin van best practice-bepaling III.2.2 van de Corporate Governance Code.

Geen van de leden van de raad van commissarissen bezit direct dan wel middellijk aandelen of opties van Koninklijke Ten Cate nv.

COMMISSIES

De raad van commissarissen telt twee commissies: de financiële commissie onder voorzitterschap van de heer Ten Cate en de gecombineerde nominatie-, remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie onder voorzitterschap van de heer Hartman. Zij hebben tot taak de analyse van onderwerpen binnen hun specifieke aandachtsgebieden en de voorbereiding van besluiten in de voltallige vergadering van de raad van commissarissen. In 2013 is de heer Deiters als voorzitter van de gecombineerde nominatie-, remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie opgevolgd door de heer Hartman.

Financiële commissie

De financiële commissie is in 2013 viermaal bijeengeweeest met de raad van bestuur van TenCate. In deze vergaderingen zijn, als voorbereiding op de reguliere vergaderingen van de voltallige raad van commissarissen, de jaarcijfers van 2012, de eerste kwartaalcijfers 2013, de halfjaarcijfers 2013, de derde kwartaalcijfers 2013 en het budget voor 2014 uitgebreid besproken. Een aantal vergaderingen werd gecombineerd met vergaderingen van de raad van commissarissen.

Daarnaast is tijdens de vergaderingen een aantal specifieke onderwerpen aan de orde geweest. Speciale aandacht is gewijd aan de impairmenttests, de ontwikkeling van de schuld en het werkkapitaal, de belastingpositie, het risicomanagement en claims, de managementletter van de externe accountant alsmede de opvolging van zijn aanbevelingen.

Gecombineerde nominatie-, remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De remuneratiecommissie is in 2013 driemaal bijeengeweeest, waarbij onder andere is ingegaan op de evaluatie van het huidige remuneratiebeleid. Doel was het huidige beloningsbeleid van de raad van bestuur beter te laten aansluiten bij de beloningsmarkt van naar aard en omvang vergelijkbare ondernemingen en die, naar opvatting van de raad van commissarissen, op passende wijze recht doet aan de kwaliteit van de geleverde prestaties. Besloten is het beloningsbeleid van de raad van bestuur vooralsnog onveranderd te laten, dit in afwachting van de uitkomsten van een nieuwe externe evaluatieronde, mede gebaseerd op een geactualiseerde peer group. Daarbij zal de remuneratie van de raad van bestuur nadrukkelijk gepositioneerd worden als de top van de beloningspiramide van de gehele onderneming.

› Verslag raad van commissarissen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De raad van commissarissen is verheugd over de wijze waarop de raad van bestuur invulling heeft gegeven aan de ontwikkeling van beleid omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen.

REMUNERATIEBELEID

Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

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

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

Remuneratierapport

Het remuneratierapport 2013, waarin het voornemen tot uitwerking van een nieuw beloningsbeleid is opgenomen, is geplaatst op de website van de vennootschap onder Corporate Governance Documents.

Voor de functies van CEO en CFO van Koninklijke Ten Cate nv was in 2013 het zogenaamde Hay-level maatgevend. Voor de CEO wordt Hay-level 30 gehanteerd. Het variabele beloningsbestanddeel bedraagt bij prestaties op targetniveau 50% van het vaste salaris. Dit is tevens het maximum. Binnen de vigerende regeling werden aan de heer De Vries 60.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 17,73.

Voor de tot 1 september 2013 aangestelde CFO werd een vast jaar-salaris op het niveau van Hay-level 26 gehanteerd en een variabel salarisbestanddeel van maximaal 40% van het vaste salaris. Binnen de vigerende regeling werden aan de heer Cornelese 40.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 17,73. De optierechten van de heer Cornelese zijn bij zijn uitdiensttreding komen te vervallen.

Aan de leden van de raad van bestuur werd in 2013 geen salarisverhoging of variabel salarisbestanddeel (over het jaar 2012) toegekend.

Voor het volledige verslag verwijzen wij naar de website onder Corporate Governance Documents. De bezoldiging van de raad van bestuur is weergegeven in toelichting 54.2 op pagina 144 van dit verslag.

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

De heer Cornelese heeft per 1 september het bedrijf verlaten. Wij danken de heer Cornelese voor zijn geleverde inspanningen aan TenCate in de afgelopen jaren.

Na uitgebreid beraad en beoordeling van verschillende kandidaten heeft de raad van commissarissen in samenspraak met de raad van bestuur besloten de heer Eef Bos in de algemene vergadering van 17 april 2014 voor te dragen als lid van de raad van bestuur en CFO voor een periode van vier jaar. De heer Bos werd per 1 juli 2013 aangesteld als concerndirecteur financiën en heeft in die capaciteit ook tijdelijk de taken van de CFO waargenomen.

De raad van commissarissen wil het bestuur en de medewerkers van TenCate van harte bedanken voor de geleverde inzet en prestaties gedurende het jaar 2013.

Almelo, 26 februari 2014

Raad van commissarissen

Dr. J.C.M. Hovers, voorzitter

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

Mr. E. ten Cate

Drs. Ing. P.F. Hartman

Corporate governance

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

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

- Vaststelling van de jaarrekening geschiedt door de algemene vergadering van aandeelhouders
- Commissarissen worden op voordracht van de raad van commissarissen benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De profielschets van de leden van de raad van commissarissen wordt voor het eerst bij vaststelling en vervolgens bij iedere wijziging besproken op de algemene vergadering van aandeelhouders
- De algemene vergadering van aandeelhouders en de COR kunnen de raad van commissarissen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen
- De algemene vergadering van aandeelhouders kan bij volstreekte meerderheid van stemmen, vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatste kapitaal, de voordracht van de raad van commissarissen afwijzen
- De leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders op basis van een bindende voordracht van de raad van commissarissen.

Voor de volledige corporate governance-documentatie verwijzen wij naar de website van TenCate.

TenCate rolt oranje loper uit voor ambassades

De ambassades van Nederland in Abu Dhabi, Beijing, Londen, Oman, Parijs, Tokio en Washington rolden op dinsdag 30 april 2013 een loper uit. De Nederlandse ambassades in Indonesië, Rusland en Dubai en het consulaat-generaal in Hong Kong volgden kort daarna. Aanleiding: de troonswisseling van 30 april dat jaar. Elke loper is door GreenFields met de hand gemaakt van getextureerde polyethyleen monofilament oranje en witte kunstgrasvezels van TenCate Grass. De loper meet twee bij vier meter en is geschikt voor toepassing buitenshuis. De kunstgrasvezel is immers uv-gestabiliseerd en kleurvast. Elke loper is voorzien van het wapen van de rijksoverheid. De rol van deze diplomatieke vertegenwoordigingen heeft een economischer karakter gekregen. Er is daarom steeds vaker contact met de ambassades en de consulaten-generaal in deze landen.



PERFORMANCE

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

Verslag raad van bestuur	68
Omzet en resultaten sectoren	72

Verslag raad van bestuur

OPBRENGSTEN

De omzet over 2013 daalde met 4% tot € 1.012 miljoen (autonome daling 3%). Het valutaffect (met name de daling van de dollar ten opzichte van de euro) had een negatief effect van 2% op de omzet. Het effect van acquisities / desinvesteringen bedroeg 1%.

De omzetsdaling was vrijwel geheel toe te schrijven aan de gedaalde omzet in defensiemarkten. Hiervoor verantwoordelijk was in belang-

rijke mate de verdere daling van de vraag van het Amerikaanse leger naar TenCate Defender™ M producten. De focus op groei in private markten resulteerde in een toename van 7% in deze marktsegmenten. Vooral de marktgroep TenCate Advanced Composites realiseerde groei. Ook de omzet in de industriële markt voor beschermende weefsels ontwikkelde zich gunstig.

ANALYSE 2013 NAAR SECTOREN

in miljoenen euro's	2012*	2013	verschil	autonoom	waarvan valuta	acquisitie/ desinves- tering
Netto-omzet						
Advanced Textiles & Composites	460,6	427,8	- 7%	- 8%	- 2%	3%
Geosynthetics & Grass	518,7	517,8	0%	2%	- 2%	0%
Overige	69,7	66,4	- 5%	- 3%	- 2%	0%
	1.049,0	1.012,0	- 4%	- 3%	- 2%	1%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)						
Advanced Textiles & Composites	23,5	21,3	- 9%	- 10%	- 3%	4%
Geosynthetics & Grass	31,5	27,9	- 11%	- 10%	- 1%	0%
Overige	- 4,9	- 0,5	90%	91%	- 1%	0%
	50,1	48,7	- 3%	- 3%	- 2%	2%
Amortisatie	- 14,5	- 13,1				
Bedrijfsresultaat (EBIT)	35,6	35,6	0%			
Nettofinancieringslasten	- 12,1	- 10,1				
Resultaat voor belastingen	23,5	25,5	9%			
Winstbelastingen	- 8,2	- 8,5				
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	15,3	17,0	11%			
Nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen	- 0,3	0,1				
Minderheidsbelang	- 5,9	- 1,9				
Nettoresultaat	20,9	19,0	- 9%			

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

EBITA-marges	2012	2013
Advanced Textiles & Composites	5,1%	5,0%
Geosynthetics & Grass	6,1%	5,4%
Geconsolideerd	4,8%	4,8%

De omzet in de sector Advanced Textiles & Composites daalde met 7% tot € 428 miljoen. Autonoom daalde deze omzet met 8%. Het valuta-effect bedroeg –2%. Met name door de acquisitie van Amber Composites begin 2013 steeg de omzet door het effect van acquisities en desinvesteringen met 3%.

De omzet in de sector Geosynthetics & Grass bleef per saldo vrijwel gelijk. Autonoom steeg de omzet met 2%. Het valuta-effect bedroeg –2%. Hoewel in de Grass-groep een lichte groei werd gerealiseerd, bleef de omzetontwikkeling in de Geosynthetics-groep achter. De Aziatische markten lieten voor het eerst in jaren een afname van de vraag zien. Ook in deze markten was sprake van een daling van grote infrastructurele overheidsprojecten. Na een aanvankelijk matige start van het jaar als gevolg van het lang aanhoudende winterweer trok de omzet in de Verenigde Staten en Europa gedurende het jaar aan.

De omzet van de overige activiteiten daalde met 5% (autonoom –3%; valuta-effect –2%). Binnen Xennia Technology heeft in 2013 onder leiding van een gedeeltelijk nieuw managementteam een herziening van de businessportfolio plaatsgevonden. Hierbij werd focus aangebracht op activiteiten met een hoge toegevoegde waarde. Dit had tot gevolg dat de omzet daalde, maar de resultaten sterk verbeterden. TenCate Enbi ontwikkelde zich stabiel. De onderneming was succesvol met nieuwe kwalificaties.

BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AMORTISATIE EN NETTOWINST

De gerealiseerde kostendaling was onvoldoende om de verder gedaalde defensieomzet volledig te compenseren. Het bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa (EBITA) daalde tot € 48,7 miljoen. Dit bedrag is inclusief € 5,9 miljoen aan eenmalige kosten, voornamelijk bij TenCate Protective Fabrics.

De genormaliseerde EBITA, rekening houdend met de hiervoor genoemde eenmalige kosten, bedroeg € 54,6 miljoen (2012: € 58,1 miljoen voor eenmalige kosten van € 8,0 miljoen).

In de sector Advanced Textiles & Composites daalde de EBITA met 9% tot € 21,3 miljoen (2012: € 23,5 miljoen). Autonoom daalde de EBITA met 10%. Het valuta-effect bedroeg –3%. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedroeg + 4%.

- De verdere daling van de TenCate Defender™ M omzet had een aanzienlijke impact op het resultaat van de marktgroep TenCate Protective Fabrics
- Ondanks de omzetsdaling in voertuigbepantseringsprojecten behaalde de marktgroep TenCate Advanced Armour door kostenmaatregelen een hogere EBITA
- TenCate Advances Composites behaalde door een goede performance in de ruimtevaartmarkten een hoger resultaat.

In de sector Geosynthetics & Grass daalde de EBITA met 11% tot 27,9 miljoen. Autonoom daalde de EBITA met 10%. Het valuta-effect bedroeg –1%.

- De daling van de EBITA werd voornamelijk veroorzaakt door de marktgroep TenCate Geosynthetics. Het jaar ging moeizaam van start door aanhoudend winterweer. In Azië daalde de omzet door een daling in de projectenmarkt (infrastructuur). Voorts was tijdelijk sprake van een negatief effect op de marges als gevolg van prijsstijging op de grondstoffenmarkt
- De resultaatsverbetering binnen de Grass-groep stagneerde als gevolg van tijdelijk hoge kosten van marketing, samenhangend met de marktintroductie van nieuwe kunstgrassystemen en volatiele grondstofkosten.

In de sector Overig verbeterde de EBITA aanzienlijk tot –€ 0,5 miljoen (2012: –€ 4,9 miljoen). Deze resultaatverbetering was voornamelijk toe te schrijven aan de doorgevoerde strategiewijziging bij Xennia Technology.

De EBIT bleef in 2013 gelijk op € 35,6 miljoen.

De nettowinst van het concern over 2013 bedroeg € 19,0 miljoen (2012: € 20,9 miljoen). De winstdaling werd vooral veroorzaakt door het wegvallen van een aanzienlijk deel van de defensieomzet. Gelet op het hoogwaardige karakter van deze producten heeft deze omzet een bovengemiddelde marge.

SAMENSTELLING ONDERNEMING

In 2013 werden de volgende ondernemingen geacquireerd en belangen uitgebreid:

- In januari 2013 heeft TenCate Amber Composites Ltd. in Engeland overgenomen. Amber is een Britse producent van thermohardend composiet voor de industrie en automotivemarkt
- In februari 2013 werd het belang in TigerTurf binnen TenCate Grass uitgebreid van 80% naar 100%
- In mei 2013 werd het belang in Xennia Technology uitgebreid van 78,95% naar 90,88%.

PERSONEELSKOSTEN

Per ultimo 2013 daalde het aantal mensjaren (exclusief inleenkrachten) van 4.454 tot 4.256. De grootste afname deed zich voor bij TenCate Protective Fabrics.

De personeelskosten bedroegen € 217,6 miljoen (2012: € 215,4 miljoen).

BELASTINGEN

Het effectieve belastingtarief in 2013 daalde van 34,9% naar 33,3%. De daling is met name het gevolg van de afname van verliezen in landen waar geen volledige actieve belastinglatentie wordt gevormd. De daling van het gewogen gemiddelde belastingtarief van 31,1% naar 30,6% is met name het gevolg van wijzigingen van het aandeel van de verschillende landen in het resultaat voor winstbelasting. In vergelijking met 2012 is in 2013 een kleiner deel van het resultaat gerealiseerd in landen met een relatief hoger belastingtarief.

WERKKAPITAAL

In 2013 is het werkkapitaal met € 7,0 miljoen gedaald ten opzichte van 2012, als gevolg van een daling van de omzet. Het werkkapitaal gemeten in dagen is gelijk gebleven (93).

in miljoenen euro's	2012	dagen	2013	dagen
Stand eind vorig jaar	277,1	99	237,4	93
Acquisities / (desinvesteringen)	0,4		-1,2	
Autonome stijging / (daling)	-39,3		7,9	
Koerswijzigingen	-0,8		-13,7	
Stand einde jaar	237,4	93	230,4	93

INVESTERINGEN

In 2013 is een terughoudend investeringsbeleid gevoerd. Het totaal aan investeringen bedroeg in 2013 € 14,4 miljoen (2012: € 16,6 miljoen). Het investeringsniveau in de tweede helft van het jaar steeg aanzienlijk ten opzichte van het eerste halfjaar.

in miljoenen euro's	2012	2013
Materieel vast actief	12,0	9,8
Ontwikkelingskosten en overige immateriële activa	4,6	4,6
	16,6	14,4

De belangrijkste investeringsprojecten in 2013 waren:

- Ontwikkelingskosten TenCate Advanced Armor USA: TenCate ABDS™ active blast countermeasure system
- TenCate Grass: textureercapaciteit
- TenCate Protective Fabrics USA: vervanging machine
- ERP-systemen TenCate Advanced Composites en TenCate Advanced Armor USA.

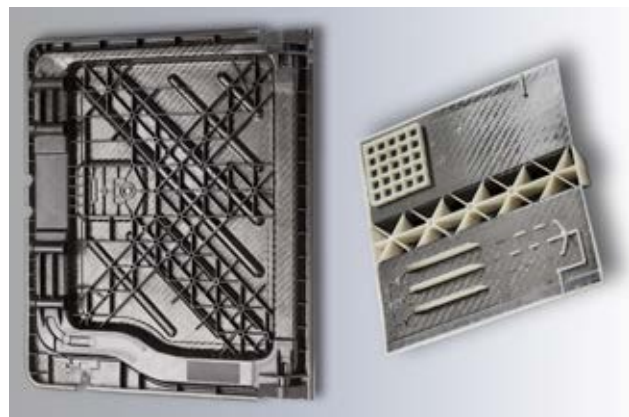
KASSTROMEN EN FINANCIERING

De kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten is in 2013 gedaald tot € 42,6 miljoen. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door de lagere mutatie in het werkkapitaal in vergelijking met 2012.

in miljoenen euro's	2012	2013
Resultaat na winstbelasting en geassocieerde deelnemingen	15,0	17,1
Afschrijvingen	37,1	34,8
Amortisatie	14,5	13,1
Overig	13,7	18,7
Kasstroom voor toe- / afname werkkapitaal	80,3	83,7
Toe- / afname werkkapitaal	38,3	13,5
Betaalde interest / belastingen	-16,8	-22,1
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	101,8	75,1
Investeringsactiviteiten	-16,6	-14,4
Desinvesteringen	0,3	0,8
Acquisities	-15,7	-22,2
Deconsolidaties	-	4,2
Overig	-1,4	-0,9
Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	68,4	42,6

TenCate in strategische alliantie met BASF en Owens Corning

BASF, Owens Corning en TenCate richten zich gezamenlijk op grootschalige toepassing van thermoplastisch composieten in de automobiel-industrie. Samenwerking in de waardeketen is om twee redenen noodzakelijk: geautomatiseerde procestechnologieën ontwikkelen en in deze industrie introduceren, alsmede de standaard zetten in nieuwe materialen. Doel is optimale oplossingen te ontwikkelen in thermoplastisch composieten voor massaproductie in de automotive. Autoproducten hebben steeds meer belangstelling voor industriële toepassingen van lichte, sterke, energie-efficiënte en schonere oplossingen, zoals composieten. Composieten dragen bij aan gewichtsbesparing van voertuigen en daardoor aan vermindering van de CO₂-uitstoot.

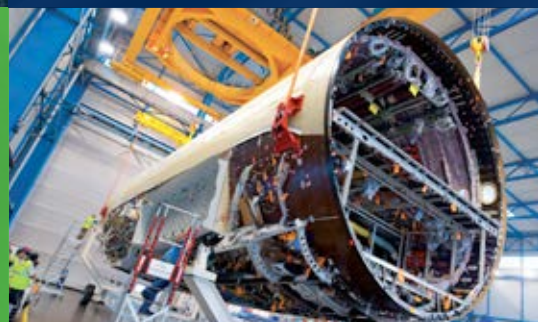


Sector Advanced Textiles & Composites



In meer dan **15**
kennisnetwerken is TenCate
innovatief actief

4
kilo lichtgewicht
vliegtuigstoel door
TenCate Cetex® technologie



19
landen beschermen
legeronderdelen met
TenCate Defender™ M



KERNCIJFERS ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	2009	2010	2011	2012	2013
Opbrengsten	397,3	448,4	538,4	460,6	427,8
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	31,7	43,8	70,3	23,5	21,3
EBITA-marge (%)	8,0	9,8	13,1	5,1	5,0
Bedrijfsresultaat (EBIT)	27,0	38,6	64,7	18,5	15,0
Investerings	4,2	4,5	8,3	9,4	7,8
Afschrijvingen en amortisatie	14,2	15,2	15,3	15,7	16,6
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	234,0	281,7	314,3	286,5	284,6
Aantal mensen (ultimo)	1.340	1.519	1.582	1.697	1.542
EBITA in procenten van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	12,0	16,7	23,6	7,5	7,9

OMZET EN RESULTAAT SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

De sector Advanced Textiles & Composites liet in 2013 een omzetsdaling zien van 7% tot € 427,8 miljoen (2012: € 460,6 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) van de sector daalde relatief sterker met 9% naar € 21,3 miljoen. De EBITA-marge van de sector Advanced Textiles & Composites bedroeg 5,0% (2012: 5,1%). De EBITA als percentage van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen bedroeg 7,9% (2012: 7,5%).

De daling van de omzet was voornamelijk het gevolg van lagere omzet uit de defensiemarkt. De omzet van de sector Advanced Textiles & Composites in deze eindmarkt daalde in 2013 met 40%. De teruggang was zichtbaar in de lagere omzet van TenCate Defender™ M en de lagere omzet van armourcomposieten voor voertuigen in Europa en de Verenigde Staten. De lagere overheidsbestedingen hadden een negatief effect op de defensiebudgetten in de voor TenCate belangrijke landen. In de Verenigde Staten was zelfs sprake van een automatische korting van het defensiebudget in 2013 na langdurige onzekerheid over de overheidsbegroting. Deze marktontwikkeling staat los van de onverkort sterke marktpositionering van de onderneming en de positieve ontwikkelingen van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system. Op termijn zal de behoefte aan nieuwe ontwikkelingen in voertuigbescherming groot zijn, mede gelet op de recente ervaringen in oorlogsgebieden. Voor upgradingsprogramma's en nieuwe voertuigprogramma's is TenCate derhalve goed gepositioneerd.

Omzetgroei van 12% werd geboekt in de industriële markt voor beschermende weefsels (TenCate Tecasafe® Plus). De versterking van de marketing en verkoop binnen de marktgroep TenCate Protective Fabrics, gericht op de eindmarkten, heeft haar eerste vruchten afgeworpen.

De marktgroep TenCate Advanced Composites boekte in 2013 een omzetgroei van 16%. De markt voor ruimtevaartcomposieten toonde een sterke groei. TenCate heeft goede vooruitgang geboekt in de nieuwste generatie toestellen in de vliegtuigmarkt.

Na de succesvolle acquisitie van Amber Composites in januari 2013 werd voor het eerst succes geboekt met de ontwikkeling van composietmaterialen voor de Formule 1-markt en de automotive-industrie. Voorts werden belangrijke commerciële en strategische allianties aangekondigd in deze markt. TenCate heeft vertrouwen dat de behoeftes naar nieuwe materiaaloplossingen in de toekomst sterk gaan toenemen.

De omzet binnen de markt voor persoonlijke ballistische bescherming (antiballistische vesten, inserts, helmen en schermen) van TenCate Advanced Armour steeg. De marktgroep ontwikkelde een nieuwe portfolio lichtgewicht beschermingsproducten, gericht op de politiemarkt (law enforcement).

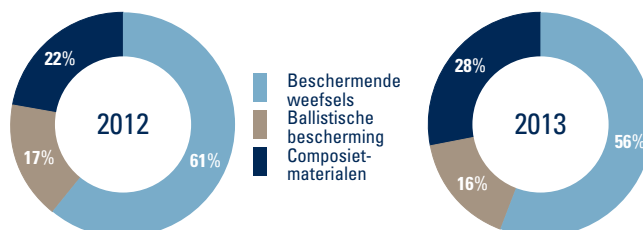
Een van de pijlers onder de strategie van TenCate is duurzame innovatie. Een technologische stap binnen de uitgestippelde technology road map werd gezet met de ingebruikname van de eerste machine op basis van digitale inkjettechnologie in juli voor TenCate Protective & Outdoor Fabrics.

› Sector Advanced Textiles & Composites

Het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system verkeert in de testfase. In dit kader werd een bescheiden omzet geboekt.

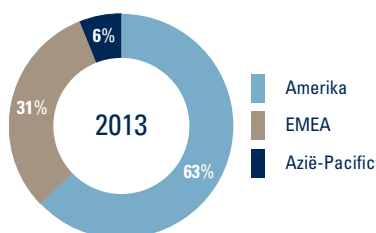
Voor de businessdevelopment van met name digital printing, automotivecomposieten en het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system werden in 2013 de nodige kosten gemaakt, zonder dat daar significante omzet tegenover stond. De businessdevelopmentkosten zijn deels niet geactiveerd en hadden daardoor een drukkend effect op de EBITA van de sector Advanced Textiles & Composites. De verwachting is evenwel dat deze ontwikkelingen in de toekomst een belangrijke bijdrage aan het resultaat geven.

INDICATIEVE OMZETVERDELING SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

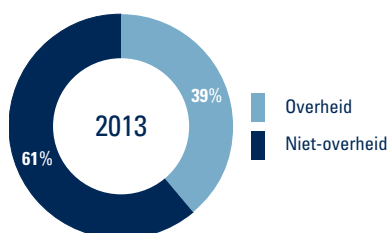


TENCATE PROTECTIVE FABRICS & OUTDOOR FABRICS

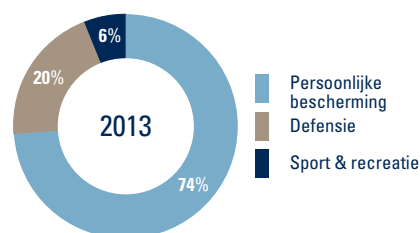
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE PROTECTIVE FABRICS & OUTDOOR FABRICS

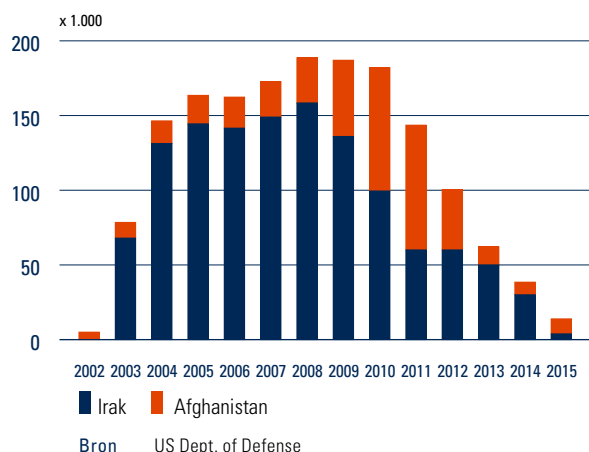
De omzet en winstgevendheid van de marktgroep TenCate Protective Fabrics & Outdoor Fabrics stonden gedurende het gehele jaar onder druk, vooral als gevolg van een lagere omzet in de defensiemarkt in de Verenigde Staten en een relatief lage katoenprijs op de wereldmarkt. De marktgroep TenCate Protective Fabrics & Outdoor Fabrics behaalde 63% van haar omzet uit de Americas. De voor TenCate uitermate belangrijke Amerikaanse defensiemarkt zag zich begin 2013 geconfronteerd met de automatische budgetkorting (sequestration), resulterend in een 7,9% lager defensiebudget voor dat jaar. De sequestration had een sterk negatief effect op de vraag naar TenCate Defender™ M van het Amerikaanse leger na het eerste kwartaal. Hoewel een groot aantal landen TenCate Defender™ M heeft gekwalificeerd en (initiële) orders heeft geplaatst, konden deze nieuwe markten de algehele sterke volumedaling niet keren.

De omzet van TenCate Tecasafe® Plus in vooral Azië en EMEA steeg sterk. De versterking van de verkooporganisatie, gericht op nieuwe markten, resulteerde in een versterking van de positionering in de markt en omzetgroei.

In Azië werden de activiteiten van de joint venture TenCate-Union Protective Fabrics in Thailand beëindigd, wat een negatief effect had op de omzet en het resultaat.

De relatief lage katoenprijs gedurende 2013 resulteerde in een groot aanbod van veredelde katoenproducten in de voor TenCate relevante markten. De lagere katoenprijs had een negatief effect op de winstgevendheid van de gehele marktgroep TenCate Protective Fabrics & Outdoor Fabrics. Veredelde katoenproducten bieden een lagere bescherming en kortere levensduur van het product en worden door eindgebruikers veelal puur op basis van prijsafweging aangeschaft.

INZET VAN MILITAIREN DOOR VERENIGDE STATEN



DEFENSE & TACTICAL

De omzet van TenCate in de eindmarkt Defense & Tactical daalde in 2013 sterk, ondanks een goed eerste kwartaal, als gevolg van krimpende defensie-uitgaven in voornamelijk de Verenigde Staten en Europa. Binnen de defensie-industrie blijft er desondanks een belangrijke focus op de bescherming van militairen. TenCate Defender™ M, het belangrijkste beschermende weefsel van TenCate voor de defensie-industrie, heeft gepatenteerde, inherent hitte- en vlamwerende eigenschappen die niet uitwasbaar zijn of slijten, gecombineerd met een kostenefficiënte prijsstelling.

De Europese defensiebudgetten bevonden zich in 2013 op het laagste punt in de laatste tien jaar. Europese overheden zagen zich, in de nasleep van de financiële crisis, geconfronteerd met aanhoudende bezuinigingen. Het aantal landen dat TenCate Defender™ M heeft gekwalificeerd, nam in 2013 verder toe. Een belangrijke doorbraak werd geboekt in Zuid-Amerika met de order voor de Colombiaanse luchtmacht in samenwerking met Complementos Industriales Ltda.

Het aantal legers dat TenCate Defender™ M heeft opgenomen in de persoonlijke standaarduitrusting nam ook in 2013 toe. TenCate heeft aan 19 verschillende landen TenCate Defender™ M geleverd. De lijst met draagproeven van verschillende internationale legers blijft onverminderd lang, maar de groei zal naar verwachting gematigd zijn door de geografische fragmentatie van de markt. Het Amerikaanse leger blijft echter de grootste potentiële afzetmarkt, gelet op de omvang daarvan.

EMERGENCY RESPONSE

De omzet in de eindmarkt Emergency Response bleef in 2013 op een vergelijkbaar niveau als in het voorafgaande jaar. De brandweermarkt in de Verenigde Staten, traditioneel de belangrijkste markt voor TenCate binnen dit marktsegment, bleef terughoudend als gevolg van besparingen van vooral lokale overheden. TenCate levert met haar TenCate Tecasystem™ en TenCate Tecashield® alle componenten van de brandweerkleding: de buitenlaag, vochtregulerende tussenlaag, thermisch beschermend weefsel, thermische voering en versterkingsweefsels. TenCate speelt in op de besparingstenden bij overheden door kosteneffectieve producten aan te bieden met een vergelijkbare of hogere bescherming dan de duurdere traditionele producten.

In de Verenigde Staten is TenCate marktleider in de brandweermarkt. Samen met Europese partners zet TenCate deze expertise in om ook de bescherming van brandweerlieden in andere geografische markten op een hoger niveau te brengen. Zo werd, naast successen elders in Europa, in begin 2013 een order geboekt voor twee brandweerkorpsen in Nederland met gebruik van TenCate Millenia light™ uit de TenCate Tecashield® collectie. In het kader van end-usermarketing werden diverse studiedagen georganiseerd om brandweerkorpsen te informeren over de mogelijkheden van TenCate binnen deze markt.

Er werd eveneens vooruitgang geboekt in Azië, waar in Thailand een order voor de brandweer in Bangkok werd gewonnen. Voor de Australische Wildland-brandweerlieden behield TenCate zijn sterke positie. Ook in Koeweit werd een order geboekt voor de levering van beschermende weefsels voor 20.000 nieuwe uniformen voor de officieren en brandweerlieden van het korps. Het gebruik van TenCate Tecasafe® Plus door de brandweerlieden in Koeweit toont de groeiende vraag voor dit product buiten de industriële markt. Zeker in de hitte van de woestijn is draagcomfort een belangrijke beslissingsfactor.

TenCate beschikt over een dusdanig brede portfolio aan beschermingsproducten dat wereldwijd kan worden ingespeeld op specifieke lokale condities en eisen van de markt.

INDUSTRIAL SAFETY EN WORKWEAR

De markt voor Industrial Safety is de belangrijkste eindmarkt van de marktgroep TenCate Protective Fabrics & Outdoor Fabrics, met als doel de bescherming van de werknemer in de industrie. In 2013 daalde de omzet in deze eindmarkt voor TenCate licht, ondanks een groeiend wereldwijd marktaandeel van TenCate Tecasafe® Plus in deze markt en productintroducties.

› Sector Advanced Textiles & Composites

Versterking van de verkooporganisatie is een van de pijlers onder het succes van TenCate Tecasafe® Plus. Producteigenschappen als draagcomfort, duurzaamheid en veiligheid van dit beschermende weefsel worden door de industrie veelal als toonaangevend ervaren. De belangrijkste industrieën waar TenCate Tecasafe® Plus wordt gebruikt voor de bescherming van werknemers zijn de olie- en gasindustrie, (petro-) chemische en metaalindustrie.

Ook in de Aziatische markten is de verkoopactiviteit ten aanzien van TenCate Tecasafe® Plus geïntensiveerd. Omzetgroei trad hier voornamelijk op binnen de olie- en gasindustrie.

TenCate composietenleverancier ten behoeve van Airbus A350 XWB

Op vrijdag 14 juni 2013 maakte de Airbus A350 XWB haar eerste officiële vlucht. Dit vliegtuig bestaat voor 53% uit composietmaterialen. Ter vergelijking: de A340 en de A380 bestaan voor respectievelijk 15% en 23% uit composieten. De romp van de Airbus A350 wordt bij elkaar gehouden door duizenden clips, gemaakt van thermoplastisch composiet van TenCate. Fokker Aerostructures vervaardigde de vleugelkleppen. Er zijn vijf verschillende uitvoeringen van de A350-familie, in lengte variërend van 60,5 tot 73,8 meter. De spanwijdte bedraagt 64,0 meter.



OUTDOOR

TenCate Outdoor Fabrics ontwikkelt en produceert tentdoek en zonwering en opereert met name op de Europese recreatiemarkt en tentverhuurmarkt. TenCate richt zich vooral op het hogere marktsegment en de professionele markt. Dankzij end-usermarketing in combinatie met de sterke merkpositie van TenCate werd in 2013 een sterke omzetgroei geboekt.

Innovaties op basis van digitale productieprocessen dienen een geheel nieuw, klantspecifiek businessconcept mogelijk te maken, waarmee de gehele waardeketen een grote vernieuwingsslag kan maken. Dit uit zich niet alleen in nieuwe producten, maar tevens in een nieuwe klantbenadering, mogelijkheden voor e-commerce en mass customization.

DUURZAAMHEID

Het MVO Prestatieladder-certificaat van de marktgroep TenCate Protective Fabrics in Nederland is in 2013 verlengd op niveau 3. Bij de implementatie in 2012 is een reeks belanghebbenden uit de waardeketen betrokken in een voortgaande dialoog. In 2013 hebben daarnaast gesprekken plaatsgehad over klanttevredenheid en zijn regelmatige contacten onderhouden over goede praktijkvoering. De benodigde acties zijn door de directie bepaald. Op alle 33 mvo-indicatoren wordt gedurende drie jaar de Plan-Do-Check-Actcyclus uitgevoerd. Deze indicatoren zijn gerangschikt onder een van de zeven mvo-kernthema's uit de ISO 26000 richtlijn. Ter ondertekening door de betrokken buitenlandse toeleveranciers in de waardeketen hanteert deze marktgroep al jaren een code of conduct, zowel tegen kinderarbeid, mensenrechtenschending en corruptie als voor legal compliance inzake lokale wet- en regelgeving. Dit is geheel in lijn met ILO Conventies en VN Verklaringen. Bij meerdere toeleveranciers is in landen als Pakistan ter plekke de geldigheid van de ondertekende verklaringen vastgesteld. In 2013 zijn geen schendingen van deze gedragscode van TenCate Protective Fabrics geconstateerd.

Bij TenCate Protective Fabrics in Nijverdal is in 2013 gestart met de lean management 5S-methode voor optimale kwaliteit in de procesvoering. Dit zal binnen deze marktgroep leiden tot verdere kwaliteitsverbeteringen, het verkorten van de doorlooptijd, kostenreducties en vergroting van de veiligheid. Het project 'excellence performance' heeft hier geleid tot een nieuw logistiek besturingsconcept, dat op termijn gaat bijdragen aan lagere voorraden. Verder is eco-TL-verlichting geplaatst, is de compressorlucht gereduceerd en zijn de stoomcondenspotten geoptimaliseerd.

In juni 2013 is de eerste digitale inkjetmachine voor printen en veredelen in gebruik genomen, in eerste aanleg ten behoeve van de zonweringsproducten van TenCate Outdoor Fabrics. Deze innovatieve productiemethode resulteert in een sterke verlaging van het energie-, water- en chemicaliënverbruik.

Door de introductie van milieubewuste vezels is het antimoongehalte in het afvalwater sterk gereduceerd. Dit komt de afvalwaterverwerking binnen TenCate ten goede. In 2013 zijn deze milieubewuste vezels in tal van producten succesvol in de bedrijfskledingmarkt geïntroduceerd onder de merknaam TenCate Tecasafe® Plus. Met partners is afgelopen jaar een concept uitgewerkt voor recycling van weefsels in het kader van 'closing the loop'.

De bedrijfshulpverleners van de marktgroepen in Nijverdal zijn afgelopen jaar getraind en waar nodig (bij)geschoold. De gezamenlijke productielocaties in Nijverdal-Noord gebruiken sinds begin 2013 groene stroom, waardoor de CO₂-voetafdruk van deze vestigingen aanmerkelijk is gedaald. Deze Nederlandse TenCate bedrijven hebben gezamenlijk in 2013 zowel een medewerkerstevredenheidsonderzoek als een medewerkersgezondheidsonderzoek gehouden. Op grond van de uitkomsten zijn actiepunten opgesteld. Daarnaast is gezamenlijk een leeftijdsbewust personeelbeleid geformuleerd. Ook hebben deze bedrijfsonderdelen gezamenlijk actief deelgenomen aan met name het TenCate Talent-programma, als onderdeel van het corporate HR-beleid uit het TenCate People Program. Ten slotte hebben deze marktgroepen in Nijverdal draagproeven georganiseerd voor de aanschaf van nieuwe bedrijfskleding voor al deze productielocaties.

Ballistische bescherming voor Daimler Zetros GLF

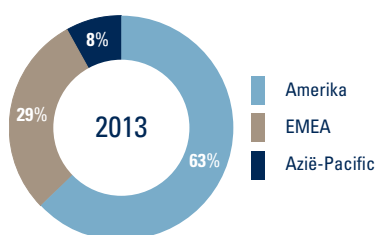
TenCate Advanced Armour is geselecteerd als leverancier van Daimler AG voor de ballistische bescherming van de Daimler Zetros GLF. Van dit type vrachtwagen worden honderd exemplaren geleverd aan het Duitse leger. TenCate Advanced Armour heeft de kits (een pakket beschermingspanelen) samen met Daimler ontwikkeld. Aanleiding was de strategische keuze om grote klanten in de automobielsector te kunnen belevaren. De beschermingspanelen van TenCate Advanced Armour zijn bevestigd aan de voorzijde en zijkanten van de cabine. De marktgroep leverde ook spall-liners voor de binnenzijde van de cabine om de bemanning te beschermen tegen splinters die door inslaande projectielen van de bepantsering kunnen worden geslagen. Spall-liners voegen slechts een minimum aan gewicht toe aan het voertuig en hebben dus nauwelijks invloed op de wendbaarheid, snelheid en actieradius.



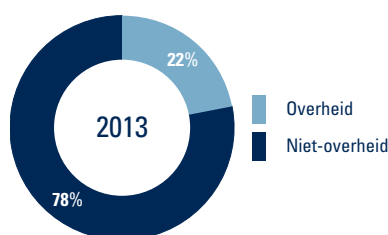
› Sector Advanced Textiles & Composites

TENCATE ADVANCED COMPOSITES

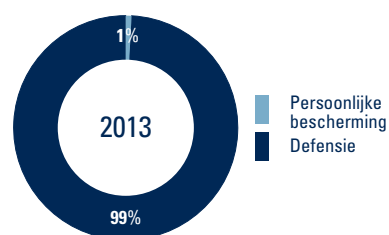
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE ADVANCED COMPOSITES

De marktgroep TenCate Advanced Composites liet in 2013 een omzetgroei zien van 16%, gekoppeld aan toenemende winstgevendheid. De ruimtevaartmarkt vormde de voornaamste pijler onder deze groei. De toename van de omzet is mede te danken aan de strategische overname van het Britse Amber Composites, die in januari 2013 werd aangekondigd.

Amber Composites is een producent van thermohardend composietmateriaal voor de industrie en automotivemarkt. Door de acquisitie van Amber Composites is een versnelling gegeven aan de activiteiten in de Europese markt op het gebied van thermohardend composietmateriaal, naast de reeds bestaande productie van thermoplastisch composietmateriaal. Tot dusver was TenCate vooral in de Verenigde Staten actief met thermohardend composietmateriaal. De aanvoerlijnen naar gebruikers van deze materialen moeten kort zijn. Derhalve diende TenCate ook in Europa productie te laten plaatsvinden. De acquisitie van Amber Composites is dus een belangrijke geografische uitbreiding en brengt de portfolio van TenCate zowel qua technologie en productportfolio als geografisch meer in balans. De resultaten van Amber Composites lagen in 2013 in lijn met de verwachtingen ten tijde van de overname.

In de markt voor composieten voor de luchtvaartindustrie werd een lichte omzetzakking gerealiseerd. Na een vertraging in de eerste helft van het jaar als gevolg van technische problemen rond de marktintroductie van vliegtuigen verbeterde de omzet in de tweede helft.

De markt voor ruimtevaartcomposieten bleef zich sterk ontwikkelen. TenCate neemt in deze markt, vooral in de Verenigde Staten, een sterke positie in.

Vooruitgang is geboekt in ontwikkeling van de markt voor automotive-composieten met de aankondiging van diverse samenwerkingsverbanden. Het ontwikkelen van nieuwe materialen en nieuwe productieprocessen zal enkele jaren in beslag nemen, alvorens in deze markt sprake zal zijn van significante omzettingen. De omzet in dit marktsegment is in 2013 van start gegaan in met name de Formule 1- en de sportwagenmarkt. TenCate kan op deze startende marktposities verder bouwen aan de voorgenomen groei in dit marktsegment.

AEROSPACE COMPOSITES

De omzet van composietmaterialen voor de luchtvaartindustrie daalde in 2013 als gevolg van tijdelijke vertragingen in de waardeketen in de eerste helft van het jaar. Na langdurige vertraging in 2012 en het begin van 2013 in leveringen voor de Airbus A380 en A350 en de Boeing 787 nam de omzet in de tweede helft van het jaar toe.

De Airbus A350 is voor TenCate van groot belang, gegeven de hoeveelheid materiaal gebruikt per toestel. TenCate levert materiaal voor duizenden clips als verbindingen van de rompdelen. De succesvolle testvluchten van de Airbus A350 sinds de zomer van 2013 en het orderboek bij Airbus van momenteel meer dan 800 toestellen (gecombineerde orderboek A350 800/900/1000) geven vertrouwen voor de toekomstige omzet voor dit type toestel voor TenCate.

De Airbus A350 bestaat voor ruim 50% uit composietmaterialen. Ter vergelijking: de A340 en A380 bestaan voor respectievelijk 15% en 23% uit composieten. De verwachting is dat de volgende generatie toestellen zelfs een hoger percentage composietenmateriaal zal bevatten. De verdere toename van het gebruik van thermoplastisch composietmateriaal voor de luchtvaartindustrie, met name voor Airbus, werd benadrukt met de verlenging van het Thermoplastic Affordable Primary Aircraft Structure (TAPAS) consortium in juni. Door

dit samenwerkingsverband van acht Nederlandse bedrijven en instellingen in de luchtvaartindustrie werd gezamenlijk een innovatief romppaneel voor Airbus geproduceerd, gemaakt van thermoplastisch composietmateriaal (TenCate Cetex®).

Met Fokker Aerostructures werd in juni een langjarige overeenkomst getekend voor de levering van thermoplastisch composietenmateriaal. Aan Fokker wordt materiaal geleverd dat gebruikt wordt voor de productie van onderdelen voor Airbus, Boeing, Gulfstream, Dassault en AgustaWestland. Buiten de langjarige contracten voor de bouw van de vliegtuigen waar TenCate al sinds het ontwerp bij betrokken is, zijn er in 2013 nieuwe initiatieven ontplooid. De ijsbeschermingspanelen voor de Airbus A400 zullen van TenCate Cetex® worden geproduceerd. De omzet van de productiefaciliteiten van TenCate in de Verenigde Staten nam in 2013 toe. De toenemende communicatiemogelijkheden tijdens passagiersvluchten, vooral in de Verenigde Staten, hebben geleid tot een grote vraag naar radomes die zijn gemaakt van thermohardend composietmateriaal. Het orderboek van de voor TenCate belangrijke Boeing 787 (787-8/9/10) bedraagt inmiddels meer dan 900 toestellen.

In China werden in samenwerking met lokale partijen binnen de luchtvaartindustrie verdere stappen gezet voor de ontwikkeling van thermoplastisch composietmateriaal in nieuwe toestellen van Chinese makelij. Begin 2014 werd een marketing- en ontwikkelingsovereenkomst getekend met Shanghai Leadgo-tech ter ondersteuning van de markt voor composieten voor de Chinese luchtvaartindustrie.

SPACE COMPOSITES

In 2013 steeg de vraag vanuit de ruimtevaartindustrie sterk. TenCate levert vanuit haar productielocatie in Morgan Hill in de Verenigde Staten een breed scala aan geavanceerde composietmaterialen voor de ruimtevaartindustrie, waaronder hoogwaardige prepregs voor ruimtevaartstructuren tot moulding compounds voor gebruik in vezelversterkte gespuitsiete componenten.

Voor SpaceX werden composieten geleverd voor de Falcon 9 raket. De Falcon 9 is een tweetrapsraket die door SpaceX is ontwikkeld en gebouwd voor het veilige en betrouwbare transport van satellieten en de Dragon-ruimtespacecapsule. SpaceX is het eerste commerciële bedrijf dat het internationale ruimtestation ISS heeft bereikt. Voor het hiteschild van de Marslander Curiosity werd een thermohardend composiet frame geproduceerd. Voor Lockheed Martin werden composietma-

terialen geleverd voor de Mars Atmosphere and Volatile Evolution (MAVEN) ruimtesonde.

AUTOMOTIVE COMPOSITES

Binnen de marktgroep TenCate Advanced Composites is de introductie van thermoplastisch composietmaterialen in de automotive-industrie een belangrijke businessdevelopment voor de toekomst. CO₂-emissie-standaarden moeten onder dwang van de Europese Commissie in 2020 zijn teruggebracht met 40% ten opzichte van het niveau van 2007. Deze wetgeving dwingt de autobouwfabrikanten op zoek te gaan naar gewichtsbesparingen. Vergeleken met traditionele materialen is composiet 30-50% lichter en daarom uitermate geschikt om deze gewichtsbesparing te bereiken.

De acquisitie van Amber Composites gaf TenCate versneld toegang tot de automotivemarkt, met name op de sportwagenmarkt en de autoracerij. In deze markten worden vrijwel uitsluitend thermohardend composietmaterialen gebruikt. In tegenstelling tot deze materialen zijn thermoplastisch composieten, een technologie waarin TenCate al ruim 30 jaar een leidende positie inneemt in de luchtvaartmarkt, uitermate geschikt om in serieproductie te worden toegepast. Een belangrijk obstakel dat genomen dient te worden, is de aanpassing van de productieketen van (structuur)delen aangezien men nog niet is ingesteld op de verwerking van dit type materialen.

In maart 2013 verwelkomden BASF en TenCate producent van glasvezelversterkingen OwensCorning als partner in de strategische alliantie voor thermoplastisch automotivecomposieten. Het doel van deze samenwerking is om optimale oplossingen te ontwikkelen in thermoplastisch composieten voor massaproductie in de automotive-industrie. Deze oplossingsgerichte aanpak vanuit verschillende technologische invalshoeken is nodig om de introductie van vezelversterkte thermoplasten binnen de gehele automotive-industrie op alle fronten te kunnen ondersteunen en te begeleiden.

In september 2013 heeft TenCate samen met Kringlan Composites een initiële samenwerkingsovereenkomst getekend om oplossingen te ontwikkelen voor het fabriceren van onderdelen op basis van thermoplastisch composiettechnologie. De belangrijkste ontwikkeling die Kringlan Composites op dit moment heeft geïnitieerd, zijn het ontwerp en de ontwikkeling van een volledig koolstofvezelversterkt composiet wiel voor auto's in het hogere segment. Een dergelijk wiel heeft een sterk gewichtsbesparend effect en verlaagt de onafgeveerde massa van het voertuig.

› Sector Advanced Textiles & Composites

JEC 2013 Innovation Award voor staartvlak AW169

Fokker Aerostructures (NL), AgustaWestland (IT), TenCate Advanced Composites (NL) en Ticona GmbH (GE) is de prestigieuze JEC Innovation Award 2013 toegekend voor het eerste, uit thermoplastisch composieten bestaande horizontale staartvlak van de AgustaWestland AW169, een nieuwe generatie helikopter. De waarde van deze innovatie ligt primair in een 15% gewichtsbesparing ten opzichte van andere samengestelde oplossingen. Dat resulteert in een lagere NO_x- en CO₂-uitstoot en een lager brandstofverbruik. De ontwikkeling van de horizontale staart begon in juli 2011. Tegen het einde van 2012 waren vier AW169 helikopters uitgerust met de nieuwe horizontale staart. De gewichtsbesparing is bereikt door de stijfheid van het thermoplastisch materiaal. Fokker heeft deze geïntegreerde oplossing als co-geconsolideerde, uit één deel bestaande torsiedoos ontworpen en ontwikkeld. De productietijd en -kosten zijn gereduceerd door toepassing van eenvoudige voorvormen. AgustaWestland verwacht dat de nieuwe AW169 zeer succesvol zal zijn in de zakelijke markt.



De samenwerking werd tevens aangegaan om de marktintroductie mede te begeleiden. Het product was eind 2013 nog in de demonstratiefase. De marktvrijgave wordt in 2014 door Kringlan Composites verwacht, na afronding van alle benodigde veiligheidstesten die automobiefabrikanten uitvoeren. Volgens Kringlan Composites is circa een jaar na de marktvrijgave beperkte serieproductie mogelijk. De door Kringlan ontwikkelde oplossing zal het eerste seriematig geproduceerde composiet wiel zijn. Het kan tevens de introductie betekenen van thermoplastisch composietmateriaal van TenCate in serieproductie binnen de automobielsector. Het wiel voldoet momenteel aan standaard veiligheids- en integriteitseisen qua materiaalbelasting. Voorts is TenCate betrokken bij een aantal andere projecten (demonstrators), die in de toekomst hun weg dienen te vinden in nieuwe typen voertuigen.

INDUSTRIAL COMPOSITES

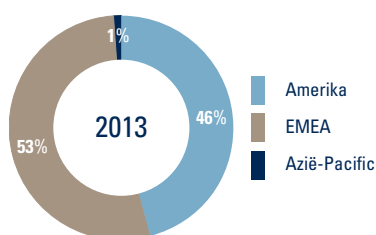
De toepassingen van thermohardend en thermoplastisch composietmateriaal buiten de hiervoor genoemde toepassingsgebieden ontwikkelden zich in 2013 gunstig. Vooruitgang werd geboekt in de olie- en gasindustrie met het gebruik van thermoplastisch composiet voor pijpleidingen. Ook werden de eerste stappen gezet in de markt voor consumentenelektronica. Via het in 2012 overgenomen PMC Baycomp werd ook de sportmarkt van composietmateriaal bediend.

Tooling is eveneens een aantrekkelijke markt voor composieten. TenCate richt zich hier op de productie van composietmaterialen voor mallen (tooling) die worden gebruikt in uiteenlopende productieprocessen, zoals de vliegtuig- en automotive-industrie. In China is in 2013 een samenwerkingsverband getekend met een lokale partner. In de Verenigde Staten is een alliantie aangegaan met 3M voor de Amerikaanse toolingmarkt.

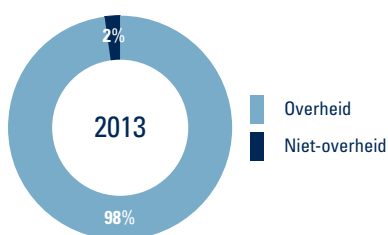
De verwachting is dat de groei van de markt voor industriële composieten zich in hoog tempo zal doorzetten vanaf een binnen de TenCate portfolio nog bescheiden niveau.

TENCATE ADVANCED ARMOUR

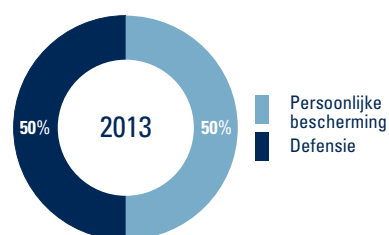
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE ADVANCED ARMOUR

De marktgroep TenCate Advanced Armour liet in 2013 een omzetzak van 16%. Gedurende het verslagjaar stonden vooral de uitgaven aan voertuigbepantsering door overheden onder druk. Deze markt is historisch de belangrijkste markt voor TenCate Advanced Armour.

TenCate gelooft in de langetermijnpotentie van de markt voor voertuigbepantsering, potentieel in combinatie met het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system (survivability-oplossing).

TenCate Advanced Armour wist de afnemende marktvraag voor voertuigbepantsering deels te compenseren met een toenemende omzet in de markt voor persoonlijke bescherming (law enforcement). De samenwerking met DSM Dyneema werd geïntensifieerd voor de lancering van innovatieve producten en bij het bieden van persoonlijke beschermingsoplossingen.

Geografisch werd de verkoopactiviteit geïntensiveerd. TenCate Advanced Armour opende een nieuw marketing- en verkoopkantoor in Singapore om beter de Aziatische markt te kunnen bedienen. Sindsdien zijn van scheepsbouwers en voertuigproducenten in Azië nieuwe orders ontvangen. In september 2013 werd een driejarig contract aangekondigd met een scheepsbouwer in Singapore voor de bepantsering van zeeschepen voor het Midden-Oosten.

De markt voor aerospace armour-oplossingen ontwikkelde zich volgens verwachting. De leveringen voor Eurocopter herstelden zich enigszins na een voorzichtige start in 2013.

In de Braziliaanse markt werd met Embraer goede vooruitgang geboekt. Aerotron Brazil, de hoofdaannemer voor het project Embraer

KC-390, heeft TenCate geselecteerd als technisch en industrieel partner en als leverancier van materialen en speciale processen. In november 2013 werd TenCate door Embraer geselecteerd voor het ontwerp van de ballistische bescherming voor het militair vliegtuig Embraer A-29 Super Tucano.

TENCATE ABDS™ ACTIVE BLAST COUNTERMEASURE SYSTEM

Een van de speerpunten bij het ontwikkelen van nieuwe product-markt-technologiecombinaties is het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system. Dit systeem is een kosteneffectieve oplossing die de impact van een bermbomontploffing drastisch kan beperken.

Gedurende het verslagjaar werd goede vooruitgang geboekt met de ontwikkeling van dit systeem. In september 2013 werd een meerjarige overeenkomst gesloten met de US Army Research, Development en Engineering Command (RDECOM) voor samenwerking in onderzoek en ontwikkeling (CRADA).

Tijdens de AUSA-conferentie in oktober heeft TenCate het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system gepresenteerd.

TenCate positioneert het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system als survivability-oplossing, potentieel in combinatie met de bestaande productie van voertuigbepantsering. Orders die TenCate momenteel boekt, hangen samen met specifieke testprogramma's. De komende jaren zal bij legers behoefte blijven bestaan om de bescherming van voertuigen te verbeteren. In nieuwe generaties legervoertuigen zullen lichtere oplossingen worden gekozen dan traditionele voertuigbepantsering.

› Sector Advanced Textiles & Composites

DUURZAAMHEID

Eind 2013 is het MVO Prestatieladder-certificaat van de marktgroep TenCate Advanced Composites in Nederland voortgezet op niveau 3. Bij de invoering van dit mvo-managementsysteem zijn belanghebbenden in de waardeketen betrokken en is afgelopen jaar geregeld overleg gevoerd over goede praktijkvoering. Ook bij deze marktgroep wordt gedurende drie jaar op alle 33 mvo-indicatoren de Plan-Do-Check-Actcyclus uitgevoerd.

Na de eerdere introductie van LEAN manufacturing ten behoeve van maximale waarderealisatie voor klanten met zo min mogelijk verspilling is de 5S-aanpak in 2013 verder doorgevoerd. Deze aanpak omvat het volledig scheiden, sorteren, standaardiseren, systematiseren en schoonmaken van de productie. De eerder geïnstalleerde clean rooms voor de laminaatproductie dragen sterk bij aan optimale productiekwaliteit.

Verder is in 2013 nog meer aandacht besteed aan het recyclen van thermoplastisch composiet. Dat is mede van belang doordat afgelopen jaar tal van nieuwe composieten zijn gekwalificeerd. Daarnaast is de samenwerking met kennisinstellingen in zowel Nederland, Engeland als Duitsland geïntensiveerd, waaronder met het TPRC innovatiecentrum in Enschede, het University of Sheffield Advanced Manufacturing Research Centre (AMRC) in Sheffield (Engeland) en het Aachener Zentrum für Integrativen Leichtbau in Aken (Duitsland). Binnen het productieproces is het proceskoelwater in Nijverdal meer hergebruikt, waardoor energiebesparing is gerealiseerd.

Sector Geosynthetics & Grass



Waterinnovatieprijs
2013
voor verticaal zanddicht
geotextiel tegen piping

14
GreenFields® TX
tophockeyvelden voor
WK Hockey 2014 in Nederland



20
GreenSource™ duurzame
drinkwatersystemen voor
sanitatie en sport in Zuid-Afrika



› Sector Geosynthetics & Grass

KERNCIJFERS GEOSYNTHETICS & GRASS

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	2009	2010	2011	2012	2013
Opbrengsten	392,1	469,3	525,9	518,7	517,8
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	16,8	31,4	26,3	31,5	27,9
EBITA-marge (%)	4,3	6,7	5,0	6,1	5,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	13,8	27,7	20,8	25,1	23,6
Investerings	9,0	9,9	12,2	5,3	4,9
Afschrijvingen en amortisatie	25,3	26,2	28,9	30,7	25,9
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	332,7	380,8	429,5	399,7	369,1
Aantal mensjaren (ultimo)	1.795	2.128	2.160	2.102	2.034
EBITA in procenten van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	4,1	8,2	6,2	7,3	7,0

OMZET EN RESULTAAT

De omzet van de sector Geosynthetics & Grass bleef in 2013 nagenoeg gelijk op € 517,8 miljoen (2012: € 518,7 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) daalde met 11% naar € 27,9 miljoen (2012: € 31,5 miljoen). De EBITA als percentage van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen daalde naar 7,0% (2012: 7,3%).

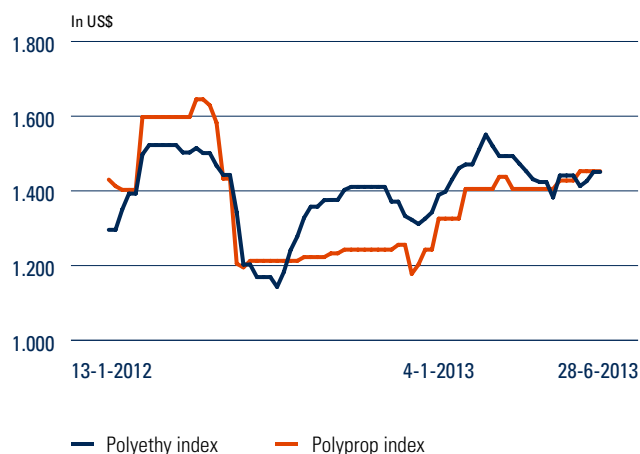
De omzet van de marktgroep TenCate Geosynthetics daalde licht, terwijl TenCate Grass een lichte stijging liet zien.

De omzet in de eindmarkt infrastructuur binnen de sector Geosynthetics & Grass daalde licht. De omzetontwikkeling in Azië bleef sterk achter. De marketingfocus op watermanagement en milieuooplossingen creëerde omzetgroei, hoewel dit omzetaandeel vooralsnog beperkt

van omvang is. Het aandeel in de omzet van de eindmarkt Watermanagement binnen de marktgroep TenCate Geosynthetics bedroeg in 2013 6%.

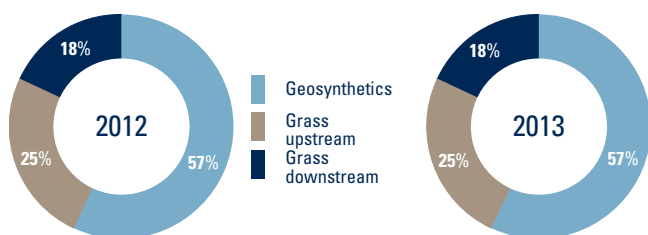
De daling van het bedrijfsresultaat van de sector Geosynthetics & Grass was vooral toe te schrijven aan de dalende winstgevendheid van de marktgroep TenCate Geosynthetics. De ongunstige omzetsamenstelling en volatiele inputkosten van polyethyleen (PE) en polypropyleen (PP) hadden een negatief effect op de winstgevendheid. De resultaten binnen de Grass-groep werden beïnvloed door hoge marketingkosten en volatiele grondstofkosten. De voortgaande integratie van de downstreamactiviteiten heeft een kostendrukkend effect gehad.

PRIJSONTWIKKELING POLYETHYLEEN EN POLYPROPYLEEN



Het nieuwe GreenFields™ MX kunstgrassysteem beleefde een goede introductie in de markt. Hiermee is een duidelijke kwalitatieve en sporttechnische verbetering gerealiseerd. De marktgroep voorziet een toenemend aantal profclubs in de Jupiler League van kunstgras. Het GreenFields™ MX kunstgrassysteem is een van de pijlers onder de innovatiestrategie van de onderneming. Met de combinatie van weef- en extrusietechnologie binnen één onderneming is een onderscheidend systeem ontwikkeld dat volledig recyclebaar is. In 2014 wordt GreenFields™ MX geïntroduceerd in de Verenigde Staten. De productiecapaciteit voor dit unieke systeem zal volgens planning worden uitgebreid in 2014, volgend op de groeiende omzetbijdrage van dit systeem binnen de totale portfolio.

INDICATIEVE OMZETVERDELING SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS



TenCate Grass in landscapingproject in Riyadh

Vlakbij de internationale luchthaven King Khaled in Riyadh (Saoedi-Arabië) is in maart 2013 het grootste landscapingproject met kunstgras ter wereld gerealiseerd. Het gaat om een tweekleurig landschap met een oppervlakte van 160.000 m². Het betreft een zandingestrooid veld van twee tinten groene monofilamentgarens. Deze garens zijn speciaal voor dit project ontwikkeld door de R&D-staf van TenCate Grass in Dubai om te kunnen voldoen aan de uv-garantie van tien jaar. Riyadh kent de hoogste zonneactiviteit ter wereld.

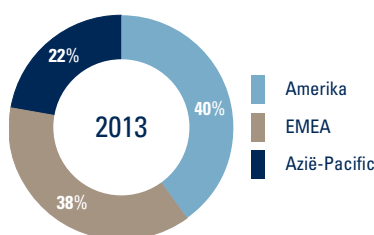
Opdrachtgever was de Arriyadh Development Authority (ADA). De ADA koos als leverancier en installateur voor TenCate Grass respectievelijk Hatko Sports (Turkije). Hatko Sports en TenCate hebben de afgelopen jaren samen al diverse projecten gerealiseerd. Het project in Riyadh nam van levering tot en met installatie slechts 150 dagen in beslag.



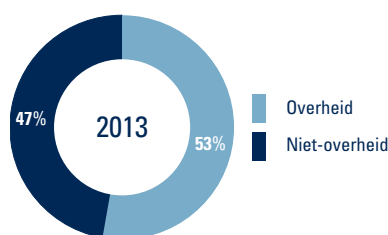
› Sector Geosynthetics & Grass

TENCATE GEOSYNTHETICS

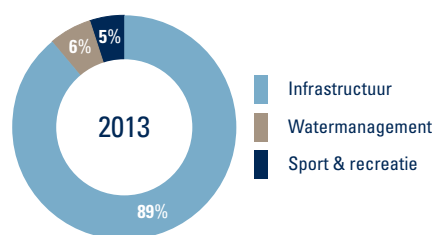
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE GEOSYNTHETICS

Als gevolg van de aanhoudende ongunstige weersomstandigheden in Europa en de Verenigde Staten startte het jaar voor de marktgroep TenCate Geosynthetics terughoudend. Gedurende het verslagjaar werd deze vertraging ingehaald. De afnemende economische groei in Azië had over het geheel gezien een negatief effect op de omzet van de Geosynthetics-groep.

De aanhoudende druk op begrotingen van overheden had omzetdruk tot gevolg in de wereldwijde markt voor geotextielen voor infrastructuur. TenCate is binnen de Geosynthetics-groep voor 53% afhankelijk van overheidsmarkten. De afhankelijkheid verschilt per regio.

De marge stond voor de marktgroep TenCate Geosynthetics echter het gehele jaar onder druk als gevolg van lagere omzet in Azië, de vertraging van grote projecten en volatiliteit van grondstoffen.

EMEA

Het winterweer had voornamelijk in het eerste halfjaar in Europa een negatief effect op de markt voor geotextiel voor infrastructuur. Volgens de European Association of Geosynthetic product Manufacturers (EAGM) daalden de verkochte volumes voor geotextiel in deze periode met 6%. TenCate Geosynthetics wist zich in deze uitdagende markt staande te houden met een toegenomen marktaandeel in het Verenigd Koninkrijk, Scandinavië, Benelux, Rusland en Oost-Europa. De overheidsbestedingen in Europa bleven ook in de tweede jaarhelft terughoudend, wat een drukkend effect had op de omzet.

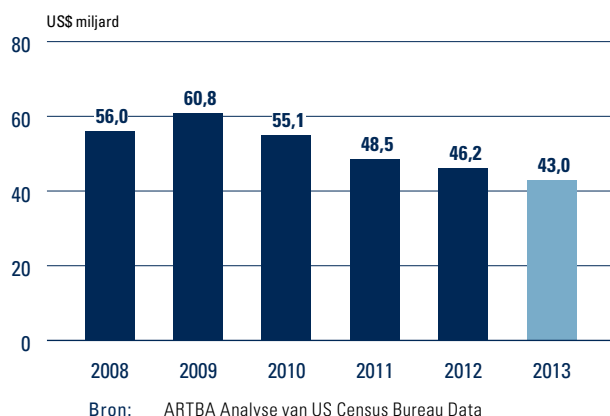
Over het gehele verslagjaar steeg de omzet binnen EMEA licht, ondanks de trage start. Kostenbesparingen van de Europese bedrijven werden grotendeels tenietgedaan door stijgende loonkosten in de productielocaties in Europa en hogere inputprijzen.

AMERICAS

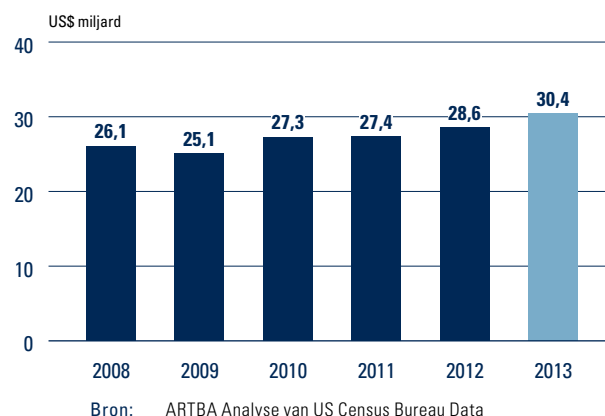
Voor de Geosynthetics-groep in de Verenigde Staten was de (lokale) overheid de grootste klant. Na een uitdagende tweede helft van 2012 als gevolg van politieke onzekerheid in de Verenigde Staten herstelde de markt voor geotextiel zich in 2013 nauwelijks. Volgens de American Road & Transport Builders Association (ARTBA) daalden de uitgaven aan wegen in de Verenigde Staten in 2013 met 7% tot US\$ 43 miljard. De uitgaven aan bruggen stegen in dezelfde periode met 6% naar US\$ 30 miljard. Deze markten zijn voor TenCate Geosynthetics zeer belangrijk.

Een belangrijke mijlpaal in de Verenigde Staten werd bereikt met de completering van de TenCate Mirafi® RSi-serie. In 2010 heeft TenCate Geosynthetics in de Verenigde Staten de TenCate Mirafi® RSi-serie geïntroduceerd met sterke geotextielen voor de wapening en stabilisatie van de ondergrond. Deze introductie kreeg in 2011 een vervolg met de ontwikkeling van geotextielen voor minder zware toepassingen. De TenCate Mirafi® RSi-serie werd in mei 2013 gecompleteerd met geotextielen voor de wapening van auto- en spoorwegprojecten.

WAARDE VAN INFRASTRUCTURELE PROJECTEN – SNELWEGEN



WAARDE VAN INFRASTRUCTURELE PROJECTEN – BRUGGEN



Vooruitgang werd geboekt door de marktgroep in Zuid-Amerika, waar de verkoop- en marketingorganisatie werd versterkt. In Brazilië groeide TenCate Geosynthetics dankzij een toename van de investeringen in de infrastructuur, gerelateerd aan het wereldkampioenschap voetbal in 2014 en de Olympische Spelen in 2016.

De omzet van de marktgroep TenCate Geosynthetics in de Americas steeg in 2013 licht, ondanks een negatief wisselkoerseffect. De inputkosten van de belangrijkste materialen, polyethyleen (PE) en polypropyleen (PP), waren vooral in het eerste kwartaal volatiel. Dit had een negatief effect op de winstgevendheid. Gedurende het verslagjaar werd de nadruk gelegd op kostenbesparingen om de volatiliteit van de grondstofkosten te compenseren.

ASIA-PACIFIC

TenCate Geosynthetics boekte in 2013 een sterke daling van de omzet in Azië. Na een positieve start van het jaar zakte de omzet in Azië in de tweede helft van het jaar sterk in. Vooral in China werd TenCate Geosynthetics geconfronteerd met een zwakke markt. In Zuidoost-Azië stond de omzet onder druk vanwege afnemende economische groei in de regio. Dit had een negatief effect op de lokale investeringen in de infrastructuur. Ook de wisselkoerseffecten ten opzichte van de sterkere euro hadden een drukkend effect op de omzet.

De Geosynthetics-groep heeft vertrouwen in de toekomstige groei in Azië. In 2013 is in Azië de verkooporganisatie versterkt met vooral een focus op Indonesië, Thailand, Myanmar en China. De onderneming

heeft in 2013 verschillende veranderingen in de aansturing van de Aziatische activiteiten doorgevoerd, die in 2014 hun vruchten moeten afwerpen.

WATER & ENVIRONMENT

De omzet van de wereldwijde businessunit Water & Environment (watermanagement en milieuoplossingen) steeg in 2013 met 17%. Vooral in Europa en Afrika leverde TenCate Geosynthetics producten voor aansprekende projecten en werd omzetgroei geboekt. Om de positie van de Geosynthetics-groep in de markt voor Water & Environment te versterken, is voor deze markt een wereldwijde marketing- en verkooporganisatie opgezet. Met deze structuur kan sneller worden ingespeeld op de groeiende vraag naar watermanagement- en milieuoplossingen. De end-usermarketing is in 2013 versterkt door de samenwerking met ingenieursbureaus die al in een vroeg stadium de voordelen van de TenCate technologie voor hun projecten kunnen ervaren.

In 2013 heeft de businessunit Water & Environment de TenCate Geotube® carbon footprint calculator ontwikkeld voor toepassing in ontwaterings- en golfbrekerprojecten. Deze calculator bepaalt de CO₂-voetafdruk van watermanagementprojecten op basis van feitelijke markt- en database-informatie. Met deze tool kunnen de duurzaamheidsvoordelen van TenCate Geotube® kwantitatief worden berekend. TenCate verwacht dat het belang van duurzaamheid in de projecten zal toenemen.

Geosynthetics medewinnaar Waterinnovatieprijs 2013

De inzending 'Verticaal zanddicht geotextiel' van Waterschap Rivierenland heeft de Waterinnovatieprijs 2013 in de categorie Droge Voeten gewonnen. Volgens juryvoorzitter Annemieke Nijhof van Tauw Group BV is het door TenCate Geosynthetics geproduceerd geotextiel 'het meest vernieuwende idee dat toepasbaar is binnen de taken en verantwoordelijkheden van de waterschappen'. Piping is een belangrijk faalmechanisme bij dijken. Hierbij stroomt water door een kade, dijk of ander kustwerk als gevolg van een groot verschil in waterstand aan beide zijden. De stroming van water onder de dijk kan zo groot worden dat aan de polderzijde van de dijk zandmeevoerende wellen ontstaan. Doordat zand wordt meegevoerd, ontstaan onder de dijk 'pipes' die tot een dijkdoorbraak kunnen leiden. Verticaal zanddicht geotextiel is een innovatieve preventiemaatregel tegen piping. Waterschap Rivierenland heeft samen met onder meer Deltares, Rijkswaterstaat en TenCate Geosynthetics dit verticaal zanddicht geotextiel ontwikkeld en beproefd. Het beschermende principe van verticaal zanddicht geotextiel berust op het feit dat het geotextiele filter wel water doorlaat, maar geen zand. Een pipe die aan de polderzijde tot ontwikkeling komt, wordt door het geotextiel gestopt. Hierdoor blijft het zand opgesloten onder de dijk en kan geen piping ontstaan. Deze robuuste oplossing is niet afhankelijk van een minimaal benodigde kwelweglengte. Deze vernieuwende techniek is afgeleid van de TenCate Geotube®-technologie. Het medewinnen van de Waterinnovatieprijs 2013 is een bewijs dat TenCate Geosynthetics voorop loopt met duurzaamheid en innovatie.



DUURZAAMHEID

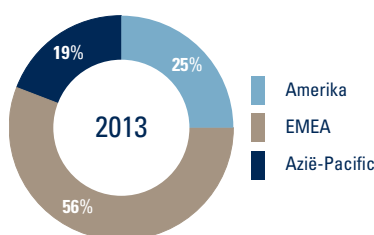
Begin 2013 is TenCate Geosynthetics in Nijverdal gecertificeerd conform de MVO Prestatieladder op niveau 3. Bij de invoering van dit mvo-managementsysteem zijn belanghebbenden in de waardeketen betrokken en is afgelopen jaar geregeld een dialoog gehouden over goede praktijkvoering. Gedurende drie jaar wordt ook bij deze marktgroep op alle 33 mvo-indicatoren de Plan-Do-Check-Actcyclus uitgevoerd. Bij de andere twee productielocaties van TenCate Geosynthetics in Europa is zowel ISO 9001 als ISO 14001 geïmplementeerd en heeft in 2013 certificering plaatsgehad.

Afgelopen jaar is één transporteur geselecteerd, waardoor de transportbewegingen efficiënter verlopen, de CO₂-emissie per zending inzichtelijk is en de impact waar mogelijk wordt verlaagd. Daarnaast is de samenwerking met leveranciers geïntensiveerd teneinde afvalvermindering te realiseren en garenresten optimaal te recycleren. De samenwerking met de Europese brancheorganisatie EAGM en met relevante kennisinstellingen is uitgebreid teneinde voortgaande vernieuwing te faciliteren.

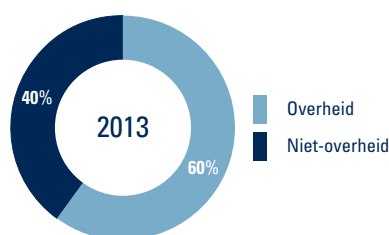
In 2013 heeft een risicoinventarisatie en -evaluatie plaatsgehad en is het BHV-plan van deze marktgroep in Nederland geactualiseerd. In het kader van het leeftijdsbewuste personeelbeleid is het ploegenrooster geflexibiliseerd op basis van verschoven werktijden. Voor verduurzaming van de productportfolio zijn in 2013 testen gedaan met biologisch afbreekbare TenCate Geotube® containers voor specifieke toepassingen. In het Markermeer is een eerste proefinstallatie gerealiseerd. Dit bijzondere weefsel is reproduceerbaar gebleken en zal naar goede verwachting komend jaar in productie worden genomen. In 2014 zal een analyse worden uitgevoerd op afvalstromen teneinde een vermindering van de milieubelasting te realiseren.

TENCATE GRASS

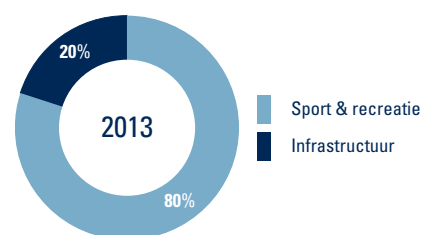
OMZET GEOGRAFISCH



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE GRASS

TenCate Grass boekte in 2013 een lichte omzetgroei. Deze stijging werd voornamelijk gedreven door volumegroei van de kunstgrasvezel-productie (upstream). De resultaatsverbetering van de Grass-groep stagneerde als gevolg van tijdelijk hoge marketingkosten en volatiele grondstofkosten.

TenCate Grass profiteerde in 2013 van een voorzichtig herstel van de kunstgrasmarkt. In de meer welvarende staten in de Verenigde Staten was sprake van toenemende bestedingen aan sportbeoefening. In Europa bleef de marktvraag voor sportvelden op een laag niveau. De situatie in een aantal landen, zoals Nederland en Scandinavië, vormde hierop een uitzondering. Juist in dichtbevolkte stedelijke gebieden is kunstgras in opkomst en neemt de acceptatie toe. Ook het klimaat kan een bepalende factor zijn voor de keuze voor kunstgras. In deze markten is tevens sprake van een toenemend kwaliteitsbewustzijn. Bezuinigingen bij overheden in de belangrijke zuidelijke landen van Europa raakten de winstgevendheid in de kunstgrasindustrie. Enkele bedrijven in vooral Europa besloten de productie van vezels te staken en bij derden in te kopen. Ook bedrijven die in de installatiemarkt actief waren, staakten hun activiteiten. Dit heeft geleid tot een groeiend marktaandeel voor TenCate.

Ook de toename van de vervangingsmarkt, vooral in de Verenigde Staten en Europa, had een positief effect op de omzetontwikkeling van de marktgroep. TenCate Grass behaalde ongeveer 15 tot 20% van de omzet met de vervanging van kunstgrasvelden. Aan het begin van deze eeuw brak de derde generatie voetbalkunstgras door en ontwikkelde de markt zich snel. Inmiddels is een groot deel van deze velden aan vervanging toe. Voordeel voor TenCate Grass en voor de klant zijn de relatief lage installatiekosten bij de vervanging van een veld.

De verwachting is dat de vervangingsmarkt de komende jaren verder zal toenemen.

De winstgevendheid van de upstreamactiviteiten verbeterde licht in 2013. Hogere productievolumes resulteerden in een betere bezetting van de productielocaties in Dubai, Nederland en de Verenigde Staten. De capaciteit voor getextureerde vezels (vezels met een bepaalde structuur) op de productielocaties werd in 2013 bijna verdubbeld. De belangrijkste markten voor deze vezels zijn landschaping en de hockeymarkt. Deze vezels verdichten het oppervlak en geven de toplaag een meer natuurlijke uitstraling. Met het oog op het WK Hockey 2014 verwacht TenCate Grass een groeiende vraag naar deze vezels. Tijdens het WK zal gespeeld worden op het GreenFields® TX-systeem.

TenCate Grass maakte goede vorderingen met de integratie van de downstreamactiviteiten. Dit zijn de dochterondernemingen GreenFields en TigerTurf en de 50% deelneming in Edel Grass. Het kostenniveau van de downstreamactiviteiten werd omlaag gebracht. TenCate Grass zal in 2014 verder gaan met de integratie van de activiteiten. De kostenbesparingen binnen de Grass-groep werden echter tenietgedaan door tijdelijk hoge marketingkosten en volatiele grondstofkosten.

LANDSCAPINGMARKT

De markt voor landschaping besloeg in 2013 ongeveer 20% van de totale omzet. Deze omzet laat de laatste jaren een flinke toename zien als gevolg van een toenemende aandacht voor de 'look and feel' van de projecten. In 2013 werden enkele aansprekende projecten aangelegd met TenCate kunstgras. Vlakbij de internationale luchthaven King Khaled in Riyadh (Saoedi-Arabië) werd in maart het grootste landschapingsproject met kunstgras ter wereld gerealiseerd. Het ging om een

› Sector Geosynthetics & Grass

Binnen het GreenFields® MX-systeem komen verschillende productievaardigheden van de onderneming samen. Het is het eerste en gepatenteerde 3D-geweven kunstgrassysteem. Dit systeem maakt het voor een speler mogelijk eenvoudig met de voet onder de bal te komen, zoals dat eveneens bij natuurgras kan. Ook is het vrijelijk kunnen draaien, versnellen en keren vergelijkbaar met natuurlijke omstandigheden. Verhoogde belasting van pezen en spieren wordt hierdoor voorkomen. Belangrijke innovatie van het GreenFields® MX-systeem is dat dit het eerste volledig recyclebare kunstgrassysteem is. TenCate Grass verwacht een toenemende focus op duurzaamheid en recycling. De groeiende vervangingsmarkt voor kunstgrassystemen zal deze focus naar verwachting versterken.

tweekleurig landschap met een oppervlakte van 160.000 m². Opdrachtgevers zagen het belang van een hoge kwaliteit van TenCate kunstgras voor landscaping. De verwachting is dat deze markt zich in de komende jaren positief zal blijven ontwikkelen.

GREENFIELDS® MX IN BETAALD VOETBAL

De acceptatie van kunstgras als professionele sportbodem nam in 2013 een vlucht. GreenFields zal een toenemend aantal clubs in de Jupiler League voorzien van kunstgras. De Grass-groep positioneert zich in toenemende mate met hoogwaardige kunstgrassystemen. Deze toekenning was belangrijk voor de uitstraling van kunstgras, omdat het de eerste professionele voetbaldivisie betreft die deels overgaat op kunstgras. De aanleg van de eerste velden begon in de zomer van 2013 en werd verzorgd door GreenFields. Een doorslaggevende factor voor de toekenning van de tender was de natuurgetrouwe spelbeleving van het GreenFields® MX-systeem. Ook op tv-beelden ziet dit kunstgras er natuurlijk uit.

DUURZAAMHEID

De marktgroep TenCate Grass heeft in het verslagjaar in Nederland het certificaat van de MVO Prestatieladder op niveau 3 verlengd. In het kader hiervan wordt een gedragscode gehanteerd waarmee de uitsluiting van kinderarbeid, mensenrechtenschending en corruptie wordt nagestreefd. Tegelijkertijd is een mondiaal mobiliteitsbeleid in praktijk gebracht, waarmee klanten van TenCate Grass sinds begin 2013 geografisch vanaf de dichtstbijzijnde locatie worden beleverd. Het transport van de vestiging in Nijverdal naar klanten wordt sinds

2013 verricht met vrachtwagens die voldoen aan de Euro 6 uitlaatgasnorm.

Ook binnen deze Nijverdalse marktgroep is afgelopen jaar door middel van draagproeven de vervanging van de bedrijfskleding voorbereid. In de loop van 2013 is de 5S-methodiek succesvol afgerond voor zowel de garen- als backingproductie in Nederland. Tegelijkertijd is de aandacht voor persoonlijke beschermingsmiddelen vergroot en zijn op dit punt investeringen gedaan. De gehoorbescherming binnen TenCate Grass in Nijverdal is nu geüniformeerd. Afgelopen jaar zijn twee themamaanden georganiseerd, een over welzijn en een over duurzaamheid. Tegelijkertijd zijn aanpassingen aan enkele machines gerealiseerd om de procesveiligheid te vergroten, zoals de valbeveiligingen in machines. De instroom van gerecycled materiaal is ten opzichte van 2012 vergroot. Diverse activiteiten zijn ondernomen om de vermindering van uitval en afval te verwezenlijken. Bij vervanging van machines en onderdelen wordt gericht gekozen voor energiezuinige alternatieven, zoals texturatie en compounding.

Het aangepaste drieploegenrooster is in 2013 vastgelegd. Hierbij is zowel met medewerkers als met de ondernemingsraad constructief overleg gevoerd. Voor tal van processtappen is afgelopen jaar getracht de fysieke en mentale belasting van medewerkers te verminderen door een nieuw type hyperbolen toe te passen voor gewichtvermindering en door een aangepaste lijnplanning.

De marktvraag naar kunstgrasproducten die zijn gemaakt met de innovatieve weeftechnologie is in het verslagjaar sterk toegenomen, waardoor de productportfolio verduurzaamt.

Met de Radboud Universiteit in Nijmegen voerde TenCate ook afgelopen jaar het Skin-comfort innovatieproject uit, waarmee de slidingvriendelijkheid van kunstgras verder moet worden verhoogd. Daarnaast is in 2013 doorgegaan met de voorbereidingen rondom de ontwikkeling van de volgende generatie kunstgrassystemen, waarbij een ultieme balans wordt nagestreefd qua eigenschappen en kosten.

Sector Overig

KERNCIJFERS OVERIG

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	2009	2010	2011	2012*	2013
Opbrengsten	52,7	66,8	74,5	69,7	66,4
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	-7,0	9,8	5,9	-4,9	-0,5
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-8,1	8,3	4,1	-8,0	-3,0
Investerings	4,1	6,9	5,2	1,9	1,7
Afschrijvingen en amortisatie	3,2	3,5	3,7	5,2	5,4
Aantal mensjaren (ultimo)	670	624	611	655	680

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

OMZET EN RESULTAAT SECTOR OVERIG

In de sector Overig zijn de bedrijven Xennia Technology en TenCate Enbi en de Holding & Services-activiteiten ondergebracht. De omzet van de sector Overig bedroeg in 2013 € 66,4 miljoen (2012: € 69,7 miljoen). De EBITA bedroeg -€ 0,5 miljoen (2012: -€ 4,9 miljoen). Deze verbetering was voornamelijk toe te schrijven aan Xennia Technology.

GANG VAN ZAKEN XENNIA TECHNOLOGY

Xennia Technology zag de omzet in 2013 dalen ten opzichte van het jaar ervoor. Xennia Technology heeft de strategische heroriëntatie in 2013 afgerond. Hierbij is focus aangebracht binnen de businessportfolio en werd de nadruk gelegd op het commercialiseren van ontwikkelde producten, kennis en vaardigheden. Ook het kostenniveau werd sterk verlaagd. Als gevolg hiervan steeg het resultaat van Xennia Technology gedurende het jaar bij een gereduceerde omzet in 2013. Ook de cashflow liet een sterke verbetering zien in 2013. Door samenwerking met businesspartners steeg de inkomzet in de tweede helft van het jaar. Door een toegenomen focus op inkomzet en partnerschappen zal de ingezette groei van de inkomzet zich naar verwachting continueren.

TenCate Protective & Outdoor Fabrics was in 2013 de launching customer voor UV-inkten (UV curable inks) van Xennia Technology. Ook derden, waaronder het bedrijf Reggiani Macchine, waren afnemers van inkten voor de textielmarkt. Xennia Technology is een onderneming met een flexibel en hoogwaardig team van ontwikkelaars, met name op het gebied van chemie en software. Xennia Technology concentreert zich vooral op nichemarkten, waar inkten een hoge toegevoegde waarde bezitten en zich duidelijk onderscheiden van commodities. Xennia Technology is in staat te reageren op klant-specifieke vragen uit de markt.

De inkten van Xennia Technology kenmerken zich door een hoge kwaliteit, kleurintensiteit en een laag verbruik. TenCate blijft voor Xennia Technology belangrijk voor de ontwikkeling van digitale oplossingen op het gebied van technisch textiel. Deze markt verkeert nog in de opstartfase. Digitale processen zullen naar de inschatting van de markt een steeds belangrijker aandeel gaan vormen in productieprocessen in de gehele wereldwijde textielsector. Belangrijke factoren voor groei en verdere acceptatie van deze technologie zijn daling van inkt prijzen, verhoging van productiesnelheden en de toegenomen betrouwbaarheid van productiesystemen. Ook voor TenCate als gebruiker van dergelijke systemen zijn deze ontwikkelingen van belang. Xennia Technology kan daarin een belangrijke rol vervullen.

Ook voor andere industrieën leverde Xennia Technology een bijdrage aan digitalisering van productieprocessen. Het is een belangrijke uitdaging voor de onderneming om deze oplossingen via versterking van de marketing- en verkoopactiviteiten een breder draagvlak in de markt te geven, hetgeen tot omzetgroei leidt.

TenCate geselecteerd voor ontwerp ballistische bescherming Embraer A-29 Super Tucano

De Braziliaanse vliegtuigbouwer Embraer heeft TenCate Advanced Armour geselecteerd voor het ontwerp van aerospace armour voor de Embraer EMB 314. Dit militair vliegtuig, ook wel A-29 Super Tucano genoemd, is een met schroefturbinemotoren uitgerust vliegtuig voor lichte aanvallen, bestrijding van gewapende groeperingen, luchtsteun, luchtverkenningmissies en voor de opleiding van piloten. Het toestel is momenteel in gebruik bij de luchtmacht van Angola, Brazilië, Burkina Faso, Chili, Colombia, de Dominicaanse Republiek, Ecuador, Indonesië en Mauritanië. De A-29 is besteld door Senegal en de Verenigde Staten. De US Air Force heeft al aangekondigd dat het de A-29 van Embraer Defesa & Segurança heeft geselecteerd voor zijn Light Air Support-programma.



GANG VAN ZAKEN TENCATE ENBI

De omzet van TenCate Enbi bleef in 2013 nagenoeg gelijk, vergeleken met 2012. De EBITA liet een stijging zien als gevolg van efficiëntere productie en de focus op de groeiende productionprinting-markt. TenCate Enbi is voor het grootste deel afhankelijk van de markt van rollers voor printers van grote klanten (OEM's).

Goede vooruitgang werd geboekt met de diversificatiestrategie in nieuwe markten, zoals de verwarmings- en isolatiemarkt. Als gevolg van deze strategie steeg de omzet in Europa. De omzet in de productielocatie in Azië steeg als gevolg van succesvolle kwalificaties bij Aziatische OEM's. Op deze locatie zal de productiecapaciteit in de nabije toekomst moeten worden uitgebreid. In de productielocaties in de Verenigde Staten werd een lagere omzet geboekt.

TenCate Enbi is goed gepositioneerd in de markt voor production printing. Deze groeiende markt wordt gekenmerkt door hoge terugkerende volumes en marges. De vooruitzichten voor TenCate Enbi op de lange termijn zijn positief. TenCate Enbi is voor verschillende nieuwe printerplatforms gekwalificeerd bij Aziatische printerfabrikanten.

OUTLOOK

In **Outlook** gaat de onderneming nader in op de vooruitzichten en actieplannen voor 2014 en eropvolgende jaren

Vooruitzichten 2014	94
Actieplannen 2014	96
Corporate initiatieven 2014	97

Vooruitzichten 2014

STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN

De strategie zal over het geheel genomen geen veranderingen ondergaan. Ten aanzien van het buy & build-beleid past ook in 2014 terughoudendheid voor wat betreft acquisities. TenCate wenst vooral de technologieposities in met name de productie van composietmaterialen en gerelateerde processen te versterken. Dit lijkt met name via organische groei realiseerbaar. TenCate verwacht dat de investeringen op dit gebied zullen toenemen.

De strategische doelstellingen voor 2014 zijn met name gericht op het creëren van een stabiele basis voor groei in geografische markten die kansrijk zijn en waar TenCate nog onvoldoende is vertegenwoordigd. TenCate wil voortgang boeken met lokale partnerschappen. Het beleid ten aanzien van marktontwikkeling in private markten zal krachtig worden voortgezet. Kansrijke markten voor TenCate materialen zijn de olie- en gaswinning, mijnbouw, automotive-industrie, lucht- en ruimtevaartsector en de elektronica-industrie.

De kwalitatieve en kwantitatieve versterking van marketing- en verkoopactiviteiten blijft prioriteit houden om in een aantrekkende markt kansen te kunnen benutten en de kwaliteit van de omzet te doen toenemen. In tijden van economische neergang neemt het aandeel volumeproducten relatief toe, omdat een goede capaciteitsbezetting noodzakelijk is om voldoende dekking van de productiekosten te realiseren.

VOORUITZICHTEN ALGEMEEN

Volgens de meest recente voorspellingen van het Internationaal Monetair Fonds (IMF) van januari 2014 versnelt de wereldwijde economische groei van 2,9% in 2013 naar 3,7% in 2014. De volwassen markten zullen volgens de voorspellingen van het IMF een groeiversnelling laten zien, terwijl de groei van opkomende markten zal afnemen.

TenCate behaalt een relatief groot deel van de omzet uit de Verenigde Staten en Europa en verwacht een omzetgroei te realiseren die voor de meeste activiteiten minimaal in lijn ligt met de bovengenoemde groei-raming. De omzetgroei in composietmaterialen als geheel zal hier naar verwachting ruim boven liggen. De markt voor automotivecomposieten bevindt zich in de beginfase.

De defensiemarkt zal zich naar verwachting aan de bovenstaande groei-raming onttrekken. De omzet binnen de TenCate Defender™ M portfolio zal als gevolg van beperking van de inzet van Amerikaanse troepen in het buitenland verder dalen. De groei van de omzet buiten de Verenigde Staten zal deze daling slechts gedeeltelijk compenseren.

Als gevolg van versterking van de marktpositie gaat TenCate ervan uit in de armourcomposietenmarkt groei van de omzet te realiseren.

De groei van beschermende weefsels voor de industriële markt zal zich naar verwachting voortzetten.

De omzetgroei van TenCate Geosynthetics zal naar verwachting in lijn liggen met de bovenstaande macro-economische verwachtingen.

De verwachtingen voor de groei van de wereldwijde kunstgrasmarkt zijn voorzichtig positief. De doorbraak van innovatieve kunstgras-systemen in het Nederlandse topvoetbal (Jupiler League) heeft een nieuwe standaard gecreëerd.

Actieplannen 2014

SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

- Verdere groei industriële markt voor beschermende weefsels en internationale omzet (buiten de VS) TenCate Defender™ M portfolio
- Herziening commerciële strategie TenCate Protective Fabrics EMEA met een focus op kernklanten en merkwaarden
- Implementatie digitale print- en veredelingsstrategie
- Versterking interne samenwerking marktgroep TenCate Advanced Armour
- Streven naar versnelling marktintroductie TenCate ABDS™ active blast countermeasure system
- Voortgang op het gebied van new business (automotivecomposieten).

SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

- Sterke groei op het gebied van Water & Environment-oplossingen met een pro-actieve marktbenadering, gericht op preventie en duurzaamheid
- Groeiversnelling van de omzet in kunstgrassystemen (oplossingsgerichte marktbenadering gericht op ontzorging, kwaliteit en duurzaamheid)
- Continuering winstherstel in met name de Grass-groep.

OVERIGE ACTIVITEITEN

- Ontwikkeling van de organisaties gericht op verzelfstandiging en duurzame groei
- Continuering van het resultaattherstel van Xennia Technology en streven naar samenwerking met sterke marktpartijen om versneling in de omzetgroei te realiseren.

CORPORATE

- Organisatorische aanpassingen gericht op continentale aansturing met als doel een meer marktgedreven en flexibele organisatie te realiseren, gebruikmakend van lokale marktkennis
- Verder ontwikkelen van partnerschappen
- Verdere versterking van de financiële soliditeit
- Positionering van TenCate in Azië versterken (contacten met lokale partijen, toonaangevende projecten, groei omzetaandeel).

Corporate initiatieven 2014

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

De stappen die TenCate in 2013 heeft gezet om haar maatschappelijk verantwoord ondernemen door te ontwikkelen, zullen in 2014 worden voortgezet.

In 2014 zal de integratie van de mvo-data in de financiële discipline verder worden doorgevoerd. Net als vorig jaar zullen de betrokken TenCate-entiteiten in 2014 twee keer een integrale terugkoppeling krijgen over collectieve en individuele mvo-prestaties. Hierin wordt opnieuw een vergelijking gemaakt over meerdere jaren en met vergelijkbare bedrijfsentiteiten. Deze inzichten kunnen worden gebruikt om de sociale, ecologische en economische aspecten van ondernemen aan te scherpen. Tegelijkertijd zal marktgroepen worden gevraagd een plan aan te leveren op welke wijze zij de komende jaren de duurzaamheidprestaties verder zullen verbeteren teneinde meer disclosure mogelijk te maken. De volgende mvo-gerelateerde projecten en activiteiten staan reeds voor 2014 gepland:

Bedrijfskleding In Nederland staat voor mei 2014 de introductie gepland van nieuwe beschermende bedrijfskleding voor alle vier marktgroepen. Het overstappen op technologisch geavanceerde beschermingsproducten van TenCate levert een bijdrage aan de optimalisatie van de persoonlijke bescherming. Doordat de wasbehandeling en het kledingonderhoud collectief worden georganiseerd, worden tevens positieve milieueffecten gerealiseerd.

Factory of the future Medio 2014 wordt een project in gang gezet dat als doel heeft via technologische innovaties productieprocessen tot stand te brengen met een zo laag mogelijke milieubelasting. TenCate opent daartoe een field lab waarin pilotproductie kan plaatsvinden en tests kunnen worden uitgevoerd.

Smart factory In 2014 wordt tevens een projectgroep geformeerd teneinde het productrealisatieproces in Nederland verder te optimaliseren. In dit door de regionale overheid gestimuleerde project, dat geheel aansluit bij het Factory of the Future-project, zal worden samengewerkt met onder meer Philips Consumer Lifestyle in Drachten, Fokker Aerostructures in Hoogeveen, Rijksuniversiteit Groningen en Universiteit Twente. Doel van dit project is uiteindelijk te komen tot een geautomatiseerde 24/7 'smart factory'. Bij toekomstige productieprocessen maakt het aspect duurzaamheid een steeds belangrijker onderdeel uit van het ontwerp.

Belanghebbendendialoog In 2014 zal het beleid op dit terrein worden gecontinueerd en waar mogelijk verder geïntensiveerd. Daarbij zal getracht worden eenduidigheid te bewerkstelligen en vanuit de gehele organisatie de dialoog praktisch en inhoudelijk zo goed mogelijk

af te stemmen op de corporate dialoog. Een digitaal magazine zal worden ingezet als hulpmiddel bij de belanghebbendendialoog.

MVO Prestatieladder Doordat alle drie productielocaties van TenCate Geosynthetics in Europa in 2013 zijn gecertificeerd conform ISO 14001 is de basis gelegd voor de realisatie van een internationaal certificaat voor de MVO Prestatieladder op niveau 3. In 2014 worden de voorbereidingen getroffen om te komen tot deze certificering op maatschappelijk verantwoord ondernemen van de gezamenlijke Europese activiteiten van TenCate Geosynthetics.

Sponsoring TenCate en haar dochterondernemingen fungeren in 2014 op tal van terreinen als sponsor van organisaties met een maatschappelijke en / of sportieve achtergrond.

TenCate Advanced Composites stelt zich ook in 2014 ten doel om teams van technische studenten van universiteiten en hogescholen te sponsoren met composietmaterialen om hun kennis over deze geavanceerde materialen te vergroten en hun ervaring met de verwerking ervan te verrijken. Vanuit TenCate corporate zullen in 2014 opnieuw tal van lokale, regionale en (inter)nationale initiatieven en evenementen worden ondersteund met sponsoring, donaties en praktische ondersteuning.

Eco-innovatie In 2014 en 2015 werkt TenCate Digital Textiles in Nijverdal binnen het Digifin-project verder aan het digitaal printen en veredelen van zonwering en andere outdoorweefsels of substraten. Deze eco-innovatie wordt mede gefinancierd door de Europese Unie binnen het Competitiveness and Innovation Framework Programme. Dit wordt uitgevoerd door de Executive Agency for Competitiveness and Innovation in nauwe samenwerking met het directoraat-generaal Milieu van de Europese Commissie. Digitaal veredelen door middel van highspeed inkjettechnologie verbetert de duurzaamheid, flexibiliteit en economische prestaties van de (technisch) textielindustrie aanzienlijk. Meer informatie op: www.digifin.eu.

CORPORATE RISKMANAGEMENT

Voor het lopende jaar zal de riskmanager met de betrokkenen trachten om drie tot vijf andere productielocaties van TenCate op het hoogste veiligheidsniveau van FM Global te brengen. In de aanloop tot de beoogde erkenning zal het management van de betrokken productielocaties de nodige procesmatige of organisatorische veranderingen doorvoeren, gerelateerd aan relevante veiligheidsaspecten. De riskmanager zal in 2014 opnieuw vrijwel alle productielocaties wereldwijd bezoeken teneinde de veiligheidscultuur binnen TenCate in stand te houden.

Bestuursverklaring

Als raad van bestuur van Koninklijke Ten Cate nv hebben wij het jaarverslag en de jaarrekening over 2013 opgesteld.

Wij verklaren daarbij dat, voor zover ons bekend:

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

Almelo, woensdag 26 februari 2014

Raad van bestuur

Ir. L. de Vries, voorzitter en CEO

FINANCIAL STATEMENTS

Financial statements bevat de jaarrekening van TenCate en de toelichting hierop

Jaarrekening 2013	101
Overige gegevens	153
Tienjarenoverzicht	156

Jaarrekening 2013

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	102	Overige informatie	136
Geconsolideerd overzicht totaal resultaat	103	50 Financiële instrumenten	136
Geconsolideerde balans	104	51 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	143
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	106	52 Investeringsverplichtingen	143
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen	108	53 Voorwaardelijke verplichtingen	144
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	109	54 Verbonden partijen	144
1 Algemene gegevens over koninklijke Ten Cate nv	109	55 Schatting en oordeelsvorming door het management	145
2 Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving	109	Vennootschappelijke jaarrekening	146
Toelichting op de winst-en-verliesrekening	119	56 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	146
31 Operationele sectoren	119	57 Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)	146
32 Acquisities en verkoop van deelnemingen	120	Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening	147
33 Personeelskosten	121	58 Financiële vaste activa	147
34 Algemene beheerskosten	121	59 Eigen vermogen	148
35 Nettofinancieringslasten	121	60 Gestort en opgevraagd kapitaal	148
36 Winstbelasting	122	61 Gewone aandelen	148
Toelichting op de geconsolideerde balans	123	62 Agioreserve	148
37 Immateriële activa	123	63 Wettelijke reserves	148
38 Materiële vaste activa	126	64 Overige reserves	148
39 Investerings in geassocieerde deelnemingen en financiële vaste activa	127	65 Optieregeling	148
40 Uitgestelde winstbelastingvorderingen en -verplichtingen	128	66 Voorzieningen	152
41 Voorraden	129	67 Langlopende verplichtingen	152
42 Handelsdebiteuren	129	68 Kortlopende verplichtingen	152
43 Overige vorderingen	129	69 Accountantskosten	152
44 Geldmiddelen en kasequivalenten	129	70 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	152
45 Totaal eigen vermogen van aandeelhouders	130	Overige gegevens	153
46 Resultaat per aandeel	131	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	153
47 Langlopende schulden	131	Statutaire regeling met betrekking tot de winstverdeling	155
48 Pensioenverplichtingen	133	Voorstel winstbestemming	155
49 Voorzieningen	135	Tienjarenoverzicht	156
		Begrippenlijst	158
		Communicatiemiddelen	161
		Colofon	162

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	Toelichting	2012*	2013
Omzet	31	1.049,0	1.012,0
Kostprijs van de omzet		843,6	809,2
Brutomarge		205,4	202,8
Verkoopkosten		67,5	72,2
Onderzoek- en ontwikkelingskosten		23,3	22,4
Algemene beheerskosten	34	79,0	72,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)		35,6	35,6
Financieringsbaten	35	0,4	0,5
Financieringslasten	35	– 12,5	– 10,6
Nettofinancieringslasten		– 12,1	– 10,1
Resultaat voor winstbelasting		23,5	25,5
Winstbelasting	36	– 8,2	– 8,5
Resultaat na winstbelasting		15,3	17,0
Nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen		– 0,3	0,1
Resultaat na winstbelasting en geassocieerde deelnemingen		15,0	17,1
Resultaat toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelang		– 5,9	– 1,9
Aandeelhouders van de vennootschap (nettoresultaat)		20,9	19,0
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)	46	25.895	26.225
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwatering (x 1.000)	46	26.040	26.366
Nettoresultaat per aandeel (euro)	46	0,81	0,72
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (euro)	46	0,80	0,72

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 70 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht totaal resultaat

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	Toelichting	2012*	2013
Resultaat na winstbelasting en geassocieerde deelnemingen		15,0	17,1
Niet-gerealiseerde resultaten (na winstbelasting)			
Valutaomrekeningsverschillen voor buitenlandse activiteiten	45	– 3,8	– 11,4
Effectief deel van veranderingen in de afdekkingsreserve (hedge accounting)	45	0,6	2,3
Actuariële resultaten pensioenen **		– 16,6	13,6
Niet-gerealiseerd resultaat na winstbelasting		– 19,8	4,5
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat na winstbelasting		– 4,8	21,6
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelang		– 5,9	– 1,6
Aandeelhouders van de vennootschap		1,1	23,2

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

** Posten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening. Overige niet-gerealiseerde resultaten worden (mogelijk) wel gereclassificeerd.

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 70 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerde balans

in miljoenen euro	Toelichting	31 december 2012	31 december 2013
VASTE ACTIVA			
Goodwill	37	214,5	214,6
Overige immateriële activa	37	54,9	55,6
Materiële vaste activa	38	196,7	165,7
Investerings in geassocieerde deelnemingen	39	4,1	3,9
Financiële vaste activa	39	12,9	14,2
Uitgestelde winstbelastingvorderingen	40	30,0	24,0
Totaal vaste activa		513,1	478,0
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorraden	41	226,4	223,8
Vorderingen			
Handelsvorderingen	42	140,0	128,7
Winstbelastingvorderingen		3,8	0,1
Overige vorderingen	43	15,9	18,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	44	26,7	21,6
Totaal vlottende activa		412,8	392,5
Totaal activa		925,9	870,5

in miljoenen euro	Toelichting	31 december 2012	31 december 2013
GROEPSVERMOGEN	45		
Aandelenkapitaal		66,2	67,0
Agioreserve		43,4	42,6
Reserve omrekeningsverschillen		3,1	– 8,6
Afdekkingsreserve		– 3,9	– 1,6
Reserve eigen aandelen		– 15,1	– 14,1
Overige reserves en onverdeeld resultaat		363,5	389,0
Totaal eigen vermogen van aandeelhouders		457,2	474,3
Minderheidsbelang		– 1,9	– 1,0
Groepsvermogen		455,3	473,3
 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Langlopende schulden	47	220,3	195,1
Pensioenverplichtingen	48	42,3	24,1
Voorzieningen	49	11,4	9,9
Uitgestelde winstbelastingverplichtingen	40	8,8	7,5
Totaal langlopende verplichtingen		282,8	236,6
 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	44	35,4	14,7
Aflossing langlopende schulden	47	0,9	1,0
Handels- en overige schulden		142,4	139,2
Voorzieningen	49	2,8	4,4
Winstbelastingsverplichtingen		6,3	1,3
Totaal kortlopende schulden		187,8	160,6
Totaal verplichtingen		470,6	397,2
Totaal groepsvermogen en verplichtingen		925,9	870,5

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 70 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	toelichting	2012*	2013
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN			
Resultaat na winstbelasting		15,0	17,1
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	38	37,1	34,8
Amortisatie	37	14,5	13,1
Nettofinancieringslasten exclusief koersverschillen	35	12,2	10,1
Winstbelasting	36	8,2	8,5
Nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen		0,3	– 0,1
Resultaat bij verkoop materiële vaste activa	34	–	– 0,2
Kosten optieregeling		2,0	1,6
Mutatie voorzieningen en pensioenverplichtingen		– 9,0	– 1,2
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten voor mutaties werkkapitaal		80,3	83,7
Mutaties werkkapitaal:			
Voorraden		42,3	– 1,9
Vorderingen		18,7	7,7
Kortlopende verplichtingen		– 22,7	7,7
		38,3	13,5
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN		118,6	97,2
Betaalde rente		– 12,3	– 9,4
Betaalde winstbelasting		– 4,5	– 12,7
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		101,8	75,1

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	toelichting	2012*	2013
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa		0,3	0,8
Ontvangen rente		0,1	–
Verwerving van dochterondernemingen onder aftrek van verworven geldmiddelen	32	– 15,7	– 22,2
Deconsolidatie van dochteronderneming onder aftrek van geldmiddelen	32	–	4,2
Investerings in immateriële activa	37	– 4,6	– 4,6
Investerings in materiële vaste activa	38	– 12,0	– 9,8
Toename langlopende vorderingen		– 1,5	– 0,9
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		– 33,4	– 32,5
Nettokasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten		68,4	42,6
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de uitoefening van aandelenopties		0,5	1,0
Aflossing langlopende schulden		– 51,5	– 27,8
Opname langlopende schulden		–	7,6
Betaald dividend aan aandeelhouders		– 12,2	– 7,6
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		– 63,2	– 26,8
Mutatie geldmiddelen en kasequivalenten		5,2	15,8
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	44	– 12,7	– 8,7
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen en kasequivalenten		– 1,2	– 0,2
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december	44	– 8,7	6,9

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 70 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen

in miljoenen euro	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve omreke- nings- verschillen	Afdekkings- reserve	Reserve eigen aandelen	Overige reserves en onverdeeld resultaat	Totaal	Minder- heids- belang	Groeps- vermogen
Stand per 1 januari 2012	64,8	44,8	7,0	– 4,5	– 15,6	369,3	465,8	3,7	469,5
TOTAAL RESULTAAT									
Resultaat na winstbelasting*						20,9	20,9	– 5,9	15,0
Actuariële resultaten toegezegd-pensioen- regelingen*						– 16,5	– 16,5	– 0,1	– 16,6
Valutaomrekeningsverschillen			– 3,9				– 3,9	0,1	– 3,8
Afdekkingsresultaat na winstbelasting				0,6			0,6		0,6
Totaal	–	–	– 3,9	0,6	–	4,4	1,1	– 5,9	– 4,8
TRANSACTIES MET AANDEELHOUDERS									
Dividend aan aandeelhouders	1,4	– 1,4				– 12,2	– 12,2		– 12,2
Op aandelen gebaseerde betalings- transacties						2,0	2,0		2,0
Uitgifte ingekochte aandelen					0,5		0,5		0,5
Mutaties minderheidsbelang							–	0,3	0,3
Totaal	1,4	– 1,4	–	–	0,5	– 10,2	– 9,7	0,3	– 9,4
Stand per 31 december 2012 / 1 januari 2013	66,2	43,4	3,1	– 3,9	– 15,1	363,5	457,2	– 1,9	455,3
TOTAAL RESULTAAT									
Resultaat na winstbelasting						19,0	19,0	– 1,9	17,1
Actuariële resultaten toegezegd-pensioen- regelingen						13,6	13,6	–	13,6
Valutaomrekeningsverschillen			– 11,7				– 11,7	0,3	– 11,4
Afdekkingsresultaat na winstbelasting				2,3			2,3		2,3
Totaal	–	–	– 11,7	2,3	–	32,6	23,2	– 1,6	21,6
TRANSACTIES MET AANDEELHOUDERS									
Dividend aan aandeelhouders	0,8	– 0,8				– 7,6	– 7,6		– 7,6
Op aandelen gebaseerde betalings- transacties						1,6	1,6		1,6
Uitgifte ingekochte aandelen					1,0		1,0		1,0
Deconsolidatie minderheidsbelang							–	1,7	1,7
Verwerving minderheidsbelang						– 1,1	– 1,1	0,8	– 0,3
Totaal	0,8	– 0,8	–	–	1,0	– 7,1	– 6,1	2,5	– 3,6
Stand per 31 december 2013	67,0	42,6	– 8,6	– 1,6	– 14,1	389,0	474,3	– 1,0	473,3

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 70 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

GRONDSLAGEN

1 ALGEMENE GEGEVENS OVER KONINKLIJKE TEN CATE NV

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

Op 26 februari 2014 zijn de jaarstukken 2013 besproken in de vergadering van de raad van commissarissen. Op 27 februari 2014 zijn zij vrijgegeven voor publicatie. Zij zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 17 april 2014.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2013 van Koninklijke Ten Cate nv. Ten aanzien van de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Ten Cate nv is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek 2 BW.

2 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de EU (hierna EU-IFRS), en Titel 9 Boek 2 BW.

Wijziging in de grondslagen voor financiële verslaggeving

Met ingang van 2013 wordt de nieuwe richtlijn IAS 19 (2011) toegepast. Ter bepaling van het verwachte beleggingsrendement als onderdeel van de pensioenlast wordt de disconteringsvoet gehanteerd die gebruikt wordt voor de bepaling van de pensioenverplichting.

Het effect van de stelselwijziging op het resultaat en het vermogen is als volgt:

	2012	2013
Kostprijs van de omzet	1,3	1,3
Verkoopkosten	0,2	0,2
Onderzoek- en ontwikkelingskosten	0,1	0,1
Algemene beheerskosten	0,3	0,3
Belastingen	-0,5	-0,5
Totale afname van de winst	1,4	1,4
Actuariële resultaten	1,9	1,9
Belastingen op actuariële resultaten	-0,5	-0,5
Totale toename niet-gerealiseerde resultaten	1,4	1,4

Daarnaast wordt met ingang van 2013 richtlijn IFRS7 toegepast.

3 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

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

De raad van bestuur heeft bij het opstellen van de jaarrekening schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde bedragen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen (zie toelichting 55). De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schattingen worden herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

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

4 GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE

4.1 Bedrijfscombinaties

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

De Groep bepaalt de goodwill uitgaande van de reële waarde van de betaalde vergoeding, het gewaardeerde bedrag van enig minderheidsbelang in de overgenomen onderneming en, indien van toepassing, de reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij. Hierop wordt in mindering gebracht het nettobedrag van de geïdentificeerde activa die zijn overgenomen en de aangenomen verplichtingen. Indien het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Eventuele minderheidsbelangen worden gewaardeerd tegen het proportionele deel van het gewaardeerde bedrag van identificeerbare activa van de overgenomen onderneming op de overnamedatum. In de overgedragen vergoeding is geen bedrag

› Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

4.2 Verwerving van minderheidsbelangen

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

4.3 Dochterondernemingen

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

4.4 Geassocieerde deelnemingen, joint ventures en overige deelnemingen

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

Joint ventures zijn die ondernemingen waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft, vastgelegd in een overeenkomst waarin strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid

met unanieme instemming worden genomen. Joint ventures worden proportioneel geconsolideerd.

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

4.5 Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroep saldi en transacties tussen de dochterondernemingen in de Groep en niet-gerealiseerde winsten en verliezen op deze transacties worden geëlimineerd bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening. Niet-gerealiseerde winsten van transacties van de Groep met proportioneel geconsolideerde joint ventures en investeringen worden verwerkt volgens de equity-methode en geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de investering heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

5 VREEMDE VALUTA'S

5.1 Transacties in vreemde valuta's

Vorderingen en schulden die luiden in vreemde valuta's worden omgerekend naar euro's tegen de op verslagdatum geldende koers. Transacties in vreemde valuta's worden naar euro's omgerekend tegen de geschatte wisselkoers per de transactiedatum. Valutaomrekeningsverschillen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Niet-monetaire activa en verplichtingen die in vreemde valuta's luiden en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum.

5.2 Dochterondernemingen en joint ventures buiten de eurozone

De omzet en kosten van dochterondernemingen buiten de eurozone worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Activa en verplichtingen inclusief goodwill en reële waarde-aanpassingen bij acquisities worden omgerekend tegen de koers per verslagdatum. De hieruit voortvloeiende omrekeningsverschillen worden verwerkt in de niet-gerealiseerde resultaten in het eigen vermogen. Het evenredige aandeel van het valutaomrekeningsverschil wordt toegerekend aan eventuele minderheidsbelangen. Als een activiteit buiten de eurozone geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, wordt het cumulatief opgebouwde koersverschil uit het eigen vermogen

overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening als onderdeel van het resultaat bij verkoop.

De koersen van de belangrijkste valuta's ten opzichte van de euro zijn als volgt:

	Eindkoers		Gemiddelde koers	
	2012	2013	2012	2013
Amerikaanse dollar	1,32	1,38	1,29	1,32
Britse pond	0,81	0,83	0,81	0,85
Deense kroon	7,46	7,46	7,44	7,46
Arabische dirham	4,86	5,05	4,73	4,86
Maleisische ringgit	4,04	4,51	3,98	4,15
Singapore dollar	1,61	1,74	1,61	1,65
Chinese yuan	8,22	8,34	8,12	8,15
Australische dollar	1,27	1,54	1,25	1,36

6 AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN (DERIVATEN)

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

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

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

7 HEDGE ACCOUNTING

De Groep past kasstroom hedge accounting toe op rentederivaten. Gedurende de looptijd van de afdekkingsrelatie wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat rechtstreeks verwerkt in de afdekkingsreserve in de niet-gerealiseerde resultaten van het eigen vermogen. Het niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van de derivaten wordt rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Wanneer de afgedekte toekomstige transacties in de winst-en-verliesrekening worden verantwoord, vindt de overboeking plaats uit het eigen vermogen naar de winst-en-verliesrekening.

8 VERSLAGLEGGING NAAR SECTOREN

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

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

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

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

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

9 OMZET

Onder omzet wordt verstaan de omzet van aan derden geleverde goederen en diensten. Deze wordt opgenomen tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, onder aftrek van daarop rustende belastingen en volume-, handels- en betalingskortingen.

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

Omzet uit levering van diensten wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van de prestaties die op de verslagdatum zijn verricht.

Er wordt geen omzet opgenomen indien de omvang van de omzet niet betrouwbaar kan worden bepaald en indien belangrijke onzekerheden bestaan ter zake van het innen van de verschuldigde vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen, en tevens wanneer sprake is van aanhoudende managementbetrokkenheid bij de goederen.

De Groep voert ook projecten uit in opdracht van derden tot het vervaardigen van een actief, op basis van overeenkomsten. Kosten uit hoofde van een project worden verantwoord wanneer deze worden gemaakt. Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van

› Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

het resultaat van een onderhanden project, wordt omzet uit onderhanden projecten opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van een project. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

10 OVERHEIDSSUBSIDIES

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

11 PRESENTATIE IN DE WINST-EN-VERLIESREKENING

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

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

12 LEASEBETALINGEN

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

De financiële leasebetalingen worden deels als financieringslasten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale

leasetermijn toegerekend, dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

13 FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

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

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

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

14 WINSTBELASTING

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

Er wordt een vordering / voorziening voor uitgestelde belastingverschillen opgenomen met behulp van de balansmethode voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaglegging en de fiscale boekwaarde van die posten. Voor twee tijdelijke verschillen wordt geen voorziening getroffen: fiscaal niet-aftrekbare goodwill en het verschil

tussen de bedrijfseconomische en de fiscale waarde van dochter-ondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en overige deelnemingen. Het bedrag van de voorziening voor uitgestelde winstbelastingverplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van belastingtarieven die op de verslagdatum wettelijk zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

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

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

15 RESULTAAT PER AANDEEL

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

16 NOG NIET TOEGEPASTE NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2013 nog niet van kracht en derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening:

- IFRS 11 – Gezamenlijke overeenkomsten, die in 2014 verplicht van toepassing wordt en die aanleiding kan zijn voor wijzigingen in de verwerking van joint ventures en soortgelijke overeenkomsten. Als gevolg van deze standaard zal een belang in een joint venture vanaf 2014 niet langer proportioneel geconsolideerd worden. De verwachte impact is beperkt.

De overige nieuwe of gewijzigde standaarden zullen naar verwachting geen materiële invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

17 GRONDSLAGEN VOOR HET OPSTELLEN VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

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

18 IMMATERIËLE ACTIVA

18.1 Goodwill

Voor de waardering van goodwill bij eerste opname wordt verwezen naar toelichting 4.1. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De boekwaarde van de goodwill van investeringen in geassocieerde deelnemingen wordt opgenomen in de boekwaarde van de betreffende investering. Een bijzondere waardevermindering op een geassocieerde deelneming wordt toegerekend aan de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming.

› Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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

18.2 Overige immateriële activa

De overige immateriële activa bestaan uit:

Onderzoek en ontwikkeling

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

Uitgaven van ontwikkelingsactiviteiten (development) waarbij onderzoeksresultaten worden aangewend voor een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen, worden geactiveerd op voorwaarde dat de ontwikkelingskosten betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is en de Groep over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. De geactiveerde uitgaven omvatten materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en een passend gedeelte van direct toerekenbare overheadkosten. Overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 23).

Overige immateriële activa

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

18.3 Uitgaven na eerste verwerking

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

18.4 Amortisatie

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

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

De geschatte economische gebruiksduur is als volgt:

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

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

19 MATERIËLE VASTE ACTIVA

19.1 Activa in eigendom

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

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

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

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

19.2 Activa in lease

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep feitelijk alle risico's en voordelen van eigendom overneemt, worden geclassificeerd als financiële lease. Materiële vaste activa die door financiële lease zijn verworven, worden bij eerste opname gewaardeerd tegen de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease en vervolgens verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie toelichting 19.4) en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 23). Leasebetalingen worden verantwoord zoals beschreven in toelichting 12.

19.3 Uitgaven na eerste verwerking

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

19.4 Afschrijvingen

Afschrijvingen worden berekend over de kostprijs van een actief, verminderd met de restwaarde. Afschrijvingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische gebruiksduur van iedere component van een materieel vast actief. Op terreinen vindt geen afschrijving plaats.

De geschatte economische gebruiksduur is als volgt:

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

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

20 VOORRADEN

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

21 HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

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

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

22 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten kassaldi en direct opvraagbare tegoeden met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder. Rekening-courantschulden bij banken die direct opvraagbaar zijn en geïntegreerd onderdeel zijn van het kasbeheer van de Groep, zijn ten behoeve van het kasstroomoverzicht opgenomen als onderdeel van geldmiddelen en kasequivalenten.

23 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (IMPAIRMENT)

De boekwaarde van de activa van de Groep, behalve die van voorraden (zie toelichting 20) en uitgestelde winstbelastingvorderingen (zie toelichting 14), wordt op iedere verslagdatum opnieuw gezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien sprake is van zulke aanwijzingen wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Voor goodwill en immateriële activa die nog niet beschikbaar zijn voor gebruik, wordt de realiseerbare waarde op iedere verslagdatum geschat. Dit geldt tevens indien er een indicatie is voor een bijzondere waardevermindering.

› Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa die niet individueel getoetst kunnen worden, samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of groepen activa (de kasstroomgenererende eenheid). Met inachtneming van de maximale omvang ter grootte van een operationele sector voor aggregatie ('operating segment ceiling test'), worden kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering dusdanig samengevoegd dat het niveau waarop op bijzondere waardevermindering wordt getoetst een afspiegeling is van het laagste niveau waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne verslaggeving. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

23.1 Berekening van de realiseerbare waarde

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

23.2 Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt niet teruggenomen. Voor andere activa wordt per verslagdatum geëvalueerd of een bijzondere waardevermindering moet worden teruggenomen indien de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde is bepaald.

Een bijzondere waardevermindering wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger wordt dan de

boekwaarde die zou zijn vastgesteld na aftrek van afschrijvingen, indien geen bijzondere waardevermindering is verantwoord.

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

24 AANDELENKAPITAAL

24.1 Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen.

24.2 Inkoop van eigen aandelen

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

24.3 Dividend

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

25 PENSIOENVERPLICHTINGEN

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

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

25.2 Toegezegd-pensioenregelingen (Defined benefit schemes)

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor elke regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van het bedrag van de toekomstige aanspraak die werknemers in ruil voor hun diensten hebben verdiend in de huidige en voorgaande verslagperioden. Deze aanspraak wordt verdisconteerd om de contante waarde te bepalen, waarbij de reële waarde van de fondsbeleggingen in mindering wordt gebracht. De disconteringsvoet is het rendement op de verslagdatum van obligaties met kredietwaardigheidsbeoordeling AA, waarvan de loop-

tijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert en die luiden in dezelfde valuta waarin de aanspraken plaatsvinden. De berekening wordt uitgevoerd door een bevoegd actuaire volgens de projected unit credit-methode. Wanneer de aanspraken uit hoofde van een pensioenregeling worden verhoogd, wordt het gedeelte van de hogere aanspraak dat betrekking heeft op verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk zijn. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Actuariële winsten en verliezen uit hoofde van een pensioenregeling worden direct ten gunste of laste van het groepsvermogen verwerkt. Wanneer de berekening resulteert in een vordering voor de Groep wordt de verwerkte actiefpost beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan eventuele niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van economische voordelen in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

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

De optieregeling stelt het management van de Groep in staat om aandelen in Koninklijke Ten Cate nv te verwerven.

De reële waarde van de toegekende opties wordt verantwoord onder de personeelskosten, met een overeenkomstige opboeking van het eigen vermogen. De reële waarde wordt bepaald per de toekenningsdatum en verdeeld over de periode tot aan het moment waarop het management onvoorwaardelijk recht krijgt op de opties. Het als kosten verantwoorde bedrag wordt jaarlijks aangepast aan het aantal opties dat uitgeoefend zal worden. De reële waarde van de toegekende opties wordt bepaald met behulp van het binomiale model, waarbij rekening wordt gehouden met de voorwaarden waartegen de opties zijn toegekend. Waarderingsfactoren zijn onder andere de aandelenkoers per waarderingsdatum, de uitoefenprijs van het instrument, de verwachte volatiliteit, de gewogen gemiddelde verwachte looptijd van de instrumenten (gebaseerd op ervaringen uit het verleden en het gedrag van de instrumenthouders), de verwachte dividenden en de risicovrije rentevoet (gebaseerd op staatsobligaties).

27 VOORZIENINGEN

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

27.1 Claims en garanties

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

27.2 Reorganisatie

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

27.3 Overige personeelsverplichtingen

Onder Overige personeelsverplichtingen worden voorzieningen opgenomen met betrekking tot lang dienstverlof en overige vergoedingen, zoals bij jubilea. Deze voorzieningen worden opgebouwd over de betreffende periode vergelijkbaar met de toegezegd-pensioenregelingen, zij het dat actuariële winsten of verliezen in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen in de periode waarin zij zich voordoen.

27.4 Milieu

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

› Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

27.5 Verlieslatende contracten

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

28 LANGLOPENDE SCHULDEN

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

29 HANDELSVERPLICHTINGEN

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

30 REËLE WAARDEBEPALING

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

■ Materiële vaste activa

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

voor zover beschikbaar en, waar van toepassing, op vervangingskosten.

■ Immateriële activa

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

■ Voorraden

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

■ Handels- en overige vorderingen

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

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

31 OPERATIONELE SECTOREN

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

■ Advanced Textiles & Composites

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

■ Geosynthetics & Grass

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

■ Overig

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

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

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

Specificatie naar geografische locatie

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

Onderstaand is een overzicht opgenomen van elk van de te rapporteren sectoren. De performance wordt bepaald op basis van het bedrijfsresultaat, zoals opgenomen in de interne management-rapportage aan de CODM. De CODM wordt gevormd door de raad van bestuur.

› Toelichting op de winst-en-verliesrekening

31.1 Specificatie naar operationele sectore

in miljoenen euro	Advanced Textiles & Composites		Geosynthetics & Grass		Overige		Eliminaties tussen de sectoren		Geconsolideerd	
	2012	2013	2012	2013	2012*	2013	2012	2013	2012*	2013
EXTERNE OPBRENGSTEN	460,6	427,8	518,7	517,8	69,7	66,4	–	–	1.049,0	1.012,0
Opbrengst uit transacties tussen sectoren	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Afschrijving en amortisatie	– 15,7	– 16,6	– 30,7	– 25,9	– 5,2	– 5,4	–	–	– 51,6	– 47,9
Bedrijfsresultaat	18,5	15,0	25,1	23,6	– 8,0	– 3,0	–	–	35,6	35,6
Financieringsbaten ¹									0,3	0,5
Financieringslasten ¹									– 12,5	– 10,6
Winstbelasting									– 8,2	– 8,5
Netto resultaat geassocieerde deelnemingen	–	–	– 0,3	0,1	–	–	–	–	– 0,3	0,1
ACTIVA EN VERPLICHTINGEN										
Activa van sectoren	341,9	334,7	454,8	426,6	65,0	60,3	–	–	861,7	821,6
Investerings in geassocieerde deelnemingen	–	–	4,1	3,9	–	–	–	–	4,1	3,9
Niet-toegerekende activa	–	–	–	–	–	–	–	–	60,1	45,0
Totaal activa	341,9	334,7	458,9	430,5	65,0	60,3	–	–	925,9	870,5
Verplichtingen van de sector ²	62,7	67,3	74,8	78,4	61,7	32,7	–	–	199,2	178,4
Niet-toegerekende verplichtingen	–	–	–	–	–	–	–	–	271,4	218,8
Totaal verplichtingen	62,7	67,3	74,8	78,4	61,7	32,7	–	–	470,6	397,2
Investeringsuitgaven	9,4	7,8	5,3	4,9	1,9	1,7			16,6	14,4

¹ 2012: excl. € 0,1 miljoen geconsolideerde koersverschillen (2013: nihil).

² Exclusief intercompany leningen.

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

31.2 Specificatie naar geografische locatie

	Opbrengsten naar herkomst		Vaste activa naar herkomst*	
	2012	2013	2012	2013
Nederland	209,4	221,0	59,0	54,3
Overig Europa	192,0	189,5	97,3	106,0
Noord-Amerika	468,9	449,7	153,2	140,8
Azië / Australië /				
Midden-Oosten	178,7	151,8	160,7	138,7
Totaal	1.049,0	1.012,0	470,2	439,8

* Vaste activa zijn exclusief financiële instrumenten en uitgestelde winstbelasting-vorderingen.

32 ACQUISITIES EN VERKOOP VAN DEELNEMINGEN

32.1 Acquisities

Op 15 januari 2013 heeft de Groep volledige zeggenschap (100% belang) verkregen in het bedrijf Amber Composites Ltd in Engeland. Amber is een Britse producent van thermohardend composiet voor de industrie en automotivemarkt. Door de acquisitie kan een versnelling worden gegeven aan de activiteiten in de Europese markt op het gebied van thermohardend composietmateriaal. Deze acquisitie is in de verslaglegging opgenomen in de sector Advanced Textiles & Composites.

De overnames worden in de boeken verantwoord volgens de 'Acquisition method' (IFRS 3). De bedragen van de overnames zijn gealloceerd aan de geïdentificeerde overgenomen activa en passiva, welke zijn gebaseerd op de reële waarde. De verwachte synergetische effecten voor de Groep resulteren in een bedrag van € 6,9 miljoen aan betaalde goodwill voor de acquisitie. De impact van de acquisitie op de activa en passiva is niet materieel.

In 2013 is een bedrag van € 22,2 miljoen betaald inzake acquisities, waarvan € 5,0 miljoen betrekking heeft op acquisities uit voorgaande jaren. Het effect van de overname op de omzet over 2013 bedraagt € 10,7 miljoen. Het effect van de overname op het resultaat na belastingen over 2013 is € 0,3 miljoen negatief. De omzet en het nettoresultaat zouden niet materieel afwijken indien de overname had plaatsgevonden per 1 januari 2013. De Groep heeft aan de overnames gerelateerde kosten gemaakt van € 0,6 miljoen, met name in verband met externe juridische kosten en due diligence-kosten.

32.2 Deconsolidatie

In 2013 is TenCate - Union Protective Fabrics Asia Ltd gedeconsolideerd omdat de Groep niet langer overwegende zeggenschap heeft over de vennootschap. De deconsolidatie heeft niet geleid tot een resultaat. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt € 4,2 miljoen als gevolg van het deconsolideren van een bankschuld.

33 PERSONEELSKOSTEN	2012	2013
Lonen en salarissen	154,9	151,5
Sociale lasten	32,3	31,6
Kosten optieregeling	2,0	1,6
Pensioenkosten*	6,1	10,1
Inleenkrachten	14,5	15,7
Overige personeelskosten	5,6	7,1
	215,4	217,6

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

De pensioenkosten bedragen € 10,1 miljoen en bestaan voor € 5,1 miljoen (2012: € 1,6 miljoen) uit toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 48.3) en voor € 5,0 miljoen uit een last (2012: € 4,5 miljoen) inzake toegezegde-bijdrageregelingen. In de bate inzake toegezegd-pensioenregelingen is een eenmalige bate van € 0,1 miljoen (2012: € 3,3 miljoen) opgenomen (zie toelichting 48).

Het gemiddeld aantal medewerkers (vast en tijdelijk) van de Groep over 2013 bedraagt 4.735 (2012: 4.941).

34 ALGEMENE BEHEERSKOSTEN

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

De overheidssubsidies bedragen € 1,1 miljoen (2012: € 1,7 miljoen) en hebben met name betrekking op gesubsidieerde onderzoek- en ontwikkelingsprojecten.

Over 2013 bedraagt de boekwinst op de verkoop van materiële activa € 0,2 miljoen (2012: nihil).

35 NETTOFINANCIERINGSLASTEN	2012	2013
Rentebaten	0,3	0,5
Koersverschillen vreemde valuta's	0,1	–
Financieringsbaten	0,4	0,5
Rentelasten	– 8,9	– 7,4
Gerealiseerde mutatie reële waarde van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast	– 3,4	– 3,0
Niet-effectief deel van de mutatie reële waarde van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast	– 0,1	– 0,1
Resultaat van derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	– 0,1	– 0,1
Financieringslasten	– 12,5	– 10,6
Nettofinancieringslasten	– 12,1	– 10,1

› Toelichting op de winst-en-verliesrekening

36 WINSTBELASTING	2012*	2013
Verschuldigde winstbelasting		
Huidig boekjaar	– 10,6	– 12,3
Opname van eerder niet-opgenomen compensabele verliezen	0,1	0,7
	– 10,5	– 11,6
Uitgestelde winstbelasting		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	– 0,5	2,7
Opname van eerder niet-opgenomen compensabele verliezen	0,1	–
Mutatie niet-opgenomen tijdelijke verschillen	2,7	0,1
Wijziging van belastingtarieven	–	0,3
	2,3	3,1
Totale winstbelastinglast in de winst-en-verliesrekening	– 8,2	– 8,5

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

Aansluiting met het toepasselijke winstbelastingtarief		2012*		2013
Resultaat voor winstbelasting		23,5		25,5
Belasting naar de winst volgens gewogen gemiddeld lokaal tarief	31,1%	7,3	30,6%	7,8
Fiscaal niet-afrekbare kosten	5,5%	1,3	3,9%	1,0
Fiscaal vrijgestelde baten / aftrekposten	– 14,5%	– 3,4	– 11,4%	– 2,9
Wijziging van belastingtarieven	0,0%	–	– 1,2%	– 0,3
Verliezen in verslagjaar waarvoor geen actieve belastinglatentie is opgenomen	31,6%	7,4	14,1%	3,6
Mutatie in fiscale verliezen uit voorgaande jaren waarvoor geen actieve belastinglatentie is opgenomen	– 0,9%	– 0,2	– 2,7%	– 0,7
Mutatie in niet opgenomen actieve belastinglatenties op tijdelijke waarderingsverschillen	– 11,5%	– 2,7	– 0,4%	– 0,1
Overige verschillen	– 6,4%	– 1,5	0,4%	0,1
Belastingdruk in de winst-en-verliesrekening	34,9%	8,2	33,3%	8,5

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

De daling van het gewogen gemiddelde belastingtarief van 31,1% naar 30,6% is met name het gevolg van wijzigingen van het aandeel van de verschillende landen in het resultaat voor winstbelasting. In vergelijking met 2012 is in 2013 een kleiner deel van het resultaat gerealiseerd in landen met een relatief hoger belastingtarief.

De daling van het effectieve belastingtarief van 34,9% naar 33,3% is met name het gevolg van de afname van verliezen in landen waar geen volledige actieve belastinglatentie wordt gevormd.

Toelichting op de geconsolideerde balans

37 IMMATERIËLE ACTIVA	Goodwill	Ontwikkeling	Overige immateriële activa	Totaal
Aanschaffingswaarde				
Stand per 1 januari 2012	214,5	13,3	99,5	327,3
Verworven door acquisitie	4,6	–	3,6	8,2
Investeringsen	–	4,2	0,4	4,6
Koersverschillen	– 2,1	– 0,1	– 0,4	– 2,6
Stand per 31 december 2012	217,0	17,4	103,1	337,5
Verworven door acquisitie	6,9	–	10,6	17,5
Investeringsen	–	3,3	1,3	4,6
Koersverschillen	– 7,0	– 0,6	– 2,9	– 10,5
Stand per 31 december 2013	216,9	20,1	112,1	349,1
Amortisatie				
Stand per 1 januari 2012	2,5	3,0	48,8	54,3
Amortisatie	–	2,6	11,9	14,5
Koersverschillen	–	– 0,1	– 0,6	– 0,7
Stand per 31 december 2012	2,5	5,5	60,1	68,1
Amortisatie	–	2,1	11,0	13,1
Koersverschillen	– 0,2	– 0,1	– 2,0	– 2,3
Stand per 31 december 2013	2,3	7,5	69,1	78,9
Boekwaarde				
Stand per 1 januari 2012	212,0	10,3	50,7	273,0
Stand per 31 december 2012	214,5	11,9	43,0	269,4
Stand per 31 december 2013	214,6	12,6	43,0	270,2

› Toelichting op de geconsolideerde balans

37.1 Amortisatie/bijzondere waardevermindering

De Groep heeft geen bijzondere waardeverminderingen inzake immateriële activa verwerkt in 2013 (2012: € nihil).

37.2 Toetsing op bijzondere waardevermindering voor eenheden die goodwill bevatten

De volgende eenheden bevatten goodwillposten:

	2012	2013
TenCate Grass	118,4	114,4
TenCate Advanced Armour	58,2	57,2
TenCate Advanced Composites	24,3	30,2
Xennia	9,4	9,2
Overige	4,2	3,6
	214,5	214,6

De Groep heeft de bestaande goodwill getoetst op bijzondere waardevermindering. In 2013 is de CGU structuur inzake de Composites- & Armourbedrijven herzien als gevolg van een gewijzigde organisatie-indeling en een wijziging van de rapportagestructuur door acquisities de afgelopen jaren. Als gevolg van deze wijzigingen is het niveau waarop goodwill wordt getest aangepast naar de eenheden TenCate Composites (wereldwijd) en TenCate Armour (wereldwijd). Deze wijziging heeft geen gevolgen voor de uitkomst van de toets op een bijzondere waardevermindering.

De realiseerbare waarde is bepaald op basis van de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is gebaseerd op de toekomstige kasstromen, die voor de eerstkomende vier jaren zijn gebaseerd op historische ervaringscijfers, marktverwachting en strategische plannen. Voor de periode na vier jaar wordt in de eeuwigdurende kasstroom geen groeipercentage gehanteerd. De bedrijfswaarde is in 2013 op basis van dezelfde methode bepaald als in 2012. Op basis van deze toetsing is geen bijzondere waardevermindering op goodwill verantwoord. De mutaties in 2013 betroffen acquisities en koersverschillen.

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

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

Disconteringsvoet

De gehanteerde disconteringsvoet is een maatstaf voor belastingen op basis van de risicovrije rentevoet van staatsobligaties, gecorrigeerd voor een risicopremie die recht doet aan zowel het hogere risico van effectenbeleggingen als het systeemrisico van de Groep. De gebruikte disconteringsvoeten voor belastingen variëren van 9,2% tot 9,4% (2012: 9,1% tot 9,3%).

Omzetgroei

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

Brutomargepercentage

Het brutomargepercentage betreft de marge op basis van kostprijzen (conform waarderingsgrondslagen voor voorraadwaardering) als percentage van de verwachte omzet.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De gevoeligheid van de belangrijkste veronderstellingen is onderzocht en met name van belang bij de eenheden TenCate Grass, TenCate Advanced Armour en Xennia Technology, omdat bij deze eenheden bij een relatief kleine wijziging in de veronderstellingen de boekwaarde de realiseerbare waarde overstijgt. De realiseerbare waarde overstijgt de boekwaarde bij deze eenheden met ten minste 15%.

TenCate Grass

De gehanteerde veronderstellingen voor de disconteringsvoet en omzetgroei zijn 9,4% respectievelijk 3%. Bij een disconteringsvoet van 10,6% respectievelijk een omzetgroei van 1% benadert de realiseerbare waarde de boekwaarde. Bij een afwijking van de veronderstelde brutomargegroei met minder dan 3% overstijgt de realiseerbare waarde nog de boekwaarde.

Bij de eenheid TenCate Grass is in het verslagjaar sprake geweest van hogere grondstofkosten waardoor de brutomarge onder druk heeft gestaan. De verwachting is dat de brutomarge de komende jaren stijgt als gevolg van verwachte inkoopvoordelen en verdergaande reductie van productiekosten.

TenCate Advanced Armour

De gehanteerde veronderstellingen voor de disconteringsvoet en omzetgroei zijn 9,3% respectievelijk 43%. Bij een disconteringsvoet van 12,9% respectievelijk een omzetgroei van 28% benadert de realiseerbare waarde de boekwaarde. Bij een afwijking van de veronderstelde brutomargegroei met minder dan 3% overstijgt de realiseerbare waarde nog de boekwaarde.

Het succes van de ontwikkeling van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system zal naar verwachting een belangrijke bijdrage leveren aan de groei van de eenheid TenCate Advanced Armour. Terwijl voor ABDS in 2013 nog geen omzet werd gegenereerd, is voor de komende jaren een sterke groei voorzien.

Exclusief het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system benadert de realiseerbare waarde de boekwaarde. Een belangrijke veronderstelling hierbij betreft de verwachte omzetgroei van 14% bij gelijkblijvende brutomarge. De omzet in de defensiemarkt is de laatste jaren sterk afgenomen. Als gevolg van een versterking van de marktpositie verwacht TenCate in de armour markt de komende jaren groei te realiseren.

Xennia Technology

De gehanteerde veronderstellingen voor de disconteringsvoet en omzetgroei zijn 9,4% respectievelijk 18%. Bij een disconteringsvoet van 12,0% respectievelijk een omzetgroei van 16% benadert de realiseerbare waarde de boekwaarde. Bij een afwijking van de veronderstelde brutomargegroei met minder dan 3% overstijgt de realiseerbare waarde nog de boekwaarde.

Bij Xennia Technology wordt in de toekomst een omzetgroei en groei van het brutomargepercentage verwacht als gevolg van het succesvol afronden van de in 2013 ingezette herziening van de businessportfolio onder leiding van een nieuw management team. Hierbij wordt nadere focus aangebracht op activiteiten met een hoge toegevoegde waarde.

Overige eenheden

Ten aanzien van de overige eenheden is geconcludeerd dat een aanpassing in een van deze veronderstellingen er redelijkerwijs niet toe zal leiden dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overstijgt.

› Toelichting op de geconsolideerde balans

38 MATERIEËLE VASTE ACTIVA	Terreinen en bedrijfs- gebouwen	Machines en installaties	Overige bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Aanschaffingswaarde					
Stand per 1 januari 2012	143,2	453,6	51,2	2,1	650,1
Verworven door acquisitie	–	1,1	0,1	0,6	1,8
Investeringsen	0,8	8,5	2,6	0,1	12,0
Desinvesteringen	– 0,2	– 4,2	– 1,4	–	– 5,8
Koersverschillen	– 0,7	– 2,5	– 0,1	–	– 3,3
Stand per 31 december 2012	143,1	455,7	52,4	2,8	654,0
Verworven door acquisitie	–	1,5	0,3	–	1,8
Investeringsen	0,6	6,1	1,9	1,2	9,8
Desinvesteringen	– 0,2	– 6,9	– 1,4	–	– 8,5
Deconsolidatie	– 1,7	– 3,2	– 0,4	–	– 5,3
Koersverschillen	– 3,4	– 9,4	– 1,3	– 0,1	– 14,2
Stand per 31 december 2013	138,4	443,8	51,5	3,9	637,6
Afschrijvingen					
Stand per 1 januari 2012	67,2	320,1	40,9	–	428,2
Afschrijvingen	5,8	27,7	3,6	–	37,1
Desinvesteringen	– 0,2	– 4,0	– 1,3	–	– 5,5
Deconsolidatie	–	– 0,1	–	–	– 0,1
Koersverschillen	– 0,4	– 1,9	– 0,1	–	– 2,4
Stand per 31 december 2012	72,4	341,8	43,1	–	457,3
Afschrijvingen	5,9	25,6	3,3	–	34,8
Desinvesteringen	– 0,2	– 6,5	– 1,2	–	– 7,9
Deconsolidatie	– 0,5	– 2,9	–	– 0,3	– 3,7
Koersverschillen	– 1,4	– 6,6	– 0,6	–	– 8,6
Stand per 31 december 2013	76,2	351,4	44,6	– 0,3	471,9
Boekwaarde					
Stand per 1 januari 2012	76,0	133,5	10,3	2,1	221,9
Stand per 31 december 2012	70,7	113,9	9,3	2,8	196,7
Stand per 31 december 2013	62,2	92,4	6,9	4,2	165,7

38.1 Bijzondere waardevermindering en terugneming van bijzondere waardevermindering

De Groep heeft in 2013 geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verwerkt (2012: nihil).

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen in dit boekjaar.

38.2 Gebouwen, machines en installaties in lease

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

Per 31 december 2013 bedroeg de nettoboekwaarde hiervan € 5,5 miljoen (31 december 2012: € 4,2 miljoen). De geleaste gebouwen, machines en installaties strekken tot zekerheid van de financiële leaseverplichtingen (zie toelichting 47).

38.3 Zekerheid

Per 31 december 2013 waren geen machines en installaties (2012: € 7,1 miljoen) bezwaard als zekerheid.

39 INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN FINANCIËLE VASTE ACTIVA

39.1 Geassocieerde deelnemingen

De post geassocieerde deelnemingen betreft ultimo 2013 het 30%-belang in de aandelen van Hellas Construction Inc en het 25%-belang in de aandelen van Landscape Solutions B.V. Het 49%-belang in GreenFields (AllSports) UK Ltd is in 2013 verkocht tegen boekwaarde. Het aandeel in het nettoresultaat in de geassocieerde deelnemingen bedroeg € 0,1 miljoen (2012: € 0,3 miljoen negatief). De Groep heeft de optie om haar belang in Hellas vanaf december 2011 uit te breiden met 7% per jaar tegen een overnameprijs die afhankelijk is van de ontwikkeling van de EBITDA van Hellas.

In 2013 heeft de Groep geen dividenduitkeringen ontvangen van geassocieerde deelnemingen (2012: € nihil). De geassocieerde deelnemingen hebben een boekwaarde per 31 december 2013 van € 3,9 miljoen (31 december 2012: € 4,1 miljoen).

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

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

	2012	2013
Vaste activa	26,9	24,6
Vlottende activa	30,7	34,5
Totaal activa	57,6	59,1
Kortlopende verplichtingen	21,4	24,8
Langlopende verplichtingen	8,9	3,9
Totaal verplichtingen	30,3	28,7
Omzet	111,0	113,3
Kosten	112,3	113,0
Winst/(verlies)	- 1,3	0,3

De mutaties op de post geassocieerde deelnemingen waren als volgt:

	2012	2013
Stand per 1 januari	4,6	4,1
Desinvestering	-	- 0,1
Resultaat	- 0,3	0,1
Koersverschillen	- 0,2	- 0,2
Stand per 31 december	4,1	3,9

39.2 Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit langlopende vorderingen en beleggingen.

De voornaamste langlopende vorderingen en beleggingen betreffen belegde pensioengelden bij enkele Amerikaanse dochterondernemingen van € 10,0 miljoen (2012: € 9,6 miljoen) en een vooruitbetaling in verband met een langlopend erfpachtrecht in China en Maleisië van € 2,0 miljoen (2012: € 2,1 miljoen).

► Toelichting op de geconsolideerde balans

40 UITGESTELDE WINSTBELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

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

	Vorderingen		Verplichtingen		Netto	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Immateriële activa	–	–	– 7,9	– 10,6	– 7,9	– 10,6
Materiële vaste activa	–	–	– 11,4	– 9,4	– 11,4	– 9,4
Financiële vaste activa	–	0,1	–	–	–	0,1
Voorraden	6,6	7,3	–	–	6,6	7,3
Derivaten	1,3	0,5	–	–	1,3	0,5
Overige vorderingen	–	0,1	– 0,3	–	– 0,3	0,1
Pensioenvoorzieningen	7,5	3,2	–	–	7,5	3,2
Overige voorzieningen	9,8	9,3	–	–	9,8	9,3
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	13,1	12,3	–	–	13,1	12,3
Overige	2,5	3,7	–	–	2,5	3,7
Uitgestelde winstbelastingvorderingen/-verplichtingen	40,8	36,5	– 19,6	– 20,0	21,2	16,5
Saldering van vorderingen en verplichtingen	– 10,8	– 12,5	10,8	12,5	–	–
Netto uitgestelde winstbelastingvorderingen/-verplichtingen	30,0	24,0	– 8,8	– 7,5	21,2	16,5

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

	Stand per 1 januari 2012	Opgenomen in winst- en verlies	Opgenomen onder niet- gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs- combinaties	Stand per 31 december 2012	Opgenomen in winst- en verlies	Opgenomen onder niet- gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs- combinaties	Stand per 31 december 2013
Immateriële activa	– 9,1	2,5	–	– 1,3	– 7,9	– 0,3	–	– 2,4	– 10,6
Materiële vaste activa	– 13,1	1,3	–	0,4	– 11,4	2,0	–	–	– 9,4
Financiële vaste activa	0,1	– 0,1	–	–	–	0,1	–	–	0,1
Voorraden	5,6	0,8	–	0,2	6,6	0,7	–	–	7,3
Derivaten	1,9	– 0,4	– 0,2	–	1,3	–	– 0,8	–	0,5
Overige vorderingen	0,7	– 1,0	–	–	– 0,3	0,4	–	–	0,1
Pensioenvoorzieningen	2,2	– 1,1	6,4	–	7,5	0,3	– 4,6	–	3,2
Overige voorzieningen	9,6	– 0,1	–	0,3	9,8	– 0,5	–	–	9,3
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	12,9	0,2	–	–	13,1	– 0,8	–	–	12,3
Overige	2,3	0,2	–	–	2,5	1,2	–	–	3,7
Uitgestelde winstbelasting- vorderingen/-verplichtingen	13,1	2,3	6,2	– 0,4	21,2	3,1	– 5,4	– 2,4	16,5

Het belastingeffect van de niet-gerealiseerde resultaten in het groepsvermogen is € 5,4 miljoen positief (2012: € 6,2 mln) en heeft betrekking op de actuariële resultaten inzake pensioenen en de afdekkingsreserve.

Het te gelde maken van de uitgestelde winstbelastingvorderingen is afhankelijk van toekomstige belastbare winst die hoger uitvalt dan de winst uit het terugdraaien van belastbare tijdelijke verschillen.

Op basis van een projectie van de geschatte belastbare winst en bestaande mogelijkheden van fiscale planning wordt het waarschijnlijk geacht dat in de toekomst voldoende belastbare winst zal worden gegenereerd voor de realisatie van deze uitgestelde winstbelastingvorderingen.

Niet in de balans verwerkte uitgestelde winstbelastingvorderingen

Per 31 december 2013 is sprake van € 97,6 miljoen (2012: € 89,4 miljoen) niet-gewaardeerde compensabele verliezen. Hiervoor is geen uitgestelde winstbelastingvordering opgenomen, omdat het op dit moment niet waarschijnlijk is dat er toekomstige belastbare winst beschikbaar komt waartegen de Groep de bate hiervan kan afzetten. Het hiermee gemoeide bedrag aan winstbelasting bedraagt per 31 december 2013 € 23,5 miljoen (2012: € 22,2 miljoen).

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

	2012	2013
Tot 5 jaar	17,5	19,3
Na 5 jaar	27,7	30,9
Onbepaalde tijd	44,2	47,4
Niet-gewaardeerde compensabele verliezen	89,4	97,6

41 VOORRADEN

	2012	2013
Grond- en hulpstoffen	60,0	64,2
Halffabrikaten	50,3	47,6
Gereed product	116,1	112,0
Voorraden	226,4	223,8

In 2013 bedroeg de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 8,1 miljoen (2012: € 12,6 miljoen). De terugnemings van de vermindering van de voorraadwaarde in 2013 bedroeg € 1,3 miljoen (2012: € 0,2 miljoen). De als last opgenomen voorraadwaarde en de terugnemings zijn verwerkt onder kostprijs van de omzet.

42 HANDELSDEBITEUREN

	2012	2013
Te vorderen van derden	136,2	125,1
Te vorderen van geassocieerde deelnemingen	3,2	3,1
Te vorderen van joint ventures	0,6	0,5
Handelsdebiteuren	140,0	128,7

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

Per 31 december 2013 waren er handelsdebiteuren ter waarde van € 6,5 miljoen (2012: € 6,5 miljoen) bezwaard als zekerheid voor kredietfaciliteiten ter grootte van € 6,5 miljoen (2012: € 6,5 miljoen). Van deze kredietfaciliteit is ultimo 2013 een bedrag van € 6,5 miljoen (2012: € 6,5 miljoen) opgenomen.

43 OVERIGE VORDERINGEN

	2012	2013
Te vorderen terzake van andere belastingen	4,3	3,8
Derivaten tegen reële waarde	0,3	1,1
Onderhanden projecten	2,1	1,7
Overige vorderingen en vooruitbetaalde posten	9,2	11,7
	15,9	18,3

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

Per 31 december 2013 bedroegen de vooruitbetaalde posten € 5,8 miljoen (2012: € 6,0 miljoen).

Per 31 december 2013 bedroegen de totale met onderhanden projecten samenhangende kosten en opgenomen winst, verminderd met de verantwoorde verliezen, € 16,3 miljoen (2012: € 20,2 miljoen). De handelsdebiteuren bevatten geen ingehouden bedragen voor onderhanden projecten in opdracht van derden (2012: nihil).

44 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

	2012	2013
Banksaldi	26,6	21,5
Kassaldi	0,1	0,1
Geldmiddelen en kasequivalenten	26,7	21,6
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	- 35,4	- 14,7
Geldmiddelen in kasstroomoverzicht	- 8,7	6,9

Ultimo 2012 en 2013 waren alle bedragen vrij beschikbaar.

› Toelichting op de geconsolideerde balans

45 TOTAAL EIGEN VERMOGEN VAN AANDEELHOUDERS

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 108.

45.1 Gewone aandelen

Aantal x 1.000	2012	2013
Uitstaand en volgestort per 1 januari	25.929	26.498
Uitgegeven stockdividend	569	294
Overige	–	– 1
Uitstaand en volgestort per 31 december	26.498	26.791

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 200 miljoen, verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van nominaal € 2,50. Het geplaatste kapitaal per 31 december 2013 bedraagt 26.791.367 gewone aandelen van nominaal € 2,50 (per 31 december 2012: 26.497.666 gewone aandelen van nominaal € 2,50).

De houders van gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals periodiek door de algemene vergadering van aandeelhouders wordt goedgekeurd. Tevens hebben zij het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap.

Uitgifte aandelen en beperking voorkeursrecht

Door de algemene vergadering van aandeelhouders is aan de raad van bestuur de bevoegdheid verleend tot uitgifte van aandelen en uitsluiting of beperking van het voorkeursrecht voor het tijdvak eindigend op 17 oktober 2014. De bevoegdheid tot uitgifte van aandelen betreft 10% van het geplaatste aandelenkapitaal plus een verdere uitgifte tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal in het geval de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of acquisitie. Hetzelfde geldt voor de bevoegdheid van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht.

45.2 Ingekochte gewone aandelen

Aantal x 1.000	2012	2013
Uitstaand en volgestort per 1 januari	620	584
Eigen aandelen tbv inwisseling K-stukken	3	–
Uitoefening opties	– 39	– 66
Uitstaand en volgestort per 31 december	584	518

De ingekochte gewone aandelen hebben als doel de verwatering van de resultaat per aandeel door het toekennen van opties te voorkomen. In 2012 en 2013 zijn geen eigen aandelen ingekocht.

Inkoop eigen aandelen

De raad van bestuur is door de algemene vergadering van aandeelhouders gemachtigd voor het tijdvak eindigend op 17 oktober 2014 volgestorte eigen aandelen (of certificaten daarvan) te verkrijgen. Het maximum aantal aldus te verkrijgen aandelen is gelijk aan 10% van het op het tijdstip van verkrijging van de aandelen (of certificaten daarvan) geplaatste kapitaal.

45.3 Agio

De agioreserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

45.4 Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta's die ontstaan door de omrekening van de activiteiten buiten de eurozone. Deze koersverschillen worden geboekt via het eigen vermogen. De opbouw van het cumulatieve bedrag is begonnen op 1 januari 2004 en is niet beschikbaar voor uitkering aan aandeelhouders.

45.5 Afdekkingsreserve

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

De stand van de afdekkingsreserve na belastingen per 31 december 2013 is € 1,6 miljoen negatief (2012: € 3,9 miljoen negatief). De mutatie in de afdekkingsreserve voor belastingen bedraagt € 3,1 miljoen. Van deze mutatie is € 3,0 miljoen gerealiseerd en € 0,1 miljoen het niet-effectieve deel van de mutatie reële waarde waarop hedge accounting wordt toegepast.

45.6 Overige reserves en onverdeeld resultaat

Na de verslagdatum is het volgende dividend voorgesteld, hetgeen nog niet in de balans is verwerkt. Voorgesteld wordt het dividend over 2013 vast te stellen op € 0,50 per aandeel van nominaal € 2,50, (2012: € 0,50), betaalbaar naar keuze in contanten of in de vorm van stockdividend.

	2012	2013
€ 0,50 per gewoon aandeel (2012: € 0,50)	13,0	13,1

45.7 Doelstelling ten aanzien van het vermogen en de financiering

De doelstelling ten aanzien van het vermogen en de financiering is overeenkomstig 2012 het zekerstellen van de continuïteit van de onderneming door middel van attractieve rendementen voor aandeelhouders en door het waarborgen van voordelen voor andere belanghebbenden. Indien nodig wordt de kapitaalstructuur aangepast aan de economische ontwikkelingen en risico's ten aanzien van activa.

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

De berekening per 31 december is als volgt:

	2012	2013
Langlopende schulden	220,3	195,1
Kortlopend deel van de langlopende schulden	0,9	1,0
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	35,4	14,7
Totale schuld	256,6	210,8
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	26,7	21,6
Nettoschuld	229,9	189,2
EBITDA*	90,3	83,5
Nettoschuld / EBITDA	2,55	2,27

* EBITDA conform afspraken met de banken aangepast voor het effect van geacquireerde en afgestoten bedrijven, incidentele posten en enkele onderdelen van de nettofinancieringslasten, zoals koersverschillen: effect in 2013 nihil (2012: € 1,2 miljoen positief).

46 RESULTAAT PER AANDEEL

46.1 Gewoon resultaat per aandeel

Bij de berekening van het gewone resultaat per aandeel per 31 december 2013 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toekomend nettoresultaat van € 19,0 miljoen (2012: € 20,9 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2013 van 26.224.821 (2012: 25.895.322), berekend als volgt:

	2012	2013
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	20,9	19,0

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

aantal x 1.000,–	2012	2013
Uitstaande gewone aandelen op 1 januari	25.929	26.498
Effect van in bezit zijnde gewone aandelen (inclusief ingekochte aandelen)	– 620	– 584
Effect van aandelen uitgegeven in verband met stockdividend	569	294
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van uitgeoefende optierechten	17	17
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	25.895	26.225

46.2 Verwaterde resultaat per aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel per 31 december 2013 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toekomend nettoresultaat van € 19,0 miljoen (2012: € 20,9 miljoen) en het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2013 van 26.366.474 (2012: 26.040.448), berekend als volgt:

	2012	2013
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	20,9	19,0

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

aantal x 1.000,–	2012	2013
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	25.895	26.225
Effect van uitstaande optierechten	145	141
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwatering) per 31 december	26.040	26.366

47 LANGLOPENDE SCHULDEN

	2012	2013
Gesyndiceerde lening	215,0	190,3
Financiële leaseverplichtingen	2,2	2,1
Overige leningen	4,0	3,7
Totaal	221,2	196,1
Af: Aflossing leningen in komend jaar	– 0,9	– 1,0
	220,3	195,1

› Toelichting op de geconsolideerde balans

	2012 Totaal	2013 Totaal	2014 < 1 jaar	2015 1-2 jaar	2016/18 2-5 jaar	2019ev > 5 jaar
Gesyndiceerde lening						
EUR variabele rente	48,6	41,3		41,3		
USD variabele rente	166,4	149,0		149,0		
Financiële leaseverplichtingen						
EUR vaste rente 8,0%	0,1	–				
EUR variabele rente	2,0	1,5	0,5	0,5	0,5	
GBP variabele rente	0,1	–				
GBP vaste rente 5,4% – 7,6%	–	0,6	0,2	0,2	0,2	
Overige leningen						
USD variabele rente	3,0	2,9			2,9	
EUR rentevrij	1,0	0,8	0,3	0,3	0,2	
	221,2	196,1	1,0	191,3	3,8	–

De oorspronkelijke gesyndiceerde lening bedraagt € 450,0 miljoen en is in 2013 op verzoek van de Groep verlaagd naar € 400,0 miljoen. Van deze faciliteit is op 31 december 2013 € 190,3 miljoen opgenomen (2012: € 215,0 miljoen). De lening heeft een looptijd tot 8 december 2015. De aflossing vindt in totaliteit plaats op de einddatum. De lening is gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode.

Het te betalen rentepercentage is gekoppeld aan de nettoschuld / EBITDA-ratio die elk kwartaal over de twaalf voorgaande maanden wordt berekend. De EBITDA wordt voor geacquireerde en afgestoten bedrijven op twaalfmaandsbasis gebracht. Daarnaast wordt de EBITDA in overeenstemming met de afspraken met de banken aangepast voor incidentele posten en enkele onderdelen van de nettofinancieringslasten, zoals koersverschillen. De renteopslag boven Euribor respectievelijk Libor zal liggen tussen de 0,70% en 1,50%. Een utilisation fee van 0,20% is verschuldigd indien meer dan 50% van de faciliteit is opgenomen. Eind 2013 bedroeg de renteopslag 1,20% (2012: 1,20%).

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

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

De Groep voldeed per verslagdatum aan deze voorwaarden.

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

De financiële leaseverplichting heeft betrekking op een gebouw in Hongarije en machines in Engeland.

De USD-lening met een variabele rente betreft een USD 4,0 miljoen (2012: USD 4,0 miljoen) lening van de Development Authority of Pike County Industrial Revenue Bonds. De aflossing vindt in haar geheel plaats in 2018.

Voor een toelichting op de afdekking van het renterisico van de Groep wordt verwezen naar toelichting 50.4.

48 PENSIOENVERPLICHTINGEN	2012	2013
Toegezegd-pensioenregelingen		
Contante waarde van gedekte verplichtingen	370,2	363,4
Reële waarde van fondsbeleggingen	340,6	353,6
	29,6	9,8
Asset ceiling	0,2	0,3
Contante waarde van nettoverplichtingen toegezegd-pensioenregelingen	29,8	10,1
Overige verplichtingen uit hoofde van pensioenen	12,5	14,0
	42,3	24,1

48.1 Mutaties in de waardering van de verplichting per verslagdatum

	2012	2013
Stand per 1 januari	332,5	370,2
Servicekosten	4,3	4,1
Bijdrage deelnemers	2,9	2,9
Rentekosten	14,2	12,5
Betaalde uitkeringen	- 16,1	- 16,1
Bate uit wijziging pensioenregeling	- 3,3	- 0,1
Actuariële verschillen	35,7	- 10,1
Stand per 31 december	370,2	363,4

48.2 Beleggingen	2012*	2013
Stand per 1 januari	321,0	340,6
Verwacht rendement	13,6	11,4
Werkgeversbijdrage	6,4	6,2
Bijdrage deelnemers	2,9	2,9
Actuariële verschillen	12,8	8,3
Betaalde uitkeringen	- 16,1	- 15,8
Stand per 31 december	340,6	353,6

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

Specificatie van de beleggingen

per 31 december	2012	2013
Obligaties	176,9	167,5
Aandelen	119,2	138,0
Commodities	13,0	11,2
Onroerend goed	24,1	21,7
Geldmiddelen	0,8	8,3
Overig	6,6	6,9
Beleggingen pensioenfonds	340,6	353,6

Per ultimo 2013 bestaan de obligaties voor € 114,1 miljoen uit overheidsobligaties met een directe marktnotering. De overige beleggingen hebben overwegend afgeleide marktnoteringen.

48.3 In de winst-en-verliesrekening

opgenomen last	2012*	2013
Servicekosten	- 4,3	- 4,1
Rente op de verplichtingen	- 14,2	- 12,5
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	13,6	11,4
Bate uit wijziging pensioenregeling	3,3	0,1
Pensioen(lasten)/-baten	- 1,6	- 5,1

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

Het werkelijk rendement op fondsbeleggingen bedraagt € 19,7 miljoen (2012: € 26,4 miljoen).

Nederland

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

De belangrijkste kenmerken van de regeling zijn:

- opbouw over het gemiddelde salaris (middelloon);
- opbouwpercentage 1,79%;
- voorwaardelijke indexatie waarbij het ambitieniveau gelijk is aan 90% van de loongroei voor de actieve deelnemers (werknemers) en 90% van de prijsgroei voor de inactieve deelnemers (pensioengerechtigden en premievrije deelnemers);
- bij een dekkingsgraad onder 110% wordt de werkgeverspremie met 50% verhoogd.

Het bestuur van het pensioenfonds heeft een korting op de pensioenaanspraken vastgesteld van 2,6% per 1 april 2014 (2,3% per 1 april 2013). Op basis van de dekkingsgraad per 31 december 2013 is in 2015 naar verwachting geen sprake van een aanvullende korting. Verwachte kortingen worden in de indexatieveronderstelling meegenomen met als gevolg dat de effecten hiervan via het actuariële resultaat in het groepsvermogen zijn verwerkt.

› Toelichting op de geconsolideerde balans

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

De huidige afspraken beslaan de periode tot 31 december 2014.

Overige

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

48.4 Uitgangspunten voor toegezegd-pensioenregeling

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

	2012	2013
Disconteringsvoet per 31 december	3,4%	3,5%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	3,4%	3,5%
Toekomstige loonsverhogingen	2,5%	2,5%
Toekomstige pensioenstijgingen inactieve deelnemers	0,6%	0,8%

Veronderstellingen ten aanzien van toekomstige sterftekansen zijn gebaseerd op gepubliceerde statistische gegevens en sterftetabellen. De toegepaste sterftetabellen zijn de Prognosetafel 2012 – 2062 van het Actuariel Genootschap met een correctiefactor variërend per leeftijd en geslacht. Voor het waarden van het partnerpensioen is het leeftijdsverschil tussen mannen en vrouwen op drie jaar gesteld. Het totale verwachte langetermijnrendement op de beleggingen bedraagt 3,5% (2012: 3,4%). Het effect van een 0,1%-wijziging van de disconteringsvoet leidt tot een wijziging van de jaarlijkse lasten met circa € 0,4 miljoen (2012: € 0,3 miljoen). De verplichting zal ten gevolge van een 0,1%-wijziging van de disconteringsvoet stijgen dan wel dalen met circa € 6,0 miljoen (2012: € 6,0 miljoen).

Historische informatie	2009	2010	2011	2012*	2013
Contante waarde van de gedekte verplichtingen	295,7	295,8	332,5	370,2	363,4
Reële waarde van de fondsbeleggingen	298,5	316,7	321,0	340,6	353,6
Contante waarde van de nettoverplichtingen	- 2,8	- 20,9	11,5	29,6	9,8
Ervaringsaanpassingen ontstaan op verplichtingen van de regeling	4,4	9,4	5,3	- 8,9	8,5
Ervaringsaanpassingen ontstaan op fondsbeleggingen	11,8	8,1	- 6,0	12,8	8,3

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

De Groep verwacht in 2014 € 6,3 miljoen werkgeverspremie aan toegezegd-pensioenregelingen bij te dragen (2013: € 6,3 miljoen). De pensioenlast over 2014 wordt geraamd op € 5,0 miljoen (2013: € 5,3 miljoen).

	Garantie/ claims	Reorgani- satie- voorziening	Overige personeels- verplichtingen	Milieu	Overige	Totaal
49 VOORZIENINGEN						
Stand per 1 januari 2013	5,3	0,5	5,6	2,0	0,8	14,2
Gevormd ten laste van resultaat	5,3	0,7	0,6	–	–	6,6
Vrijval ten gunste van resultaat	– 1,2	–	– 0,1	–	– 0,4	– 1,7
Uitgaven lopend jaar	– 3,1	– 0,9	– 0,6	–	–	– 4,6
Koersverschillen	– 0,2	–	–	–	–	– 0,2
Stand per 31 december 2013	6,1	0,3	5,5	2,0	0,4	14,3
Hiervan was kortlopend						
per 31-12-2012	1,6	0,4	0,3	–	0,5	2,8
per 31-12-2013	3,9	0,2	0,3	–	–	4,4

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

	2012	2013
Kostprijs van de omzet	2,6	0,2
Algemene beheerskosten	3,3	1,5
Totaal	5,9	1,7

De voorziening Garantie heeft betrekking op geleverde goederen c.q. diensten en de voorziening voor Claims heeft betrekking op schadeclaims en eventuele proceskosten. De vrijval van € 1,7 miljoen heeft voornamelijk betrekking op het lager uitvallen van verwachte garantieclaims.

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

De voorziening Overige Personeelsverplichtingen is getroffen voor vergoedingen bij lange dienstprestatie en overige vergoedingen, zoals bij jubilea.

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

Overige informatie

50 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

50.1 Reële waarde versus boekwaarde

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

	2012		2013	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Tegen reële waarde gewaardeerde activa				
Rentederivaten waarop hedge-accounting wordt toegepast	–	–	0,1	0,1
Langlopende vorderingen en beleggingen	9,6	9,6	12,9	12,9
Overige rentederivaten	–	–	0,1	0,1
Valutaderivaten	0,3	0,3	0,9	0,9
	9,9	9,9	14,0	14,0
Tegen de geamortiseerde kostprijs gewaardeerde activa				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	156,8	156,8	145,5	145,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	26,7	26,7	21,6	21,6
	183,5	183,5	167,1	167,1
Tegen reële waarde gewaardeerde verplichtingen				
Renteswaps waar hedge-accounting op wordt toegepast	5,2	5,2	2,1	2,1
Overige rentederivaten	0,6	0,6	0,4	0,4
Valutaderivaten	1,0	1,0	0,5	0,5
	6,8	6,8	3,0	3,0
Tegen de geamortiseerde kostprijs gewaardeerde verplichtingen				
Gesyndiceerde lening	215,0	215,0	190,3	190,3
Financiële leaseverplichtingen	2,2	2,2	2,1	2,1
Overige leningen	4,0	4,0	3,7	3,7
Handels- en overige schulden	135,6	135,6	136,2	136,2
Kasgeldleningen en rekening-courantschuld	35,4	35,4	14,7	14,7
	392,2	392,2	347,0	347,0

De reële waarde van de gesyndiceerde lening is gelijk aan de boekwaarde, omdat er sprake is van een variabele rente met een marktconforme opslag. De waardeveranderingen van de hierboven genoemde tegen reële waarde gewaardeerde activa en verplichtingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder Netto-financieringslasten voorzover geen hedge accounting wordt toegepast. De financiële instrumenten die op basis van reële waarde zijn gewaardeerd, alsmede de reële-waardebepaling in de bovenstaande tabel van de financiële instrumenten die tegen geamortiseerde kostprijs zijn gewaardeerd, vallen conform 2012 in categorie 2; geen genoteerde marktprijs in een actieve markt waarbij de reële waarde op indirecte wijze is bepaald.

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

De reële waarde van valutatermijncontracten met een onderliggende waarde lager dan € 5,0 miljoen wordt gebaseerd op opgaven van de bank; hierboven wordt een eigen berekeningsmodel gehanteerd. In het berekeningsmodel wordt het verschil tussen de contractuele en de actuele termijankoers vermenigvuldigd met de hoofdsom van het contract en contant gemaakt tegen de marktrente.

De reële waarde van opties wordt bepaald op basis van opgaven van banken of op basis van het Black & Scholes optiewaarderingsmodel.

De reële waarde van renteswaps wordt berekend door het verschil tussen de contractuele en actuele rente, vermenigvuldigd met de hoofdsom van de renteswap, voor de resterende looptijd contant te maken tegen de marktrente. De uitkomst wordt periodiek getoetst aan opgaven van banken.

De reële waarde van rentecaps wordt gesplitst in intrinsieke waarde en tijdswaarde. De intrinsieke waarde wordt berekend door het verschil tussen de contractuele en de actuele rente, vermenigvuldigd met de hoofdsom van de rentecaps, voor de resterende looptijd contant te maken tegen de marktrente. De tijdswaarde van de caps wordt berekend op basis van het Black & Scholes optiewaarderingsmodel waarbij de intrinsieke waarde gecorrigeerd dient te worden op de uitkomst. De uitkomst wordt periodiek getoetst aan opgaven van banken.

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

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

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

› Overige informatie

50.2 Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico betreft het risico dat de Groep niet in staat is aan haar verplichtingen te voldoen wanneer deze vervallen. Het beleid van de Groep inzake het beheersen van het liquiditeitsrisico is het binnen haar mogelijkheden waarborgen dat voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om tijdig aan haar verplichtingen te voldoen, zowel in normale als in bijzondere situaties. De oorspronkelijke gesyn- diceerde lening bedraagt € 450,0 miljoen en is in 2013 op verzoek van de Groep verlaagd naar € 400,0 miljoen. Van deze faciliteit is op 31 december 2013 € 209,0 miljoen niet opgenomen (2012: € 233,6 miljoen). Het beleid van de Groep is om tijdig herfinanciering te realiseren.

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

	Boekwaarde	Verwachte kasstroom (inclusief interest)	2013 < 1 jaar	2014 1-2 jaar	2015/17 2-5 jaar	2018 en verder > 5 jaar
Financiële verplichtingen (exclusief derivaten)						
Totaal langlopende schulden	221,2	– 233,2	– 4,1	– 4,5	– 221,6	– 3,0
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	35,4	– 35,4	– 35,4	–	–	–
Handels en overige schulden	135,6	– 135,6	– 135,6	–	–	–
Derivaten						
Renteswaps	5,8	– 5,8	– 3,2	– 1,9	– 0,7	–
Valutatermijncontracten	1,0	– 1,0	– 1,0	–	–	–
Totaal	399,0	– 411,0	– 179,3	– 6,4	– 222,3	– 3,0

De looptijd per 31 december 2013 van de financiële verplichtingen is als volgt:

	Boekwaarde	Verwachte kasstroom (inclusief interest)	2014 < 1 jaar	2015 1-2 jaar	2016/18 2-5 jaar	2019 en verder > 5 jaar
Financiële verplichtingen (exclusief derivaten)						
Totaal langlopende schulden	196,1	– 203,3	– 4,0	– 195,3	– 4,0	–
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	14,7	– 14,7	– 14,7	–	–	–
Handels en overige schulden	136,2	– 136,2	– 136,2	–	–	–
Derivaten						
Renteswaps	2,5	– 2,5	– 2,0	– 0,3	– 0,2	–
Valutatermijncontracten	0,5	– 0,5	– 0,5	–	–	–
Totaal	350,0	– 357,2	– 157,4	– 195,6	– 4,2	–

50.3 Kredietrisico

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

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

Kredietrisico wordt beperkt door eigen onderzoek naar de kredietwaardigheid van (nieuwe) klanten op basis van onder andere externe rapporten, jaarverslagen en betaalhistorie of door kredietrisico te verzekeren. De interne kredietlimieten, die op basis van eigen onderzoek worden vastgesteld, worden minstens een keer per jaar herzien. Klanten waarvoor geen kredietlimiet is afgegeven (intern of door de verzekeraar) kunnen alleen zaken doen met de Groep op basis van gegarandeerde betaling.

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

Bijzondere waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen als kostprijs van de omzet.

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

De omvang van de boekwaarde van de financiële activa geeft de maximale exposure ten aanzien van kredietrisico weer. De maximale exposure is als volgt:

	2012	2013
Handelsdebiteuren	140,0	128,7
Overige (langlopende) vorderingen	26,4	29,7
Geldmiddelen en kasequivalenten	26,7	21,6
Valutatermijncontracten en opties	0,3	0,9
Rentecaps	–	0,2
Totaal	193,4	181,1

De ouderdom van de handelsdebiteuren en de daarop betrekking hebbende bijzondere waardeverminderingen is als volgt:

	2012		2013	
	Bruto	Voorziening	Bruto	Voorziening
Niet vervallen –				
60 dagen vervallen	130,5	0,4	121,3	0,6
Vervallen				
60 – 120 dagen	6,3	0,1	5,7	0,4
120 – 360 dagen	4,5	1,5	2,6	0,7
Vervallen meer dan				
360 dagen	5,1	4,4	6,6	5,8
Saldo per				
31 december	146,4	6,4	136,2	7,5

Het verloop van de voorziening inzake handelsdebiteuren is als volgt:

	2012	2013
Saldo per 1 januari	7,0	6,4
Gevormd ten laste van resultaat	1,4	2,6
Vrijval ten gunste van resultaat	– 0,9	– 0,6
Afgeboekt in het boekjaar	– 1,1	– 0,7
Koersverschillen	–	– 0,2
Saldo per 31 december	6,4	7,5

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

› Overige informatie

50.4 Renterisico

De rentedragende schulden kennen voor 99% een variabele rente (2012: 100%). Het risico van rentestijging wordt in beginsel voor het eerstvolgende jaar voor 90% afgedekt en voor de daaropvolgende jaren voor 75%, 50% en respectievelijk 25%. Daarvoor worden zowel renteswaps als -caps gebruikt. De invloed van waardeverandering van deze derivaten op het resultaat van de Groep wordt zo veel mogelijk beperkt door toepassing van hedge accounting. De condities van de rentedragende schulden zijn uiteengezet in toelichting 47.

Eind 2013 staan de volgende rente-instrumenten open:

Instrument	Einde looptijd	Hoofdsom	Rentecondities
Renteswap	02-01-18	\$ 4 miljoen	ontvangst variabel, betaling 4,47% vast
Renteswap	31-12-14	€ 30 miljoen	ontvangst variabel, betaling 2,81% vast
Renteswap	31-12-14	\$ 45 miljoen	ontvangst variabel, betaling 2,60% vast
Renteswap	31-12-15	\$ 60 miljoen	ontvangst variabel, betaling 1,19% vast
Rentecap	31-12-16	€ 50 miljoen	uitoefenprijs 3%
Rentecap	31-12-16	\$ 50 miljoen	uitoefenprijs 3%

De Groep waardeert de rentederivaten tegen reële waarde (zie paragraaf 50.1). Van de reële waarde van de rentederivaten per 31 december 2013 is € 2,5 miljoen opgenomen onder Handels- en overige schulden en € 0,2 miljoen onder Overige vorderingen (2012: € 5,8 miljoen onder Handels- en overige schulden).

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

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

2013	Boekwaarde	Verwachte kasstroom	< 1 jaar	1-2 jaar	2-5 jaar
Renteswaps					
Activa	–	–	–	–	–
Verplichtingen	2,1	– 2,1	– 1,9	– 0,2	–
Rentecaps					
Activa	0,1	–	–	–	–

50.5 Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op verkopen en inkopen die luiden in een andere valuta dan de functionele valuta van de desbetreffende dochteronderneming. De valuta's waarover risico wordt gelopen, zijn voornamelijk de euro, de Amerikaanse dollar en het Britse pond.

Transactierisico

De Groep dekt orders, handelsvorderingen en -schulden die luiden in een vreemde valuta af, voor zover deze een materieel effect op het resultaat kunnen hebben. Daartoe wordt gebruik gemaakt van valuta-termijncontracten (forwards) en valutaopties. De forwards hebben een looptijd van minder dan één jaar na verslagdatum. Indien nodig worden zij verlengd. De forwards worden gewaardeerd tegen reële waarde.

De hoofdsommen van de leningen opgenomen in een vreemde valuta dienen voor zover mogelijk als afdekking van intercompany leningen in vreemde valuta's aan dochterondernemingen die in de betreffende valuta rapporteren. Resterende valutarisico's inzake leningen aan dochterondernemingen worden afgedekt met behulp van valuta-termijncontracten.

Concurrentierisico

De Groep dekt voor zover mogelijk het geschatte valutarisico op de verwachte aan- en verkopen voor ten minste de komende zes maanden af. Het concurrentierisico wordt waar mogelijk gecompenseerd door het translatierisico op het resultaat van dochterondernemingen buiten de eurozone. Eventuele resterende risico's worden met behulp van valutaopties afgedekt.

Translatierisico

Het translatierisico op het resultaat van dochterondernemingen buiten de eurozone wordt waar mogelijk intern gecompenseerd door omzet in euro's van dochterondernemingen buiten de eurozone, alsmede inkopen in USD van dochterondernemingen binnen de eurozone.

› Overige informatie

Exposure

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

	2012			2013		
	USD	GBP	EUR	USD	GBP	EUR
Transactierisico	1,9	1,8	2,7	6,7	0,8	1,1
Concurrentierisico	3,4	2,2	20,6	– 5,1	2,0	29,7
Risico voor afdekking	5,3	4,0	23,3	1,6	2,8	30,8
Forward contracten	3,3	– 1,1	– 2,2	– 3,4	– 0,8	– 0,9
Optie contracten	3,8	– 2,1	– 19,7	10,2	– 1,5	– 28,8
Risico na afdekking	12,4	0,8	1,4	8,4	0,5	1,1

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

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

Het GBP-risico betreft voornamelijk handelsvorderingen en verwachte omzet van Europese dochterondernemingen.

Het EUR-risico betreft voornamelijk handelsvorderingen en verwachte omzet in euro's van Ten Cate Thiolon Middle East Ltd.

het eigen vermogen wordt geschat op € 1,2 miljoen positief voor belastingen (2012: € 2,8 miljoen) in verband met de toepassing van hedge accounting.

Het effect van een algemene stijging van de waarde van de euro met één procent ten opzichte van andere valuta's op het resultaat na winstbelasting in 2013 is nihil (2012: nihil). Het effect van een algemene stijging van de waarde van de euro met één procent ten opzichte van andere valuta's op het vermogen ultimo 2013 wordt geschat op € 2,8 miljoen (2012: € 3,1 miljoen).

De Groep waardeert opties en valutatermijncontracten tegen reële waarde. De reële waarde van de opties ter afdekking van toekomstige transacties per 31 december 2013 is nihil (2012: € 0,1 miljoen). Dit bedrag is opgenomen onder Overige vorderingen. De netto reële waarde van de valutatermijncontracten is per saldo € 0,4 miljoen positief (2012: € 0,8 miljoen negatief), opgenomen onder Overige vorderingen voor € 0,9 miljoen en Overige schulden voor € 0,5 miljoen (2012: respectievelijk € 0,2 en € 1,0 miljoen).

50.6 Gevoeligheidsanalyses

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

Het effect van een algemene rentestijging van het rentepercentage van één procentpunt op het resultaat voor belasting in 2013 wordt geschat op € 1,0 miljoen negatief (2012: € 0,6 miljoen negatief). Het effect van een algemene rentestijging van één procentpunt op

50.7 ISDA raamovereenkomsten

De Groep heeft derivaten afgesloten op grond van International Swaps and Derivatives Association (ISDA) raamovereenkomsten. Onder deze raamovereenkomsten wordt per derivaat en per valuta het nettobedrag verrekend dat op een bepaalde dag door een partij aan de tegenpartij is verschuldigd. In bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld wanneer sprake is van een faillissement, worden alle transacties onder de raamovereenkomst geannuleerd en wordt de netto-waarde van alle transacties in één bedrag verrekend.

De ISDA raamovereenkomsten voldoen niet aan de criteria voor saldering van balansposities, omdat de Groep momenteel geen wettelijke afdwingbaar recht heeft om de uitstaande bedragen te verrekenen. De saldering van de derivaten op basis van ISDA raamovereenkomsten is als volgt:

	2012			2013		
	Bruto	Saldering	Netto	Bruto	Saldering	Netto
Financiële activa						
Rentecaps	–	–	–	0,2	–	0,2
Renteswaps	–	–	–	–	–	–
Valutaopties	0,1	–	0,1	–	–	–
Valutatermijncontracten	0,2	– 0,2	–	0,9	– 0,3	0,6
	0,3	– 0,2	0,1	1,1	– 0,3	0,8
Financiële verplichtingen						
Renteswaps	5,8	–	5,8	2,5	–	2,5
Valutatermijncontracten	1,0	– 0,2	0,8	0,5	– 0,3	0,2
	6,8	– 0,2	6,6	3,0	– 0,3	2,7

51 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Operationele lease als lessee

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

	2012	2013
Minder dan één jaar	7,4	7,6
Tussen één en vijf jaren	17,7	20,0
Meer dan vijf jaren	25,4	21,5
Nettoresultaat	50,5	49,1

De Groep huurt gebouwen, machines, auto's en kantoormiddelen in de vorm van operationele leases. De gebouwen die worden geleased, hebben een looptijd van tien tot vijftien jaar. De leasebetalingen worden jaarlijks geïndexeerd. Bij geen van de leaseovereenkomsten is sprake van voorwaardelijke leasebetalingen. De Groep treedt in

principe niet op als verhuurder. De looptijd van de overige lease-overeenkomsten is ten hoogste vijf jaar.

De Groep heeft in 2013 € 9,0 miljoen uitgaven in de winst-en-verlies-rekening opgenomen op grond van operationele leaseovereenkomsten (2012: € 8,8 miljoen).

52 INVESTERINGSVERPLICHTINGEN

In het jaar 2013 is de Groep contractuele verplichtingen aangegaan voor de aanschaf van materiële vaste activa. Het bedrag van de verplichtingen per 31 december 2013 na aftrek van reeds verrichte vooruitbetalingen gedurende het boekjaar bedraagt € 2,0 miljoen (2012: € 0,6 miljoen).

› Overige informatie

53 VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Bij de Groep zijn schadeclaims ingediend, voortvloeiende uit de bedrijfsuitoefening. Met uitzondering van de hierna volgende zijn deze claims niet wezenlijk te noemen en voor zover noodzakelijk zijn hiervoor voorzieningen getroffen.

Tegen Koninklijke Ten Cate nv is een schadeclaim ingediend door United Fabrics NV, gevestigd op de Nederlandse Antillen (meerderheidsaandeelhouder in Textielgroep Twenthe NV). De claim is gebaseerd op een uitbestedings- en managementovereenkomst uit 1998 en bedroeg oorspronkelijk € 56 miljoen. De claim inzake de uitbestedingsovereenkomst is door een uitspraak van de Hoge Raad in 2006 definitief komen te vervallen. Eiser is gelast zijn schade inzake de managementovereenkomst aan te tonen. TenCate ziet het verdere verloop van de procedure met vertrouwen tegemoet.

In het voorjaar van 2011 is door FieldTurf Tarkett ('FieldTurf') een juridische procedure gestart tegen TenCate. Het gaat hierbij om beweerdelijke tekortkomingen in producten, die voor het grootste deel aan FieldTurf werden geleverd door Mattex Leisure Industries te Dubai, enige jaren voordat TenCate begin 2007 een deel van de activa en activiteiten van Mattex overnam. TenCate ontkent het bestaan van enige juridische basis voor deze claim en wijst de claim af. TenCate ziet de uitkomst van de juridische procedure met vertrouwen tegemoet en verwacht geen materiële financiële schade.

54 VERBONDEN PARTIJEN

54.1 Identiteit van verbonden partijen

Als verbonden partijen van de Groep zijn te onderscheiden haar dochterondernemingen, de geassocieerde en overige deelnemingen, joint ventures, Stichting Pensioenfonds Koninklijke Ten Cate, de bestuurders en de commissarissen.

54.2 Bezoldiging bestuurders

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

in euro x 1.000	L. de Vries		B. Cornelese ¹	
	2012	2013	2012	2013
Periodieke beloning	675	675	360	240
Resultaatafhankelijke beloning over voorgaand jaar	337	—	92	—
Pensioenkosten	221	226	105	56
Optiekosten	455	424	80	—
	1.688	1.325	637	296

¹ Tot en met 31 augustus 2013.

De vaste beloning van de heer De Vries is gelijk aan 2012. De pensioenregeling van de heer De Vries betreft een eindloonregeling. De resultaatafhankelijke beloning van de heer De Vries bedraagt maximaal 50% van het vaste salaris. De heer De Vries ontving in 2013 geen variabel salarisbestanddeel over het jaar 2012. Het variabele bestanddeel van de heer Cornelese is maximaal 40% van het vaste salaris. De heer Cornelese ontving in 2013 geen variabel salarisbestanddeel over het jaar 2012.

Per 31 december 2013 bezat de heer De Vries 208.726 aandelen in de Vennootschap (31 december 2012: 203.160 aandelen) en 480.000 opties (31 december 2012: 420.000 opties). In 2013 werden aan de heer De Vries 60.000 opties (2012: 60.000) toegekend met een uitoefenprijs van € 17,73.

In 2013 werden aan de heer Cornelese 40.000 opties (2012: 30.000) toegekend met een uitoefenprijs van € 17,73. Als gevolg van de uitdiensttreding van de heer Cornelese zijn deze opties in 2013 vervallen.

Over het salaris in 2013 boven € 150.000 is een eenmalige crisisheffing (werkgeverslast) van 16% verschuldigd aan de Nederlandse overheid. De crisisheffing voor de bestuurders bedraagt € 98.000 (2012: € 185.000), te weten € 84.000 (2012: € 139.000) voor de CEO en € 14.000 (2012: € 46.000) voor de voormalige CFO. Daarnaast is aan de CEO in 2012 een schadevergoeding van € 1,2 miljoen ter beschikking gesteld ter oplossing van een door de vennootschap in 1995 veroorzaakt juridisch geschil. Het totale bedrag in 2013 is voor de CEO € 1,4 miljoen (2012: € 3,1 miljoen) en voor de voormalige CFO € 0,3 miljoen (2012: € 0,7 miljoen).

De heer De Vries neemt deel aan de aandelenoptieregeling van de Groep. De kosten van de opties worden in drie jaar ten laste van het resultaat verantwoord. Zie verder toelichting 65.

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

in euro x 1.000	2012	2013
J.C.M. Hovers – voorzitter ^{1,2}	50	50
P.P.A.I. Deiters – vice-voorzitter ²	35	35
F.A. van Vught ³	9	–
E. ten Cate ^{1*}	35	35
R. van Gelder ^{1,4}	33	8
P.F. Hartman ^{2*,5}	–	18
	162	146

¹ Lid financiële commissie.

² Lid gecombineerde remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

³ 2012: tot en met 19 april 2012.

⁴ 2013: tot en met 31 maart 2013.

⁵ 2013: vanaf 1 juli 2013.

* Voorzitter.

De heer Deiters ontving in 2012 en 2013 een additionele beloning van US\$ 15.000 uit zijn commissariaat bij TenCate Thiolon Middle East in Dubai. De leden van de raad van commissarissen hielden eind 2013 geen aandelen of optierechten Koninklijke Ten Cate nv.

54.3 Transacties met geassocieerde deelnemingen, overige deelnemingen en joint ventures

Gedurende het boekjaar 2013 kochten geassocieerde deelnemingen, overige (niet-geconsolideerde) deelnemingen en joint ventures goederen van de Groep voor een bedrag van € 14,4 miljoen (2012: € 17,5 miljoen). Per 31 december 2013 bedragen de uitstaande handelsvorderingen van de Groep op geassocieerde deelnemingen € 3,3 miljoen (2012: € 3,2 miljoen) en op joint ventures € 1,0 miljoen (2012: € 1,2 miljoen). Per 31 december 2013 bedragen de uitstaande handelsschulden aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures € 0,5 miljoen (2012: nihil).

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

54.4 Dochterondernemingen

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

55 SCHATTING EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT

De raad van bestuur heeft met de financiële commissie van de raad van commissarissen gesproken over de kritische grondslagen voor financiële verslaggeving en de schattingen, alsook de toepassing van deze grondslagen en schattingen. Informatie over veronderstellingen en schattingsonzekerheden die een aanmerkelijk risico met zich meebrengen van een materiële aanpassing in het volgende boekjaar is opgenomen onder de volgende toelichtingen:

- Ten aanzien van de pensioenen zijn de voornaamste actuariële veronderstellingen vermeld in toelichting 48.
- Ten aanzien van garanties en claims zijn voorzieningen opgenomen wanneer een feitelijke verplichting bestaat, dan wel het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen nodig is. De uitkomst daarvan is opgenomen in toelichting 49.
- Ten aanzien van bijzondere waardeverminderingen (impairments) is onderzocht of de realiseerbare waarde van een kasstroom-genererende eenheid lager is dan de boekwaarde. Dit is in 2013 en in 2012 niet het geval. Toekomstige nadelige veranderingen in de schatting als gevolg van gewijzigde veronderstellingen kunnen ertoe leiden dat de realiseerbare waarde lager wordt dan de boekwaarde. Zie toelichting 37.2.
- Schattingen inzake de benutting van fiscale verliezen zijn opgenomen in toelichting 40.

Vennootschappelijke jaarrekening

56 VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING

In miljoenen euro	toelichting	2012*	2013
Resultaat deelnemingen na winstbelasting	58	16,4	10,2
Overige resultaten na winstbelasting		4,5	8,8
Nettoresultaat		20,9	19,0

57 VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS (VOOR RESULTAATBESTEMMING)

In miljoenen euro	toelichting	31 december 2012	31 december 2013
FINANCIËLE VASTE ACTIVA	58		
Deelnemingen in dochterondernemingen		692,3	606,1
Leningen aan dochterondernemingen		114,7	181,5
Uitgestelde winstbelastingvorderingen		25,7	18,9
Totaal vaste activa		832,7	806,5
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen dochterondernemingen		0,7	1,5
Overige vorderingen		0,8	0,2
Geldmiddelen en kasequivalenten		1,0	1,4
Totaal vlottende activa		2,5	3,1
Totaal activa		835,2	809,6
EIGEN VERMOGEN			
Aandelenkapitaal	60	66,2	67,0
Agioreserve	62	43,4	42,6
Wettelijke reserve	63	1,9	-5,7
Overige reserves	64	324,8	351,4
Onverdeeld resultaat		20,9	19,0
		457,2	474,3
Voorzieningen	66	1,1	0,9
Langlopende verplichtingen	67	219,4	190,3
Kortlopende verplichtingen	68	157,5	144,1
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		835,2	809,6

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening

ALGEMEEN

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Ten Cate nv vormt een onlosmakelijk geheel met de jaarrekening over 2013 van Koninklijke Ten Cate nv en is opgesteld conform de wettelijke vereisten van titel 9 Boek 2 BW. Koninklijke Ten Cate nv maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2.362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Ten Cate nv gelijk zijn aan die van de geconsolideerde jaarrekening. Hierbij worden deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, gewaardeerd volgens de equity-methode. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden. Voor een beschrijving van deze grondslagen wordt verwezen naar de grondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening.

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

58 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Belang in dochter- onder- nemingen	Leningen aan dochter- onder- nemingen	Uitgestelde winst- belasting- vorderingen	Totaal
Stand per 1 januari	692,3	114,7	25,7	832,7
Investerings / kapitaalstortingen	20,4	—	—	20,4
Actuariële resultaten pensioenen	18,2	—	—	18,2
Omrekeningsverschillen	– 11,5	– 4,4	—	– 15,9
Verstrekte leningen	—	114,1	—	114,1
Aflossing leningen	—	– 42,9	—	– 42,9
Resultaat deelnemingen	10,2	—	—	10,2
Dividend deelnemingen	– 123,5	—	—	– 123,5
Mutatie belastinglatentie	—	—	– 6,8	– 6,8
Stand per 31 december	606,1	181,5	18,9	806,5

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

› Vennootschappelijke jaarrekening

59 EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen van de enkelvoudige jaarrekening sluit aan bij het eigen vermogen van de geconsolideerde jaarrekening. Voor een verloopstaat van het vermogen wordt verwezen naar pagina 108.

60 GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	2012	2013
Maatschappelijk aandelenkapitaal	200,0	200,0
Waarvan niet geplaatst	133,8	133,0
	66,2	67,0

61 GEWONE AANDELEN	2012	2013
Het maatschappelijke aandelenkapitaal bestaat uit: 80.000.000 gewone aandelen ad € 2,50	200,0	200,0

Geplaatst aandelenkapitaal

Stand per 1 januari	2012	2013
Gewone aandelen 25.928.914 respectievelijk 26.497.666	64,8	66,2
Uitgegeven stockdividend 568.752 respectievelijk 293.701	1,4	0,8
Stand per 31 december	66,2	67,0

62 AGIORESERVE	2012	2013
Stand per 1 januari	44,8	43,4
Uitgegeven stockdividend	– 1,4	– 0,8
Stand per 31 december	43,4	42,6

De agioreserve staat vrij ter beschikking voor uitkering aan aandeelhouders.

63 WETTELIJKE RESERVES

63.1 Omrekeningsverschillen	2012	2013
Stand per 1 januari	7,0	3,1
Mutatie	– 3,9	– 11,7
Stand per 31 december	3,1	– 8,6

63.2 Afdekkingsreserve	2012	2013
Stand per 1 januari	– 4,5	– 3,9
Mutatie	0,6	2,3
Stand per 31 december	– 3,9	– 1,6

63.3 Overige wettelijke reserves	2012	2013
Stand per 1 januari	3,3	2,7
Mutatie	– 0,6	1,8
Stand per 31 december	2,7	4,5

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

Stand wettelijke reserves per 31 december	1,9	– 5,7
---	-----	-------

64 OVERIGE RESERVES

	2012	2013
Stand per 1 januari *)	291,7	324,8
Actuariële resultaten pensioenen *)	–16,5	13,6
Overgeboekt naar Overige wettelijke reserves	0,6	–1,8
Toevoeging vanuit resultaat 2011 resp 2012	45,6	13,3
Aandelen- en optieregelingen	2,0	1,6
Uitgifte ingekochte aandelen ten behoeve van aandelenspaarplan/optieplan	0,5	1,0
Verwerving minderheidsbelang	–	–1,1
Stand per 31 december	324,8	351,4

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

65 OPTIEREGELING

Koninklijke Ten Cate nv kent een aandelenoptieplan voor het management, dat door de raad van commissarissen is vastgesteld. In aanmerking voor opties komen leden van de raad van bestuur, de concern- en groepsdirecteuren alsmede een aantal voor de onderneming kritische functionarissen. De controle op de uitvoering van het aandelenoptieplan vindt plaats door de compliance officer.

De opties worden voorwaardelijk toegekend. In de periode van voorwaardelijkheid (de vestingperiode; 3-5 jaar) moet worden voldaan aan een prestatievoorwaarde. Deze voorwaarde is dat de resultaat per aandeel, gecorrigeerd voor incidentele zaken, over de afgelopen drie, vier of vijf jaren gemiddeld per jaar ten minste moet zijn toegenomen met een percentage gelijk aan de inflatie vermeerderd met 3% per jaar. Wanneer aan deze prestatievoorwaarde is voldaan, worden de opties onvoorwaardelijk en mogen ze, behoudens gestelde beperkingen door de AFM, worden uitgeoefend.

De looptijd van de opties bedraagt in totaal acht jaar voor de optieseries tot 2007 en tien tot twaalf jaar voor de series vanaf 2007. De uitoefenperiode bedraagt vijf jaar voor de optieseries tot 2007 en zeven jaar voor de optieseries vanaf 2007. De vestingperiode bedraagt drie tot maximaal vijf jaar.

De optie-uitoefenprijs is gelijk aan de gemiddelde koers van het aandeel Koninklijke Ten Cate nv aan Euronext Amsterdam nv gedurende vijf beursdagen na publicatie van de jaarcijfers. Een toegekend optierecht komt te vervallen bij beëindiging van het dienstverband, anders dan door pensionering.

In beginsel wordt per jaar circa 1,5% van het uitstaande aantal aandelen aan opties toegekend. Voor de uitoefening van opties gelden de beperkingen zoals opgelegd in de Wet Toezicht Effectenverkeer.

65.1 Toekenning van opties in 2014

Op 26 februari 2014 bestond het voornemen 300.500 voorwaardelijke opties toe te kennen tegen de gemiddelde beurskoers gedurende vijf beursdagen na publicatie van het jaarresultaat op 27 februari 2014. De verdeling daarvan is als volgt:

	01-03-2013*	27-02-2014**
Leden van de raad van bestuur	100.000	60.000
Directieleden en staf	224.500	240.500
	324.500	300.500

* Definitief.

** Voorlopig.

› Vennootschappelijke jaarrekening

65.2 Overzicht verloop opties raad van bestuur in 2013

L. de Vries

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefen-prijs	Uitgeoefend c.q. vervallen t/m 2012	Uitgeoefend in 2013	Vervallen in 2013	Uitstaand 31-12-2013	Uitoefenbaar 31-12-2013
22-02-05	22-02-13	50.000	15,17	50.000	–	–	–	–
01-03-06	01-03-14	60.000	23,63	–	–	–	60.000	60.000
28-02-07	28-02-17	60.000	25,77	–	–	–	60.000	60.000
05-03-08	05-03-18	60.000	22,50	–	–	–	60.000	60.000
03-03-09	03-03-19	60.000	11,70	–	–	–	60.000	60.000
03-03-10	03-03-20	60.000	18,96	–	–	–	60.000	60.000
01-03-11	01-03-21	60.000	27,38	–	–	–	60.000	–
28-02-12	28-02-22	60.000	24,67	–	–	–	60.000	–
01-03-13	01-03-23	60.000	17,73	–	–	–	60.000	–
		530.000		50.000	–	–	480.000	300.000
27-02-14	27-02-24	60.000						

B. Cornelese

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefen-prijs	Uitgeoefend c.q. vervallen t/m 2012	Uitgeoefend in 2013	Vervallen in 2013	Uitstaand 31-12-2013	Uitoefenbaar 31-12-2013
28-02-12	28-02-22	30.000	24,67	–	–	30.000	–	–
01-03-13	01-03-23	40.000	17,73	–	–	40.000	–	–
		70.000		–	–	70.000	–	–

In 2012 en 2013 zijn door de raad van bestuur geen opties uitgeoefend.

In februari 2014 bestond het voornemen 60.000 opties toe te kennen. Van de optieserie 2009 zijn 40.000 gereserveerd voor bijzondere prestaties waarover te zijner tijd een beslissing zal worden genomen. Deze opties zijn niet in bovenstaande overzichten opgenomen.

65.3 Overzicht verloop opties directieleden en staf in 2013

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend		Vervallen in 2013	Uitstaand 31-12-2013	Uitoefenbaar 31-12-2013
				c.q. vervallen t/m 2012	in 2013			
22-02-05	22-02-13	102.400	15,17	72.000	17.000	13.400	–	–
01-03-06	01-03-14	141.200	23,63	52.400	–	–	88.800	88.800
28-02-07	28-02-17	145.000	25,77	52.500	–	–	92.500	92.500
05-03-08	05-03-18	207.000	22,50	79.000	2.000	–	126.000	126.000
03-03-09	03-03-19	176.250	11,70	34.500	34.000	–	107.750	107.750
03-03-10	03-03-20	226.500	18,96	16.500	13.500	7.500	189.000	189.000
01-03-11	01-03-21	246.000	27,38	16.500	–	7.500	222.000	–
28-02-12	28-02-22	219.500	24,67	1.000	–	8.000	210.500	–
01-03-13	01-03-23	224.500	17,73	–	–	–	224.500	–
		1.688.350		324.400	66.500	36.400	1.261.050	604.050
27-02-14	27-02-24	240.500						

65.4 Totaal overzicht verloop opties in 2013

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefenprijs	Uitgeoefend		Vervallen in 2013	Uitstaand 31-12-2013	Uitoefenbaar 31-12-2013
				c.q. vervallen t/m 2012	in 2013			
22-02-05	22-02-13	152.400	15,17	122.000	17.000	13.400	–	–
01-03-06	01-03-14	201.200	23,63	52.400	–	–	148.800	148.800
28-02-07	28-02-17	205.000	25,77	52.500	–	–	152.500	152.500
05-03-08	05-03-18	267.000	22,50	79.000	2.000	–	186.000	186.000
03-03-09	03-03-19	276.250	11,70	34.500	34.000	–	207.750	207.750
03-03-10	03-03-20	286.500	18,96	16.500	13.500	7.500	249.000	249.000
01-03-11	01-03-21	306.000	27,38	16.500	–	7.500	282.000	–
28-02-12	28-02-22	309.500	24,67	1.000	–	38.000	270.500	–
01-03-13	01-03-23	324.500	17,73	–	–	40.000	284.500	–
		2.328.350		374.400	66.500	106.400	1.781.050	944.050
27-02-14	27-02-24	300.500						

In 2013 zijn 66.500 opties uitgeoefend (2012: 38.750). De gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefenddatum voor in 2013 uitgeoefende aandelenopties bedroeg € 21,35 (2012: € 21,02).

De reële waarde per de toekenningsdatum toegekende opties is bepaald op basis van de volgende uitgangspunten:

	2012	2013
Koers op toekenningsdatum		
(15-daags gemiddelde)	€ 24,96	€ 17,36
Uitoefenprijs	€ 24,67	€ 17,73
Verwachte volatiliteit	39,7%	40,1%
Verwachte looptijd optie	8 jaar	10 jaar
Verwachte dividend yield	2,35%	3,86%
Risicovrije rentevoet	1,80%	1,05%

› Vennootschappelijke jaarrekening

65.5 Ingekochte aandelen

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

aantal aandelen	2012	2013
Stand per 1 januari	620.321	584.287
Eigen aandelen tbv inwisseling K-stukken	2.716	–
Uitoefening opties	– 38.750	– 66.500
Uitstaand en volgestort per 31 december	584.287	517.787

66 VOORZIENINGEN

	2012	2013
Garantie en claims	1,1	0,9
Overige	–	–
Stand per 31 december	1,1	0,9

De looptijd van de voorzieningen is meer dan één jaar.

67 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2012	2013
Gesyndiceerde lening	215,0	190,3
Overige	4,4	–
Stand per 31 december	219,4	190,3

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

68 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2012	2013
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	145,6	98,5
Schulden aan geconsolideerde dochterondernemingen	4,9	42,3
Handels en overige schulden	7,0	3,3
Stand per 31 december	157,5	144,1

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

69 ACCOUNTANTSKOSTEN

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. en de overige bij het KPMG-netwerk aangesloten entiteiten zijn ten laste gebracht van de Groep, een en ander zoals bedoeld in artikel 382a Titel 9 Boek 2 BW.

Honoraria

in euro x 1.000	2012*	2013
Onderzoek van de jaarrekening	820	755
Andere controleopdrachten	210	189
Andere niet-controlediensten	190	146
Totaal	1.220	1.090

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

70 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

De Vennootschap heeft een aansprakelijkheidsverklaring conform Artikel 403 Boek 2 Burgerlijk Wetboek afgegeven voor de meeste Nederlandse dochterondernemingen.

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

Voorts verwijzen wij naar de toelichting onder paragraaf 53 inzake voorwaardelijke verplichtingen. Daarnaast zijn voor een Nederlandse en een aantal buitenlandse dochterondernemingen garanties afgegeven.

Almelo, 26 februari 2014

Raad van bestuur

Ir. L. de Vries, voorzitter

Raad van commissarissen

Dr. J.C.M. Hovers, voorzitter

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

Mr. E. ten Cate

Drs. Ing. P.F. Hartman

Overige gegevens

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: De Algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke Ten Cate nv

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 101 tot en met 152 opgenomen jaarrekening 2013 van Koninklijke Ten Cate nv te Almelo gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2013, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht van mutaties in het groepsvermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke Ten Cate nv per 31 december 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke Ten Cate nv per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

› Overige gegevens

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amstelveen, 26 februari 2014

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

T. van der Heijden RA

STATUTAIRE REGELING MET BETREKKING TOT DE WINSTVERDELING
(Artikel 30)

Verkorte weergave statutaire regeling

1. Uitkeringen op aandelen kunnen slechts plaatshebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbare eigen vermogen.
2. De raad van bestuur heeft, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, de bevoegdheid te bepalen welk deel van de winst zal worden gereserveerd.
3. Hetgeen na reservering ingevolge lid 2 van de winst resteert staat ter beschikking van de algemene vergadering.
4. Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
5. De raad van bestuur kan onder goedkeuring van de raad van commissarissen besluiten tot tussentijdse uitkeringen van dividenden op aandelen, mits aan het vereiste van artikel 1 is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling overeenkomstig het bepaalde in de wet.
6. Bij de berekening van het bedrag van enige uitkering, tellen aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt niet mee.
7. Op uitkeringen aan aandeelhouders zijn voorts de artikelen 2:104 en 2:105 van het Burgerlijk Wetboek van toepassing.

VOORSTEL WINSTBESTEMMING

In miljoenen euro	2012*	2013
Nettoresultaat	20,9	19,0
Onder toepassing van artikel 30 lid 2 van de statuten toegevoegd aan de overige reserves	- 8,1	- 4,5
	12,8	14,5
Per saldo mutatie van de wettelijke reserves	0,6	- 1,8
	13,4	12,7
Onverdeeld dividendsaldo van vorig jaar	-	0,4
	13,4	13,1
Uitkering € 0,50 respectievelijk € 0,50 dividend voor houders van gewone aandelen ex artikel 30 lid 3 van de statuten	- 13,0	- 13,1
Onverdeeld dividendsaldo ultimo jaar, hetgeen naar de betreffende rekening wordt overgebracht	0,4	-

* Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

Tienjarenoverzicht

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld	2004 ¹	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ³	2013
GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING										
Omzet	641,0	686,5	770,5	886,0	1.032,6	842,1	984,5	1.138,8	1.049,0	1.012,0
EBITDA	53,8	57,8	73,2	102,1	126,1	75,4	119,5	137,5	87,2	83,5
EBITA	34,9	39,2	51,1	73,0	95,4	41,5	85,0	102,5	50,1	48,7
Bedrijfsresultaat (EBIT)	34,6	38,5	50,1	69,4	83,8	32,7	74,6	89,6	35,6	35,6
Nettofinancieringslasten	-6,8	-4,6	-8,0	-11,3	-13,7	-12,7	-10,0	-11,3	-12,1	-10,1
Winstbelasting	-9,2	-11,5	-11,4	-11,9	-19,1	-5,6	-17,9	-18,7	-8,2	-8,5
Aandeel in nettoresultaat deelnemingen	5,1	8,1	45,4	0,3	-	8,7	-1,3	-1,3	-0,3	0,1
Resultaat na winstbelasting	23,7	30,5	76,1	46,5	51,0	23,1	45,4	58,3	15,0	17,1
Minderheidsbelang	-0,1	-	-0,1	-0,1	0,1	0,8	0,6	0,4	5,9	1,9
Nettoresultaat	23,6	30,5	76,0	46,4	51,1	23,9	46,0	58,7	20,9	19,0
Dividend	10,2	12,5	16,2	18,8	20,4	15,0	18,8	24,0	13,0	13,1
EBITA in % van de omzet	5,4%	5,7%	6,6%	8,2%	9,2%	4,9%	8,6%	9,0%	4,8%	4,8%
Rendement op gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen ²	13,5%	15,3%	14,4%	13,1%	13,4%	5,7%	12,1%	13,1%	6,2%	6,4%

¹ Cijfers op basis van Dutch GAAP.

² Vóór 2007 op basis van netto geïnvesteerd vermogen ultimo.

³ Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

	2004 ¹	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ²	2013
GECONSOLIDEERDE BALANS										
Immateriële activa	12,1	13,8	12,4	136,8	212,1	203,8	242,8	273,0	269,4	270,2
Materiële vaste activa	118,8	161,4	165,8	218,1	247,4	214,7	214,2	221,9	196,7	165,7
Financiële vaste activa	19,9	35,2	18,3	19,8	25,1	45,3	34,2	36,8	47,0	42,1
Totaal vaste activa	150,8	210,4	196,5	374,7	484,6	463,8	491,2	531,7	513,1	478,0
Vorraden	138,6	157,5	157,7	176,2	211,5	155,0	216,9	267,9	226,4	223,8
Vorderingen	98,8	125,0	128,2	166,2	187,7	116,9	169,8	181,1	159,7	147,1
Effecten en liquide middelen	2,7	4,6	6,7	4,8	5,4	12,8	11,6	22,7	26,7	21,6
Totaal vlottende activa	240,1	287,1	292,6	347,2	404,6	284,7	398,3	471,7	412,8	392,5
Totaal activa	390,9	497,5	489,1	721,9	889,2	748,5	889,5	1.003,4	925,9	870,5
Eigen vermogen	146,5	181,8	238,7	310,1	366,9	380,8	438,5	465,8	457,2	474,3
Minderheidsbelang	0,1	–	0,2	0,3	5,1	4,1	3,8	3,7	– 1,9	– 1,0
Groepsvermogen	146,6	181,8	238,9	310,4	372,0	384,9	442,3	469,5	455,3	473,3
Voorzieningen	52,1	56,1	43,8	40,8	43,5	40,5	32,0	50,6	65,3	45,9
Langlopende schulden	74,1	130,2	63,5	222,3	316,2	192,0	195,2	275,1	220,3	195,1
Banken en kortlopende leningen	24,6	27,1	30,4	12,9	20,3	16,3	57,1	36,3	36,3	15,7
Overige kortlopende schulden	93,5	102,3	112,5	135,5	137,2	114,8	162,9	171,9	148,7	140,5
Totaal passiva	390,9	497,5	489,1	721,9	889,2	748,5	889,5	1.003,4	925,9	870,5
Groepsvermogen/totaal vermogen	38%	37%	49%	43%	42%	51%	50%	47%	49%	54%
Acquisities c.q. (de)consolidaties	29,2	40,8	– 63,0	175,1	88,1	– 3,3	24,7	34,8	15,7	18,0
Investerings in (im)materiële vaste activa	12,0	26,2	43,0	62,9	48,0	17,3	21,3	25,7	16,6	14,4
Werkkapitaal	143,9	180,2	173,4	206,9	262,0	157,1	223,8	277,1	237,4	230,4
Afschrijvingen en amortisatie	19,2	19,3	23,1	32,7	42,3	42,7	44,9	47,9	51,6	47,9
Aantal mensjaren ultimo	3.634	3.578	3.532	4.020	4.437	3.805	4.271	4.353	4.454	4.256
Aantal uitstaande aandelen ultimo (x 1.000)	20.472	20.784	21.063	23.556	23.967	25.068	25.502	25.929	26.498	26.791
Nettoresultaat per aandeel van € 2,50	1,17	1,48	3,66	2,04	2,18	0,97	1,84	2,31	0,81	0,72
Dividend per aandeel in euro	0,50	0,60	0,70	0,80	0,85	0,60	0,75	0,95	0,50	0,50
Slotkoers in euro	13,55	21,50	23,21	21,27	16,05	18,43	28,00	21,26	19,87	22,90

¹ Cijfers op basis van Dutch GAAP.

² Aangepast voor stelselwijziging pensioenen.

Begrippenlijst

Basistechnologieën TenCate	Vezel-, weef- en finishtechnologie; market windows zijn beschermende weefsels, outdoorweefsels en composieten voor de lucht- en ruimtevaart, automotieve en bepantsering. Non-woven-, grid- en extrusie-technologie; market windows zijn geotextiel, industriële weefsels en kunstgras.	Dochterondernemingen (werkmaatschappij)	Onderdeel (werkmaatschappij) dat voor meer dan 50 procent eigendom is van Koninklijke Ten Cate nv.
		EBIT	Resultaat voor nettofinancieringslasten en winstbelastingen.
		EBITA	Resultaat voor nettofinancieringslasten, winstbelastingen en amortisatie.
		EBITDA	Resultaat voor nettofinancieringslasten, winstbelastingen, afschrijvingen en amortisatie.
Belanghebbenden	Betrokken bij de onderneming, onder wie medewerkers, leveranciers, klanten, eindgebruikers, aandeelhouders, analisten, overheden en omwonenden.	Fix it / exit-strategie	Het gezond dan wel winstgevend maken van onderdelen van de onderneming die niet tot de kernactiviteit behoren met als doel deze te vervreemden. De vrijgekomen middelen worden aangewend voor nieuwe acquisities.
Businessmodel	Het businessmodel van TenCate richt zich op het businessmodel voor waardeketenmanagement en rust op vier pijlers: ■ End-usermarketing ■ Technologische innovatie ■ Kostenleiderschap ■ Productdifferentiatie	FM Global Highly Protected Risk Award	Certificaat van FM Global voor bedrijven die voldoen aan alle richtlijnen van deze verzekeraar voor schadepreventie.
Buy & build-strategie	Verwerving en verbinding van bedrijven en bedrijfsonderdelen met complementaire productportfolio, technologieën en markten voor operationele en strategische synergie die resulteren in grotere marktkansen en winstgevendheid.	Geosynthetics	Geweven geotextiele materialen, non-wovens en grids op basis van polypropyleen en polyethyleen.
Composiet	Een combinatie van twee of meer geavanceerde materialen (op basis van bijvoorbeeld koolstofvezel, glasvezel en aramideweefsels) die sterker is dan de materialen op zich.	Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen (gewoon)	Het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste aandelen, inclusief het gewogen gemiddelde van uitgeoefende optierechten, gecorrigeerd voor het gewogen gemiddelde van de in bezit zijnde eigen aandelen.
Corporate governance	Regels en gedragingen, opgesteld door de commissie-Tabaksblat, die bedrijven moeten volgen voor een goed bestuur en waarover ze verantwoording moeten afleggen. Ook: de wijze waarop een onderneming goed, efficiënt en verantwoord moet worden geleid en waarop verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid aan alle belanghebbenden.	Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen (verwaterd)	Het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste gewone aandelen, inclusief het effect van uitstaande optierechten.
		Global Reporting Initiative	Het Global Reporting Initiative (GRI) is een internationale organisatie die richtlijnen en definities opstelt voor duurzaamheidsverslaggeving.

Joint venture	Samenwerkingsvorm waarbij TenCate met een of meer organisaties een nieuwe onderneming opricht en van hieruit (nieuwe) gezamenlijke activiteiten ontplooit.	Nettoschuldpositie	Langlopende en kortlopende rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen, minus geldmiddelen en kasequivalenten.
Market window	De ideale tijd voor de introductie van een product op de markt. Ook: mogelijke markttoepassing.	Octrooi (in aanvraag en verleend)	Exclusief recht op de uitvinding op een product of proces (Engels: patent).
Marktgroep	Clustering van dochterondernemingen (werkmaatschappijen) die samenwerken in onderzoek & ontwikkeling, productie, end-usermarketing en verkoop.	Prepreg	Dunne folie van een substraat (meestal weefsel) dat wordt voorgeïmpregneerd met een hars.
MVO Prestatieladder	Certificatienorm met vijf niveaus voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.	Proces-ecotool	Een meetinstrument om een zo volledig en eenduidig mogelijke CO ₂ -voetafdruk te bepalen van de processen binnen de TenCate marktgroepen ('binnen de poort').
Netto geïnvesteerd vermogen	Het aan de vennootschap ter beschikking gestelde vermogen, te weten totaal eigen vermogen vermeerderd met ter beschikking gestelde leningen en voorzieningen, vermindert met het saldo van geldmiddelen en kasequivalenten.	Product-ecotool	Met behulp van specifieke parameters om de CO ₂ -voetafdruk te bepalen van TenCate producten ('buiten de poort').
Nettoresultaat	Resultaat na aftrek van minderheidsbelangen (resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap).	Rendement op netto geïnvesteerd vermogen	Percentage van de winst (voor winstbestemming), inclusief minderheidsbelang en rentelasten ten opzichte van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen.
Nettoresultaat per aandeel (gewoon)	Nettoresultaat gedeeld door het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen gedurende het jaar.	Sector	Technologiecluster van marktgroepen en bedrijfsonderdelen waarin op grond van onderscheidende technologieën de inkoop van grondstoffen is geconcentreerd.
Nettoresultaat per aandeel (verwaterd)	Nettoresultaat gedeeld door het gewogen gemiddelde van het aantal verwaterde aandelen gedurende het jaar.	Systeembenadering	Het in toenemende mate willen / kunnen aanbieden van op elkaar afgestemde componenten (bijvoorbeeld weefsels) in een systeem.
		Textureren	Bewerking van filamentgarens waardoor deze een blijvende kroezing en een grotere rek en elasticiteit krijgen.

› Begrippenlijst

Thermoplastisch composiet	Composiet dat bij verhitting onder druk en gedurende bepaalde tijd zacht wordt en dan in de juiste vorm kan worden gebracht; een fysisch dus omkeerbaar proces. Alle thermoplasten zijn in beginsel recyclebaar.
Thermoset (thermo-hardend) composiet	Composiet dat hard blijft en ontbindt als dit wordt verhit; een chemisch en dus onomkeerbaar proces.
Werkkapitaal	Het totaal van de voorraden en vorderingen minus de handels- en overige schulden en kortlopende winstbelastingverplichtingen.
Werkkapitaal in dagen	Werkkapitaal uitgedrukt in dagen van de omzet van het laatste kwartaal (naar jaarbasis gerekend).

Communicatiemiddelen

Dit jaarverslag heeft betrekking op het kalenderjaar 2013.

Het jaarverslag is woensdag 5 maart 2014 als pdf geplaatst op de website van TenCate en met ingang van dinsdag 25 maart in beperkte oplage ook beschikbaar in gedrukte vorm. Het jaaroverzicht 2013, een beknopte versie van het jaarverslag, is beschikbaar vanaf vrijdag 28 maart.

Het Jaaroverzicht van Koninklijke Ten Cate nv wordt met ingang van 2014 automatisch per post toegestuurd aan belanghebbenden die zich in het verleden reeds hadden aangemeld voor het ontvangen van het tot voor kort gedrukte Jaarverslag. Nieuwe bestellingen voor het Jaaroverzicht kunnen worden doorgegeven via royal@tencate.com.

COMMUNICATIEMIDDELEN TENCATE INZAKE VERSLAGGEVING EN INVESTOR RELATIONS

Gedrukt Jaaroverzicht 2013

Samenvatting jaarverslag 2013
Inclusief samenvatting jaarrekening 2013
Betreft kalenderjaar 2013
Gedrukte oplage in zowel Nederlands als Engels
Aantal pagina's: 48
Bestellen: royal@tencate.com
Aard van verslaggeving: inclusive reporting (financieel en niet-financieel)
TenCate beschikt bewust niet over een separaat MVO-jaaroverzicht
Publicatiedatum: 28 maart 2014

Dynamisch jaarverslag 2013

Volledig jaarverslag 2013
Exclusief volledige jaarrekening 2013
Inclusief MVO-activiteiten 2013
Inclusief GRI-tabel 2013
Inclusief begrippenlijst
Betreft kalenderjaar 2013
Archief dynamische jaarverslagen TenCate sinds 2010
Archief jaarverslagen TenCate in PDF sinds 1994
Dynamische versie in zowel Nederlands als Engels
Bekijken: www.tencateannualreports.com
Aard van verslaggeving: inclusive reporting (financieel en niet-financieel)
Publicatiedatum: 1 april 2014

Digitaal Jaarverslag 2013

Volledig jaarverslag 2013
Inclusief volledige jaarrekening 2013
Inclusief begrippenlijst
Betreft kalenderjaar 2013
PDF-versie in zowel Nederlands als Engels
Aantal pagina's: 168
Bekijken: www.tencate.com/jaarverslag2013
Aard van verslaggeving: inclusive reporting (financieel en niet-financieel)
TenCate beschikt bewust niet over een separaat MVO-jaarverslag
Publicatiedatum: 5 maart 2014

Investor relations app (IR app)

Applicatie voor investor relations
Financiële achtergrondinformatie
Dynamische versie in zowel Nederlands als Engels
Actuele beurskoers TenCate op NYSE Euronext
Financiële kalender
Informatie inzake aandeelhoudersvergadering TenCate
Relevante IR-presentaties
Relevante webcasts TenCate
Archief jaarverslagen TenCate in PDF sinds 1994
Bekijken: irapp.tencate.com

Persberichten

Financiële persberichten inzake kwartaalcijfers en jaarcijfers, acquisities en grote orders
Niet-financiële persberichten inzake nieuwsfeiten, actualiteiten en maatschappelijk verantwoord ondernemen
Bekijken: www.tencate.com/nieuws
Abonneren: www.tencate.com/persberichten

Belanghebbendenmagazine txtures

Gedrukte oplage verschijnt vier keer per jaar
Tevens applicatie met aanvullende informatie en beelden
Inclusief column voorzitter raad van bestuur naar aanleiding van jaarcijfers en kwartaalcijfers
Aantal pagina's: circa 48
Publicatiedata: 13 maart, 22 mei, 7 augustus en 6 november 2014
Bekijken: txturesapp.tencate.com
Bestellen gedrukte versie: royal@tencate.com

Colofon

Tekst

Koninklijke Ten Cate nv

Vertaling

VVH business translations, Utrecht

Ontwerp

Frontwise, Utrecht

Realisatie

Domani B.V., Weesp

Druk

Lulof Druktechniek B.V., Almelo

Afbeeldingen

Joost van Baars

Marjo Baas

Doug Bergen

Dennis de Beurs

Sean Clee

Frans Dekker

Alexandre Doumenjou

Mark Evans

Hervé Gousse

Paul Haverkort

Norbert Hekkink

Werner Helmich

Truls Lötvedt

Shaun Lowe

Henrik Morlock

Mike Page

Franz Pfluegl

Roelof Pot

Frank Uijlenbroek

Adrian Waine

Courtesy © Aérospatiale Westland

Courtesy © Airbus

Courtesy © Augusta Westland

Courtesy © Boeing

Courtesy © Cirrus

Courtesy © Embraer

Courtesy © Gulfstream Aerospace Corporation

Courtesy © Fokker Aerostructures

Courtesy © Mercedes-Benz (Daimler AG)

Courtesy © Royal Danish Navy

Courtesy © SpaceX

Courtesy © Schiebel

Dochterondernemingen en deelnemingen

per 31 december 2013

SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

Ten Cate Advanced Textiles bv
Holding TenCate Advanced Textiles-groep in Nederland

Nijverdal, Nederland

Ten Cate Protect bv
Ten Cate Protective Fabrics USA inc
Ten Cate Protective Fabrics Canada inc
Weefsels voor beroeps- en veiligheidskleding alsmede outdoor toepassingen

Nijverdal, Nederland

Union City (Georgia), VS

Montreal (Quebec), Canada

Ten Cate - Union Protective Fabrics Asia Ltd (50,65%)
Weefsels voor beschermende kleding

Bangkok, Thailand

Ten Cate Advanced Composites bv
Geavanceerde composietmaterialen voor de luchtvaartindustrie en antiballistische toepassingen

Nijverdal, Nederland

Ten Cate Advanced Composites USA inc
Phoenix TPC inc
YLA inc
Geavanceerde composietmaterialen voor ruimtevaart, luchtvaart en industriële toepassingen

Morgan Hill (California), VS

Taunton (Massachusetts), VS

Benicia (California), VS

Performance Materials Corporation
PMC Holding Corporation
Baycomp Company
PMC Guangzhou
T3 (51%)
Thermoplastisch composietmaterialen en componenten voor de automotive-industrie, olie- & gaswinning en consumentenelektronica

Camarillo (California), VS

Camarillo (California), VS

Burlington (Ontario), Canada

Guangzhou, China

Taichung, Taiwan

Ten Cate Advanced Composites Ltd
Geavanceerde composietmaterialen voor industriële en automotivetoepassingen

Nottingham, VK

Ten Cate Advanced Armour UK (AML)
Ten Cate Advanced Armour sas
Ten Cate Advanced Armour Danmark a/s
Geavanceerde keramische en composietmaterialen voor antiballistische toepassingen

Swindon, VK

Primarette, Frankrijk

Vissenbjerg, Denemarken

Ten Cate Advanced Armor USA inc
Geavanceerde composietmaterialen voor voertuigbepantsering

Newark (Ohio), VS

Ten Cate Active Protection ApS (ABDS)
Actieve beschermingssystemen voor legervoertuigen

Vissenbjerg, Denemarken

AML India Private Ltd (90%)
Ten Cate Protective India Private Ltd
Ontwerp en productie van materialen voor voertuigbepantsering en weefsels voor broebs- en veiligheidskleding alsmede outdoor toepassingen

Noida, India

Gurgaon, India

SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

Nicolon Corp. (Ten Cate Geosynthetics North America)
Ten Cate Geosynthetics Austria GmbH
Ten Cate Geosynthetics France sas
Ten Cate Geosynthetics Netherlands bv
Ten Cate Geosynthetics Asia sdn bhd
TenCate Industrial Zhuhai co Ltd
Geosynthetische materialen en industriële weefsels

Atlanta (Georgia), VS

Linz, Oostenrijk

Bezons, Frankrijk

Nijverdal, Nederland

Kuala Lumpur, Maleisië

Zhuhai, China

Ten Cate Geosynthetics sdn bhd (Malaysia)
Ten Cate Geosynthetics (Thailand) Ltd
Ten Cate Geosynthetics pte Ltd
Ten Cate Geosynthetics Italy srl
Ten Cate Geosynthetics (UK) Ltd
Ten Cate Geosynthetics Iberia sl
Ten Cate Geosynthetics Deutschland GmbH
Ten Cate Geosynthetics Poland Sp zoo
Ten Cate Geosynthetics CZ sro
Ten Cate Geosynthetics Romania srl
Verkoopkantoren

Kuala Lumpur, Maleisië

Bangkok, Thailand

Singapore

Meda, Italië

Telford, VK

Madrid, Spanje

Dietzenbach, Duitsland

Kraków, Polen

Praag, Tsjechië

Boekarest, Roemenië

Ten Cate Thiolon bv
Polyloom Corp. (Ten Cate Thiolon USA)
Ten Cate Thiolon Middle East (49%)*
Kunstgrascomponenten en -systemen

Nijverdal, Nederland

Dayton (Tennessee), VS

Dubai, Verenigde Arabische Emiraten

Ten Cate Thiobac bv
Backing voor kunstgrassystemen

Nijverdal, Nederland

GreenFields Holding BV (90%)
GreenFields BV
(dochter van GreenFields Holding BV)
Xtra Grass BV*)
Bresco AS*)
GreenFields Swiss AG*)
GreenFields Sports Turf Systems (ME) Ltd (80%)*
GreenFields West Africa SARL (65%)*
GreenFields Sports Surfaces UK Ltd*)
GreenFields India FZC (51%)*
Marketing en installatie van kunstgrassystemen

Genemuiden, Nederland

Genemuiden, Nederland

Kampen, Nederland

Molde, Noorwegen

Schaffhausen, Zwitserland

Nicosia, Cyprus

Cotonou, Benin

Bolton, VK

Sharjah, Verenigde Arabische Emiraten

TigerTurf NZ, Ltd
TigerTurf Australia Pty Ltd
TigerTurf UK Ltd
Tiger Sports Americas inc
Marketing- en productieorganisaties van kunstgrassystemen

Auckland, Nieuw Zeeland

Campbellfield, Australië

Hartlebury, VK

Austin (Texas), VS

Edel Grass bv (50%)
Marketing en installatie van kunstgrassystemen

Genemuiden, Nederland

*) Dochter van GreenFields BV.

*) In verband met de wetgeving in Dubai wordt 51% gehouden door een lokale partner. De economische eigendom berust voor 100% bij Koninklijke Ten Cate nv.

SECTOR OVERIG

Xennia Technology ltd (90,88%) Xennia Holland bv Gespecialiseerde inkjettechnologie voor industriële toepassingen	Letchworth, VK Nijverdal, Nederland
Ten Cate Enbi International bv Holding TenCate Enbi-groep	Brunssum, Nederland
Ten Cate Enbi GmbH Ten Cate Enbi kft Ten Cate Enbi inc Ten Cate Enbi inc Ten Cate Enbi pte ltd Ten Cate Enbi Zhuhai co ltd Technische rollers en componenten voor printers, copiers, faxapparaten, postsorteermachines, geldautomaten, isolatie- en verwarmingssystemen	Leverkusen, Duitsland Rétság, Hongarije Shelbyville (Indiana), VS Rochester (New York), VS Singapore Zhuhai, China
Ten Cate Assurantiën bv Verzekeringen	Almelo, Nederland
Ten Cate Nederland bv Royal Ten Cate (USA) inc Ten Cate UK ltd Ten Cate France sas Ten Cate Deutschland GmbH Ten Cate Danmark a/s Royal Ten Cate Pacific ltd Royal Ten Cate China Holding ltd Landenholdings	Almelo, Nederland Washington D.C., VS Londen, VK Parijs, Frankrijk Opladen, Duitsland Kopenhagen, Denemarken Hong Kong, China Hong Kong, China
Ten Cate Finance AG Financieringsmaatschappij	Schaffhausen, Zwitserland

NIET-GECONSOLIDEERDE DEELNEMINGEN

Landscape Solutions bv (25%) Marketing- en productieorganisatie voor landscaping-kunstgras	Goirle, Nederland
Hellas Construction Inc (30%) Productie en constructie van sportvelden	Austin (Texas), VS

De in dit overzicht genoemde werkmaatschappijen zijn geconsolideerd in de jaarrekening opgenomen, met uitzondering van de bedrijven die als niet-geconsolideerd staan vermeld. Enkele in het totaalbeeld van ondergeschikt belang zijnde dochterondernemingen en deelnemingen zijn in bovenstaand overzicht buiten beschouwing gelaten, conform artikel 379 lid 3 boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Het deelnemingspercentage bedraagt 100, tenzij anders vermeld.

Protecting people

In transit



Contact

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

Drs Pieter Zwinkels, investor relations manager

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

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

PROTECTING PEOPLE

IN TRANSIT
IN HABITATS
AT WORK
DURING LEISURE

