

Koninklijke Ten Cate nv

Jaarverslag 2014



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, waaronder drop-on-demand techniek en continuus-inkjet techniek.
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, postsorteerapparaten 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.		Holdingsactiviteiten, waaronder financiering, accounting, creditmanagement, octrooien, investor relations, businessdevelopment, corporate communicatie, informatietechnologie, human-resourcesmanagement, riskmanagement en verzekeringen.
ADVANCED ARMOUR		
Geavanceerde composiet- en keramische materialen en (geïntegreerde) systemen voor de passieve en actieve bescherming van personen, voertuigen, helikopters en vaartuigen van politie, landmacht, luchtmacht, marine en civiele diensten.		

Focus

Van trends naar oplossingen

WERELDWIJDE TRENDS

VEILIGHEID



DUURZAAMHEID

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.

IN HABITATS

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.

AT WORK

De werkomgeving van medewerkers in de industrie en dienstverlening kan risicovol, gevaarlijk of zelfs vijandig zijn. Persoonsbescherming op de werkplek, onderweg, op locatie of tijdens een missie is noodzakelijk om de werkzaamheden professioneel en veilig te kunnen uitoefenen.

DURING LEISURE

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

Composietmaterialen voor voertuigen, vaartuigen, vliegtuigen, helikopters, ruimtevaart en mobiliteitsconcepten.

INFRASTRUCTUUR

Geotextielen voor infrastructurele werken; composietmaterialen voor constructies; kunstgras voor landscaping.

WATER-MANAGEMENT

Geotextielen en systemen voor watermanagement, maritieme projecten en ontwatering.

DEFENSIE

Materialen voor bescherming van militairen; voertuig-, vaartuig-, helikopter- en vliegtuigbepantsering.

PERSOONS-BESCHERMING

Materialen voor bescherming van personen in hun werk- en leefomgeving.

SPORT EN RECREATIE

Kunstgras voor sporten, outdoorweefsels, composietmaterialen voor sporttoepassingen.

Profiel

Koninklijke Ten Cate nv

Materiaaltechnologieconcern

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, persoonsbescherming, sport en recreatie.

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 octrooi-posities). Dat stelt de onderneming in staat materialen te ontwikkelen die optimaal aansluiten op individuele marktbehoefte binnen de gekozen marktthema's veiligheid en bescherming van mens en milieu.

MATERIAALKUNDE EN INNOVATIE

TenCate is een internationaal opererende onderneming die textiel-technologie combineert met chemische processtechnologie bij de ontwikkeling en de productie van functionele materialen, modules en systemen die optimaal inspelen op specifieke marktbehoefte. 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-markt-technologiecombinaties) die TenCate in geselecteerde nichemarkten aanbiedt.

MISSIE

TenCate wil leidend zijn in het bieden van duurzame oplossingen voor persoonsbescherming en bescherming van de werk- en leefomgeving. Het ontwikkelen van de juiste productportfolio, toegesneden op specifieke marktbehoefte, 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.

TECHNISCH TEXTIEL

TenCate behoort tot de wereldleiders in 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.

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 2014

Koninklijke Ten Cate nv

Organisatie, Focus en Profiel	Binnenzijde omslag
Belangrijkste ontwikkelingen 2014	3
Evaluatie actieplannen 2014	4
Kerngegevens 2014	6
Kerncijfers 2014	8
Het aandeel TenCate	9
Voorwoord voorzitter raad van bestuur	12
Protecting people at work	16
Business overview	17
Visie, missie en strategie	18
Strategische doelen	19
Businessmodel en waardecreatie	20
Strategische doelstellingen en voortgang	25
Indicatoren	26
Sectoren	34
Corporate informatie	43
Business context	49
Businessomgeving	50
Belanghebbenden	52
Materialiteitsmatrix	54
SWOT-analyse	56
Risicomanagement	58
Governance	61
Raad van bestuur	62
Raad van commissarissen	63
Verslag raad van commissarissen	64
Corporate governance	67
Organogram	68
Performance	69
Verslag raad van bestuur	70
Omzet en resultaten sectoren	74
Outlook	93
Vooruitzichten 2015	94
Actieplannen 2015	95
Bestuursverklaring	96
Financial statements	97
Jaarrekening 2014	98
Overige gegevens	152
Tienjarenoverzicht	158
Begrippenlijst	160
Communicatiemiddelen	163
Colofon	164
Overzicht dochterondernemingen en deelnemingen	Binnenzijde omslag
Contact	Buitenzijde omslag

- › Een samenvatting van dit jaarverslag is als gedrukt Jaaroverzicht beschikbaar via royal@tencate.com
- › Een interactieve digitale versie van dit verslag is beschikbaar op www.tencateannualreports.com
- › Voor een juridisch overzicht van dochterondernemingen en deelnemingen verwijzen wij naar de binnenzijde van het omslag.
- › Erratum: Op pagina 83 van dit verslag is de grafiek 'Omzet Geografisch' gecorrigeerd. In de oorspronkelijke versie waren foutieve getallen gebruikt.

Beschermingssysteem voor brandweer Zaanstreek-Waterland

Het brandweerkorps Zaanstreek-Waterland koos eind maart 2014 voor de hoogwaardige weefsels van TenCate voor zijn uitrustingskleding. Deze beschermende materialen zijn verwerkt in 800 stuks brandwerende kleding voor de brandweerlieden van dit korps. De pakken zijn geleverd in samenwerking met de LHD Group uit Duitsland. TenCate Millenia™ weefsels werden toegepast in de lichtgewicht buitenlaag, de beschermende thermische voering en de versterkte delen. Die combinatie vermindert hittestress, waardoor brandweerlieden langer kunnen doorwerken en minder tijd nodig hebben voor fysiek herstel.

De kleding is aan diverse strenge testen onderworpen. Brandweerlieden hebben in koude en hitte draagproeven uitgevoerd om zowel de pasvorm en bewegingsvrijheid als de vocht- en warmteregulerende eigenschappen te beoordelen. Naast het bestrijden van branden rukken brandweerlieden uit voor een breed scala aan noodsituaties, zoals verkeersongevallen en andere reddingsoperaties. Deze sterk verschillende situaties vereisen multifunctionele kleding die licht in gewicht is, comfortabel, sterk en beschermend. TenCate Millenia™ weefsel is ideaal voor deze doeleinden.



Belangrijkste ontwikkelingen 2014

Omzet steeg autonoom met 4% tot € 1.042 miljoen

- De omzetgroei kwam voor het grootste gedeelte op naam van de marktgroepen TenCate Advanced Composites en TenCate Grass.
- De omzet in private markten groeide met 12% en maakte 57% (2013: 53%) uit van het totaal. De omzet in defensiemarkten daalde in de eerste jaarthelft sterk en maakte voor geheel 2014 7% (2013: 8%) uit van het totaal.

EBITA daalde 2% naar € 53,3 miljoen (2013: € 54,4 miljoen)

- De ontwikkeling van de EBITA (voor eenmalige posten) van het concern als geheel was een weergave van uiteenlopende resultaatontwikkelingen bij de marktgroepen, met per saldo een lichte teruggang. Het resultaat werd gedrukt door een fors operationeel verlies bij TenCate Advanced Armour, gedaalde marges bij TenCate Geosynthetics en gestegen marketingkosten.
- De netto rentedragende schuld is in 2014 toegenomen met € 27,2 miljoen tot € 215,5 miljoen; schuldratio 2,57 (2013: 2,27).

Eenmalige posten – € 77,1 miljoen (2013: – € 5,9 miljoen)

- De belangrijkste eenmalige post betreft een impairment van € 82,2 miljoen voor winstbelasting. De belangrijkste impairments hebben betrekking op TenCate Advanced Armour en Xennia Technology. De impairment is ingegeven door gewijzigde prognoses. Deze zijn mede gebaseerd op de historische resultaten.
- In de eenmalige posten is naast de impairment een bate begrepen van € 7,9 miljoen voor belasting als gevolg van een wijziging in de pensioenregeling in Nederland.
- Het nettoresultaat na eenmalige posten bedraagt – € 45,7 miljoen (2013: € 19,0 miljoen).

Sterke stijging resultaat Advanced Textiles & Composites ondanks verlies TenCate Advanced Armour

- In de sector Advanced Textiles & Composites steeg de EBITA met 5% tot € 27,2 miljoen (2013: € 26,0 miljoen) door de omzetgroei in composieten voor luchtvaart- en automotivetoepassingen en in de beschermende weefsels voor de industrie. De defensiegerelateerde omzet herstelde zich vanaf het tweede kwartaal.
- De autonome omzetzakking van 17% bij TenCate Advanced Armour leidde tot een fors operationeel verlies bij deze marktgroep.

Resultaat Geosynthetics & Grass gedaald

- De EBITA van Geosynthetics & Grass daalde met 14% tot € 23,5 miljoen (2013: € 27,3 miljoen).
- TenCate Geosynthetics boekte een autonome omzetgroei van 4% ondanks een terughoudende markt voor infrastructuurprojecten. Hierdoor was sprake van gedaalde marges en stond het resultaat onder druk.
- TenCate Grass behaalde een autonome omzetgroei van 11%, mede door een succesvolle introductie van het merk GreenFields® in de Verenigde Staten en een goede omzetontwikkeling in kunstgrasgarens en -systemen. Het resultaat van TenCate Grass ontwikkelde zich gunstig bij gestegen marketingkosten.

Verkoop TenCate Enbi in 2015 afgerond

- In de sector Overig verbeterde de EBITA tot € 2,6 miljoen (2013: € 1,1 miljoen).
- In januari 2015 werd overeenstemming bereikt over de verkoop van TenCate Enbi, die naar verwachting in de eerste helft van 2015 volledig zal zijn afgerond.

Overige ontwikkelingen

- De investeringen in vaste activa lagen met € 24,8 miljoen (2013: € 14,4 miljoen) onder het niveau van de afschrijvingen (€ 31,3 miljoen).
- De nettoschuld steeg van € 188,3 miljoen eind 2013 tot € 215,5 miljoen eind 2014, mede door een stijging van het werkkapitaal als gevolg van de aantrekkende omzet tegen het einde van het jaar en de aanhoudend sterke vraag naar kunstgrasgarens.

Evaluatie actieplannen 2014

SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

- **Groei omzet industriële markt voor beschermende weefsels.** De groei in de industriële markt voor beschermende weefsels bleef sterk. Speerpunten van de groei betreffen de TenCate Tecasafe® en TenCate Tecapro® portfolio, waarvan de omzet in totaal met 17% is gestegen.
- **Herziening commerciële strategie TenCate Protective Fabrics EMEA.** De herziening van de commerciële strategie heeft geresulteerd in een focus op kernklanten en een marktstrategie meer gericht op end-usermarketing. Als gevolg hiervan is de productmix verbeterd en groeide de omzet van veiligheidsweefsels in de industriële markt.
- **Implementatie digitale print- en veredelingsprocessen.** De implementatie van digitale printtechniek op basis van drop-on-demand bij de productie van outdoorweefsels is gerealiseerd. Ook is een begin gemaakt met industriële productie, gesteund door het ontwikkelingsprogramma The Factory of the Future, dat vooral is gericht op digitale veredelingsprocessen. Het Innovation Centre Digital Finishing werd op 9 december officieel in gebruik genomen.
- **Versterking interne samenwerking binnen de Advanced Armour-groep.** Er is gewerkt aan de versterking van de interne samenwerking. Deze verliep uitstekend bij de ontwikkeling van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system.
- **Marktintroductie TenCate ABDS® active blast countermeasure system.** De procedures en testen voor het verkrijgen van officiële goedkeuring c.q. kwalificatie van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system in de Verenigde Staten, verlopen volgens planning. Van daaruit zal de marktintroductie worden gestart.
- **Voortgang van businessdevelopment voor automotive-composieten.** Het ontwikkelteam binnen TenCate Advanced Composites werd versterkt. Businessdevelopment op het gebied van automotivecomposieten kende in 2014 een doorbraak met de levering van composietmaterialen via Adler Plastics voor de Alfa Romeo 4C. De ontwikkeling van vezelversterkte thermoplastisch composietmaterialen voor serieproductie is een proces van jaren, gelet op de aanpassingen die de gehele automobiellindustrie dient door te maken. De productie van de mede door TenCate ontwikkelde koolstofvezelversterkte thermoplastisch composiet autovelg werd in 2014 niet conform de verwachting gestart. Het externe testproces kon in 2014 niet definitief worden afgerond en loopt nog door in 2015.

SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

- **Sterke groei op het gebied van Water & Environment oplossingen.** Door de terughoudende overheidsmarkt kon niet op alle gebieden groei worden gerealiseerd. Groei werd wel verwezenlijkt in producten voor filtratie- en drainageoplossingen. Enkele belangrijke projecten liepen vertraging op en zullen in 2015 worden uitgevoerd.
- **Groeiversnelling van de omzet in kunstgrassystemen.** De marketing van kunstgrassystemen kreeg een extra impuls met de introductie van GreenFields in de Verenigde Staten. Mede door de verhoging van de commerciële activiteiten ten aanzien van innovatieve kunstgrassystemen, zoals GreenFields® MX en GreenFields® systemen (voetbal respectievelijk hockey) nam de omzet van de Grass-groep toe met 11%. De ontwikkeling van nieuwe kunstgrassystemen en onderbouwconstructies zette zich voort.
- **Continuering winstherstel Grass-groep.** In 2014 trad binnen de Grass-groep winstherstel op basis van de omzetgroei op.

SECTOR OVERIG

Overige activiteiten

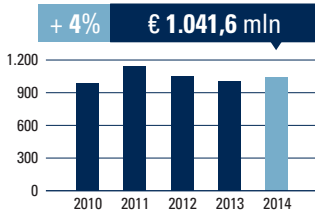
- **Beleid gericht op duurzame groei en verzelfstandiging van TenCate Enbi en Xennia Technology.** Gedurende 2014 is verdere invulling gegeven aan dit beleidsvoornemen. Begin 2015 is overeenstemming bereikt over de verkoop van TenCate Enbi.
- **Continuering winstherstel Xennia Technology.** Xennia Technology continueerde de ingezette beleidswijzigingen gericht op een sterke groei van de inkomzet. De omzet in machines en componenten werd afgebouwd. In 2014 kwam de omzet voor het overgrote deel uit inkten voor (technisch) textielmarkten.

Corporate

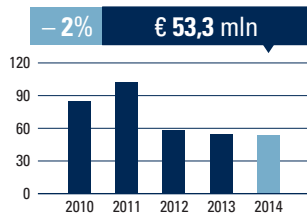
- **Organisatorische aanpassingen gericht op lokale of continentale aansturing.** Het EMEA-gedeelte van TenCate Protective Fabrics en TenCate Advanced Composites werd begin 2014 onder één leiding gebracht. Binnen de sector Geosynthetics & Grass werd de samenwerking vergroot.
- **Verder ontwikkelen van partnerschappen.** Binnen verschillende marktgroepen is sprake van – nieuwe, vernieuwde of bestaande – samenwerkingsverbanden met marktpartijen, zoals het Aachener Zentrum für Integrativen Leichtbau in Aken, Duitsland, en het Thermoplastic Affordable Primary Aircraft Structure consortium in Europa.
- **Verder versterken van financiële soliditeit.** De nettoschuldpositie (€ 215,5 miljoen), is toegenomen ten opzichte van eind 2013. Vooral door de omzetgroei in het vierde kwartaal is het werkkapitaal gegroeid met een overeenkomstig effect op de schuld. Het werkkapitaal is ultimo 2014 tevens toegenomen door de gestegen dollarkoers.
- **Versterking positie in Azië.** TenCate Protective Fabrics intensiverde de verkoopactiviteit voor de TenCate Tecasafe® portfolio en boekte omzetgroei in de Aziatische olie- en gasindustrie. TenCate Advanced Composites zag een groeiende belangstelling voor haar producten in Azië. Deze marktgroep wist goede ingangen te creëren op de Chinese luchtvaartmarkt voor composietmaterialen, hoewel de acceptatie van composietmaterialen binnen deze markt zeer geleidelijk gaat.

Kerngegevens 2014

OMZET

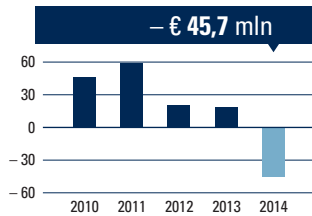


EBITA*

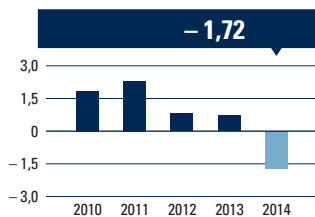


* Voor eenmalige posten.

NETTORESULTAAT



NETTORESULTAAT PER AANDEEL (IN €)



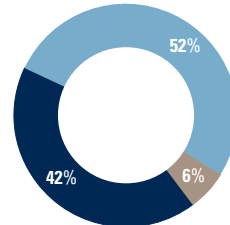
OMZETVERDELING PER SECTOR

Advanced Textiles & Composites

+ 2% € 435,3 mln

Geosynthetics & Grass

€ 538,7 mln + 6%



Overig

€ 67,6 mln + 2%

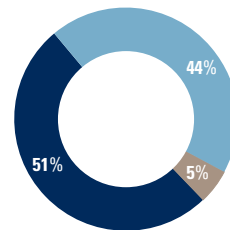
EBITA PER SECTOR*

Advanced Textiles & Composites

+ 5% € 27,2 mln

Geosynthetics & Grass

€ 23,5 mln - 14%

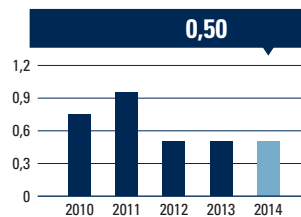


Overig

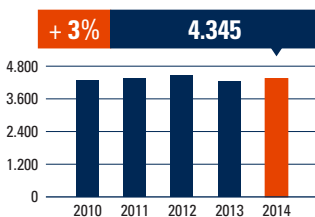
€ 2,6 mln + 136%

* Voor eenmalige posten.

DIVIDEND PER AANDEEL (IN €)



MEDEWERKERS



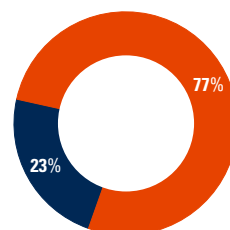
MEDEWERKERSVERDELING

Vrouwen

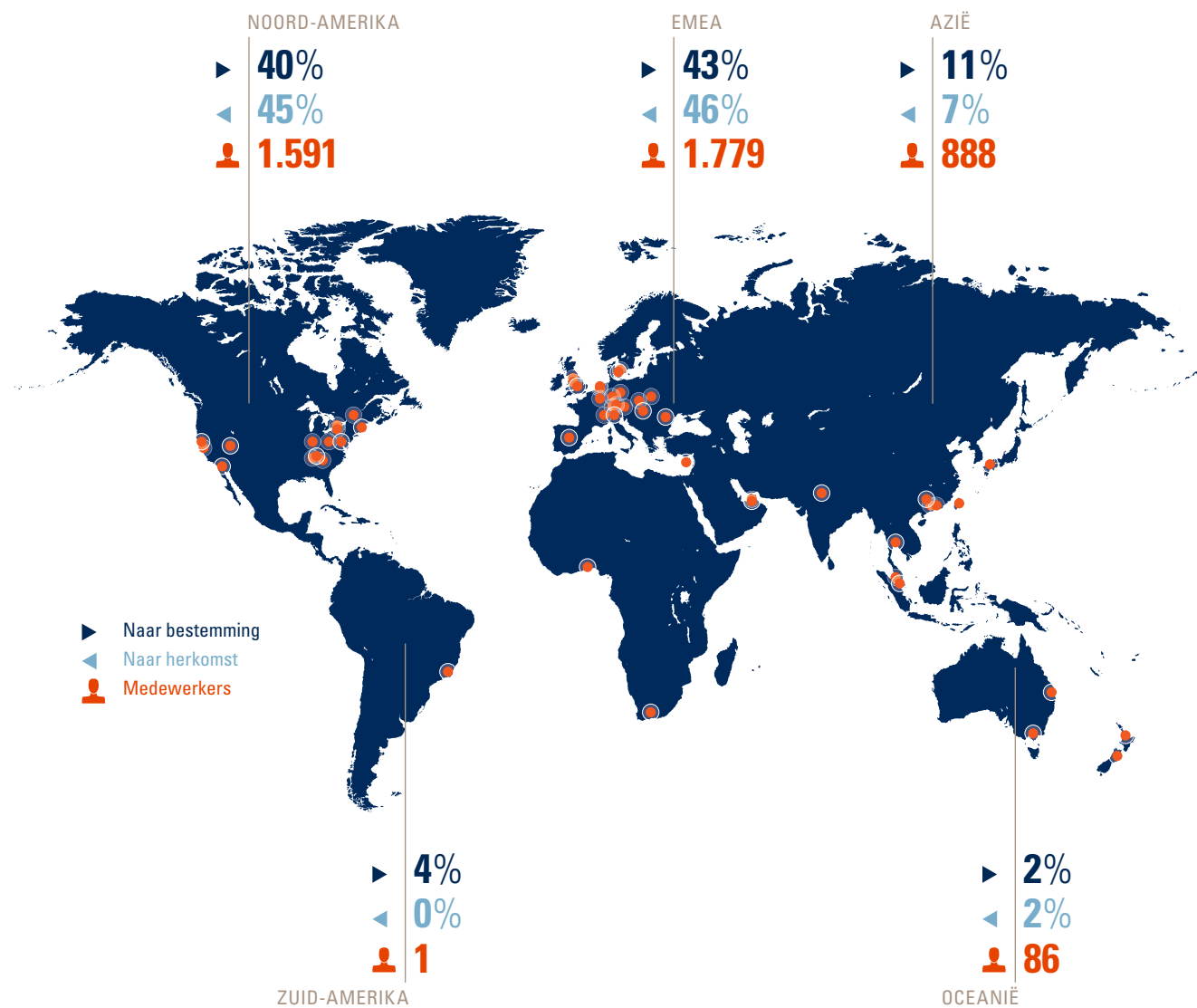
23% 999

Mannen

3.346 77%



Geografische spreiding omzet en medewerkers in 2014



TenCate heeft eigen productievestigingen én verkoopkantoren (■) of alleen verkoopkantoren (■) in de volgende landen:

Americas

NOORD-AMERIKA
 Verenigde Staten
 Canada

ZUID-AMERIKA
 Brazilië

EMEA

EUROPA
 België
 Duitsland
 Frankrijk
 Ierland
 Nederland
 Polen
 Spanje
 Zwitserland

Denemarken
 Engeland
 Hongarije
 Italië
 Oostenrijk
 Roemenië
 Tsjechië

AFRIKA
 Benin
 Zuid-Afrika

MIDDEN-OOSTEN
 Dubai

AsiaPacific

AZIË
 China
 Maleisië
 Thailand

India
 Singapore
 Zuid-Korea

OCEANIË
 Australië
 Nieuw Zeeland

Kerncijfers 2014

In miljoenen euro, tenzij anders vermeld

RESULTATENREKENING ¹	2013*	2014
Omzet	1.002,4	1.041,6
EBITDA	89,1	84,6
EBITA	54,4	53,3
EBITA-marge	5,4%	5,1%
EBIT	41,4	40,6
Nettoresultaat	19,0	- 45,7
Nettoresultaat voor eenmalige posten	23,2	24,1
GECONSOLIDEERDE BALANS EN RENDEMENT		
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	707,4	710,1
EBITA in procenten van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	7,1%	7,1%
Netto rentedragende schulden (ultimo)	188,3	215,5
GECONSOLIDEERDE KASSTROOM		
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	75,1	27,3
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	- 32,5	- 25,4
Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	42,6	1,9
SCHULDVERHOUDING		
Nettoschuld / EBITDA-ratio	2,27	2,57
UITSTAANDE AANDELEN (x 1.000)		
Aantal uitstaande aandelen jaarultimo	26.791	27.089
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (voor verwatering)	26.225	26.588
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (na verwatering)	26.366	26.720
GEGEVENS PER AANDEEL		
Nettoresultaat	0,72	- 1,72
Nettoresultaat voor eenmalige posten	0,88	0,91
Verwaterd nettoresultaat	0,72	- 1,71
Dividend	0,50	0,50
Eigen vermogen	17,70	16,55
MEDEWERKERS		
FTE ex inhuur ultimo	4.234	4.345
- waarvan in Nederland	753	758

¹ EBITDA, EBITA en EBIT voor eenmalige posten.

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

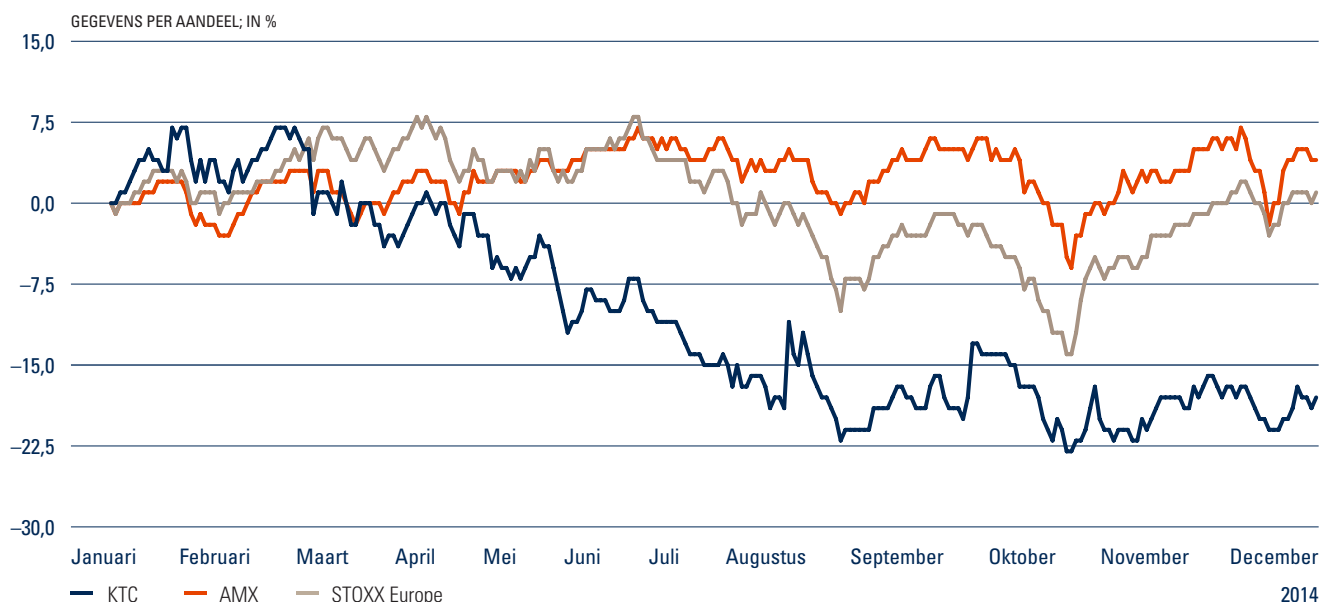
Het aandeel TenCate

Bron: Euronext Amsterdam, STOXX, 31 december 2014

ISIN-code: NL 0000375749

Reuters-code: NTCN.AS

Bloomberg-code: KTC NA



ALGEMEEN

Het aandeel TenCate is genoteerd aan Euronext Amsterdam en opgenomen in de Amsterdamse AMX-index. De beweging van het aandeel in de AMX-index op 31 december 2014 bedroeg 1,7%. Sinds 2011 is TenCate als optiefonds genoteerd aan Euronext Amsterdam. Het aandeel TenCate wordt ook verhandeld op alternatieve handelsplatformen zoals BATS Chi-X Europe, Equiduct en Turquoise. Het aandeel wordt gevolgd door analisten van toonaangevende banken en effecteninstellingen in Nederland en België.

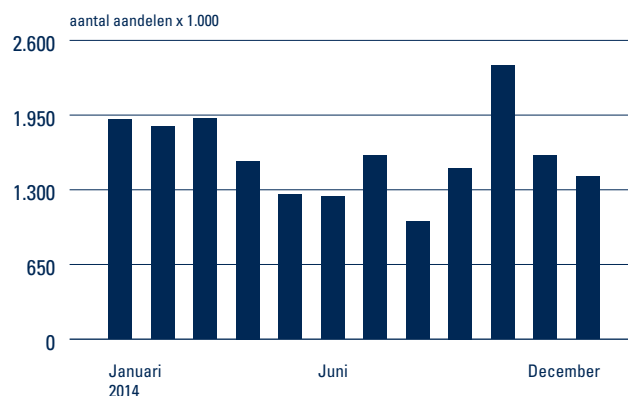
KOERSVERLOOP GEDURENDE 2014

De Europese aandelenmarkten stegen gedurende 2014 door voortgaand optimisme over de economie en het effect van monetaire stimulering door de Europese Centrale Bank. In de loop van het jaar leken Europese economische statistieken teleur te stellen, maar in het vierde kwartaal leidde de drastische daling van de olieprijs in combinatie met een hoge dollarkoers en lage obligatierentes tot records op de aandelenbeurzen in Europa.

Het aandeel TenCate bleef achter bij de beursindices. In april en oktober 2014 reageerde de koers positief op aankondigingen van nieuwe leveringsovereenkomsten en van toegenomen belangstelling voor defensiematerieel. Gedurende het jaar bleek het herstel van de winstgevendheid trager dan bij andere beursgenoteerde bedrijven door het hoge aandeel overheidsgerelateerde omzet.

In februari werd de hoogste slotkoers van 2014 bereikt: € 25,45. Het aandeel TenCate sloot het jaar af met een koers van € 18,69, 18% onder de beginstand van € 22,90.

VERHANDELD VOLUME AANDELEN TENCATE

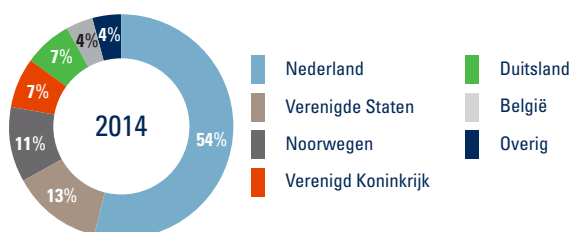


Bron: Euronext Amsterdam, 31 december 2014

Het totale verhandelde volume van het aandeel TenCate op Euronext Amsterdam in 2014 lag 19% hoger dan in 2013.

› Het aandeel TenCate

GEOGRAFISCHE SPREIDING INSTITUTIONEEL AANDELENBEZIT



Bron: LionShare, TenCate, 31 december 2014

Het merendeel van de institutionele aandeelhouders is afkomstig uit Nederland. Ten opzichte van 2013 is het aantal aandelen gehouden in de Verenigde Staten en Noorwegen toegenomen.

COMMUNICATIEBELEID

In 2014 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. Via het TenCate magazine textures alsmede via de website van TenCate en het dynamische jaarverslag wordt achtergrondinformatie verstrekt en wordt de koppeling gelegd met diverse strategische thema's. Het overzicht met communicatiemiddelen inzake verslaglegging en investorrelations staat vermeld op pagina 163.

DIVIDENDBELEID EN DIVIDENDVOORSTEL

TenCate streeft naar een evenwichtig dividendbeleid, waarbij een stijging of een daling van het resultaat op enigszins gedempte wijze wordt gevolgd. Het dividendbeleid is gebaseerd op een uitkeringspercentage van 40%. In de regel wordt hierbij een keuzedividend gehanteerd. In 2014 koos 51% van de aandeelhouders voor cash-dividend.

Gezien de bijzondere aard van het verlies in 2014 wordt voorgesteld om een uitkering te doen in het kader van het streven naar een evenwichtig dividendbeleid. Voorgesteld wordt de uitkering over 2014 vast te stellen op € 0,50 per aandeel van nominaal € 2,50, betaalbaar naar keuze in contanten of in de vorm van aandelen.

AANTAL UITSTAANDE AANDELEN

Aantal uitstaande aandelen 31 december 2013	26.791.367
Uitbreiding aandelenkapitaal als gevolg van stockdividend	297.411
Aantal uitstaande aandelen 31 december 2014	27.088.778

ONTWIKKELING UITSTAANDE AANDELEN

	2013	2014
Nominale waarde	€ 2,50	€ 2,50
Laagste koers	€ 17,15	€ 17,25
Hoogste koers	€ 23,95	€ 25,45
Gemiddelde koers	€ 19,74	€ 20,54
Slotkoers	€ 22,90	€ 18,69
Winst per aandeel	€ 0,72	- € 1,72
Winst per aandeel voor eenmalige posten	€ 0,88	€ 0,91
Dividend per aandeel	€ 0,50	€ 0,50

WET MELDING ZEGGENSCHAP

Het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevatte per 31 december 2014 de volgende beleggers met deelnemingen boven 3%:

NAAM	Datum melding	Percentage
ING Fund Management B.V.	18 maart 2014	3,01%
Kempen Capital Management N.V.	1 juni 2014	5,54%
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V.	21 november 2014	9,96%
Delta Lloyd N.V.	28 november 2014	4,89%
Old Mutual plc	9 december 2014	3,01%
Norges Bank	31 december 2014	6,21%

Het register short selling van de AFM bevatte per 31 december 2014 de volgende netto shortpositie:

NAAM	Datum melding	Percentage
Syz Asset Management SA	28 oktober 2014	0,57%

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 147 van dit verslag. De door de vennootschap ingekochte aandelen houden verband met het afdekken van verstrekte opties.

BELANGRIJKE DATA IN 2015

Publicatie jaarcijfers 2014	20 februari 2015
Publicatie jaarverslag over 2014	25 februari 2015
Algemene vergadering van aandeelhouders	9 april 2015
Notering ex-dividend	13 april 2015
Record datum: bepaling dividendgerechtigden	14 april 2015
Keuzeperiode voor contant of stockdividend	15 – 30 april 2015
Publicatie trading update eerste kwartaal 2015	23 april 2015
Bekendmaking omwisselverhouding	1 mei 2015
Betaalbaarstelling dividend / levering aandelen (stock)	6 mei 2015
Publicatie halfjaarcijfers 2015	23 juli 2015
Publicatie trading update derde kwartaal 2015	22 oktober 2015

Adler en TenCate partners voor Alfa Romeo 4C

In aansluiting op de gezamenlijke ontwikkeling door TenCate Advanced Composites in Langley Mill (Nottingham), Engeland, en de Adler Group in Ottaviano (Napels), Italië, met betrekking tot het chassis van de Alfa Romeo 4C, werd eind februari 2014 een exclusieve leveringsovereenkomst ondertekend voor het gebruik van koolstofvezelversterkt composiet.

Dit geavanceerde prepregmateriaal wordt gebruikt voor de productie van de gehele monocoque. Het centrale passagierscompartiment vermindert het voertuiggewicht en geeft het voertuig een bijzonder stijve en veilige basisstructuur. Dit innovatieve project is een belangrijke doorbraak voor TenCate omdat dit het eerste OEM-project is van deze omvang in de automotive-industrie. Het wordt beschouwd als highprofiletoepassing. De overeenkomst kan leiden tot belangrijke technologische ontwikkelingen en efficiëntie in de logistiek, waardoor het automotive-product nog concurrerender wordt.



Voorwoord voorzitter raad van bestuur

Geachte belanghebbenden,

TenCate heeft in 2014, onder terughoudende marktomstandigheden, omzetgroei gerealiseerd door in beide sectoren de nadruk te leggen op het te gelde maken van de technologieontwikkeling uit voorgaande jaren. De sector Advanced Textiles & Composites herstelde van een moeilijk begin en boekte over het hele jaar 2% autonome omzetgroei. De sector Geosynthetics & Grass behaalde 7% autonome omzetgroei. De toenemende aandacht voor de versterking van marketing en verkoop is succesvol gebleken, met name voor de Grass-groep. Deze marktgroep behaalde na de Advanced Composites-groep de hoogste omzetgroei.

Afgelopen jaar bleef de winstgevendheid achter. De omzet van TenCate Advanced Armour daalde opnieuw als gevolg van terughoudende overheidsbestedingen in vooral de Verenigde Staten. Dit had voor deze marktgroep een operationeel verlies tot gevolg dat het concernresultaat drukte. Uitlevering onder aangekondigde meerjarige leveringsovereenkomsten kwam traag op gang. Van de reeds gecommuniceerde leveringsovereenkomsten van in totaal meer dan US \$ 100 miljoen wordt naar verwachting circa de helft pas na 2015 uitgeleverd. De historische resultaten alsmede gewijzigde prognoses van met name deze marktgroep waren derhalve aanleiding voor het nemen van een impairment. Maatregelen worden genomen voor een verdere aanpassing en flexibilisering van de kostenstructuur van deze marktgroep ter verbetering van het resultaat. De impairment tast de marktpositie van TenCate Advanced Armour niet aan.

In de komende jaren zal een breed gedragen omzetgroei voor het hele concern moeten leiden tot verbetering van de marges en verhoging van het rendement op het geïnvesteerd vermogen, enerzijds door de samenstelling van de omzetmix, anderzijds door hogere efficiency en een blijvende aandacht voor de kostenstructuur. Inmiddels zijn diverse efficiencyverhogende investeringen gepland.

De composietenactiviteiten blijven de groei van TenCate aanvoeren. Naast een versnelling als gevolg van de toegenomen leveringen aan Airbus Industries, werd groei gerealiseerd in nieuwe composietenmarkten, zoals de automotive-industrie. De levering van composietmateriaal voor het chassis van de Alfa Romeo 4C sportauto is in deze markt een aansprekend voorbeeld.

FOCUS OP GROEI VAN DE RESULTATEN

Als producent van hoogwaardige materialen voor specifieke toepassingen dient TenCate de winstgevendheid te vergroten. Dit zal in de eerste plaats geschieden door te streven naar efficiencyverhoging in combinatie met partnerschappen en key-accountmanagement, waardoor meer focus ontstaat. Een verhoging van de reactiesnelheid op de marktvraag van kernklanten vormt een speerpunt van het beleid. Voorts zal via versterking van de marketing- en verkoopactiviteiten meer de nadruk worden gelegd op voor TenCate belangrijke eindmarkten, zoals aerospace, olie- en gaswinning, automotive, nutsbedrijven, elektronica, sport en infrastructuur. Tegelijkertijd wordt gestreefd naar een grotere interne samenwerking zodat voordeel wordt behaald uit marktsynergie.

TenCate heeft in de afgelopen jaren sterke technologieposities opgebouwd. Het is belangrijk deze posities om te zetten in financiële resultaten. Door de toenemende aandacht in de wereld voor veiligheid en bescherming, en met de genoemde focus op een grotere commerciële effectiviteit, wordt gestreefd naar omzetgroei die boven de wereldwijde economische groei ligt. Voor de middellange termijn richt TenCate zich op een gemiddelde EBITA-groei van ten minste 10% per jaar. Investerings, waarvan wordt verwacht dat die de komende jaren toenemen, zullen vooral gericht zijn op omzet- en winstgroei.

In de voorgaande jaren is gestreefd naar zowel geografische verbreding als een vergroting van het toepassingsgebied van TenCate Defender® M producten. Na een lange voorbereiding kon in oktober 2014 in samenwerking met een strategische partner een meerjarige leveringsovereenkomst worden getekend met een nieuwe afnemer. In het eerste halfjaar van 2015 zullen de uitleveringen hiervoor starten. Inmiddels zijn voor de periode 2015 – 2016 leveringen vastgelegd met een omzetwaarde van in totaal US \$ 90 miljoen.

Ook in de industriële markt vindt een dergelijke ontwikkeling plaats. Na een intensieve aanloopperiode met end-usermarketing realiseert TenCate, mede via partners, hier een sterke internationale groei in de verkoop van onder andere TenCate Tecasafe® producten.

Ook in de Grass-groep, waar al langere tijd wordt gewerkt aan stabiele partnerschappen, was de hiervoor genoemde aanpak van de markt succesvol. De omzet van deze marktgroep steeg met 11%.

Begin 2015 werd de verkoop van TenCate Enbi overeengekomen. Naar verwachting zal de transactie in de eerste helft van 2015 worden afgerond. TenCate is dan een volledig op materiaaltechnologie gebaseerd concern.

INNOVATIE

TenCate boekte voortgang ten aanzien van de speerpunten van het innovatiebeleid, waaronder digitale print- en veredelings technieken, easy-to-install kunstgrassystemen, automotive composieten en het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system.

TenCate is de afgelopen jaren vooral gericht geweest op technologische innovatie. Binnen ons waardeketenmodel passen deze ontwikkelingen in de Innovatie-box. De komende jaren zal de aandacht verschuiven naar de drie overige kwadranten van het TenCate-model. Binnen de Kostenleiderschap-box zullen procesinnovaties leiden tot kostenverlaging door efficiencyverbetering en duurzaam produceren met minder grond- en hulpstoffen. Bij de Productdifferentiatie-box en de End-usermarketing-box ligt de nadruk op de marktintroductie van nieuwe producten en systemen richting bestaande en nieuwe klantgroepen.

In 2014 werden nieuwe innovatieprogramma's voor digitaal printen en veredelen gestart, met financiering van de Provincie Overijssel en de Europese Commissie. Deze programma's bieden ondersteuning bij de ontwikkeling van digitale veredelingsprocessen alsmede de marktontwikkeling van nieuwe producten. Digitaal printen wordt inmiddels toegepast binnen TenCate Outdoor Fabrics. Eind 2014 werd het Innovation Centre Digital Finishing in Nijverdal geopend, waar de ontwikkeling wordt getest. Dit is een voorbeeld waarbij innovatieve processen vanuit de ontwikkelingsfase (Innovatie-box) in de productieomgeving worden uitontwikkeld en nieuwe producten zullen ontstaan.

De ontwikkelingen rond thermoplastisch composieten voor de automotive-industrie verlopen geleidelijk. Dit houdt verband met de gebruikelijke testmethodes alsmede de benodigde omschakeling van maakprocessen binnen de gehele industrie. Ook hier zijn reeds nieuwe materialen ontwikkeld en getest die in de komende jaren de omzet zullen versterken.

De nieuwe easy-to-install kunstgrassystemen naderen de commerciële introductie. Pilotvelden zullen in 2015 op diverse locaties worden getest.

De ontwikkelingen rond het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system verliepen in 2014 voorspoedig en de testen werden conform planning succesvol uitgevoerd. Bij introductie wordt op termijn de concurrentiepositie van TenCate voor nieuwe voertuigprogramma's aanzienlijk versterkt.

DUURZAAMHEID

De identiteit van TenCate rond de trend 'veiligheid en bescherming' en het feit dat TenCate voor een belangrijk deel werkzaam is op overheidsgerelateerde markten, leiden ertoe dat de trend 'duurzaamheid en milieu' verder wordt geïntegreerd in de strategiebepaling en besluitvormingsprocessen. Uit de opnieuw hogere score op de Transparantie-benchmark blijkt dat de buitenwereld dit aspect van de onderneming waardeert.

De dynamische en vaak minder voorspelbare markten vragen een bovengemiddelde inzet van medewerkers in alle geledingen. Voor hun bijdrage in het afgelopen jaar dank ik alle medewerkers.

Ir. L. de Vries, bestuursvoorzitter en CEO

People Planet Profit

TenCate richt zich op de duurzame bescherming van mensen en hun leef- en werkomgeving.



20%
meer technische
trainingsuren



19%
minder
drinkwaterverbruik



> 50%
composieten in
Airbus A350 XWB



36
in transparantiebenchmark
ministerie van
Economische Zaken



12
Highly Protected Risk
en Recognition awards
van FM Global



23%
van alle medewerkers
bij TenCate is vrouw



Protecting people at work

Materiaaltechnologieconcern 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 (persoonsbescherming, 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.

RISICOSAMENLEVING

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 industrie-partners geavanceerde oplossingen aan te bieden.

Protecting people at work

De werkomgeving van medewerkers in de industrie, hulp- en dienstverlening en nationale veiligheid kan risicovol, gevaarlijk of zelfs vijandig zijn. Persoonsbescherming op de werkplek, onderweg, op locatie of tijdens een missie is noodzakelijk om de werkzaamheden professioneel en veilig te kunnen uitoefenen. De toepassing van geavanceerde materialen in industriële kleding, ziekenhuiskleding en uniformen van militairen, brandweerlieden, politiemensen, ME-ers, ambulancepersoneel en andere hulpverleners biedt beschermende, kostenbesparende en milieubewuste oplossingen op de lange termijn.

PERSOONSBESCHERMING

Op het gebied van persoonsbescherming liggen de toepassingsgebieden met name in industriële en defensiemarkten en de dienstverlening. Met een brede portfolio beschermende hightechweefsels en non-wovens heeft TenCate zich wereldwijd een stevige positie verworven in vooral de (metaal- en chemische) industrie, energiesector (olie en gas), professionele hulpverlening, landmacht, marine en luchtmacht. Beschermende uniformen en bedrijfskleding worden steeds meer toegepast voor de risicobeheersing van werkomstandigheden, bedrijfsveiligheid, productieprocessen, alsook voor de inzet en flexibiliteit van medewerkers en manschappen. Veiligheid, comfort en levensduur zijn bij materialen voor persoonsbescherming essentieel.

Vanuit de decennialange expertise en ervaring met beschermende weefsels en non-wovens is TenCate Protective Fabrics deze materialen gaan doorontwikkelen. Dat heeft geresulteerd in geavanceerd technisch textiel voor hoogwaardige toepassingen, met name voor hitte- en vlamwerendheid, antistatische en vlamboogbescherming, alsook bescherming tegen vloeibare chemicaliën en metaalspatten. Deze ontwikkeling wordt gefaciliteerd door de krachtige positie van deze marktgroep. De focus ligt bij beschermende weefsels en non-wovens voornamelijk op die industriële werknemers, brandweerlieden en militairen die grote behoefte hebben aan maximale veiligheid en optimaal draagcomfort. Aan deze materialen worden door eindgebruikers en klanten hoge eisen gesteld.

Voor militaire beschermingsconcepten wordt binnen de sector Advanced Textiles & Composites nauw samengewerkt. De marktgroep TenCate Advanced Armour richt zich op de ontwikkeling, design, productie en het vermarkten van een breed scala aan composiet antibalistische beschermingsproducten, vooral gericht op persoonsbescherming in brede zin. Het productportfolio omvat onder meer composiet- en keramische materialen en geïntegreerde actieve en passieve bepantseringoplossingen voor de bescherming van personen en voertuigen, vliegtuigen en vaartuigen van politie, leger, luchtmacht, marine en civiele diensten.

Voor toepassingen in persoonsbescherming opereert TenCate in een aantal innovatienetwerken, waarbij de onderneming specifieke eigen kennis, kunde en ervaring inbrengt. Daarbij wordt samengewerkt met tal van universiteiten, hogescholen en kennisinstellingen.

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)

Visie, missie en strategie	18
Strategische doelen	19
Businessmodel en waardecreatie	20
Strategische doelstellingen en voortgang	25
Indicatoren	26
Sectoren	34
Corporate informatie	43

Visie, missie en strategie

TenCate is een internationaal opererende onderneming die textiel-technologie combineert met chemische procestechnologie bij de ontwikkeling en de productie van hoogwaardige materialen, modules en systemen. TenCate is gespecialiseerd in materiaalkunde en een van de leiders wereldwijd 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 voor beschermingsoplossingen. 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 persoonsbescherming en bescherming van de werk- en leefomgeving: *Protecting people* door materialen die het verschil maken op basis van materiaaltechnologie. Beveiliging en bescherming van personen en hun werk- en leefomgeving zijn wereldwijd groeimarkten. 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.

TenCate opereert hoofdzakelijk binnen zes eindmarkten, die zijn afgeleid van de wereldwijde trends veiligheid en duurzaamheid. Deze eindmarkten zijn persoonsbescherming, 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 zijn in de regel op basis van functionele specificaties vastgesteld en gekwalificeerd.

STRATEGIE

De strategie van TenCate is gebaseerd op waardeketenmanagement. Hoekstenen van het businessmodel van TenCate zijn end-usermarketing, productdifferentiatie, technologische innovatie en kostenleiderschap (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 dimensie toegevoegd. Doel is de toegang tot markten te verbeteren en de concurrentiepositie te versterken.

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

De kwalitatieve strategische doelen van TenCate 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 marktniches wereldwijd
- 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 systeemoplossingen binnen de totale waardeketen
- Het versnellen van de groei van de onderneming via partnerschappen.

KWANTITATIEVE STRATEGISCHE DOELEN

De kwantitatieve strategische doelen van TenCate zijn:

- Rendement. EBITA als percentage van het gemiddelde netto geïnvesteerd vermogen moet ten minste 15% bedragen
- Financiering. De verhouding tussen netto rentedragende schuld en EBITDA moet structureel minder dan 2,5 bedragen
- Winstgroei. De doelstelling is om over de middellange termijn een gemiddelde EBITA-groei te realiseren van ten minste 10% per jaar. De winstmarge (EBITA-marge) blijft een aandachtspunt, maar gelet op de veranderde samenstelling van de onderneming is het eerder gecommuniceerde doel van 10% EBITA-marge losgelaten.



Businessmodel en waardecreatie

INPUT

PROCESS

KAPITAAL

VALUE DRIVERS

 <p>MENSELIJK 4500 medewerkers 10% management 1% corporate</p>	 <p>SOCIAAL Klanten Eindgebruikers Leveranciers Joint ventures</p>
 <p>FINANCIËEL Bezittingen Schulden</p>	 <p>TECHNISCH Technologieën Technieken Processen Kwalificaties</p>
 <p>GEPRODUCEERD Oplossingen Diensten</p>	 <p>INTELLECTUEEL Intellectueel eigendom Branding Corporate identiteit</p>
 <p>DIGITAAL Data</p>	 <p>NATUURLIJK Natuurlijke bronnen Kunstmatige bronnen Overige bronnen</p>



OUTPUT

OUTCOME

IMPACT

MATERIALS THAT MAKE A DIFFERENCE

PROTECTING PEOPLE

		VEILIGHEID EN BESCHERMING Eigenschappen: Brandwerend Vlamvertragend Kogelwerend Scherfwerend Et cetera		IN TRANSIT Lucht- en ruimtevaart Automotive Transport Marine Et cetera	Meer mobiliteitveiligheid Minder brandstofverbruik Minder CO ₂ -uitstoot Verminderd broeikas-effect en opwarming van de Aarde
BESCHERMENDE WEEFSELS	OUTDOOR-WEEFSELS				IN HABITATS Infrastructuur Watermanagement Land- en tuinbouw Constructies Et cetera
		DUURZAAMHEID EN HET MILIEU Eigenschappen: Lichtgewicht Lange levensduur 100% recyclebaar Herbruikbaar Biodegradabel Et cetera		AT WORK Persoonsbescherming Bepantsering Medisch Et cetera	Meer werkveiligheid Langere levensduur Minder industrieel wassen Verminderd afvalwater en waterzuivering
ANTIBALLISTISCHE BESCHERMINGS-MATERIALEN	OVERLEVINGS-SYSTEMEN				DURING LEISURE Sporten Vrije tijd Vakantie Et cetera
GEOTEXTIEL	KUNSTGRAS				

› 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, productdifferentiatie, technologische innovatie en kostenleiderschap.

END-USERMARKETING

Elk nieuw product dat TenCate ontwikkelt, moet zijn geënt op de heersende klantvraag of op nieuwe 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 benaderen 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 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 et cetera zijn daarom soms slechts indirect in eindmarkten te meten.

De belangrijkste waardefactoren 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 en partners 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.

PRODUCTDIFFERENTIATIE

TenCate streeft ernaar de juiste productportfolio te ontwikkelen waarin betrouwbare oplossingen worden aangeboden, toegesneden op specifieke markt- en / of klantbehoeftes.

Omdat productlevenscycli steeds 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.

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.

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

Innovaties hebben bij TenCate in de regel een technologische achtergrond, zoals de ontwikkeling van inherent hitte- en vlamwerende weefsels (TenCate Tecasafe® Plus en TenCate Defender™) of procesinnovatie door toepassing van digitale inkjettechnologie, zoals de drop-on-demand techniek en continuus-inkjet techniek. Ook vinden innovaties plaats door bestaande technologieën te combineren, zoals van TenCate Geotube® en TenCate GeoDetect®, danwel door nieuwe technieken toe te voegen, zoals de in 2014 verworven Smart Body Armor® techniek van Newport Sensors uit de Verenigde Staten. Technologische innovaties zijn noodzakelijk voor de toekomst. Het is belangrijk ook bestaande producten door te ontwikkelen met technologische vernieuwingen. TenCate streeft naar continue vooruitgang om aan nieuwe regelgeving en normering tegemoet te komen, dan wel ten aanzien hiervan initiërend te zijn.

Onder innovatie vallen eveneens ontwikkelingskosten die samenhangen met de specificatie en kwalificatie van materialen. Ook acquisities met een technologische achtergrond maken deel uit van het innovatieproces. TenCate voert een actief intellectueel eigendomsbeleid en heeft inmiddels meer dan 680 octrooien.

De belangrijkste waardefactoren voor innovatie zijn:

- Brede technologische basis
- Aansluiting bij universiteiten, hogescholen, kennisinstellingen en kennisnetwerken
- Lidmaatschap van openinnovatienetwerken en partnerschappen
- Interne samenwerking en kennisuitwisseling tussen marktgroepen (sociale innovatie)
- Externe samenwerking en kennisuitwisseling binnen klanten-netwerken en partnerschappen (co-creatie)
- Kennisposities en intellectueel eigendom
- Marktgestuurde (toegepaste) innovatie met een probleem-oplossend 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 lagere overheidsbudgetten is aan de vraagzijde sprake van een sterk kostenbewustzijn. Het dwingt de onderneming steeds 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 portfoliobeleid. 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 – baanbrekend dan wel ondersteunend – 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.



Waardepropositie digitale inkjettechnologie

Individualisering is kenmerkend voor de hedendaagse eisen van markten. Producenten krijgen steeds meer te maken met afnemende seriegrootte, 'make to order' et cetera. Het product-assortiment 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 veel industrieën is vergaande digitalisering van productieprocessen in opkomst. Ook voor TenCate, die als producent van technisch textiel hierin voorop loopt, is dit een nieuwe werkelijkheid. 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

Nederlandse luchtvaartindustrie innoveert

De Nederlandse luchtvaartindustrie heeft wereldwijd een toonaangevende positie met de toepassing van lichtgewicht materialen. Deze positie is mede te danken aan de uitstekende landelijke kennisinfrastructuur op het gebied van de luchtvaartindustrie, materialen en verwerkingsprocessen. Samenwerking met klanten, leveranciers, universiteiten en kennisinstututen in innovatieplatforms in Nederland wordt ondersteund door een actief overheidsbeleid en heeft aangetoond nieuwe technologische ontwikkelingen gestructureerd naar een hoger niveau te kunnen brengen.

Airbus, Fokker Aerostructures en TenCate Advanced Composites ondertekenden eind januari 2014 in aanwezigheid van de Franse president Hollande, minister-president Rutte en minister van Economische Zaken Kamp, de overeenkomst voor de volgende fase van het Thermoplastic Affordable Primary Aircraft Structure innovatieprogramma (TAPAS). Dit bestaat sinds 2010 en is een uiterst succesvol instrument voor projectmatige innovatiesamenwerking in internationaal verband.



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. Bovendien is het van belang snel te kunnen inspelen op nieuwe eisen die door markten worden gesteld.

In algemene zin geldt dat het stellen van specificaties en normeringen een dynamisch proces is en dat TenCate hierop adequaat 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 (10Cate):

- 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 veranderingsbereid te zijn.

Strategische doelstellingen en voortgang

	Strategische doelstellingen	Doel 2014	Voortgang 2014	Doel 2015	Prioriteiten 2015
PEOPLE	TenCate streeft naar een vergelijkbare man-vrouw-verhouding op managementniveau (en bestuursorganen) als in de rest van het medewerkersbestand (zijnde 75%-25%), als indicator van gelijke kansen.	De man-vrouw-verhouding op managementniveau diende te bedragen in 2014: 80%-20% (2013: 82%-18%).	De man-vrouw-verhouding op managementniveau is in 2014: 84%-16%.	TenCate streeft naar een man-vrouw-verhouding op managementniveau in 2015 van: 80%-20% (2014: 84%-16%).	Bij gelijkwaardige geschiktheid worden vrouwelijke kandidaten voorgedragen voor bestuursorganen, managementfuncties respectievelijk het overige medewerkersbestand.
	TenCate streeft naar een stijging van het aantal uren voor trainingen.	Het aantal uren voor trainingen diende te stijgen in 2014 tot: 17 uur (2013: 16 uur).	Het aantal uren voor trainingen is in 2014: 16 uur.	Het aantal uren voor trainingen dient te stijgen in 2015 tot: 17 uur (2014: 16 uur).	Het realiseren van meer uren trainingen door ondermeer 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 2014 nul te zijn. De ratio niet-dodelijke bedrijfsongevallenabsentie(werk)dagen per 100 fte dient te dalen in 2014 tot: 25,0 (2013: 33,0 per 100 fte).	Het aantal dodelijke bedrijfsongevallen is in 2014 nul. De ratio niet-dodelijke bedrijfsongevallenabsentie(werk)dagen is per 100 fte in 2014: 22,9.	TenCate streeft naar nul dodelijke bedrijfsongevallen. De ratio niet-dodelijke bedrijfsongevallenabsentie(werk)dagen per 100 fte dient te dalen in 2015 tot onder: 20,0 (2014: 22,9 per 100 fte).	Het realiseren van een toename van minstens 3 productiefaciliteiten van TenCate die beschikken over de Highly Protected Risk Award respectievelijk de Recognition Award van FM Global (2014: 12 vestigingen).
PLANET	TenCate streeft naar het wereldwijd vergroten van het aandeel hernieuwbare elektriciteit.	Het aandeel hernieuwbare elektriciteit diende te stijgen in 2014 met: 3% (2013: 15,2%).	De stijging van het aandeel hernieuwbare elektriciteit is in 2014: 14,8%.	Het aandeel hernieuwbare elektriciteit dient te stijgen in 2015 met: 3% (2014: 14,8%).	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 2014 met: 1% (2013: 0,7%).	De stijging van energie-efficiency is wereldwijd in 2014: 1%. In Nederland is de stijging van energie-efficiency in 2014: 0,4%.	De energie-efficiency van de productievestigingen dient toe te nemen in 2015 met: 1% (2014: 0,4%).	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 danwel verminderen van het totale waterverbruik (bij een vergelijkbare omzet).	Het waterverbruik van de productievestigingen diende in 2014 (minder) te zijn (dan): 3,0 miljoen m ³ (2013: 2,9 miljoen m ³).	Het waterverbruik is wereldwijd in 2014: 3,0 miljoen m ³ .	TenCate streeft naar en waterverbruik van de productievestigingen in 2015 van (minder dan): 3,0 miljoen m ³ (2014: 3,0 miljoen m ³).	Het vergroten van het digitaal printen en veredelen 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 dient in 2014 (minder) te zijn (dan): 13 kiloton (2013: 13 kiloton).	De afvalhoeveelheid is in 2014: 15 kiloton.	De afvalhoeveelheid uit productieprocessen dient in 2015 (minder) te zijn (dan): 13 kiloton (2014: 15 kiloton).	Het introduceren van de 5S-methodiek in meerdere productievestigingen wereldwijd. Het meer intern recyclen van uitval.
PROFIT	TenCate streeft naar een solide financiële positie.	TenCate streeft op lange termijn naar een verhouding tussen netto rentedragende schuld en EBITDA van minder dan 2,5 (2013: 2,27).	De schuldratio bedraagt eind 2014: 2,57.	TenCate streeft op lange termijn naar een verhouding tussen netto rentedragende schuld en EBITDA van minder dan 2,5 (2014: 2,57).	TenCate voert een solide financieel beleid, dat zich onder meer uit in terughoudendheid ten aanzien van capaciteitsuitbreiding en acquisities.
	TenCate streeft naar voldoende rendement op het netto geïnvesteerde vermogen.	TenCate streeft op de lange termijn naar een EBITA als percentage van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen van ten minste 15% (2013: 7,1%).	De EBITA als percentage van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen bedraagt in 2014: 7,1%.	TenCate streeft op de lange termijn naar een EBITA als percentage van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen van ten minste 15% (2014: 7,1%).	Investerings in procesinnovatie zullen de kosten verlagen en de marktpositie versterken met nieuwe producten en oplossingen. Om het rendement op het geïnvesteerd vermogen te vergroten ligt de nadruk op het vermarkten van recente technologische ontwikkelingen, op grotere interne samenhang en op partnerschappen. Winstgroei wordt enerzijds gerealiseerd door interne coherentie in het vermarkten van oplossingen met een hoge toegevoegde waarde en anderzijds door het streven naar schaalgroei in belangrijke kernmarkten zoals de lucht- en ruimtevaart en de olie- en gasindustrie.
	TenCate streeft naar duurzame winstgroei.	TenCate streeft op lange termijn naar een EBITA-marge van ten minste 10% (2013: 5,4%).	De EBITA-marge is in 2014: 5,1%	TenCate streeft op lange termijn naar een gemiddelde groei van de EBITA van ten minste 10% (2013: -2%).	

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 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.

ALGEMENE INDICATOREN

END-USERMARKETING

Als belangrijke indicatoren kunnen worden genoemd:

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

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.

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.

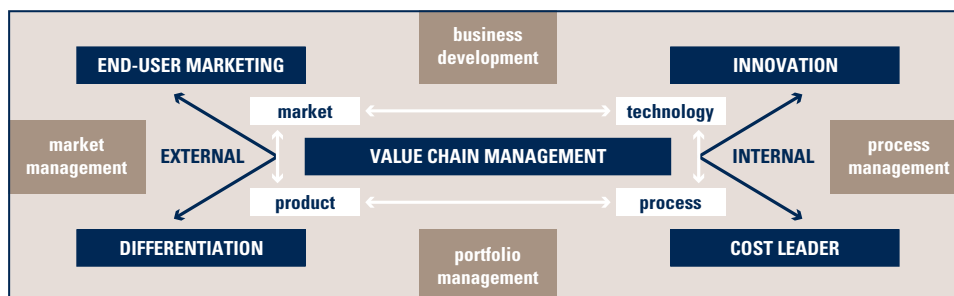
KOSTENLEIDERSCHAP

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.

TenCate businessmodel

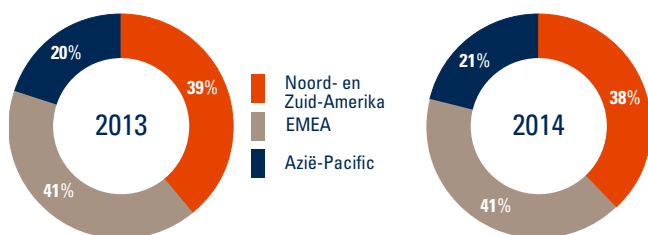
© TenCate



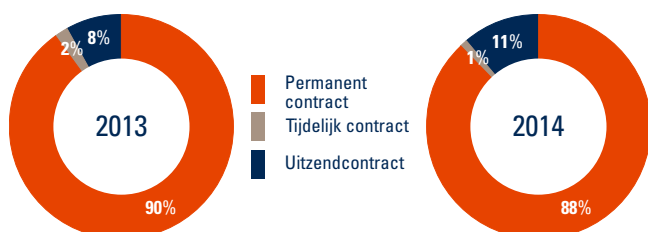
SPECIFIEKE INDICATOREN (MVO)

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 2014. Deze voldoen net als de gegevens uit 2013 aan de accuratessecriteria van TenCate. In 2014 zijn de kwaliteit van de data en de daarvoor relevante processen opnieuw verbeterd. Een corporate mvo-controller is sinds eind 2013 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. Voor het verslagjaar 2014 zijn de mvo-gegevens van PMC Guangzhou en TenCate Advanced Composites UK ook meegenomen. De bedrijfs-onderdelen uit de downstreamactiviteiten van TenCate Grass (met beperkte eigen productie) en de activiteiten van TenCate Enbi en Xennia Technology zijn in 2014 niet meegenomen in de metingen. Vanaf 2015 worden de downstreamactiviteiten van TenCate Grass en Xennia Technology ook opgevraagd en verwerkt.

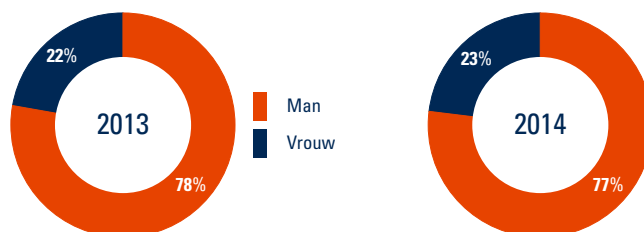
1 · VERDELING MEDEWERKERS NAAR REGIO IN 2013 EN 2014



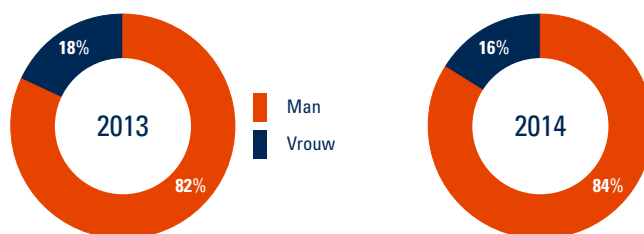
2 · VERDELING MEDEWERKERS NAAR CONTRACTVORM IN 2013 EN 2014



3 · VERDELING MEDEWERKERS NAAR GESLACHT IN 2013 EN 2014



4 · VERDELING MANAGEMENT NAAR GESLACHT IN 2013 EN 2014



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 2014 door middel van mvo-factsheets over zowel de jaargegevens 2013 als de halfjaar-gegevens 2014 terugkoppeling gekregen aangaande de rapporterende bedrijfseenheden. Deze collectieve informatie geeft inzicht in de prestaties ten opzichte van vergelijkbare bedrijfs-onderdelen binnen het concern en geldt voor het lokale management als uitgangspunt voor mvo-verbeterplannen en eventuele (corporate) doelstellingen voor het lopende boekjaar. De marktgroeponderdelen die gecertificeerd zijn volgens de MVO Prestatieladder (niveau 3) hebben sinds 2012 reeds eigen, soortgelijke of aanpalende doelen geformuleerd voor onder meer de gerapporteerde negen kpi's.

In 2014 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 en vanaf 2015 door de stapsgewijze aanpassing naar Global Reporting Initiative 4.

› Indicatoren

SOCIALE ASPECTEN

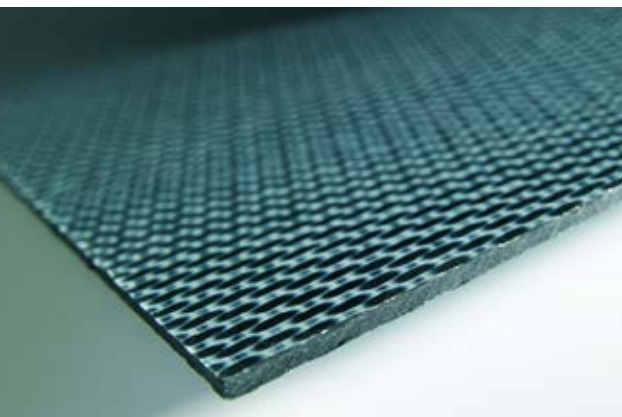
Voor TenCate is het voeren van een duurzaam personeelsbeleid met oog voor de belangen van de mensen die TenCate vormen, alsook het uitnutten en borgen van hun kennis en kunde, het belangrijkste aspect in het sociale domein van ondernemen. Daarbinnen zijn de volgende thema's het meest materieel:

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

TenCate Advanced Composites vertegenwoordigd in Japan

Eind januari 2014 tekende TenCate Advanced Composites een distributieovereenkomst met Kyokuto Boeki Kaisha Ltd in Tokyo, Japan, voor vertegenwoordiging op de Japanse composietenmarkt. Het verzorgt de ondersteuning en distributie van thermohardende en thermoplastisch composietmaterialen en de spuitgietonderdelen van TenCate.

Het bedrijf bestrijkt een aantal van de belangrijkste industrieën in Japan die binnen de Azië-strategie van TenCate Advanced Composites de aandacht hebben, waaronder luchtvaart, de automobiellindustrie en industriële markten. Kyokuto Boeki Kaisha is een hightech handelsfirma, die is gespecialiseerd in geavanceerde composietmaterialen, productie-apparatuur en diensten. Het bedrijf heeft vijftien vestigingen in Japan en bedient zowel de composietenindustrie als een scala van bedrijfstakken met materialen en apparatuur.



DUURZAAM PERSONEELSBELEID

Materiaaltechnologieconcern TenCate is een kennisintensieve onderneming. De veiligheid, gezondheid, kenniskracht, kunde en vaardigheden van de medewerkers staat voorop. Sociale innovatie door investeringen in dit menselijk kapitaal komt de onderneming ten goede. Op de productie- en werklocaties 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.

PERSONEELSVERDELING

Als multinationale onderneming is TenCate wereldwijd aanwezig. Op verschillende continenten zijn productielocaties gevestigd. Figuur 1 is de geografische verdeling van TenCate medewerkers (headcount) naar continenten ultimo 2014. Figuur 2 is de verdeling van de medewerkers naar contractvorm ultimo 2014, te weten een permanent, tijdelijk of uitzendcontract. De verdeling van de medewerkers naar regio is ten opzichte van 2013 miniem gewijzigd. Het aantal medewerkers binnen de APAC-regio groeide met 1%, mede vanwege de uitvoering van de groeistrategie van TenCate voor dit continent. Het aandeel van medewerkers met een uitzendcontract is ten opzichte van 2013 met 3% toegenomen, met name vanwege aantrekkende marktverraag.

TenCate wil 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 77% man en 23% vrouw.

Figuur 4 toont de samenstelling van het management van TenCate. Als indicator van gelijke kansen streeft TenCate ernaar in haar managementniveaus een gelijkwaardig man-vrouw-verhouding te realiseren als in de rest van haar personeelsbestand. Voor de komende jaren streeft TenCate voor haar management naar een man-vrouw-verhouding van 80%-20%, terwijl voor het totale personeelsbestand wordt gestreefd naar een man-vrouw-verhouding van 75%-25%. Met ingang van 1 januari 2013 is de Wet Bestuur en Toezicht van kracht. In de wet is onder meer een bepaling opgenomen omtrent de evenwichtige verdeling van zetels in de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen tussen mannen en vrouwen. Voor de raad van bestuur en de raad van commissarissen streeft TenCate naar een samenstelling met ten minste 30% mannen en ten minste 30% vrouwen. In 2014 trad een vrouw toe tot de raad van commissarissen.

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 2014 deden zich geen noemenswaardige voorvallen voor.

5 · BEDRIJFSVEILIGHEID EN

WELZIJN	2012	2013	2014
Bedrijfsongevallen*	2,4	1,9	1,1
Dodelijke bedrijfsongevallen*	0	0	0
Bedrijfsongevallenabsentie- (werk)dagen*	48,9	33,0	22,9
Beroepsziekten*	0,00	0,15	0,09
Ziekteverzuim*	2,7%	3,0%	2,3%

* Ratio per 100 fte.

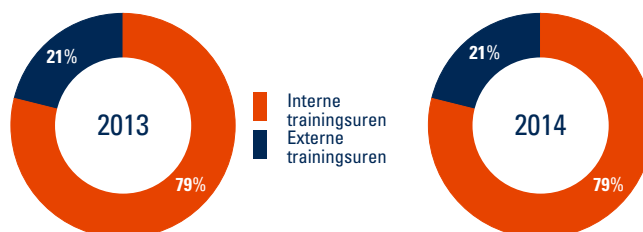
Uit deze cijfers blijkt dat zowel het aantal bedrijfsongevallen als de daarmee verbandhoudende absentiedagen over 2014 net als in 2013 een daling vertonen. De diverse trainingsprogramma's – zoals bhv-cursussen, procescontroletrainingen en luchtvrachtrainingen – werpen hun vruchten af. Tegelijkertijd zorgt het groeiende aantal Highly Protected Risk respectievelijk Recognition statussen van FM Global voor productielocaties van TenCate ervoor dat de bedrijfsveiligheid goed geborgd blijft.

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 onder 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 2014 steeg het totale bedrag voor trainingen en opleidingen aanzienlijk. In dat jaar volgden 1.282 medewerkers technische trainingen respectievelijk managementtrainingen. Het aantal trainingen van het management is significant gestegen. Het aantal trainingsuren per medewerker is in 2014 met 16 uur gelijk gebleven aan dat in 2013.

6 · INTERNE EN EXTERNE TRAININGSUREN IN 2013 EN 2014



Figuur 6 toont de verhouding tussen de interne en externe trainingsuren. Ten opzichte van 2013 is het totale aantal – interne respectievelijk externe – trainingsuren in 2014 met circa 20% procent toegenomen. Voor de vier marktgroepen in met name Nijverdal levert de opleidingsdeskundige een belangrijke bijdrage aan het kwalificeringsproces van kennis en kunde.

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

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 overal ter wereld veel 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.

› Indicatoren

ENERGIEVERBRUIK

In 2014 bedroeg het totale energieverbruik circa 1,787 terajoule (TJ). Dit is een stijging van 2% ten opzichte van 2013. Binnen de productieprocessen van TenCate zijn met name de weefselproductie en de extrusie van synthetische vezels enorm energie-intensief. Sinds begin 2013 is circa 15% van het energieverbruik gebaseerd op duurzame bronnen, zoals groene stroom. In 2014 werd het streven naar 3% meer hernieuwbare energie niet gerealiseerd. 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 2012, 2013 als 2014.

7 · ENERGIEVERBRUIK NAAR

ENERGIEBRON	2012	2013	2014
Hernieuwbare elektriciteit	2,6%	15,2%	14,8%
Niet-hernieuwbare elektriciteit	51,1%	45,2%	47,6%
Biogas	0,1%	0,1%	0,1%
Aardgas	33,3%	25,8%	24,3%
Stoom	12,1%	13,0%	12,5%
Overige bronnen	0,8%	0,7%	0,7%

TenCate streeft ernaar het aandeel hernieuwbare elektriciteit verder te vergroten. Voor de komende twee jaren beoogt TenCate dit aandeel met 3% per jaar te laten stijgen.

Daarnaast stellen alle productievestigingen van TenCate zich 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 Meerjarenafspraken 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-efficiency 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-EMISSIES

In 2014 bedroeg de totale CO₂-emissie van TenCate wereldwijd circa 160 kiloton. Dit is een verhoging van 5,4% ten opzichte van 2013. Toegenomen productie ligt ten grondslag aan deze stijging. Figuur 8 laat de verhouding zien van de CO₂-emissie naar energiebronnen in 2012, 2013 en 2014. Uit de gegevens blijkt dat ongeveer 75% van de CO₂-voetafdruk van TenCate wordt veroorzaakt door elektriciteitsverbruik. Inmiddels is circa 15% van het elektriciteitsverbruik gebaseerd op duurzame bronnen, zoals windkracht, waterkracht of zonne-energie, en is daarmee CO₂-neutraal.

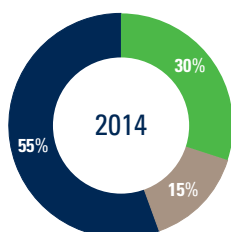
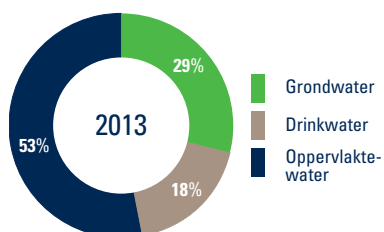
8 · CO₂-EMISSIES NAAR

ENERGIEBRON	2012	2013	2014
Elektriciteit	71,0%	73,3%	75,2%
Aardgas	18,4%	16,6%	15,2%
Stoom	7,9%	6,9%	6,2%
Vliegen	0,6%	0,8%	1,3%
Autorijden	0,8%	1,2%	1,4%
Overig	1,3%	1,2%	0,7%

DUURZAAM (AFVAL)WATERBELEID

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

9 · WATERVERBRUIK NAAR BRON IN 2013 EN 2014



WATERVERBRUIK

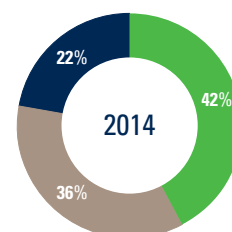
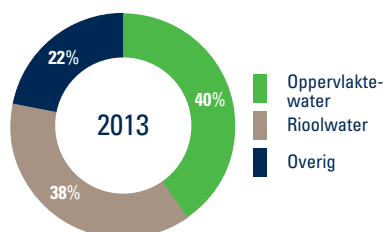
In 2014 bedroeg het totale waterverbruik circa 3 miljoen kubieke meter water. Ten opzichte van 2013 is dit nagenoeg onveranderd. Het drinkwaterverbruik is in 2014 gedaald met 19%, terwijl het oppervlaktewaterverbruik licht toenam. Het grondwaterverbruik nam door toegenomen productieactiviteit toe met 6%. Figuur 9 toont het waterverbruik naar de watersoort. Uit de onderliggende gegevens blijkt dat het waterverbruik wordt gedomineerd door de marktgroepen TenCate Protective & Outdoor Fabrics. Dit percentage is verklaarbaar door de vigerende analoge veredeling van technisch textiel in de waterintensieve processen binnen deze marktgroepen. Met de introductie midden 2013 van digitaal printen en veredelen voor TenCate Outdoor Fabrics is een geleidelijke daling van het waterverbruik ingezet voor deze marktgroep.

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

AFVALWATER

In 2014 bedroeg de totale hoeveelheid afvalwater 2,8 miljoen kubieke meter water. Dit is een stijging van 7% ten opzichte van 2013. 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 water-volume.

10 · AFVALWATER NAAR BESTEMMING IN 2013 EN 2014



Chinese vertegenwoordiging voor TenCate Advanced Composites

TenCate Advanced Composites tekende in januari 2014 een marketing- en ontwikkelingsovereenkomst met Leadgo Advanced Materials in Shanghai, China. Doel van de overeenkomst is verdere ondersteuning van de markt voor geavanceerde composieten voor de snel groeiende Chinese luchtvaartindustrie. Een sterk partnerschap is essentieel om deze groei te ondersteunen.

De primaire aandachtsgebieden zijn onder andere marktontwikkeling, verkoop en distributie, product-technische ondersteuning en service in China. De overeenkomst heeft betrekking op het brede scala aan thermoset composiettechnologieën van TenCate en omvat de technologisch toonaangevende thermoplastisch composieten van TenCate voor de volgende generatie verkeersvliegtuigen.



› 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 2014 kwam tijdens de productieprocessen van TenCate in totaal ruim 15 kiloton afval vrij, een vermeerdering van 16% ten opzichte van 2013. Het verschil in jaaromzetten ligt hieraan ten grondslag. In het verslagjaar werd bijna 4 kiloton intern gerecycled en werd ruim 7 kiloton extern verwerkt, waarnaast bijna 1 kiloton afval door de afvalverwerker is verbrand en bijna 2 kiloton is gestort. De afvalhoeveelheid in relatie tot de omzet in 2014 is gestabiliseerd op 14 kiloton. 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 nu in de verslaglegging over 2014 naar voren. Voor de komende jaren zal worden gewerkt aan het verder aanscherpen van de definities en registratie van vooral plasticafval en textielafval.

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

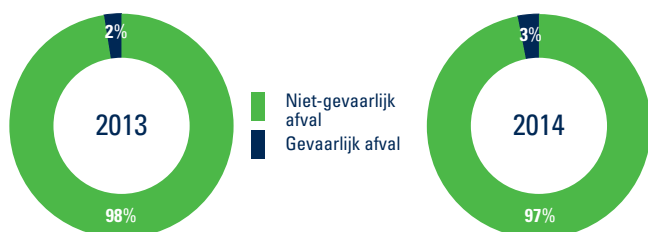
ECONOMISCHE ASPECTEN

Voor de economische indicatoren aangaande de financiële prestaties van TenCate wordt verwezen naar het verdere jaarverslag respectievelijk de jaarrekening over 2014. In deze paragraaf rapporteert TenCate over de kritische prestatie-indicatoren betreffende sponsoring en donaties in het verslagjaar.

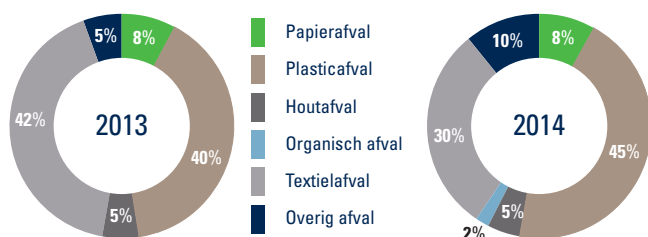
DUURZAAM MAATSCHAPPELIJK BELEID

TenCate is maatschappelijk betrokken. Medewerkers wereldwijd zijn actief betrokken bij tal van initiatieven en projecten. TenCate voelt zich nauw verbonden met 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 2014 staan vermeld op www.tencateannualreports.com.

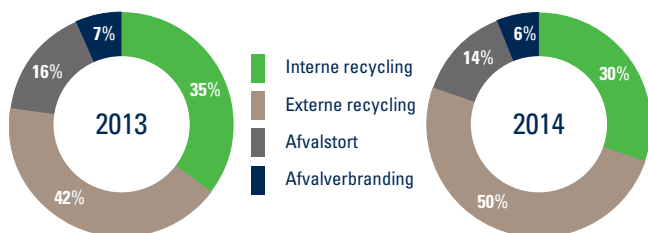
11 · AFVAL NAAR SOORT IN 2013 EN 2014



12 · AFVALSCHEIDING NAAR SOORT IN 2013 EN 2014



13 · AFVALRECYCLING EN AFVALVERWERKING IN 2013 EN 2014



SPONSORING EN DONATIES

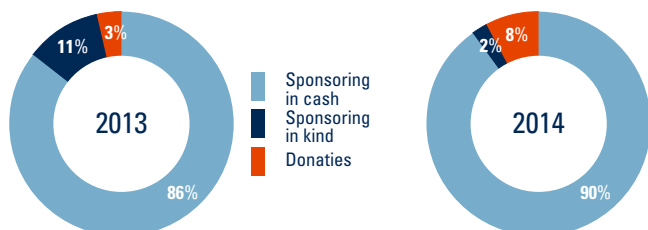
In 2014 bedroeg de totale bijdrage aan maatschappelijke projecten circa 0,2% van de omzet, een verhoging ten opzichte van 2013. Door de toegenomen marketinginspanningen steeg de financiële sponsoring. Deze toename werd met name zichtbaar in de partnerschappen van TenCate Grass en GreenFields met de Coöperatie Eerste Divisie voor meer kunstgrassystemen in het betaalde profvoetbal in Nederland, en met de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond voor topkunstgrasvelden tijdens de World Cup Hockey 2014 en op de trainingslocaties voor de internationale teams in en rond Den Haag. Figuur 14 geeft een overzicht van de investeringen door middel van (materiaal)sponsoring of donatie in 2013 en 2014. De voornaamste sponsoring in 2014 betrof opnieuw Heracles Almelo, waarvan TenCate in 2014 al weer 11 jaar hoofdsponsor is.

TRANSPARANTIEBENCHMARK

TenCate wordt sinds 2004 beoordeeld in de transparantiebenchmark van het Nederlandse ministerie van Economische Zaken. Dit jaarlijks terugkerende onderzoek heeft als doel de inhoud en kwaliteit in maatschappelijke verslaggeving van Nederlandse ondernemingen in beeld te brengen en te verbeteren. Voor het jaarverslag over 2014 streefde TenCate naar een positie in de top-50, in de wetenschap dat tegelijkertijd de criteria zijn aangescherpt.

Voor het jaar 2015 streeft TenCate naar een prolongatie van de verworven positie in de top-50 van deze transparantiebenchmark.

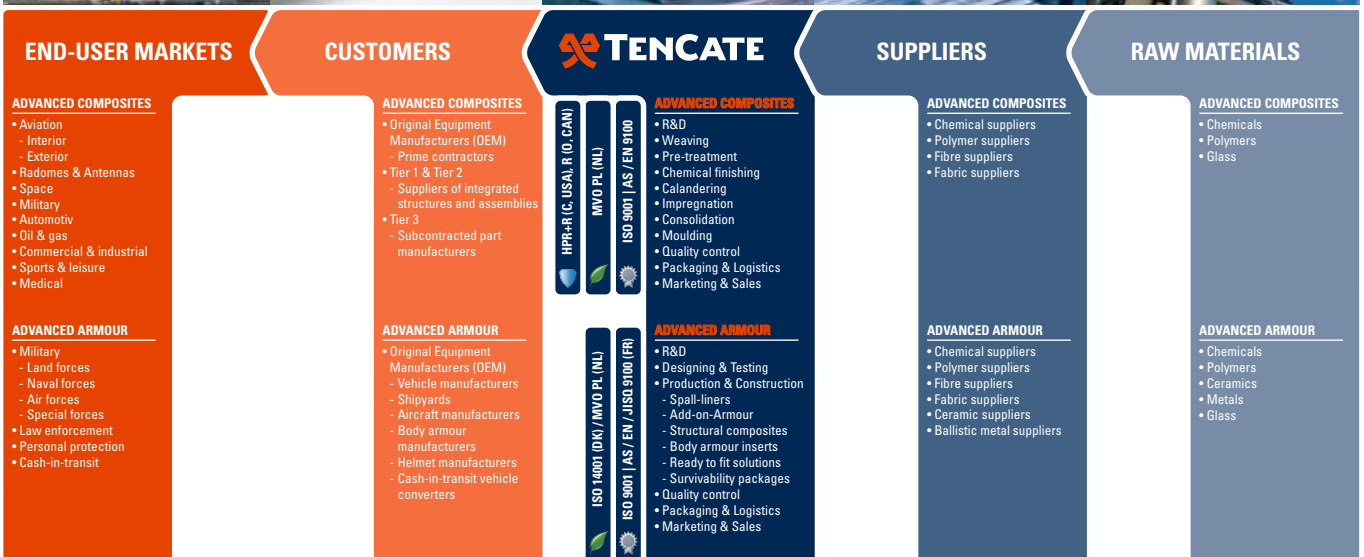
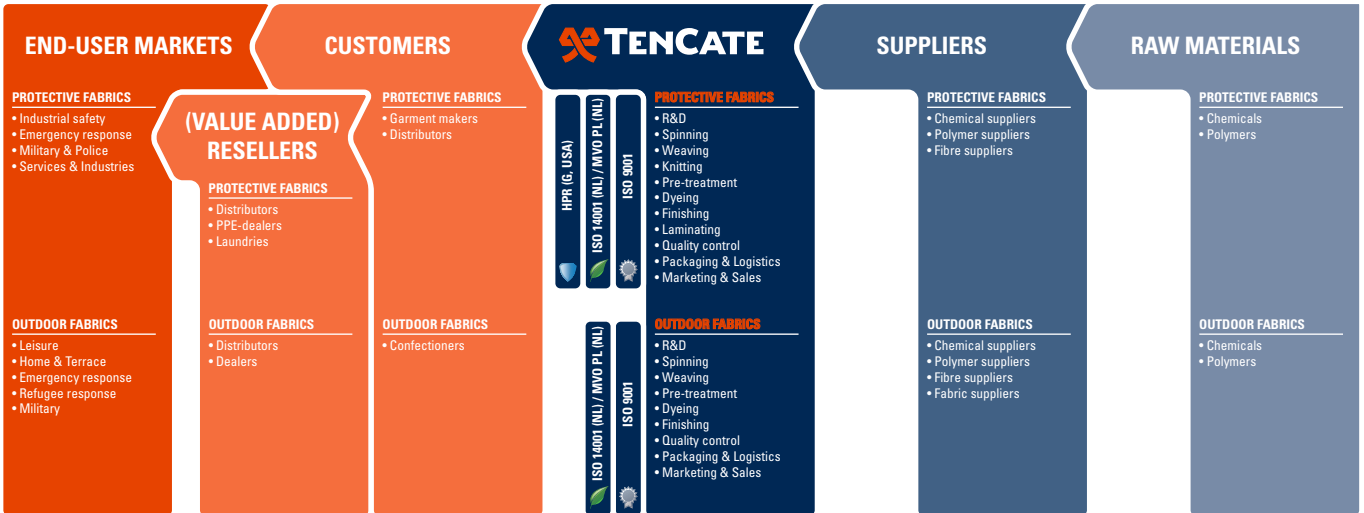
14 · SPONSORING EN DONATIES IN 2013 EN 2014



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
2014	2013	244	36 (ex aequo)	162
2013	2012	460	82	149
2012	2011	472	141	89
2011	2010	468	150	61
2010	2009	462	146	41

Sectoren



ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

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

- Persoonsbescherming
- 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 weefsels voor de outdoormarkt.

TenCate behoort tot de marktleiders op het gebied van beschermende weefsels en op het gebied van composietmaterialen voor de lucht- en ruimtevaart. Toepassingen in de automobielsector en andere industriële toepassingsgebieden manifesteren zich meer en meer. In beide markten ligt de aanleiding tot de toegenomen belangstelling en 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. TenCate opereert op dit gebied op de Europese markt als leverancier van het eindproduct: een geheel op maat gemaakte, ready-to-install set van bepantseringscomponenten, inclusief bevestigingsmaterialen. Bovendien levert TenCate producten voor persoonsbescherming 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 waarmee functionele kenmerken worden aangebracht in en op textiele materialen. De producten binnen deze sector bestaan in hoofdzaak uit beschermende weefsels en composietmaterialen. TenCate neemt in de composietenmarkt een vooraanstaande positie in, omdat het zowel thermoset als thermoplastisch composieten in haar portefeuille heeft. TenCate is leidend op het gebied van thermoplastisch-composiettechnologie in de vliegtuigin-

dustrie. Ook de automobielsector ontdekt de voordelen van thermoplastisch composiet, evenals andere sectoren met specifieke materiaaleisen zoals olie- en gaswinning en de sportgoederenindustrie. De brede toepassing op industriële schaal zal echter een langjarige ontwikkeling zijn. Daarnaast is thermoset composiet voor de Formule 1 en luxe-sportautomarkt van groot belang.

De grondstoffen die binnen de sector Advanced Textiles & Composites worden gebruikt, zijn voornamelijk kunststofvezels als (para- en meta-)aramide-, glas- en koolstofvezels, alsmede kunststofharsen.

MARKTGROEPEN

De sector Advanced Textiles & Composites bestaat uit vier marktgroepen:

- **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). De outdoorweefsels voor zonweringsproducten worden in toenemende mate geproduceerd door middel van de digitale drop-on-demand printtechniek. 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 Advanced Armour**

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

De marktgroep TenCate Advanced Composites en de businessunit 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 heeft productielocaties in Frankrijk, Denemarken en de Verenigde Staten. TenCate beschikt over zowel sterke designcapaciteiten als een breed scala aan beschermende (vezel-versterkte) composietmaterialen. De marktgroep levert complete oplossingen voor voertuigprogramma's. Nieuw is de verbinding

van persoonsbepantsering met geavanceerde sensortechnologie, die gebruikers van kogelwerende hard body armour inserts de mogelijkheid biedt om deze ter plekke te inspecteren op ballistische integriteit.

BUSINESSMODEL TENCATE PROTECTIVE FABRICS EN TENCATE OUTDOOR FABRICS

END-USERMARKETING

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

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

- Digitale inkjettechnologie door middel van drop-on-demand techniek voor outdoorweefsels; en continuus-inkjet techniek voor beschermende weefsels
- Ontwikkelingsprogramma The Factory of the Future voor digitale veredeling
- Smart textiles
- Effectief gebruik interne kennis (sociale innovatie)
- Octrooien.

PRODUCTDIFFERENTIATIE

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

KOSTENLEIDERSCHAP

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

BUSINESSMODEL TENCATE ADVANCED 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
- Marktintroductie TenCate Smart Body Armor®
- Oplossingsgerichte aanpak door onafhankelijkheid van vezel-leveranciers
- Reputatie en kwalificaties van gerenommeerde marktpartijen.

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

- TenCate ABDS™ active blast countermeasure system technologie
- TenCate Smart Body Armor® sensortechnologie
- Innovatie via netwerken en partnerschappen (AMRC, AZL, eTAC, NLR, NCC, SCRA, TAPAS, TPRC)
- 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 productportefolio
- 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 Advanced Textiles & Composites is een afgeleide van de concernstrategie, die is gebaseerd op het businessmodel voor waardeketenmanagement van TenCate. Voor alle activiteiten geldt dat door een verbreding van zowel de geografische spreiding (nieuwe markten) als de verdere ontwikkeling van de productportefolio (nieuwe toepassingen) groei kan worden gerealiseerd. Op deelgebieden kan deze als volgt worden uitgewerkt.

Beschermende weefsels

TenCate opereert voornamelijk in het hogere marktsegment voor veiligheidskleding. Als wereldspeler heeft TenCate toegang tot de wereldwijde grondstoffenmarkten. Door 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 functionele aspecten en kwaliteiten die eindgebruikers verlangen. TenCate werkt nauw samen met marktpartijen, aanbieders van het complete scala aan bedrijfs- en beroepskleding, die in bepaalde markten een leidende marktpositie innemen. Deze samenwerking leidt veelal tot co-development, gemeenschappelijke merkvoering, ondersteuning van marketingactiviteiten et cetera.

Composieten

De prioriteit 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 automobiëlindustrie, 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 hechte 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 en chemiebedrijven, vereist is. Veel 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 en producenten van kunststofharsen zijn langjarige samenwerkingsovereenkomsten afgesloten.

WAARDEPROPOSITIE

Ten aanzien van de waardepropositie is een goede interne samenwerking essentieel. Door de aerospace-achtergrond van de marktgroep TenCate Advanced Composites beschikt TenCate Advanced Armour eveneens over een sterke uitgangpositie voor aerospace armour. Een vergelijkbaar voordeel in de waardepropositie wordt behaald met de activiteiten in diverse geledingen van de defensiemarkt.

Tegen de brede technologische achtergrond van TenCate kan de onderneming goed inspelen op specifieke marktbehoeftes. Deze zijn veelal afgeleid van wet- of regelgeving, industriënormeringen, 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



Veiligheidsborging refereert aan:

- Highly Protected Risk (HPR) status voor grote bedrijfsonderdelen en Recognition (R) status voor kleine bedrijfsonderdelen bepaald door FM Global



Duurzaamheidsborging refereert aan:

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



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 ter wereld van geosynthetics (geotextiele weefsels, non-wovens, grids en liners) 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 dijklichamen en damwanden. Geosynthetics (zoals TenCate Geotube®) worden ook toegepast in de milieumarkt (filtratie) en voor de ontwatering van vervuild slib. De portfolio bevat daarnaast industriële weefsels voor onder meer de land- en tuinbouw en de 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 positie.

De markt voor landscaping groeit sterk en heeft op termijn gelijke potentie als de sportmarkt.

TECHNOLOGIE

De sector Geosynthetics & Grass is geconcentreerd rond extrusietechnologie en non-woventechnologie. De marktgroepen van deze sector maken als grondstof voornamelijk gebruik van polyethyleen en polypropyleen, alsmede van ingekochte kunststofgarens (bijvoorbeeld nylon en polyester). TenCate Grass levert kunstgras zowel op basis van de traditionele tufftechniek als op grond van de 3D-weeftechniek. In 2014 is een tweede weefmachine toegevoegd aan de reeds bestaande productie. Meer 3D-weefmachines zijn aangeschaft. Hierdoor wordt het kunstgrassysteem in eigen huis en onder volledige interne kwaliteitscontrole geproduceerd. Deze procesinnovatie heeft eveneens geleid tot logistieke voordelen. Daarnaast maakt de weeftechniek het mogelijk om hoogwaardig, volledig recyclebaar kunstgrasweefsel te produceren voor hybride toepassingen, deels op basis van biodegradable vezels.

MARKTGROEPEN

De sector Geosynthetics & Grass bestaat uit 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 land- en tuinbouw, sport en recreatie. TenCate Geosynthetics beschikt in Noord-Amerika, Europa en Azië over productievervestigingen.

▪ TenCate Grass

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

TenCate Grass heeft productievervestigingen in Noord-Amerika, Europa en het Midden-Oosten. TenCate Grass heeft daarnaast kantoren in Azië. Er zijn drie marketing- en verkooporganisaties met kantoren in onder andere Nederland, Zwitserland, Singapore, 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

- Ontwatering en filtratietechnologie
- Biopolymeren.

PRODUCTDIFFERENTIATIE

- Focus op gedifferentieerde, hoogwaardige 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
- Hybride voetbalkunstgras (deels biodegradable)
- 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 Geosynthetics & Grass is een afgeleide van de concernstrategie, die is gebaseerd op het businessmodel voor waardeketenmanagement van TenCate. Het marktbeleid is mede gebaseerd op het principe 'local for local'. Zowel voor geosynthetics- als kunstgrasmarkten gelden lokale standaarden en een lokale markt-vraag. 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 productielocaties in Azië (geosynthetics) en in Dubai (kunstgrasgarens).

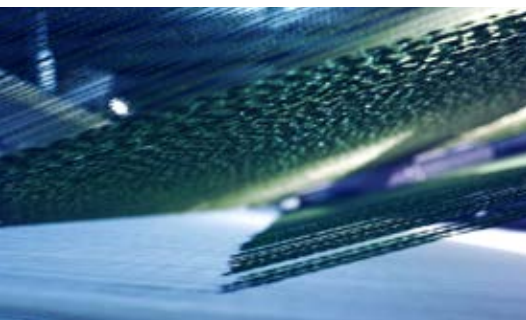
De beide marktgroepen werken in belangrijke mate samen met partners in de keten. De marktgroep TenCate Geosynthetics werkt voor infrastructurele projecten nauw samen met gespecialiseerde consultancybedrijven, baggerondernemingen en constructiebedrijven, teneinde de focus op eindoplossingen te versterken.

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, onder meer voor de realisatie van een hoogwaardig, geïntegreerd kunstgrassyteem.

WAARDEPROPOSITIE

De marktgroepen TenCate Geosynthetics en TenCate Grass verstevigen hun waardeproposities door wederzijds producten en systemen op elkaar af te stemmen. 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.

OUTPUT



100%

recyclebaar **GreenFields® MX**
3D matrix geweven kunstgras
met polletjes

OUTCOME



Meer sportveiligheid, rechtopstaande
en zacht aanvoelende bundels
kunstgrasprieten, voorkomen het
compacteren van de infill

IMPACT



“Onze profvoetballers voelen en
ervaren de vrijheid om slidings te
maken, te versnellen, wenden en keren”
Nico-Jan Hoogma, algemeen directeur
Heracles Almelo

› Sectoren

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 nadrukkelijk in de specificaties, het ontwerp en de promotie betrokken. De opmars van kunstgras is voornamelijk 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, geholpen door een verdere systeemintegratie.

OVERIG

De sector Overig omvat drie entiteiten:

■ **Xennia Technology**

Xennia Technology ontwikkelt inktrecepturen voor industriële inkjetsystemen. Het bedrijf richt zich hierbij vooral op textieldruk en -finishing, alsmede op decoratie en coating van materialen.

Binnen het TenCate-concern neemt Xennia Technology een aparte positie in, omdat het geen deel uitmaakt van de op materiaaltechnologie gebaseerde kerncompetenties van TenCate. Xennia Technology is in het verleden geacquireerd om digitale inkjettechnologie te helpen introduceren als veredelings techniek voor technisch textiel van TenCate. Xennia Technology en TenCate hebben gezamenlijk innovatieve procesmethodes onderzocht en ontwikkeld. Inmiddels hebben die methodes de marktintroductiefase bereikt.

Xennia Technology heeft zich na een turnaroundfase geconcentreerd op inktontwikkeling en inktproductie voor diverse marktniches, waarbij de onderneming zich richt op specifieke eisen van gebruikers. De strategie kenmerkt zich tevens door het via partnerschappen bereiken van diverse geografische eindmarkten.

■ **TenCate Enbi**

TenCate Enbi ontwikkelt en produceert technische rollers en componenten. Dit bedrijfsonderdeel 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 postsorteer machines, geldautomaten, faxapparaten en fotoprinters.

In januari 2015 werd overeenstemming bereikt met het Amerikaanse private equity bedrijf Platinum Equity over de verkoop van TenCate Enbi. De verwachting is dat de transactie in de eerste helft van 2015 volledig zal zijn afgerond.

■ **Holding & Services**

Holdingactiviteiten, waaronder financiering, accounting, creditmanagement, ontwikkeling en beheer octrooien, investor relations, businessdevelopment, corporate communicatie, informatietechnologie, human-resourcesmanagement, riskmanagement en verzekeringen.

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.

ONTWIKKELINGEN 2014

Het jaar 2014 stond voor corporate human resources onder andere in het teken van het ontwikkelen van het management. Competentie-management wordt meer en meer gebruikt binnen wervings- en selectieprocessen, bij de ontwikkeling van medewerkers, in het performancemanagement en bij opvolgingsplanning.

Het aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst in 2014 is met 111 fte toegenomen. De grootste groei in aantal medewerkers heeft plaatsgevonden in Azië-Australië en het Midden-Oosten. Ultimo 2014 werkten bij TenCate wereldwijd 4.345 medewerkers. In 2014 vielen in totaliteit 822 medewerkers van TenCate onder een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO), waarvan 712 in Nederland (de CAO van het MITT) en 110 in Oostenrijk (de CAO van de Chemie).

In 2014 is voor TenCate een (wereldwijde) carrière-website ontwikkeld, waarbij vraag en aanbod voor TenCate op elkaar kunnen worden aangesloten. Meer informatie op www.werkenbijtencate.nl

Organisatieontwikkeling

Het vergroten van de commerciële slagkracht, zijnde de marketing en verkoop van de innovaties die TenCate de afgelopen jaren heeft ontwikkeld, heeft de hoogste prioriteit. Dit betekent dat de verkoop en marketingcompetenties binnen de bestaande organisatie verder worden versterkt. De organisatie zal daarin voorwaardenscheppend zijn. Ondernemerschap blijft op alle niveaus in de marktgroepen en per regio of continent centraal staan.

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. Voor de meeste vitale functies binnen TenCate is sprake van adequate opvolgingsmogelijkheden. Een aantal van hen zou direct een vacante positie kunnen 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 drie of meer jaren verder te ontwikkelen.

In 2014 hebben de managementteams in Europa een TenCate Executive-programma doorlopen, gericht op ondernemerschap, strategische marketing en leiderschap. Voor het TenCate Executive-programma dat in 2013 is gehouden voor de continentale managementteams in Noord-Amerika is een terugkomdag georganiseerd. Het bevorderen van onderlinge samenwerking tussen de marktgroepen van TenCate is bij deze programma's een extra toegevoegde waarde. Daarnaast hebben managers van een groot aantal werkmaatschappijen wereldwijd deelgenomen aan het TenCate Active-programma. Dit programma is gericht op businessdevelopment en het ontwikkelen van ondernemerschap, leiderschap en innovatief vermogen.

EIGEN MEDEWERKERS (in aantal mensjaren)	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Ultimo	Delta
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	t.o.v. 2013
Nederland	862	785	819	795	753	758	5
Overig Europa	569	724	672	630	658	674	16
Verenigde Staten	1.314	1.542	1.604	1.547	1.595	1.591	- 4
Azië / Australië	777	878	1.030	1.211	935	975	40
Midden-Oosten	283	342	228	271	293	347	54
Totaal	3.805	4.271	4.353	4.454	4.234	4.345	111

› Corporate informatie

Het traineeprogramma is in 2014 uitgebreid. De ambitie is om dit programma verder uit te breiden naar de andere landen en werelddelen waar TenCate sterk is vertegenwoordigd. Jonge, academisch geschoolde en net afgestudeerde mensen worden boven de normale bezetting aangenomen voor een periode van twee jaar en voeren meerdere projecten uit bij een of enkele marktgroepen van TenCate.

Arbeidsvoorwaarden

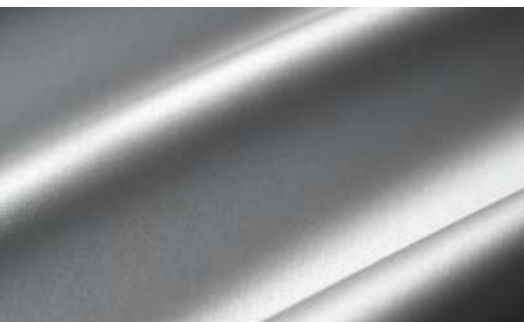
TenCate biedt haar medewerkers een compleet en marktconform pakket arbeidsvoorwaarden. Hiertoe worden jaarlijks externe benchmarks gedaan, in samenwerking met onder andere Hay Group en lokale werkgeversorganisaties. TenCate hanteert voor het management van alle bedrijven een uniform beloningsbeleid. Het incentivesysteem voor het management wordt centraal vastgesteld. Dat gebeurt op basis van financiële en niet-financiële, meetbare criteria.

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

Vertrouwenspersonen

De integriteitscode van TenCate geldt voor iedereen met een dienstverband met de onderneming. De code is onderdeel van de individuele arbeidsovereenkomst. Ter ondersteuning van de code zijn een corporate compliance officer en (interne en externe) vertrouwenspersonen beschikbaar.

OUTPUT



0%

waterverbruik door digitaal UV-curing
inkjet geprint **TenCate Residential®**
outdoorweefsel

OUTCOME



Volledige ontwerp- en dessinvrijheid,
doelgroepgericht gepersonaliseerd en
on-demand geleverd

IMPACT



“Onze klanten genieten meer van
kleurrijk kamperen door de visueel
aangename sfeer op campings”

Hendrik Gersen, directeur
kampeertouroperator Rent-a-Tent

CORPORATE INFORMATIETECHNOLOGIE

Een update van de IT-strategie heeft plaatsgevonden. Dit heeft geresulteerd in een verdere verschuiving van de focus van technische IT-dienstverlening naar een betere informatievoorziening en optimalisatie van bedrijfsprocessen.

ONTWIKKELINGEN 2014

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 2014 de informatievoorziening verder verbeterd.

De IT-organisatie is aangepast met als doelstelling ERP-systemen verder te harmoniseren. Hiertoe is in 2014 een ERP competence center ingericht, dat lokale bedrijven ondersteunt met de implementatie en ondersteuning van deze ERP-toepassingen.

In 2014 is de diversiteit in ERP-systemen gereduceerd. De voorbereiding voor de vervanging van het ERP-systeem bij de Grass-groep in Nederland is gestart en zal in 2015 worden geïmplementeerd. Daarnaast is geïnvesteerd in IT-infrastructuur voor onder andere opslag en beveiliging van gegevens in externe datacenters.

CORPORATE BUSINESSDEVELOPMENT

Corporate businessdevelopment ondersteunt de ontwikkeling en implementatie van de strategische technology roadmap van de onderneming. Ook vindt hier de initiatie en coördinatie plaats van de aanvragen van innovatiesubsidies.

ONTWIKKELINGEN 2014

In 2014 werd in totaal voor een bedrag van € 1,6 miljoen aan innovatiesubsidies toegekend. Deze corporate activiteit ondersteunt de introductie van TenCate op nieuwe markten, in nauwe samenwerking met de operationele businessunits. Businessdevelopmentprojecten volgen een planmatige aanpak, waarbij oplossingen voor de eindgebruiker steeds het uitgangspunt zijn. Binnen businessdevelopment is in 2014 nadere focus aangebracht op:

- Automotivocomposieten. Hierbij wordt in verschillende samenwerkingsverbanden gewerkt aan composietoplossingen voor structuurdelen
- Digitale inkjettechnologie. Gerichtte marktintroducties van nieuwe, digitaal geprinte producten bij bestaande en nieuwe klanten in vooral de markt voor outdoorweefsels, alsmede gericht innovaties van veredelingsprocessen
- Ontwikkeling nieuwe kunstgrassystemen. Deze marktgerichte ontwikkeling zal resulteren in een initiële marktintroductie in 2015, waarbij door samenvoeging van verschillende door TenCate ontwikkelde en geproduceerde componenten – in samenhang met nieuwe productiemethoden voor de kunstgrastoplaag – een nieuwe generatie kunstgrassportvelden zal worden geïntroduceerd
- Ontwikkeling composieten in Azië. De marktgerichte ontwikkeling in China voor met name composietmaterialen van TenCate Advanced Composites.

De ontwikkeling ten aanzien van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system wordt volledig uitgevoerd binnen de Amerikaanse tak van de Advanced Armour-groep, vanwege de eisen ten aanzien van het omgaan met geclassificeerde informatie. De ontwikkeling van de activiteiten ten aanzien van de businessunit Water & Environment vindt plaats binnen de Geosynthetics-groep.

› Corporate informatie

CORPORATE COMMUNICATIE

De corporate communicatiestrategie van TenCate richt zich naast corporate branding en algemeen mediabeleid op de ondersteuning van de marketingcommunicatie door de marktgroepen waar ook ter wereld. De afgelopen jaren is stelselmatig toegewerkt naar een single-source aanpak voor geïntegreerde communicatie, op basis waarvan het hoogwaardige contentmanagementsysteem (CMS) de bron wordt voor alle tekstuele informatie, terwijl de digitale beeldbank de bron is voor alle visuele informatie (foto's, pdf's, video's, animaties). Daarmee wordt eenvoudig hergebruik van consistente broncontent mogelijk gemaakt via verschillende kanalen en media.

Jaarverslag TenCate transparant

In het jaarverslagenonderzoek van Hogeschool Leiden is TenCate voor het tweede achtereenvolgende jaar als hoogste geëindigd in de beoordeling op transparantie. Aan de hand van een strikte lijst met criteria is de inhoud beoordeeld. Daarbij werd gekeken naar de aanwezigheid van sterkte-zwakteanalyses, de vermelding van de visie, strategie en doelstellingen, en de aanwezigheid van actieplannen. Voor het jaarverslag 2012 scoorde TenCate al 84 van de maximaal 100 punten, terwijl voor het jaarverslag 2013 maar liefst 94 punten werden behaald. Beiden scores zijn het hoogste dat tot nu toe kon worden toegekend aan een beursgenoteerde onderneming.



Het merkenbeleid van en de corporate branding door TenCate zijn 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 marketingcommunicatie. Het merkenbeleid, met als uitgangspunt het TenCate merk, is gekoppeld aan de end-usermarketingstrategie die door de verschillende marktgroepen wordt gevoerd.

TenCate voert 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 voortkomt, wordt adequaat geregistreerd en beschermd. Daar waar inbreuken worden geconstateerd, wordt opgetreden, zowel zelfstandig als met behulp van externe specialisten.

ONTWIKKELINGEN IN 2014

De toolbox met communicatiemiddelen voor de marktgroepen is in 2014 uitgebreid, zoals met een digitaal magazine, diverse (sales) apps, tencate.tv en social media platforms. De marktgroepen kunnen hiermee naar eigen smaak en behoefte een klantgerichte danwel end-usergerichte (content)marketingmix realiseren. Het meetbaar en volgbaar maken van de marketingcommunicatie is een prioriteit voor de komende jaren. Op basis van de opgestelde digitale communicatieroadmaps wordt gewerkt aan vooraf bepaalde (marketing)communicatiedoelstellingen voor de marktgroepen en TenCate corporate.

In 2014 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 2014 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 680 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 collectieve noemer en het gemeenschappelijk doel van de TenCate organisatie: de bescherming van mensen en hun werk- en leefomgeving – *Protecting people* met *Materials that make a difference*. Daarnaast is het gebaseerd op de toekomstgerichte visie, missie en strategie van de raad van bestuur.

TenCate is zich 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 dienen zich 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, biologische afbreekbaarheid, afvalwater- en slibverwerking, slijtvastheid en resistentie.

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 (baanbrekende en ondersteunende) innovaties te blijven realiseren op technologisch en technisch gebied zal het continuïteitsstreven van materiaaltechnologieconcern 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, meet-

baar 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 Modint 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 technologieën en technieken voor de verwerking van natuurlijke, synthetische, biobased, biologisch afbreekbare, herwinbare of secundaire grondstoffen wordt het voor TenCate steeds eenvoudiger om met schonere en efficiëntere productietechnieken biologisch, chemisch of mechanisch recyclebare producten te vervaardigen. Met name de technology roadmaps en product roadmaps 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.

› Corporate informatie

Organisatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen						
<p>Raad van bestuur</p> <p>Visie, missie, strategie, businessmodel, inclusief maatschappelijk verantwoord ondernemen Bepalen en bewaken van kritische prestatie-indicatoren (kpi's), zijnde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Algemene indicatoren ▪ Specifieke indicatoren (mvo) 						
Corporate mvo-team						
Corporate risicomanager	Directeur controlling	Concern-directeur HRM	Hoofd corporate communicatie	Corporate information manager	Corporate investor relations manager	Corporate mvo-controller
<p>Advisering raad van bestuur inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen Praktische voortgang mvo-beleid Definiëren en bewaken specifieke indicatoren (mvo)</p>						

ONTWIKKELINGEN IN 2014

In het verslagjaar 2014 heeft TenCate de milieurisico's opnieuw naar vermogen beperkt. De groepsdirecties zijn door het mvo-team wereldwijd ondersteund met initiatieven en projecten ten behoeve van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In 2014 was TenCate door middel van sponsoring, donaties of deelname aan evenementen 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.

In Europa nam TenCate in het verslagjaar actief deel aan een twintigtal innovatieprojecten waarin duurzaamheid en veiligheid de centrale thema's zijn. 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 kennisinstellingen, waaronder in Nederland de Technische Universiteit Delft, Universiteit Twente, Saxion Hogeschool in Enschede en Hogeschool Windesheim in Zwolle en het Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium in Amsterdam. In België wordt samengewerkt met onder meer Hogeschool Gent. In Duitsland deelt TenCate kennis met onder meer RWTH Aachen University en de Technische Universität in Chemnitz. In de Verenigde Staten wisselt TenCate ervaring uit met het Georgia Institute of Technology in Atlanta. In Azië staat TenCate onder meer in nauw contact met de China Educational Equipment Industry Associa-

tion (CEEIA) in Beijing en de hieraan verbonden Branch of School Sports Equipment. Samen met andere partners wordt gewerkt aan industriestandaarden voor kunstgrastoepassingen ten behoeve van Chinese scholen en universiteiten.

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 certificatie-normen ISO 14001 respectievelijk ISO 9001 of AS/EN9100.

BUSINESS CONTEXT

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

Businessomgeving	50
Belanghebbenden	52
Materialiteitsmatrix	54
SWOT-analyse	56
Risicomanagement	58

Businessomgeving

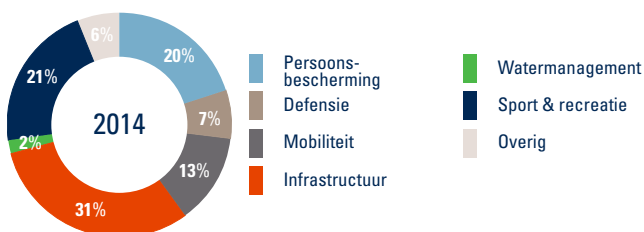
BUSINESSOMGEVING

De context waarbinnen TenCate opereert, kan worden omschreven als 'de risicosamenleving'. Risico's en gevaren 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 de missie *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 43% van de omzet (2014) 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 veel geografische markten zichtbaar. De onderneming heeft zich echter met succes gericht op de ontwikkeling van private markten. TenCate boekte in 2014 12% niet-overheidsgerelateerde omzetgroei.

In Europa is de druk op overheden om te voldoen aan de financiële normen van de Europese Commissie gebleven. In de Verenigde Staten was in 2014 zelfs sprake van automatische begrotingskortingen (sequestration). Dit is van invloed geweest op de businessomgeving van TenCate.

BUSINESSOMGEVING



PERSOONSBESCHERMING

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 eindmarkt voor persoonsbescherming is een groeiemarkt. 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 ook in 2014 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 toonaangevend op het gebied van beschermende materialen voor legeruniformen en armourmaterialen.

MOBILITEIT

De wereldwijde trend van gewichtsbesparing in vliegtuigen en voertuigen blijft een belangrijke factor voor een duurzame leefomgeving. 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 traditionele zware materialen als metalen kunnen vervangen. De composietenmarkt groeit snel. De verwachting is dat de nieuwe markten deze groei zullen versnellen.

INFRASTRUCTUUR

De eindmarkt 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 groeiemarkt zijn, mede gegeven het toenemende belang van de 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 eindmarkt 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 voor 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) overheidstaak gezien. Bij een tekort aan water kan kunstgras eveneens uitkomst bieden.

DUURZAAMHEID

In de businessomgeving waarin TenCate opereert, is het aspect duurzaamheid van steeds meer belang. Niet alleen hanteren overheden in toenemende mate het begrip 'duurzaam inkopen'. Ook industriële partners stellen steeds hogere eisen.

Deze betreffen duurzame productieprocessen, recycling, duurzaam energiegebruik en CO₂-voetafdruk. TenCate zoekt deze trends bewust op, aangezien hierdoor hogere eisen aan de gevraagde materialen worden gesteld. Zowel aan de vraagzijde als op het gebied van productieprocessen zullen de komende jaren nieuwe ontwikkelingen noodzakelijk zijn om aan deze trends te kunnen beantwoorden. Dit is een geleidelijk ontwikkelingsproces. Het vraagt in alle geledingen van de onderneming om een wereldwijde aanpak.

Boeing Performance Excellence Award voor TenCate

Begin maart 2014 ontving TenCate Advanced Composites voor het tweede opeenvolgende jaar een Boeing Performance Excellence Award. The Boeing Company reikt de award jaarlijks uit als erkenning van leveranciers die superieur hebben gepresteerd. Als belangrijk leverancier van composietmaterialen voor radarkoepels kreeg TenCate een Silver composietennotering voor kwaliteit en levering voor elke maand van een twaalfmaandenperiode, van 1 oktober 2012 tot 30 september 2013.

Dit jaar kregen 582 leveranciers van Boeing een Boeing Performance Excellence Award op Gold- dan wel Silver-niveau. Het is de erkenning van de inzet voor on-timelevering en de kwaliteit van de materialen voor Boeing, zoals lage diëlektrische radarkoepelprepregs voor de Boeing 787 en EA-18G Growler programma's en TenCate Cetex® thermoplastisch composieten voor een verscheidenheid aan Boeing-vliegtuigen. TenCate fabriceert tevens onderdelen voor de Boeing V-22 Osprey helikopter, het F-18-programma en voor de commerciële vliegtuigen Boeing 737, 747 en 787.



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 2014 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 in Europa onder meer: in Nederland het Open Innovation Centre Advanced Materials (OICAM) in Nijverdal, het sinds 2014 nieuwe Innovation Centre Digital Finishing in Nijverdal, het ThermoPlastic composites Research Centre (TPRC) in Enschede, het Thermoplastic Affordable Primary Aircraft Structure (TAPAS) consortium, de Stichting Compoworld in Marknesse en het European Thermoplastic Automotive Composites (eTAC) consortium; in Engeland zijn dat het National Composites Centre (NCC) in Bristol, het University of Sheffield Advanced Manufacturing Research Centre (AMRC) in Sheffield; en in Duitsland is dat het Aachener Zentrum für Integrativen Leichtbau (AZL) in Aken. In de Verenigde Staten is TenCate onder meer verbonden aan de South Carolina Research Authority (SCRA) in Columbia en lid van de strategische adviesraad van het Ronald E. McNair Center for Aerospace Innovation and

Research, onderdeel van de University of South Carolina. Een overzicht van de innovatienetwerken waarin TenCate actief is en de kennisinstellingen waarmee TenCate samenwerkt, staat vermeld op www.tencateannualreports.com.

In Europa zijn in verschillende financiële centra presentaties verzorgd tijdens roadshows voor financieel belanghebbenden. De jaarlijkse vergadering van aandeelhouders werd in april 2014 georganiseerd in de businessclub van Heracles Almelo.

Externe belanghebbenden weten TenCate ook zelf meer te vinden voor het voeren van een inhoudelijke dialoog, zoals in november 2014 met Hogeschool Windesheim over de achtergronden van Business Diplomacy en in december 2014 met de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) over het effect en de reikwijdte van hun Responsible Supply Chain Benchmark.

Door middel van end-usermarketing en een actief mediabeleid werd structureel gewerkt aan imago-beheer en reputatiemanagement. Relaties met 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 Nederland werd op regelmatige basis contact onderhouden met onder meer de vakbonden en centrale ondernemingsraad.

Kernbelanghebbenden van TenCate		
Aandeelhouders en financiële relaties	Media, beleidsmakers en brancheorganisaties	Universiteiten, hogescholen en instituten
Regeringen en departementen		Medewerkers en vertegenwoordigers
Klanten	Partners	Toeleveranciers

MATERIALITEITSANALYSE

Op corporate niveau heeft TenCate op grond van haar businessmodel 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 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 onderwerpen die voor TenCate en haar belanghebbenden relevant zijn. De uitgenodigde interne en externe kernbelanghebbenden zijn 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. Op grond van deze relevantie is een materialiteitsmatrix samengesteld, zoals weergegeven op bladzijde 54 van dit jaarverslag. In 2014 is met belanghebbenden diepgaand gesproken over waar in de waardeketen de mogelijke invloed van TenCate ligt voor elk van de onderwerpen die door de betrokken belanghebbende als materieel zijn aangemerkt. In 2015 wordt de corporate dialoog intern en extern herhaald met andere groepen kernbelanghebbenden, die 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 is ook voor deze onderdelen een materialiteitsmatrix opgesteld. Voor 2015 wordt een verdere afstemming en verbinding met de corporate dialoog nagestreefd.

OPVOLGING

De materialiteitsanalyse ondersteunt de bijsturing van het waardecreatieproces van TenCate en de versterking van de invloed daarvan. 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 marktgroepdialoog zijn door de betrokken mvo-teams besproken. De verantwoordelijke directies zijn betrokken in de verdere opvolging van de uitkomsten en actiepunten.

Tezamen met het bepalen van de doelstellingen voor sociale, ecologische en economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen zal ook de invloed van de onderneming 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 is, waar de invloed het grootste is en waarop kan worden 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 invloed. TenCate realiseert zich dat de hiermee verkregen inzichten vervolgens verder moeten worden uitgewerkt in het proces van waardecreatie om uiteindelijk ook zoveel mogelijk de invloed te kunnen meten.

Materialiteitsmatrix



De materialiteitsmatrix is opgebouwd uit materiële 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 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. Deze aanpak is behulpzaam bij het bepalen van de aandachtspunten voor een duurzame bedrijfsvoering.

Voor de corporate dialoog 2014 zijn vertegenwoordigers uit nagenoeg alle groepen kernbelanghebbenden benaderd. Ook de groep toeleveranciers is dit keer in de kwalitatieve dialoog betrokken.

Uit de corporate dialoog is opnieuw een robuuste materialiteitsmatrix naar voren gekomen, waaruit duidelijk de relevantie van de strategie van TenCate naar voren komt. Meer belang wordt gehecht aan end-usermarketing (en de hieraan gerelateerde verkoopinspanningen). Zowel de externe als de interne belanghebbenden achten enerzijds de economische prestaties van de onderneming en anderzijds – met kleine accentverschillen, ook ten opzichte van de matrix aangaande het jaar 2013 – de vier hoekstenen van het businessmodel van TenCate het meest van belang. In de matrix valt opnieuw op dat de focus van externe en interne belanghebbenden deels op andere gebieden ligt, ook ten opzichte van het voorgaande verslagjaar. De onderwerpen onder 'environmental management' worden vooral door de interne belanghebbenden belangrijk geacht en minder door de externe belanghebbenden, ook al groeit op deelonderwerpen het belang ook voor hen. TenCate blijft de communicatie van feiten en cijfers over de impact die de producten en oplossingen van TenCate hebben op onder meer 'energy efficiency' en 'greenhouse gas reduction' vergroten bij de externe belanghebbenden. Dit biedt voortgaande kansen voor de lopende versterking van de 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 2014 uitgebreid ingegaan.

Hechte samenwerking met Cirrus Aircraft

TenCate Advanced Composites tekende eind februari 2014 een meerjarige overeenkomst met Cirrus Aircraft voor de levering ten behoeve van de Cirrus Aircraft SR-serie vliegtuigen en de nieuwe Cirrus Vision SF50 privéjet. Cirrus Aircraft is een erkend leider in de kleinschalige luchtvaart met zijn volledig van composiet vervaardigde reeks privévliegtuigen met innovatieve kenmerken en toonaangevende veiligheidstechnologieën, zoals parachutes voor de toestellen zelf.

Voor de nieuwe Cirrus Vision SF50 zal een reeks materialen worden gebruikt die zijn gebaseerd op het out-of-autoclave verwerkbaar epoxy prepreg-materiaal van TenCate. Deze verwerking buiten de autoclaaf vermindert de productiekosten en de investering in productiemiddelen. Met de Cirrus Vision SF50, waarvan tot nog toe ruim 550 toestellen zijn besteld, richt Cirrus Aircraft zich op een belangrijke niche tussen haar zeer succesvolle SR-serie vliegtuigen en de markt voor zeer lichte jets.



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.

Sterktes

- **Innovatie:** TenCate benut interne synergie door op een brede technologiebasis kennis en vaardigheden te combineren en integreren. TenCate is bovendien goed gepositioneerd om in samenwerking met externe partners nieuwe oplossingen aan te bieden en de marktintroductietijd te versnellen
- **Kostenleiderschap:** TenCate beschikt over leidende, wereldwijde marktposities en weet door schaalvoordelen kosten te beheersen. Voorts beschikt TenCate over een flexibele organisatie en kan ze steeds de afweging maken om productie uit te besteden of juist binnenshuis te halen
- **Productdifferentiatie:** TenCate beschikt over een sterke merkenpositie in professionele markten. Producten en oplossingen voldoen aan de hoogste functionele standaarden toegespitst op diverse deelmarkten
- **End-usermarketing:** TenCate is in staat in te spelen op uiteenlopende functionele eisen van gebruikersgroepen in lokale nichemarkten.

Zwaktes

- TenCate biedt haar klanten 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 de omzet uit opkomende landen. Het concern is in deze geografische markten maar beperkt zelf gevestigd. In 2014 werd 20% van de omzet gegenereerd buiten Europa en Noord-Amerika
- 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 omzet
- Als productiebedrijf dient TenCate ook bij een tegenvallende omzetontwikkeling zorg te dragen voor voldoende bezetting van de productiecapaciteit. Dit kan tijdelijke gevolgen hebben voor de marge en het werkkapitaal. Enige volumeproductie blijft noodzakelijk.

Kansen

- Na diverse doorbraken met nieuwe oplossingen en in nieuwe markten moet intensieve marketing leiden tot een toename aan vervolgoordrachten
- Kruisbestuiving tussen de marktgroepen bevordert technologische innovatie binnen de sectoren
- Toenemende aandacht voor brandstofbesparing en reductie van CO₂-emissies in de luchtvaart- en automobiellindustrie biedt kansen voor TenCate als leverancier van lichtgewicht materialen
- Er is een groeiend besef van het belang om personen adequaat te beschermen. De materialen van TenCate bieden een passende bescherming in combinatie met specifieke functionaliteiten
- Opkomende markten hebben op sommige terreinen nog een achterstand in normeringen en specificaties
- TenCate heeft onder alle marktomstandigheden het innovatiebeleid gecontinueerd en heeft zich als onderneming verder ontwikkeld. De consistentie van het strategische beleid heeft de concurrentiepositie versterkt.

Bedreigingen

- Macro-economische onzekerheid en politieke instabiliteit
- Aanhoudende druk op overheidsbudgetten. Hoewel het omzetaandeel van overheidsgerelateerde omzet in de afgelopen jaren is gedaald, blijft de afhankelijkheid van deze markt groot
- Een deel van de omzet van TenCate wordt gerealiseerd in grote projecten wat aanleiding kan zijn voor schokken in de periodieke omzet. Vertraging of annulering van deze projecten kan van grote invloed zijn op de omzetsamenstelling en winstgevendheid op de korte termijn
- De eindklant kan in sommige markten inleveren op functionaliteiten ten gunste van prijs
- Een structurele daling van de olieprijs kan een negatief effect hebben op de ontwikkeling van milieuvriendelijke transportmiddelen
- Een structurele daling van de olieprijs kan een negatief effect hebben op de absolute hoogte van omzet en resultaat.

Uitdagingen

Kansen benutten en bedreigingen afwenden

- De technologische basis van TenCate maakt het mogelijk om ontwikkelingen te initiëren en oplossingen te bieden voor specifieke problemen in lokale nichemarkten. In toenemende mate worden integrale systeemoplossingen aangeboden in plaats van losse componenten of materialen
- Producten die zijn ontwikkeld voor bijvoorbeeld de lucht- en ruimtevaartindustrie vinden na enkele jaren ook hun weg naar andere markten die hoge eisen stellen aan functionele materialen
- Door samenwerking met vertegenwoordigende instanties van bepaalde doelgroepen kunnen eindklanten ervan worden overtuigd om voor nieuwe oplossingen te kiezen
- Door marketing gericht op private markten kan de afhankelijkheid van overheidsbestedingen worden verlaagd
- Ontwikkeling van het merk TenCate in alle marktgroepen verbetert de positionering in de diverse deelmarkten wereldwijd
- Voortdurende bewaking van de productiekosten, onder meer door de introductie van nieuwe productieprocessen, biedt het hoofd aan potentiële concurrentie van minder geavanceerde producenten.

Zwaktes verbeteren en bedreigingen afwenden

- De bedreiging van aanhoudende druk op overheidsbudgetten in Europa en Noord-Amerika kan worden beperkt door een verdere geografische expansie
- Versterking van de marketing- en verkoopactiviteiten, vooral voor hoogwaardige nieuwe producten met een hoge toegevoegde waarde. Doel hiervan is het realiseren van omzetgroei door een brede marktacceptatie
- Verlaging van de afhankelijkheid van overheidsbestedingen door meer aandacht voor private markten. De toename van de omzet van TenCate Protective Fabrics met TenCate Tecasafe® en de private eindmarkten van TenCate Geosynthetics moeten deze afhankelijkheid verlagen
- TenCate tracht flexibiliteit aan te brengen in de productie. In dit kader wordt in toenemende mate een afweging gemaakt ten aanzien van partnerschappen en uitbesteding van productie
- Verdergaande afstemming van marketing en productie met leidende afnemers van kunstgrasvezels voor hoogwaardige kunstgrassystemen.

Risicomangement

Risico's zijn inherent aan ondernemen. 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 risicobereidheid van TenCate, de belangrijkste risico's, en de daarop van toepassing zijnde risicobeheersingsmodellen worden hieronder per categorie in het kort beschreven. Voor de volledige beschrijving van het risicomangement wordt verwezen naar de website van TenCate (www.tencate.com/nl/corporate-governance).

Inzichten in de risicobereidheid en bijbehorende grenzen van TenCate zijn besproken met het management. Grenzen worden bepaald door de strategie, gedragscode, bedrijfswaarden, autorisatieschema's, procedures en directiereglementen. De risicobereidheid verschilt per risicocategorie. Het risicomangement maakt deel uit van het overleg met de financiële commissie van de raad van commissarissen.

STRATEGISCHE EN MARKTRISICO'S

Voor de vaststelling van strategische en marktrisico's hanteert TenCate haar businessmodel van waardeketenmanagement op basis van de vier hoekstenen. 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 56).

TenCate is bereid om aanzienlijke maar afgewogen risico's te nemen om de door haar gestelde kwalitatieve strategische doelen te bereiken. Geïdentificeerde strategische risico's hebben betrekking op:

- Beperking van overheidsuitgaven
- Verslechterende economische en politieke omstandigheden
- Technologische ontwikkelingen
- Beschikbaarheid en prijsfluctuatie van grondstoffen.

Het niveau van overheidsuitgaven vormt de grootste risicofactor bij de vraag naar producten van TenCate. Ook in de industriële markt kan sprake zijn van een beperkte groep van afnemers. In diverse marktgroepen worden producten ontwikkeld voor de aanpalende markten, waardoor de afhankelijkheid van overheidsbudgetten en dominante afnemers wordt verminderd. Door flexibiliteit in kostenstructuren is het tot op zekere hoogte mogelijk de gevolgen van eventuele vraagvermindering te compenseren.

Resultaten uit de aanzienlijke ontwikkelingsuitgaven zijn nooit gegarandeerd. Desalniettemin worden er belangrijke bedragen

besteed aan onderzoek en ontwikkeling, omdat de toekomst van TenCate als materiaaltechnologieconcern afhangt van technologische vooruitgang. Op grond van het TenCate businessmodel en de SWOT-analyses worden met het management maatregelen afgesproken die moeten leiden tot het vroegtijdig herkennen van kansen en die de risico's van onderzoek en ontwikkeling beperken. TenCate participeert in diverse innovatie- en kennisnetwerken.

Een beperkt aantal grondstoffen bepaalt een groot deel van het materiaalverbruik van de marktgroepen binnen TenCate. De prijzen op de grondstoffenmarkten kunnen sterk fluctueren. De prijsstijgingen kunnen niet altijd of slechts met vertraging worden doorberekend. Voor sommige materialen zijn schaarstesituaties of een afhankelijkheid van één leverancier mogelijk. In die gevallen ontstaan risico's van beschikbaarheid of onevenredige prijsverhogingen. Er wordt naar gestreefd deze afhankelijkheid te verminderen door het opnemen van alternatieven.

OPERATIONELE RISICO'S

Ten aanzien van operationele risico's heeft TenCate een zeer lage risicobereidheid. Het is de doelstelling van TenCate om de impact van onverwachte operationele problemen te minimaliseren. Geïdentificeerde operationele risico's hebben betrekking op:

- Continuïteit van productie
- Productaansprakelijkheid
- Behoud van kennis en vaardigheden
- License to operate
- IT-betrouwbaarheid en -continuïteit.

Het is van vitaal belang dat TenCate beschikt over veilige productie-locaties. 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 of storm. Samen met verzekeraar FM Global voert corporate riskmanagement jaarlijks wereldwijd periodieke controles uit op productielocaties van alle marktgroepen. In 2014 heeft verzekeraar FM Global wederom aan een drietal TenCate bedrijven de Highly Protected Risk respectievelijk Recognition status toegekend. Het betrof de productielocaties van TenCate Advanced Composites in Camarillo en Fairfield (California), Verenigde Staten, en in Burlington, Canada. TenCate beschikt inmiddels over 12 locaties met deze status.

Tegelijkertijd wordt met andere initiatieven de veiligheidscultuur van TenCate op niveau gehouden. Diverse medewerkers hebben in 2014 herhaalcursussen BHV en algemene of specifieke cursussen bedrijfsveiligheid gevolgd van FM Global. Daarnaast richt corporate riskmanagement zich op tal van onderwerpen die raken aan aansprakelijkheden van de onderneming, waaronder productaansprakelijkheden en dekking door middel van verzekeringen.

TenCate kent verschillende productieprocessen op een kleine tot middelgrote schaal. Incidenten in de productie zijn nooit uit te sluiten. Deze kunnen aanleiding geven tot kwaliteitsverlies van eindproducten, claims van afnemers of zelfs tot tijdelijke discontinuïteit van het productieproces. TenCate voert een preventieve controle op haar producten en vrijwel alle bedrijven zijn ISO-gecertificeerd. Beheersing van de productieprocessen en het kwaliteitsbeheer zijn belangrijke prioriteiten ter voorkoming van productclaims.

Binnen het personeelsbeleid van TenCate speelt de ontwikkeling van technische en managementcompetenties een belangrijke rol. Daarmee worden de kwaliteit van de producten en de continuïteit van de productieprocessen bewaakt.

De 'license to operate' van de diverse TenCate bedrijven hangt af van het nauwkeurig volgen van lokale voorschriften en het opereren binnen lokaal geldende normen van goed ondernemerschap. Zowel de holding als directies van werkmaatschappijen voeren periodieke controles uit en nemen maatregelen om milieurisico's te vermijden. Als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen is reeds in 2012 gestart met het kwantificeren van het gebruik van fossiele grondstoffen, energie en afval.

Verstoringen van IT-systemen kunnen een inbreuk op de bedrijfsprocessen veroorzaken. Door procedures voor informatiebeveiliging en uitwijk worden de risico's zoveel mogelijk beperkt. De werking daarvan wordt periodiek zowel intern als extern getoetst. Het beleid is om de diversiteit in ERP-systemen verder terug te brengen. Uit het oogpunt van kosten en risicobeheersing wordt het beheer van IT-systemen steeds vaker centraal uitgevoerd.

COMPLIANCE RISICO'S

Ten aanzien van compliance risico's geldt bij TenCate een zero-tolerance beleid. Geïdentificeerde compliance risico's hebben betrekking op:

- Bedrijfsethiek en juridische compliance
- Inbreuk op intellectueel eigendom.

De normen en waarden van TenCate zijn vastgelegd in de gedragscode en corporate waarden (10Cate). Een klokkenluidersregeling en een klachtenreglement stellen medewerkers in staat de ondernemingsleiding te informeren over ongewenste situaties. Tevens zijn er een centrale compliance officer en vertrouwenspersoon aangewezen en is het reglement Voorwetenschap van kracht, waaraan het management zich jaarlijks moet confirmeren.

Alle managers en controllers tekenen jaarlijks een verklaring van naleving inzake de financiële rapportage en interne controle ('letter of representation').

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

Ontwikkelingen van nieuwe producten brengen het risico van inbreuk op IP-rechten met zich mee. Een IP-manager is aangesteld om de activiteiten te coördineren. Belangrijke octrooien en innovaties worden zoveel mogelijk vastgelegd om risico's van patentschending te mitigeren. Mogelijke schendingen worden actief onderzocht.

› Risicomanagement

FINANCIËLE RISICO'S

Met betrekking tot financiële risico's heeft TenCate een lage risicobereidheid. De risico's met betrekking tot liquiditeit, krediet, rente en valuta en de bijbehorende risicobereidheid worden in toelichting 53 van de jaarrekening in meer detail beschreven. Geïdentificeerde financiële risico's hebben betrekking op:

- Beschikbaarheid van financiering
- Impairment
- Fluctuaties in rentepercentages en wisselkoersen
- Kredietrisico tegen partijen, waaronder afnemers.

In 2014 is het treasurybeleid geüpdatet en is een treasurycommissie ingesteld. Deze commissie ontwikkelt en bewaakt het treasurybeleid van de Groep en rapporteert hierover aan de raad van bestuur.

De financiering van de onderneming is gecentraliseerd via corporate treasury. De belangrijkste financieringsbron is de gesyndiceerde lening. Op 31 oktober 2014 heeft TenCate een nieuwe kredietfaciliteit afgesloten met een internationaal syndicaat van zes banken ter grootte van € 350 miljoen. De looptijd van de faciliteit is vijf jaar. Van deze faciliteit was op 31 december 2014 € 212,1 miljoen opgenomen.

De belangrijkste voorwaarde 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 convenant verminderd.

Ten minste eenmaal per jaar vindt een impairmenttest plaats. Deze wordt besproken met de raad van commissarissen en met de externe accountant. Voor een uitgebreide toelichting op de impairmenttest wordt verwezen naar toelichting 39.2.

Het risico van een rentestijging wordt stapsgewijs afgedekt voor de eerstvolgende jaren. Inzake valuta's heeft TenCate een afdekkingsbeleid waarbij de belangrijkste risico's worden afgedekt voor ten minste het lopende kalenderjaar.

Het kredietrisico van individuele afnemers wordt centraal bewaakt en is deels verzekerd.

EVALUATIE

De raad van bestuur is van oordeel dat:

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

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

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

GOVERNANCE

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

Raad van bestuur	62
Raad van commissarissen	63
Verslag raad van commissarissen	64
Corporate governance	67
Organogram	68

Raad van bestuur

Bestuurlijke gegevens per 1 januari 2015



Ir. L. de Vries (1951), bestuursvoorzitter 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, en richt zich als CEO naast operationele aansturing onder meer op strategie, marketing en verkoop en human-resource management.

Voormalige werkgevers:

- Wilma Nederland
- Wilma Vastgoed
- Holec Nederland

Overige activiteiten in 2014:

- Lid Commissie Wientjes
- Lid Industrial Board Advanced Materials Manufacturing Oost-Nederland

Drs. E.J.F. Bos (1961), lid raad van bestuur en chief financial officer

De heer Bos is sinds april 2014 lid van de raad van bestuur en richt zich als CFO onder meer op financiële zaken en informatietechnologie.

Voormalige werkgevers:

- Royal Lankhorst Euronete Group
- Grontmij Nederland
- Oranjewoud
- Unilever

SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES



TenCate Protective Fabrics Americas & APAC

Groepsdirecteur:
D.M. Olsen MBA (1954)



TenCate Advanced Composites Americas & APAC en TenCate Advanced Armour

Groepsdirecteur:
D.C. Clarke BBA (1958)



TenCate Protective & Outdoor Fabrics EMEA en TenCate Advanced Composites EMEA

Groepsdirecteur:
F.J. Meurs MBA (1967)

SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS



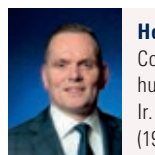
TenCate Geosynthetics

Groepsdirecteur:
W.L. Moore BSc (1963)



TenCate Grass

Groepsdirecteur:
Ir. G.J.M. Vliegen (1966)



Holding
Concerndirecteur
human resources
Ir. J.H.A.J. Gritter
(1968)



Holding
Concerndirecteur
business develop-
ment
Drs. F.R. Spaan (1955)

Raad van commissarissen

Bestuurlijke gegevens per 1 januari 2015



Van links naar rechts: Drs. Ing. P.F. Hartman, Dr. J.C.M. Hovers, Mr. M.J. Oudeman MBA en Mr. E. ten Cate.

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

Jaar van aantreden 2008

Einde huidige termijn 2016

Voorzitter raad van commissarissen Plieger NV

Lid raad van commissarissen Randstad Groep Nederland bv

Vormalig chief executive officer Stork NV en OCE NV

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

Lid raad van commissarissen Air France KLM S.A.

Lid raad van commissarissen Fokker Technologies Group B.V.

Lid raad van commissarissen Constellium N.V.

Voorzitter raad van commissarissen Texel Airport

Voorzitter ACARE (Adviesgroep voor Onderzoek en Innovatie op gebied van Luchtvaart in de EU)

Bestuursvoorzitter Connekt

Mr. M.J. Oudeman MBA (1958)²

Jaar van aantreden: 2014

Einde huidige termijn: 2018

Voorzitter college van bestuur Universiteit Utrecht

Lid raad van commissarissen Statoil ASA

Lid raad van commissarissen ABN AMRO N.V.

Lid raad van commissarissen SHV Holdings N.V.

Lid raad van toezicht Rijksmuseum Amsterdam

Lid raad van commissarissen Koninklijk Concertgebouw N.V.

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

¹ Lid van de financiële commissie.

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

* Commissievoorzitter.

Verslag raad van commissarissen

Hierbij bieden wij u het door de raad van bestuur opgestelde jaarverslag 2014 aan, waarin de jaarrekening is opgenomen. Deze jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants NV en op 19 februari 2015 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 voorstel resultaatbestemming en uitkeringen goed te keuren en decharge te verlenen aan de raad van bestuur voor het gevoerde beleid en aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht.

SAMENSTELLING

Bij de laatste aandeelhoudersvergadering, gehouden op 17 april 2014, is mevrouw Oudeman benoemd tot commissaris.

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

Na afloop van de algemene vergadering gehouden op 17 april 2014 is de heer Deiters afgetreden als lid van de raad van commissarissen wegens het aflopen van zijn vierde benoemingstermijn van vier jaar. Als gevolg van het vertrek van de heer Deiters is in de raad van commissarissen een vacature ontstaan.

De raad van commissarissen heeft, mede ondersteund door externe deskundigen, aan de hand van de profielschets voor de leden van de raad van commissarissen naar kandidaten voor deze vacature gezocht. Echter, in de opvolging van de heer Deiters is onverhoopt nog niet voorzien.

De vennootschap erkent het belang van diversiteit, ook waar het gaat om de samenstelling van haar raad van bestuur en raad van commissarissen. De benoeming van mevrouw Oudeman in de raad van commissarissen past binnen dit streven en de vennootschap zal ook bij toekomstige vacatures trachten kandidaten te selecteren die passen binnen het gewenste brede diversiteitskader.

TOEZICHT

De raad van commissarissen heeft in 2014 zesmaal plenair vergaderd met de raad van bestuur, alsmede viermaal 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 toekomstige omvang en samenstelling van de raad van bestuur in relatie tot de organisatorische ontwikkeling en aan het managementdevelopment-programma van de vennootschap. Bijzondere aandacht werd besteed aan de impairmenttesten.

Door discussies over de samenstelling en vernieuwing van de werkwijze van de verschillende commissies heeft de raad van commissarissen werkenderwijs het eigen functioneren alsmede dat van de commissies en de individuele commissarissen in voltalligheid geëvalueerd.

Als een van de conclusies kan worden vermeld de wenselijkheid de invulling van de raad van commissarissen verder af te stemmen op de gewijzigde samenstelling, dynamiek en functionele prioriteiten van de vennootschap, welke tot uitdrukking zijn gekomen in de in 2014 gewijzigde profielschets.

Voor het lopende jaar overweegt de raad van commissarissen een evaluatie ondersteund door externe deskundigen.

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 Nijverdal. Op kwartaalbasis zijn de financiële resultaten van TenCate besproken. De halfjaarcijfers 2014 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, zijn specifieke operationele zorgen en strategische verwachtingen besproken en is kennisgenomen van hetgeen verder 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 en 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.

Financiële commissie

De financiële commissie is in 2014 viermaal bijeengekomen 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 2013, de eerste kwartaalcijfers 2014, de halfjaarcijfers 2014, de derde kwartaalcijfers 2014 en het budget voor 2015 uitgebreid besproken. Een aantal vergaderingen werd gecombineerd met vergaderingen van de raad van commissarissen.

Tijdens de vergaderingen is ook een aantal specifieke onderwerpen aan de orde geweest. Speciale aandacht is gewijd aan de impairment-testen, de herfinanciering, de ontwikkeling van de schuld en het werkkapitaal, de belastingpositie, het risicomanagement, claims en de managementletter van de externe accountant alsmede de opvolging van zijn aanbevelingen.

Daarnaast is ook de opvolging van KPMG uitgebreid aan de orde geweest en is de financiële commissie betrokken bij het selectieproces van de opvolgende accountant.

Gecombineerde nominatie-, remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De remuneratiecommissie is in 2014 vijfmaal bijeengekomen, 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 gepositioneerd worden als de top van de beloningspiramide van de gehele onderneming. Uitvoerig werd aandacht besteed aan de toekomstige omvang en samenstelling van de raad van bestuur.

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.

› Verslag raad van commissarissen

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 2014 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 2014 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 € 23,42.

Voor de CFO werd bij aantreden een vast jaarsalaris van € 275.100 gehanteerd binnen het niveau van Hay level 26 en een variabel salarisbestanddeel van maximaal 40% van het vaste salaris. Aan de heer Bos werden in 2014 10.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 23,42. Ook is reeds besloten het salaris van de heer Bos in het jaar 2015 op te trekken tot van het niveau van de voorganger van de heer Bos.

Aan de leden van de raad van bestuur werd in 2014 geen variabel salarisbestanddeel (over het jaar 2013) 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 57.2.

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

De heer De Vries is voorzitter van de raad van bestuur en chief executive officer. De heer Bos is in de algemene vergadering van 17 april 2014 benoemd als lid van de raad van bestuur en chief financial officer voor een periode van vier jaar.

De raad van commissarissen wil het bestuur en de medewerkers van TenCate van harte bedanken voor de geleverde inzet en prestaties gedurende het jaar 2014.

Almelo, donderdag 19 februari 2015

Raad van commissarissen

Dr. J.C.M. Hovers, voorzitter

Drs. Ing. P.F. Hartman, vice-voorzitter

Mr. E. ten Cate

Mr. M.J. Oudeman MBA

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.

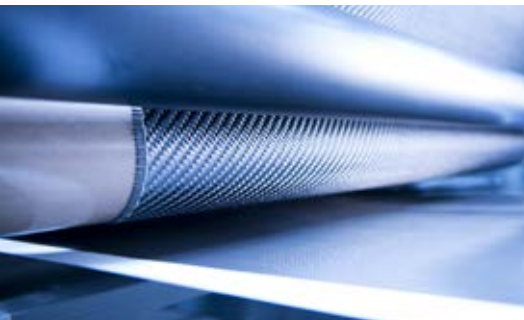
De corporate governance-structuur is gebaseerd op het vrijwillig hanteren van het gemitigeerde structuurregime. De belangrijkste elementen hiervan zijn:

- 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 volstrekte meerderheid van stemmen, vertegenwoordigend ten minste eenderde van het geplaatste kapitaal, de voordracht van de raad van commissarissen afwijzen
- De leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders op basis van een bindende voordracht van de raad van commissarissen.

Voor de volledige corporate governance-documentatie verwijzen wij naar de website van TenCate op www.tencate.com/corporate-governance.

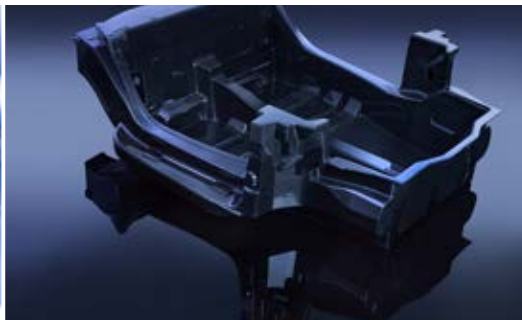
OUTPUT



> 25%

lichter chassis door geavanceerd thermoset composiet van TenCate

OUTCOME



Efficiënte logistiek, grotere structurele veiligheid en impactresistentie, verwerkt in volledige monocoque

IMPACT



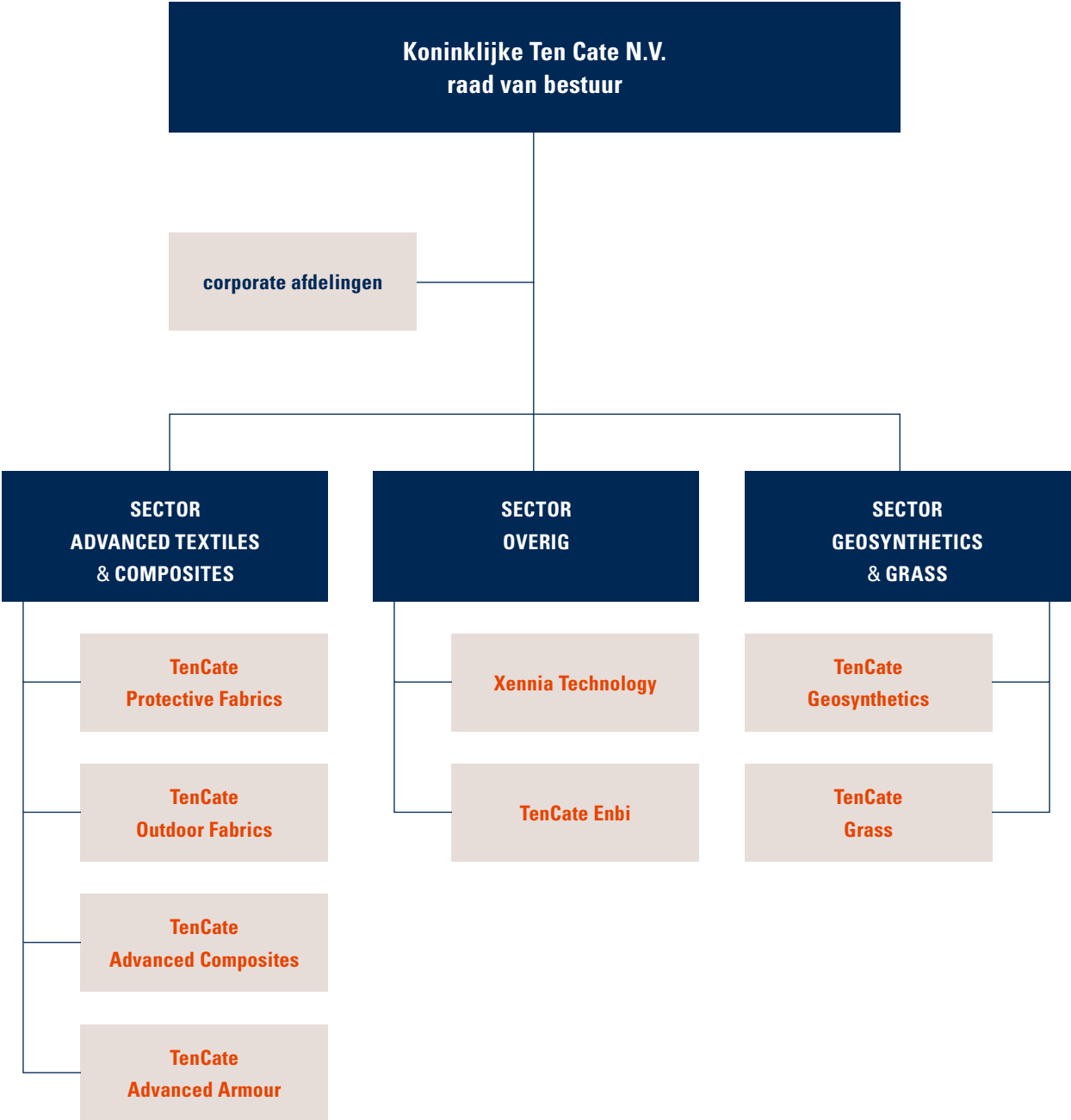
“Wij weten zeker dat dit zal leiden tot belangrijke technologische ontwikkelingen”

Mr. Paolo Scudieri,

President van Adler Group

Organogram

Organisatorische gegevens per 1 januari 2015



PERFORMANCE

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

Verslag raad van bestuur	70
Omzet en resultaten sectoren	74

Verslag raad van bestuur

OPBRENGSTEN

De omzet over 2014 steeg met 4% tot € 1.042 miljoen. Er was geen sprake van een noemenswaardig valutaffect, noch van effecten door acquisities of desinvesteringen.

De omzet in private markten groeide met 12% en maakte 57% (2013: 53%) uit van het totaal. De omzet in defensiemarkten daalde in de eerste jaarhelft sterk en maakte voor geheel 2014 7% (2013: 8%) uit van het totaal.

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

ANALYSE 2014 NAAR SECTOREN

in miljoenen euro's	2013*	2014	Verschil	Autonoom	waarvan valuta	Acquisitie / desinves- tering
Netto-omzet						
Advanced Textiles & Composites	427,8	435,3	2%	2%	0%	0%
Geosynthetics & Grass	508,2	538,7	6%	7%	-1%	0%
Overige	66,4	67,6	2%	2%	0%	0%
	1.002,4	1.041,6	4%	4%	0%	0%
EBITA¹						
Advanced Textiles & Composites	26,0	27,2	5%	5%	0%	0%
Geosynthetics & Grass	27,3	23,5	-14%	-13%	-1%	0%
Overige	1,1	2,6				
	54,4	53,3	-2%	-1%	-1%	0%
Amortisatie	-13,0	-12,7				
EBIT ¹	41,4	40,6	-2%			
Nettofinancieringslasten	-10,0	-8,6				
Resultaat voor belastingen ¹	31,4	32,0	2%			
Winstbelastingen ¹	-9,7	-8,7				
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen ¹	21,7	23,3	7%			
Nettoresultaat van investeringen volgens de 'equity'-methode	0,1	0,4				
Minderheidsbelang	1,4	0,4				
Nettoresultaat¹	23,2	24,1	4%			
Eenmalige posten	-5,9	-77,1				
Winstbelasting en minderheidsaandeel over eenmalige posten	1,7	7,3				
Nettoresultaat	19,0	-45,7				
EBITA-marges¹	2013*	2014				
Advanced Textiles & Composites	6,1%	6,2%				
Geosynthetics & Grass	5,4%	4,4%				
Geconsolideerd	5,4%	5,1%				

¹ Voor eenmalige posten.

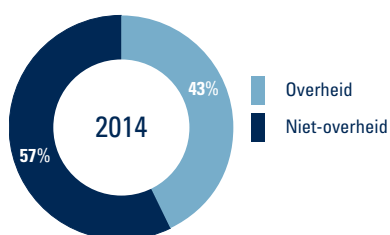
* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

De omzet in de sector Advanced Textiles & Composites steeg met 2% tot € 435,3 miljoen. Er was geen noemenswaardig valutaffect. De omzetstijging binnen deze sector werd voor een groot deel veroorzaakt door de groei in composieten voor luchtvaart- en automotivetoepassingen bij de marktgroep TenCate Advanced Composites. Ook de omzet van beschermende weefsels voor de industrie bij de marktgroep TenCate Protective Fabrics nam toe. De defensie-gerelateerde omzet herstelde zich vanaf het tweede kwartaal, maar voor heel 2014 was de omzet van de sector Advanced Textiles & Composites in deze eindmarkt 12% lager dan in 2013.

De omzet in de sector Geosynthetics & Grass steeg met 6% tot € 538,7 miljoen. Autonoom steeg de omzet met 7%. Het valutaffect bedroeg – 1%. Het grootste deel van de omzetstijging kwam voor rekening van kunstgrasgarens en -systemen voor de Europese en Amerikaanse markt. In de Verenigde Staten was TenCate Grass succesvol met de introductie van het GreenFields™ merk. Binnen TenCate Geosynthetics trad halverwege het jaar een gedeeltelijk herstel op van de omzet in de Verenigde Staten en Azië.

De omzet van de overige activiteiten steeg met 2%. Binnen Xennia Technology wijzigde de samenstelling van de omzet in 2014 aanzienlijk door de strategische focus op inkten voor met name de textielindustrie. De omzet van TenCate Enbi groeide in 2014, vergeleken met 2013.

OMZET NAAR MARKTGROEP (INDICATIEF)



EBITA, NETTORESULTAAT VOOR EENMALIGE POSTEN

De EBITA van de Groep, voor eenmalige posten, daalde 2% naar € 53,3 miljoen (2013: € 54,4 miljoen).

In de sector Advanced Textiles & Composites steeg de EBITA met 5% tot € 27,2 miljoen (2013: € 26,0 miljoen). Het resultaat van deze sector werd gedrukt door met name het forse operationele verlies bij TenCate Advanced Armour.

In de sector Geosynthetics & Grass daalde de EBITA met 14% tot € 23,5 miljoen (2013: € 27,3 miljoen). De daling van de EBITA werd veroorzaakt door de marktgroep TenCate Geosynthetics, waar de resultaten onder druk stonden door tegenvallende marges als gevolg van de terughoudendheid in de markt voor infrastructuurprojecten. De resultaatsverbetering binnen de Grass-groep werd gedrukt door de verhoogde kosten voor het opbouwen van de marktpositie in de Verenigde Staten en de marktpositionering van de nieuwe ontwikkelde kunstgrassystemen.

In de sector Overig verbeterde de EBITA tot € 2,6 miljoen (2013: € 1,1 miljoen).

Voor eenmalige posten bedroeg de nettowinst van het concern over 2014 € 24,1 miljoen (2013: € 23,2 miljoen). Het gerapporteerde nettoresultaat na eenmalige posten kwam uit op – € 45,7 miljoen (2013: € 19,0 miljoen).

SAMENSTELLING ONDERNEMING

In mei 2014 heeft TenCate een belang van 9,12% overgenomen van de minderheidsaandeelhouder en hiermee de volledige zeggenschap verkregen van Xennia Technology.

In mei 2014 is het belang in Bresco AS, Molde, Noorwegen verkocht. In januari 2015 is overeenstemming bereikt over de verkoop van TenCate Enbi, dat daarom in de balans van ultimo 2014 is geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'.

› Verslag raad van bestuur

EENMALIGE POSTEN

Enmalige posten voor winstbelasting	2013	2014
Impairment	–	– 82,2
Pensioenverplichting	–	7,9
Overige posten	–	– 2,8
2013 items	– 5,9	–
	– 5,9	– 77,1

De belangrijkste eenmalige post betreft een impairment van zowel goodwill als materiële en immateriële vaste activa van € 82,2 miljoen. Van dit bedrag heeft € 68,4 miljoen betrekking op TenCate Advanced Armour, € 12,4 miljoen op Xennia Technology en € 1,4 miljoen op TenCate Enbi.

De impairment bij TenCate Advanced Armour en Xennia Technology is het resultaat van gewijzigde prognoses. Deze zijn mede gebaseerd op de historische resultaten. Bij TenCate Enbi betreft het een aanpassing van de boekwaarde in verband met de voorgenomen verkoop.

In de eenmalige posten is naast de impairment een bate begrepen van € 7,9 miljoen als gevolg van een wijziging in de pensioenregeling in Nederland, alsmede overige kosten van € 2,8 miljoen met betrekking tot Xennia Technology en TenCate Advanced Armour.

PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten bedroegen € 217,3 miljoen (2013: € 216,1 miljoen). Per ultimo 2014 steeg het aantal werknemers (FTE, exclusief inleenschrijftelingen) van 4.234 tot 4.345. Een stijging deed zich voor bij TenCate Advanced Composites en TenCate Grass, afnames waren er met name bij TenCate Protective Fabrics en TenCate Advanced Armour.

BELASTINGEN

Het gemiddelde belastingtarief in 2014 voor de impairment daalde van 33,3% naar 28,8%. In vergelijking met 2013 is in 2014 een kleiner deel van het resultaat gerealiseerd in landen met een relatief hoog belastingtarief en een groter deel in landen met een relatief laag belastingtarief.

WERKKAPITAAL

De aantrekkende omzet, vooral in het vierde kwartaal, leidde per ultimo december 2014 tot een autonome toename van het nettowerkkapitaal van € 32,8 miljoen (2013: € 8,3 miljoen).

in miljoenen euro's	2013	2014
Stand eind voorgaand jaar	233,9	227,3
Desinvesteringen	– 1,2	–
Autonome stijging	8,3	32,8
Herrubricering aangehouden verkoop	–	– 10,8
Koerswijzigingen	– 13,7	22,2
Stand einde jaar	227,3	271,5

Het aantal werkkapitaaldagen is gestegen van 94 dagen per 31 december 2013 naar 96 dagen per 31 december 2014 (zonder valuta-effect 93 dagen).

INVESTERINGEN

De investeringen lagen in 2014 wederom ruim onder het niveau van de afschrijvingen: de investeringen in vaste activa bedroegen € 24,8 miljoen (2013: € 14,4 miljoen), de afschrijvingen op vaste activa waren € 31,3 miljoen (2013: € 34,7 miljoen).

in miljoenen euro's	2013	2014
Materieel vaste activa	9,8	19,2
Ontwikkelingskosten en overige immateriële activa	4,6	5,6
	14,4	24,8

KASSTROMEN

Per saldo genereerde TenCate in 2014 een positieve cashflow uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten van € 1,9 miljoen (2013: € 42,6 miljoen).

in miljoenen euro's	2013	2014
Resultaat na winstbelasting en investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	17,1	- 46,1
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	34,7	35,6
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	13,0	90,6
Overig	18,6	0,9
Kasstroom voor toename / afname werkkapitaal	83,4	81,0
Toename / afname werkkapitaal	13,7	- 33,8
Betaalde interest / belastingen	- 22,0	- 19,9
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	75,1	27,3
Investeringsactiviteiten	- 14,4	- 24,8
Desinvesteringen	0,8	0,2
Acquisities	- 22,2	- 0,2
Deconsolidatie deelnemingen	4,2	-
Overig	- 0,9	- 0,6
Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	42,6	1,9

Sector Advanced Textiles & Composites

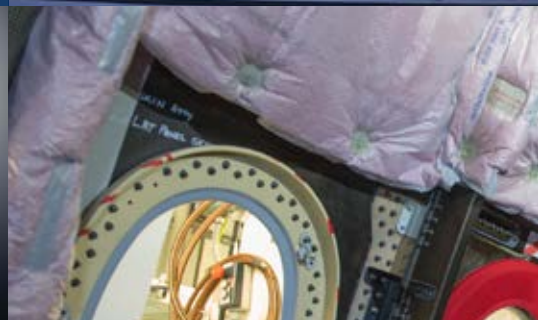
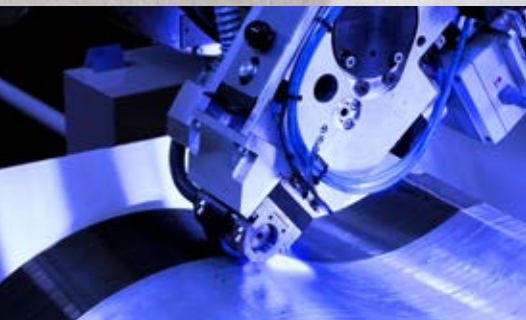
Omzet en resultaten

TenCate richt zich op de duurzame bescherming van mensen en hun leef- en werkomgeving.



90%
inktbesparing door
digitale drop-on-demand
inkjetprinttechniek

10
innovatienetwerken voor
composiettoepassingen



85%
meer vochtregulerend
door biocellulosevezel
beschermende weefsels



KERNCIJFERS ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	2010	2011	2012	2013	2014
Omzet	448,4	538,4	460,6	427,8	435,3
EBITA voor eenmalige posten	43,8	70,3	31,0	26,0	27,2
EBITA-marge (%)	9,8	13,1	6,7	6,1	6,2
Investerings	4,5	8,3	9,4	7,8	13,7
Afschrijvingen	10,0	9,7	10,7	10,3	9,4
Amortisatie	5,2	5,6	5,0	6,3	6,7
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	281,7	314,3	286,5	284,6	269,4
FTE ex inhuur ultimo	1.519	1.582	1.697	1.542	1.592
EBITA in procenten van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	16,7	23,6	9,8	8,7	9,1

OMZET EN RESULTAAT SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

De sector Advanced Textiles & Composites liet in 2014 een autonome omzetstijging zien van 2% tot € 435,3 miljoen (2013: € 427,8 miljoen). De EBITA verbeterde met 5% tot € 27,2 miljoen (2013: € 26,0 miljoen). De EBITA-marge van de sector Advanced Textiles & Composites bedroeg 6,2% (2013: 6,1%). De EBITA als percentage van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen bedroeg 9,1% (2013: 8,7%).

De omzetstijging was voornamelijk het gevolg van groei bij de marktgroep TenCate Advanced Composites, die onder meer actief is in composieten voor luchtvaart- en industriële toepassingen en bij de marktgroep TenCate Protective Fabrics, die een hogere afzet realiseerde van beschermende weefsels voor de industrie. In de loop van het jaar herstelde de defensiegerelateerde omzet zich slechts ten dele, waardoor voor heel 2014 de omzet van de sector Advanced Textiles & Composites in deze eindmarkt 12% lager was dan in 2013. De teruggang was zichtbaar in de lagere omzet van zowel TenCate Defender™ M als van armourcomposieten in Europa en de Verenigde Staten. De lagere overheidsbestedingen hadden een negatief effect op de defensiebudgetten in de voor TenCate belangrijke landen.

Een omzetgroei van 17% werd geboekt in de industriële markt voor beschermende weefsels (TenCate Tecasafe® en TenCate Tecapro®). Continuering van de omzetgroei in dit hoge tempo is onder meer het gevolg van actieve marketing van TenCate Protective Fabrics, gericht op nieuwe eindmarkten, met name in Azië.

De marktgroep TenCate Advanced Composites boekte in 2014 een autonome omzetgroei van 16%. De toegenomen productiehoeveelheden voor de nieuwste generatie verkeersvliegtuigen, met een groeiend aandeel van TenCate composieten zijn een drijvende kracht achter deze groei.

In de eindmarkt automotive werd een belangrijk succes geboekt met de opdracht voor de exclusieve levering van thermoset composietmateriaal voor de Alfa Romeo 4C sportauto. Ook in de markt van composietmaterialen voor sportartikelen werd omzetgroei gerealiseerd. TenCate heeft er vertrouwen in dat de behoefte naar nieuwe materiaaloplossingen in de toekomst zal toenemen.

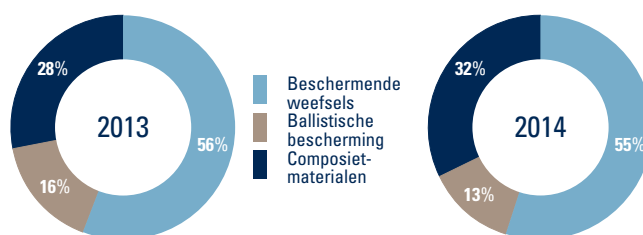
TenCate Advanced Armour zag de omzet autonoom met 17% dalen. Groei werd gerealiseerd in de law enforcement-markt van politie en veiligheidsdiensten. In de defensiemarkt bleek de timing van uitleveringen binnen bestaande leveringsovereenkomsten onzeker en viel de omvang daarvan in 2014 tegen. Ofschoon belangrijke nieuwe leveringsovereenkomsten werden afgesloten, is de uitlevering daarvan beperkt op gang gekomen. Ongeveer de helft van de in 2014 gecommuniceerde meerjarige leveringsovereenkomsten in de Verenigde Staten wordt naar verwachting na 2015 uitgeleverd.

Het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system verkeert in een reeks testfasen in samenwerking met het U.S. Army Research, Development and Engineering Command (RDECOM). In het kader van het Cooperative Research and Development Agreement (CRADA) heeft de U.S. Army Tank Automotive Research, Development and Engineering Center de leiding over de tweede fase van het technologie-evaluatieprogramma, waarin moet worden aangetoond dat de geboden bescherming effectief en robuust is.

› Sector Advanced Textiles & Composites

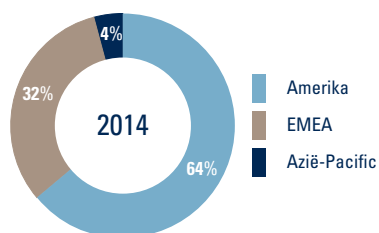
Voor de businessdevelopment van met name digitaal printen, thermoplastisch automotivecomposieten en het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system werden in 2014 de nodige kosten gemaakt, zonder dat daar significante omzet tegenover stond. De businessdevelopmentkosten hadden een drukkend effect op de EBITA van de sector Advanced Textiles & Composites. De verwachting is dat deze ontwikkelingen in de toekomst een belangrijke bijdrage aan het resultaat leveren.

INDICATIEVE OMZETVERDELING SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

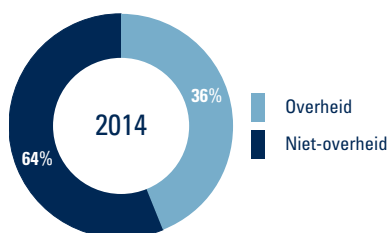


TENCATE PROTECTIVE FABRICS EN TENCATE OUTDOOR FABRICS

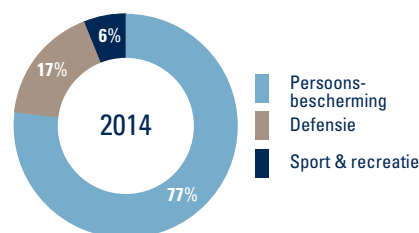
OMZET GEOGRAFISCH (INDICATIEF)



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE PROTECTIVE FABRICS

De omzet van de marktgroep TenCate Protective Fabrics bleef op het niveau van het voorgaande jaar, voornamelijk als gevolg van een lagere omzet in de defensiemarkt in de Verenigde Staten in het eerste halfjaar. Het marktsegment Industrial Safety ontwikkelde zich daarentegen uitstekend. De winstgevendheid profiteerde van een betere omzetmix.

De dalende katoenprijs had in 2014 opnieuw een drukkend effect op omzet en resultaat van de marktgroep. Dit was een gevolg van een groot aanbod van concurrerende veredelde katoenproducten in de voor TenCate relevante markten. Deze katoenproducten bieden een lagere bescherming, hebben een kortere levensduur en worden door eindgebruikers veelal puur op basis van prijsafweging aangeschaft.

De marktgroep TenCate Protective Fabrics behaalde 64% van haar omzet uit Noord- en Zuid-Amerika. In de tweede helft van 2014 konden substantiële defensieorders worden genoteerd in de voor TenCate uitermate belangrijke Amerikaanse defensiemarkt, die onvoorspelbaar

blijft. Deze markt werd begin 2013 geconfronteerd met de automatische budgetkorting (sequestration). In combinatie met de lagere internationale troepeninzet van de Verenigde Staten had dit een sterk negatief effect op de vraag naar TenCate Defender™ M van het Amerikaanse leger tot aan de tweede helft van 2014.

De omzet in de eindmarkten Industrial Safety en Emergency Response is minder grillig. De omzet van TenCate Tecasafe® Plus blijft jaar op jaar sterk groeien als gevolg van een consistente strategie, gericht op onder meer product- en merkontwikkeling en geografische expansie in vooral Azië en EMEA. Versterking van de verkooporganisatie, gericht op nieuwe eindmarkten, resulteerde ook in 2014 in een betere marktpositionering en verdere omzetgroei.

DEFENSIE

De omzet van de businessunit Defense & Tactical van TenCate Protective Fabrics in de eindmarkt defensie daalde verder ten opzichte van 2013 ondanks een goede tweede jaarhelft. In 2014 bleef sprake van krimpemde defensie-uitgaven voornamelijk in de Verenigde Staten en Europa. Binnen de defensie-industrie blijft er 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 kosten-efficiënte prijsstelling. De Europese defensiebudgetten bevinden zich nog steeds op een laag punt, gemeten over de laatste tien jaar. Het aantal legers dat TenCate Defender™ M heeft opgenomen in de persoonlijke standaarduitrusting nam in 2014 verder toe. Een belangrijke overeenkomst werd getekend met een nieuwe klant buiten de Verenigde Staten ten behoeve van beschermende uniformen voor nationale strijdkrachten. De eerste leveringen vinden in de loop van 2015 plaats.

Belangrijke doorbraken werden ook gerealiseerd in een aantal andere landen. Ook leverde TenCate Protective Fabrics het beschermende weefsel voor de uniformen van de speciale eenheden van het Nederlandse leger die op missie zijn in Mali. Het betreft nieuwe, Multicam® gevechtsskleding voor militaire operaties onder extreme omstandigheden. Hiermee sloot Nederland zich aan bij de eerdere keuze van andere landen, waaronder de Verenigde Staten en NAVO-partners als Noorwegen. De lijst met draagproeven van verschillende internationale legers blijft onverminderd lang, maar de groei zal gematigd zijn door de geografische fragmentatie van de markt. Het Amerikaanse leger blijft de grootste potentiële afzetmarkt.

INDUSTRIAL SAFETY EN WORKWEAR

In 2014 steeg de omzet in de markt voor Industrial Safety duidelijk. Dit is de belangrijkste eindmarkt van TenCate Protective Fabrics. De bescherming van de werknemer in de industrie staat hier centraal. Met TenCate Tecasafe® wordt voorzien in de gewenste hogere beschermingsniveaus. De orderpositie in dit segment ontwikkelde zich gunstig. Dit is mede het gevolg van gerichte commerciële aandacht voor grote industriële sectoren waar persoonsbescherming een hoge prioriteit heeft, zoals de olie- en gasindustrie, energiebedrijven, de (petro-) chemische en de metaalindustrie. In het lagere segment van de industriële markt was er een omzetsdaling. Het wereldwijde marktaandeel TenCate Tecasafe® groeide.

Continue versterking van de verkoop- en marketingorganisatie, ook geografisch, is een van de pijlers onder het succes van TenCate Tecasafe® Plus. Producteigenschappen als draagcomfort, duurzaamheid en veiligheid van dit beschermende weefsel worden steeds verder doorontwikkeld en door de industrie veelal als toonaangevend ervaren. Zo is in 2014 een order ontvangen van het Franse chemieconcern

Arkema voor de levering van TenCate Tecasafe® Plus XL-9300 ten behoeve van de veiligheidskleding van zijn medewerkers. TenCate Tecasafe® Plus XL-9300 weefsel scoorde het hoogst qua bescherming en draagcomfort. Het betreft 23.000 kledingstukken over een periode van vijf jaar. De levering van het beschermende weefsel voor de eerste 10.000 sets is in 2014 gestart.

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.

Chemicaliënproducent Arkema kiest voor TenCate Tecasafe® Plus

Begin mei 2014 ontving TenCate Protective Fabrics een belangrijke order van het Franse chemieconcern Arkema voor de levering van TenCate Tecasafe® Plus ten behoeve van de veiligheidskleding van zijn duizenden medewerkers in Europa. Dit weefsel scoort het hoogst qua bescherming en draagcomfort. Draagproeven in twaalf Europese vestigingen van Arkema bevestigden de positieve uitkomst. Confectionair is het Franse Mulliez-Flory.



› Sector Advanced Textiles & Composites

EMERGENCY RESPONSE

De omzet in de eindmarkt Emergency Response bleef in 2014 op een vergelijkbaar niveau als in het voorafgaande jaar. De brandweermarkt in de Verenigde Staten, traditioneel de belangrijkste markt voor TenCate binnen dit segment, bleef terughoudend als gevolg van besparingen van vooral lokale overheden. 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.

Hierdoor werd in Nederland begin 2014 onder meer een strategisch belangrijke order geboekt bij het brandweerkorps Zaanstreek-Waterland. TenCate Millenia™ weefsels worden toegepast in de lichtgewicht buitenlaag, de beschermende thermische voering en de versterkte delen bij 800 stuks nieuwe brandwerende kleding voor dit korps. De uniformen worden vanaf 2014 geleverd. Ook werd aan het eind van het verslagjaar een strategisch belangrijke order ontvangen voor de levering van geavanceerde beschermende weefsels voor de brandweerkleding van de korpsen in veiligheidsregio Twente. Dit betreft

1.028 brandweeruniformen, die als geïntegreerd systeem zijn samengesteld uit meerdere beschermende lagen. De eerste uniformen worden geleverd vanaf maart 2015. De brandweerkleding voor beide orders wordt geconfectioneerd en geleverd door TenCate partner LHD Group uit Duitsland.

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 besparings-tendens bij overheden door kosteneffectieve producten met een vergelijkbare of hogere bescherming dan duurdere traditionele producten. In het kader van end-usermarketing werden in 2014 opnieuw studiedagen georganiseerd teneinde brandweerkorpsen te informeren over de oplossingen van TenCate binnen deze markt. TenCate beschikt over een dusdanig brede portfolio aan beschermingsproducten dat overal in de wereld kan worden ingespeeld op specifieke lokale condities en markteisen.

OUTPUT



33%

lichtere brandweeruniformen mede door **TenCate Millenia™** inherent hitte- en vlamwerend weefsel

OUTCOME



Minder hittestress, meer werkconditie, langere inzetbaarheid, kortere fysieke hersteltijd

IMPACT



“Veiligheid, draagcomfort en hittestuwing waren onderdeel van de praktijktesten”.

Berry bij 't Vuur en **Paul de Jong**, projectleiders brandweer Amsterdam-Amstelland

GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE OUTDOOR FABRICS

Bij de marktgroep TenCate Outdoor Fabrics was sprake van een goed jaar, met een stabiele omzet. Een hechte klantrelatie en goede end-usermarketing in combinatie met de sterke merkpositie van TenCate liggen hieraan ten grondslag. TenCate Outdoor Fabrics ontwikkelt en produceert steeds duurzamer tent- en zonweringsdoek en opereert met name op de Europese recreatiemarkt en tentverhuurmarkt. TenCate richt zich vooral op het hogere marktsegment en de professionele touroperatormarkt.

Innovaties op basis van digitale productieprocessen, waarvan in het najaar een aantal werd gepresenteerd op de Kampeer en Caravan Jaarbeurs, maken een geheel nieuw, klantspecifiek businessconcept mogelijk. Hierdoor zal de gehele waardeketen een grote vernieuwings-slag kunnen doormaken. Dit uit zich niet alleen in nieuwe producten, maar ook in een nieuwe klantbenadering, mogelijkheden voor e-commerce, mass-customisation en on-demand-delivery.

DUURZAAMHEID

Het MVO Prestatieladder-certificaat van de marktgroepen TenCate Protective Fabrics en TenCate Outdoor Fabrics in Nederland is in 2014 opnieuw verlengd op niveau 3. Bij de implementatie in 2012 is een reeks belanghebbenden uit de waardeketen betrokken in een voortgaande dialoog, die ook het afgelopen jaar weer plaatsvond. In 2014 is binnen TenCate Protective Fabrics en TenCate Outdoor Fabrics meer nadruk gelegd op de interne dialoog. De interne communicatie is met nieuwe communicatieschermen verder verbeterd. Wekelijks vinden hier op de werkvloer per productielocatie voortgangsgesprekken plaats. Achtergronden komen aan bod in de nieuwe interne nieuwsbrief 'Teamwork'. De nieuwe bedrijfskleding in Nijverdal draagt niet alleen bij aan optimale werkveiligheid, het verhoogt tevens de teamgeest en collectieve uitstraling binnen de organisatie. Medewerkers van de weverij en finishafdeling ontvingen een lean-training als onderdeel van de lopende invoering van de 5S-methodiek. Daarbij werd opnieuw achtergrondinformatie verstrekt over veiligheidsrisico's op de werkplek. Doel van 5S is verdere kwaliteitsverbeteringen, het verkorten van de doorlooptijd, kostenreducties en vergroting van de bedrijfsveiligheid. Bovendien werd de risicoinventarisatie omtrent arbeidsmiddelen voltooid. Daarnaast werden tal van andere verbeteringen doorgevoerd, zoals verdere geurreductie bij de ververij en vermindering van zowel de perslucht als het stoomverbruik bij de weverij.

Voor klanten en eindgebruikers organiseerde TenCate Protective Fabrics diverse 'TenCate Experience' dagbijeekkomsten, onder meer voor de doelgroep brandweerlieden. Centraal staat hierbij het delen van kennis en kunde vanuit de waardeketen en het vernemen van klantervaringen. Deze dagen werden georganiseerd in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In 2014 droeg TenCate Outdoor Fabrics in januari bij aan optimale kampeerbeleving voor eindgebruikers tijdens het 'Camping by Night' evenement op de Vakantiebeurs in Utrecht, terwijl in oktober het belevingspaviljoen 'The Freedom Collections' werd georganiseerd tijdens de jaarlijkse consumentenbeurs voor kamperen, ook in Utrecht.

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. Leveranciers die de gedragscode van TenCate schenden worden hierop aangesproken. In 2014 zijn geen schendingen van deze gedragscode van TenCate Protective Fabrics geconstateerd.

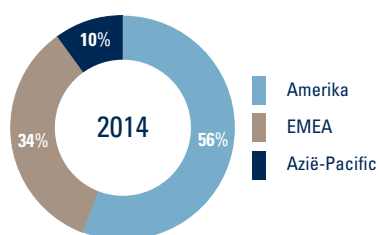
TenCate Outdoor Fabrics produceerde in 2014 op haar Production Plant Digital Finishing de eerste tienduizenden meters digitaal geprint zonwerings- en tentdoek.

Ten behoefte van meer duurzame procestechnieken startte TenCate Protective Fabrics in 2014 met proefprojecten voor digitaal printen en veredelen binnen het Innovation Centre Digital Finishing, als onderdeel van het The Factory of the Future-programma. Deze innovatieve productiemethode zal ook voor beschermende weefsels op termijn resulteren in de beoogde sterke verlaging van het energie-, water- en chemicaliënverbruik. Tegelijkertijd is voor de industriële en dienstverleningsmarkten gestart met de ontwikkeling van weefsel dat deels bestaat uit eco-materialen en deels uit gerecyclede materialen. Ook werd in 2014 met partners verder gewerkt aan het in 2013 gestarte concept voor recycling van weefsels in het kader van 'closing the loop'.

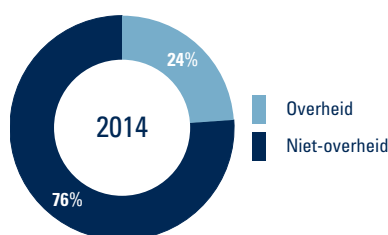
› Sector Advanced Textiles & Composites

TENCATE ADVANCED COMPOSITES

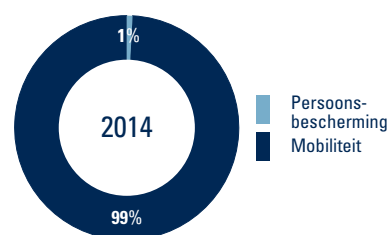
OMZET GEOGRAFISCH (INDICATIEF)



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE ADVANCED COMPOSITES

De marktgroep TenCate Advanced Composites liet in 2014 een autonome omzetgroei zien van 16%. Hierdoor was sprake van een hogere bezettingsgraad en een beter resultaat. De marktgroep profiteerde vooral van een toename van de vraag uit de luchtvaartindustrie met goede posities van TenCate in het Airbus A350 XWB en het Boeing 787 programma. De omzet in de ruimtevaartmarkt stabiliseerde, wat een nadelig effect had op de omzetmix. Op het gebied van 'new business development' waren de ontwikkelingen gunstig. De groeiende omzet in de automotive-industrie is nog geconcentreerd binnen het sportwagen- en Formule 1-segment. Ook op het gebied van composieten voor sportartikelen steeg de omzet ten opzichte van 2013 aanzienlijk.

De aankondiging in 2014 van diverse investeringsplannen en samenwerkingsverbanden stelt TenCate in staat in de nabije toekomst het aanbod van composietoplossingen verder uit te breiden. Dit geldt niet alleen voor de lucht- en ruimtevaartmarkt en de satellietmarkt, maar ook voor opkomende volumemarkten, zoals de automotive-industrie en de olie- en gasindustrie.

Amber Composites, dat begin 2013 werd overgenomen, heeft in 2014 een versnelling gegeven aan de activiteiten van TenCate Advanced Composites in de Europese markt op het gebied van thermohardend composietmateriaal. In het vierde kwartaal heeft TenCate plannen aangekondigd voor uitbreiding van haar fabriek in Langley Mill (Nottingham, Verenigd Koninkrijk) als onderdeel van haar groei-strategie. Uitbreiding moet volgens planning in 2015 worden voltooid. De Britse fabriek zal daarmee een 'centre of excellence' zijn voor thermoset composietsystemen ten behoeve van de regio EMEA. Nieuwe investeringen voorzien in aanvullende productiemiddelen en

capaciteit voor op weefsel en UD-tape gebaseerde producten, geschikt voor toepassing in de Formule 1, automotive-industrie en industriële markten. Deze 'upgrading' bevestigt dat TenCate zich aan haar klanten verplicht om de ruimtevaart, satelliet- en radome- en electronicamarkt en specifieke hogetemperatuurtoepassingen voor eindgebruikers in de luchtvaart te ondersteunen.

Begin 2014 heeft TenCate een nieuwe partnerschapovereenkomst van twee jaar getekend met het Aachener Zentrum für Integrativen Leichtbau (Duitsland). Dit betreft de gezamenlijke ontwikkeling van composietmateriaaloplossingen voor opkomende volumemarkten, zoals de automotive-industrie en de olie- en gasindustrie.

Eveneens hebben TenCate en Performance Polymer Solutions Columbia Falls (Montana, Verenigde Staten), in april 2014 een exclusieve partnerschapovereenkomst getekend om gezamenlijk hogetemperatuurpregregmaterialen te ontwikkelen. Hiermee breidt TenCate het aanbod van composietoplossingen voor de luchtvaart-, ruimtevaart- en satellietmarkt ook verder uit.

TenCate heeft begin 2014 een distributieovereenkomst ondertekend met Kyokuto Boeki Kaisha in Tokyo, Japan, voor vertegenwoordiging in Japan. Kyokuto Boeki Kaisha bestrijkt een aantal van de belangrijkste industrieën in Japan binnen de Azië-strategie van TenCate Advanced Composites, waaronder de luchtvaart- en automobiellindustrie.

LUCHTVAARTCOMPOSITIEN

Conform verwachting is de omzet van composietmaterialen voor de luchtvaartindustrie in 2014 belangrijk gestegen als gevolg van de leveringen voor de Airbus A380 en A350 XWB en de Boeing 787. Toekomstige groei is gerelateerd aan de nieuwste generatie vliegtuigen waarin TenCate materialen zijn gecertificeerd.

In dit verband is de Airbus A350 XWB van groot, strategisch belang, gezien de hoeveelheid gebruikt thermoplastisch composietmateriaal per toestel. TenCate levert dit materiaal voor de robotproductie van duizenden clips als verbindingen van de rompdelen. Het orderboek bij Airbus van momenteel ongeveer 780 toestellen geeft vertrouwen voor de toekomstige omzet van TenCate voor dit type toestel.

De structuuronderdelen van de Airbus A350 XWB bestaan voor ruim 50% uit composietmaterialen. Ter vergelijking: de A340 en A380 bestaan voor respectievelijk 15% en 23% uit composieten. De verdere groei van het gebruik van thermoplastisch composietmateriaal voor de luchtvaartindustrie werd begin 2014 benadrukt door de ondertekening door Airbus, Fokker Aerostructures en TenCate van de overeenkomst voor de volgende fase van het Thermoplastic Affordable Primary Aircraft Structure innovatieprogramma (TAPAS). Dit programma is een instrument voor projectmatige innovatiesamenwerking. Doelstelling is om het aandeel van thermoplastisch composieten in de luchtvaartindustrie verder te laten toenemen. In het TAPAS-consortium werken bedrijven en kennisinstellingen uit de Nederlandse luchtvaartindustrie samen met Airbus om de toepassing van thermoplastisch composiet in de romp, vleugels en staartconstructies van vliegtuigen verder te ontwikkelen. De vruchtbare samenwerking van Fokker Aerostructures en TenCate met Airbus en de overige partners loopt in deze nieuwe fase (TAPAS-2) door tot en met 2017.

De vliegtuigpassagier vraagt in toenemende mate om communicatiemogelijkheden tijdens vluchten, zoals 'live' televisie en internet. Dit heeft geleid tot een grote vraag naar radomes die zijn gemaakt van thermoset composietmateriaal. Naar verwachting zal binnen vijf jaar elk vliegtuig in de commerciële luchtvaart over deze communicatiemogelijkheden beschikken.

TenCate Advanced Composites heeft in februari 2014 een meerjarige overeenkomst ondertekend met Cirrus Aircraft voor de levering van geavanceerde composieten voor de Cirrus Aircraft SR-serie vliegtuigen en de nieuwe Cirrus Vision SF50 privéjet. Voor dit laatste type

zal een reeks materialen worden gebruikt die de kosten van composieten en de investering in de verwerking ervan vermindert.

In het verslagjaar is TenCate een belangrijk leverancier geworden van geavanceerde composieten aan ICON Aircraft voor de innovatieve A5 Amphibious Sport Aircraft. De vliegtuigfabrikant heeft reeds aanvragen voor meer dan 1.400 A5-toestellen. Het verslagjaar werd afgesloten met de ondertekening van een leveringsovereenkomst met Kestrel Aircraft voor de verwerking van geavanceerde composieten in het nieuwe Kestrel K-350 eenmotorige turboprop vliegtuig.

Op de JEC Composites 2014 in Parijs, Frankrijk, de belangrijkste beurs voor composiettoepassingen voor onder andere de luchtvaart, automotive, windenergie, sport en consumentengoederen, werd de JEC 2014 Aircraft Interiors Innovation Award voor de Titanium Seat gewonnen door Expliseat en haar partners, waaronder TenCate. TenCate leverde het composietmateriaal uit haar fabriek in Morgan Hill (California), Verenigde Staten.

Begin 2014 werd in China een marketing- en ontwikkelingsovereenkomst getekend met Shanghai Leadgo-tech voor composieten voor de Chinese luchtvaartindustrie.

RUIMTEVAARTCOMPOSITIEN

In de markt voor ruimtevaartcomposieten neemt TenCate vooral in de Verenigde Staten een sterke positie in. Deze marktpositie bleef in het verslagjaar gehandhaafd, hoewel de vraag vanuit de ruimtevaartindustrie sterk daalde. In 2014 was een trend waarneembaar waarbij de vraag naar grotere (militaire) satellieten afnam ten gunste van kleinere commerciële satellieten. Deze verandering leidde in de tweede helft van 2014 tot aarzelend gedrag van de grote satellietbouwers en teruglopende ordervolumes voor composietmateriaal van TenCate.

TenCate levert vanuit haar productielocatie in Morgan Hill en Fairfield in de Verenigde Staten een breed scala aan geavanceerde composietmaterialen voor de ruimtevaartindustrie. In 2014 zijn hittebestendige composieten ontwikkeld en geleverd voor het hiteschild en de backshellstructuur van het Lockheed Martin Orion multifunctionele ruimtevaartuig, dat eind 2014 als proef succesvol werd gelanceerd. De TenCate-materialen in deze ruimtecapsule vervangen de traditionele titaniumoplossing voor de terugkeer- en landingsvereisten, waardoor zowel gewicht als kosten worden bespaard.

› Sector Advanced Textiles & Composites

AUTOMOTIVECOMPOSITIEN

De introductie van thermoplastisch composietmaterialen in de automotive-industrie is een belangrijk speerpunt van businessdevelopment binnen TenCate. Het marktpotentieel is vooral gebaseerd op de forse gewichtsbesparingen die met composieten worden gerealiseerd en de daarmee gepaard gaande sterk verminderde CO₂-uitstoot van auto's die door de Europese Commissie noodzakelijk wordt geacht. Het ontwikkelen van nieuwe materialen en productieprocessen, naast die voor de huidige Formule 1- en sportwagenmarkten, neemt enkele jaren in beslag, voordat sprake zal zijn van significante omzetten in de reguliere automotivemarkt.

In 2014 is onder meer verdere vooruitgang geboekt in de ontwikkeling van de markt voor automotivecomposieten in diverse nieuwe samenwerkingsverbanden en met investeringsplannen. Zo wordt de fabriek in Langley Mill (Nottingham) uitgebreid. Het voormalige Amber Composites gaf TenCate Advanced Composites de afgelopen jaren versneld toegang tot de automotivemarkt, vooral op de sportwagenmarkt en de Formule 1. In deze markten worden vrijwel uitsluitend thermoset composietmaterialen gebruikt. In tegenstelling tot deze materialen zijn thermoplastisch composieten uitermate geschikt om in grote volume serieproductie te worden toegepast voor bijvoorbeeld de automotive-industrie.

In februari 2014 is, in aansluiting op de gezamenlijke ontwikkeling door TenCate en Adler Group in Ottaviano (Napels), Italië, met betrekking tot het chassis van de Alfa Romeo 4C, een exclusieve leveringsovereenkomst bereikt voor het gebruik van koolstofvezelversterkt composiet prepregmateriaal. Dit geavanceerde thermoset materiaal wordt gebruikt voor de productie van de gehele monocoque. Het centrale passagierscompartiment vermindert het voertuiggewicht en geeft het voertuig een bijzonder stijve en veilige basisstructuur. Deze overeenkomst voorziet in de toepassing van koolstofvezelprepregs van TenCate door de Adler Group. Dit project met de Adler Group is een belangrijke doorbraak voor TenCate, omdat dit het eerste OEM-project voor serieproductie van deze omvang in de automotive-industrie is.

In het verslagjaar heeft de in 2013 gevormde strategische alliantie tussen BASF, TenCate en producent van glasvezelversterkingen OwensCorning vooruitgang geboekt. Het doel is optimale oplossingen te ontwikkelen in thermoplastisch composieten voor massaproductie in de automotive-industrie.

In de marktvrijgave, die naar verwachting in 2014 zou plaatsvinden, heeft de ontwikkeling van een volledig koolstofvezelversterkt composiet wiel voor auto's in het hogere segment vertraging opgelopen. De ontwikkeling werd samen met Kringlan Composites eind 2013 geïnitieerd. Volgens Kringlan is circa een jaar na de marktvrijgave serieproductie mogelijk.

INDUSTRIËLE COMPOSITIEN

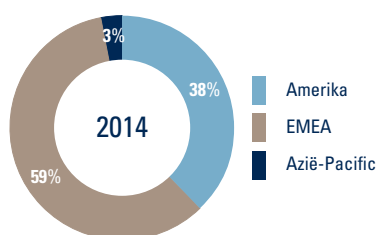
In 2014 waren de ontwikkelingen voor toepassingen van thermoset en thermoplastisch composietmateriaal buiten de hiervoor genoemde marktsegmenten zeer gunstig. Geografisch betreft dit met name de markt in de Verenigde Staten en in mindere mate Europa. Op basis van investeringen in de afgelopen jaren werd sterke groei gerealiseerd voor composietmateriaal in grote programma's voor de markt voor sportschoenen. De eerste successen werden ook geboekt in de olie- en gasindustrie met thermoplastisch composiet voor pijpleidingen en in de markt voor consumentenelektronica.

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.

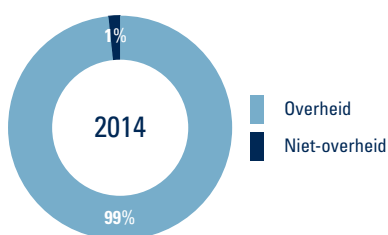
De verwachting is dat de groei van de markt voor industriële composieten zich in hoog tempo zal doorzetten vanaf een binnen de TenCate portfolio nog bescheiden niveau. Binnen de businessunit Industrial Composites van TenCate Advanced Composites zijn, evenals in de automotivesector, niet alleen innovatieve oplossingen belangrijk, maar speelt ook kostenleiderschap een grote rol om succesvol te zijn.

TENCATE ADVANCED ARMOUR

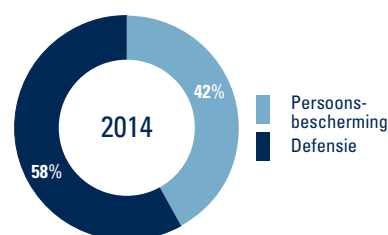
OMZET GEOGRAFISCH (INDICATIEF)



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE ADVANCED ARMOUR

De marktgroep TenCate Advanced Armour boekte in 2014 een omzetsdaling van 17%. Gedurende het verslagjaar stonden de defensieuitgaven van overheden wederom onder druk.

TenCate gelooft in de langetermijnpotentie van de markt voor voertuigbepantsering, potentieel in combinatie met het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system. Het forse operationele verlies van de marktgroep in 2014 heeft aanleiding gegeven tot gewijzigde prognoses en een impairment ten laste van het resultaat over 2014. In 2015 zal de kostenstructuur van de marktgroep verder worden aangepast en geflexibiliseerd ter verbetering van het resultaat.

TenCate Advanced Armour trachtte de afgenomen markt vraag voor voertuigbepantsering proactief en in toenemende mate te compenseren met:

- Groeiende omzet in de markt voor persoonsbescherming ('law enforcement')
- Productieontwikkeling en
- Specifieke maatwerkpanelen ('engineered solutions').

In maart 2014 heeft TenCate een samenwerkingsovereenkomst voor een ontwikkelingsproject ondertekend met het bedrijf Air Cargo Containers om lichtgewicht luchtvrachtcontainers te vervaardigen.

TenCate is door General Dynamics Ordnance and Tactical Systems, de hoofdaannemer voor het Ground Mobility Vehicle (GMV) van het US Army Special Operations Command (SOCOM), geselecteerd om de GMV 1.1 bepantseringoplossing te leveren. SOCOM is voornemens in de komende 6 jaar circa 1.300 GMV's aan te schaffen. De productie is gestart in de tweede helft van 2014. TenCate werd ook geselecteerd door General Dynamics European Land Systems voor de levering in

2015 van lichtgewicht en modulaire bepantseringsystemen voor 176 voertuigen voor de Duitse Bundeswehr.

TenCate Advanced Armour in Denemarken heeft een overeenkomst afgesloten voor de levering van lichtgewicht composietbepantsering aan Nexter Systems. Het bepantseringsstelsel beschermt inzittenden van voertuigen tegen de gevolgen van een ontploffing, granaatscherven en projectielen. TenCate heeft eind 2014 eveneens een order ontvangen van de logistieke organisatie (DALO) van de Deense Koninklijke Marine voor de levering van ballistische bescherming voor de fregatten van de Iver Huitfeldt klasse en de bevoorradingschepen van de Absalon klasse.

TenCate Advanced Armour is gekozen tot leverancier van bepantseringmaterialen voor de Tripoli (LHA-7), het 257 meter lange amfibische marineschip voor de marine van de Verenigde Staten, dat wordt gebouwd door Huntington Ingalls Industries.

De samenwerking met DSM Dyneema werd verder geïntensifieerd. TenCate heeft een helikopterbepantseringsoplossing ontwikkeld, op basis van Dyneema® Force Multiplier-technologie van DSM, die het gewicht van helikopters en vliegtuigen drastisch vermindert en het laadvermogen vergroot.

TenCate heeft van Newport Sensors in Irvine (Califonia), Verenigde Staten, een marktleider in innovatieve sensortechnologie, de baanbrekende technologie verworven die gebruikers van kogelwerende hard body armour inserts de mogelijkheid biedt om deze ter plekke te inspecteren op ballistische integriteit. De TenCate Smart Body Armor® technologie – een netwerk van sensoren geïntegreerd in de hard body armour inserts – is gevalideerd door uitgebreide testen in samenwerking met het Amerikaanse leger.

› Sector Advanced Textiles & Composites

De markt voor aerospace armour-oplossingen ontwikkelde zich volgens verwachting. De leveringen voor Eurocopter bleven op peil. In de Braziliaanse markt werd met Embraer verdere vooruitgang geboekt, ook voor het ontwerp van de ballistische bescherming voor het militair vliegtuig Embraer A-29 Super Tucano.

TENCATE ABDS™ ACTIVE BLAST COUNTERMEASURE SYSTEM

In het verslagjaar is conform planning goede vooruitgang geboekt met de verdere ontwikkeling van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system. Het is een van de speerpunten bij het ontwikkelen van nieuwe product-markt-technologiecombinaties en een kosten-effectieve oplossing die de gevolgen van een bermbomontploffing drastisch beperken.

In oktober 2014 hebben TenCate Advanced Armour en het US Army Research, Development en Engineering Command (RDECOM) een meerjarige overeenkomst gesloten voor samenwerking in onderzoek en ontwikkeling (CRADA) om het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system te beoordelen als inzittendenbescherming. Het technologie-evaluatieprogramma is de tweede fase ingegaan. Hierin kan worden vastgesteld dat deze beschermingsoplossing robuust is en geschikt om het aantal verwondingen te verminderen en het leven van militairen te helpen sparen.

Indien de ontwikkeling volgens plan blijft verlopen zal de commerciële introductie van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system naar verwachting in 2017 plaatsvinden. Dan staan belangrijke voertuigprogramma's gepland. TenCate positioneert het systeem als survivability-oplossing, in combinatie met bestaande productie van voertuigbepantsering. De komende jaren zal bij legers behoefte blijven bestaan om de bescherming van voertuigen te verbeteren. In nieuwe generaties legervoertuigen wordt voor lichtere oplossingen gekozen dan traditionele voertuigbepantsering. Hierdoor ontstaat er nu ook vanuit andere landen interesse voor het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system.

DUURZAAMHEID

Eind 2014 is het MVO Prestatieladder-certificaat van de marktgroep TenCate Advanced Composites in Nederland voortgezet op niveau 3. Bij de invoering van dit mvo-managementsysteem in 2012 zijn belanghebbenden in de waardeketen voor het eerst betrokken in een voortgaande dialoog. Het afgelopen jaar is opnieuw geregeld overleg

gevoerd over goede praktijkvoering. De eerdere ISO 14001 certificering van TenCate Advanced Armour in Denemarken maakt het in beginsel mogelijk ook daar de MVO Prestatieladder in te voeren.

Door TenCate Advanced Composites is net als in 2013 uitgebreid aandacht besteed aan het recyclen van thermoplastisch composiet, waarbij uitval en afval uit het reguliere productieproces als materiaalbron dienen. Dit is mede van belang omdat afgelopen jaren tal van nieuwe composieten zijn gekwalificeerd.

Het afgelopen jaar is intern extra aandacht besteed aan persoonlijke veiligheid, zoals door middel van gelaats-, gehoor- en ademhalingsbescherming. De luchtkwaliteit van de chemische afdeling is verbeterd door gerichte maatregelen. De nieuwe bedrijfskleding draagt bij aan de heersende cultuur van persoonlijke veiligheid en bescherming. In 2014 is in Nijverdal in het kader van optimale arbeidsomstandigheden een tweetal gezondheidsonderzoeken verricht. De uitkomsten en aanbevelingen worden gebruikt om de bedrijfsveiligheid te blijven borgen. TenCate Advanced Composites realiseerde in Nijverdal door procesverbeteringen minder geuruitstoot voor de omgeving van deze productielocatie.

Daarnaast is de samenwerking met kennisinstellingen en kennisnetwerken in zowel Nederland als Engeland in 2014 geïntensiveerd. TenCate Advanced Composites en haar innovatiepartners Airbus en Fokker Aerostructures tekenden in januari 2014 in aanwezigheid van de Franse president Hollande, minister-president Mark Rutte en minister van Economische Zaken Henk Kamp de overeenkomst voor de volgende fase van het Thermoplastic Affordable Primary Aircraft Structure innovatieprogramma (TAPAS). Verder tekende deze marktgroep in februari 2014 een nieuwe partnerschapsovereenkomst van twee jaar met AZL Aachen GmbH, het Aachener Zentrum für Integrativen Leichtbau in Aken (Duitsland) voor de gezamenlijke ontwikkeling van composietmateriaaloplossingen voor opkomende volumemarkten, zoals de automotive-industrie en de olie- en gasindustrie. In de Verenigde Staten van Amerika was TenCate Advanced Composites ook in 2014 actief lid van de South Carolina Research Authority (SCRA). Daarnaast maakt deze marktgroep deel uit van de strategische adviesraad van het Ronald E. McNair Center for Aerospace Innovation and Research aan de University of South Carolina.

Sector Geosynthetics & Grass

Omzet en resultaten

TenCate richt zich op de duurzame bescherming van mensen en hun leef- en werkomgeving.



100%

biologisch afbreekbare
TenCate Geotube®



16

kunstgras
voetbalvelden in eerste
en eredivisie Nederland



235.000

toeschouwers WK Hockey
2014 in Den Haag

› Sector Geosynthetics & Grass

KERNCIJFERS GEOSYNTHETICS & GRASS

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	2010	2011	2012	2013	2014
Omzet	469,3	525,9	518,7	508,2	538,7
EBITA voor eenmalige posten	31,4	26,3	31,9	27,3	23,5
EBITA-marge (%)	6,7	5,0	6,1	5,4	4,4
Investeringsen	9,9	12,2	5,3	4,9	7,4
Afschrijvingen	22,5	23,4	24,3	21,5	18,8
Amortisatie	3,7	5,5	6,4	4,2	3,4
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	380,8	429,5	399,7	362,1	400,0
FTE ex inhuur ultimo	2.128	2.160	2.102	2.012	2.079
EBITA in procenten van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	8,2	6,2	7,4	7,0	6,1

OMZET EN RESULTAAT

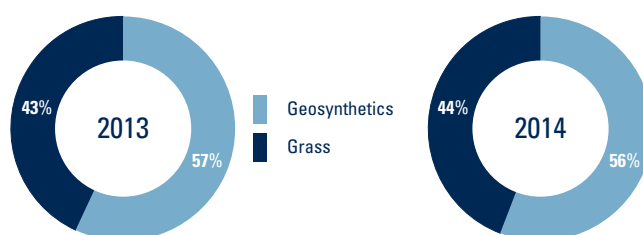
De omzet van de sector Geosynthetics & Grass groeide in 2014 autonoom met 7% naar € 538,7 miljoen (2013: € 508,2 miljoen). Inclusief valutakoerseffecten was de groei in euro's 6%. De EBITA daalde met 14% naar € 23,5 miljoen (2013: € 27,3 miljoen). De EBITA-marge van de sector Geosynthetics & Grass bedroeg 4,4% (2013: 5,4%). De EBITA als percentage van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen daalde naar 6,1% (2013: 7,0%).

Beide marktgroepen TenCate Geosynthetics en TenCate Grass lieten een autonome omzetstijging zien. Deze stijging was geconcentreerd in Noord-Amerika en, met name voor TenCate Grass, in het Midden-Oosten.

De daling van de EBITA van de sector Geosynthetics & Grass was toe te schrijven aan de lagere winstgevendheid van de marktgroep TenCate Geosynthetics. De moeizame macro-economische omstandigheden leidden tot onverminderde prijsdruk en een ongunstige omzetsamenstelling. De resultaten binnen de Grass-groep werden beïnvloed door hoge marketingkosten, waardoor de sterk positieve effecten van de verbeterde productiviteit gedempt werden.

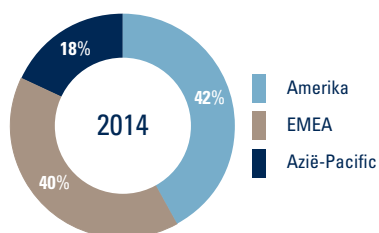
Het GreenFields™ MX kunstgrassysteem is een van de pijlers onder de innovatiestrategie van TenCate Grass. Met de combinatie van extrusie- en weeftechnieken is een onderscheidend systeem ontwikkeld dat volledig recyclebaar is. In 2014 is gestart met uitbreiding van de productiecapaciteit, die in 2015 een vervolg krijgt.

INDICATIEVE OMZETVERDELING SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

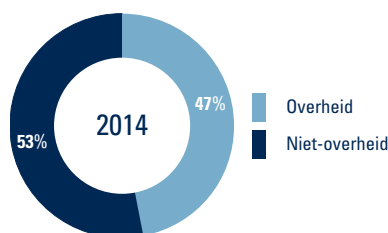


TENCATE GEOSYNTHETICS

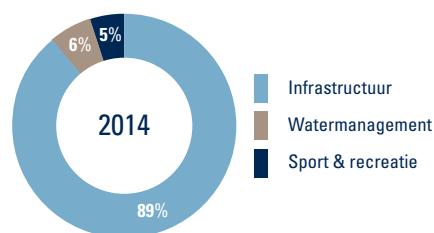
OMZET GEOGRAFISCH (INDICATIEF)



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE GEOSYNTHETICS

De marktgroep TenCate Geosynthetics heeft in het verslagjaar een lichte omzetgroei gerealiseerd, ondanks aanhoudende druk op begrotingen van overheden. Dit heeft de wereldwijde markt voor geotextielen voor infrastructuur onder druk gezet. TenCate is in deze groep voor meer dan de helft afhankelijk van overheidsmarkten. De afhankelijkheid verschilt per regio. Bij TenCate Geosynthetics was in de Verenigde Staten sprake van een solide groei, terwijl de omzet in Europa nagenoeg stabiel was na een uitstekend jaar 2013. In Azië bleef de omzet achter, ondanks een voorzichtig herstel in de tweede jaarhelft. Verdere aanpassingen zijn noodzakelijk teneinde de marges te verbeteren.

EMEA

De overheidsbestedingen in Europa stonden ook in 2014 onder druk, wat effect had op de omzet binnen TenCate Geosynthetics EMEA. Hiermee was, met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk, sprake van een mindere gang van zaken, na een uitstekend 2013.

AMERIKA

Hoewel de markt voor geotextiel in de Verenigde Staten zich nauwelijks herstelde heeft TenCate Geosynthetics in 2014 een solide omzetgroei gerealiseerd. Voor deze groep is de (lokale) overheid in de Verenigde Staten de grootste klant.

Nieuwe productontwikkelingen, in aansluiting op de filosofie van end-usermarketing van TenCate, zijn in het verslagjaar eveneens succesvol geweest. De TenCate Mirafi® RSi-portfolio, die in 2013 werd gecompleteerd met geotextielen voor de wapening van auto- en spoorwegprojecten, maakte in 2014 een goede omzetontwikkeling door. Het Western Transportation Institute aan de universiteit van Montana, Verenigde Staten, heeft twaalf typen geosynthetics voor de fundering van autowegen onderzocht op prestaties. TenCate Mirafi® RS580i kwam als beste uit de tests. De TenCate Mirafi® H2Ri-portfolio geotextielen, met eveneens specifieke eigenschappen voor het stabiliseren en verstevigen van de ondergrond bij infrastructurele projecten, maakte in 2014 ook een succesvolle ontwikkeling door. Deze hoogwaardige, kostenefficiënte productenportfolio's bieden ook in andere marktsegmenten kansen, zoals in de olie- en gasindustrie en worden nu in andere geografische gebieden uitgerold.

In Brazilië groeide TenCate Geosynthetics enigszins, mede dankzij een toename van de investeringen in de infrastructuur, gerelateerd aan het wereldkampioenschap voetbal in 2014 en de Olympische Spelen in 2016.

AZIË-PACIFIC

In 2014 bleef de omzet van TenCate Geosynthetics in Azië achter, terwijl de marges onder druk stonden. In Azië bleven belangrijke markten voor infrastructurele projecten moeilijk als gevolg van lagere overheidsbudgetten, lokale politieke onzekerheid en een drukkend effect van de wisselkoerseffecten ten opzichte van de sterkere euro.

De Geosynthetics-groep heeft vertrouwen in de toekomstige groei in Azië. Niettemin zijn verdere veranderingen noodzakelijk in de aansturing van de Aziatische activiteiten om tot verbetering van de resultaten te komen. In 2015 zal de aandacht hierop gericht zijn,

› Sector Geosynthetics & Grass

evenals op het ontwikkelen van nieuwe geografische markten. De verkooporganisatie wordt hierop ingericht.

WATER & ENVIRONMENT

De businessunit Water & Environment (watermanagement en milieuooplossingen) heeft in 2014 opnieuw een goede ontwikkeling doorgeemaakt. De omzet bleef op peil. TenCate Geosynthetics leverde producten voor aansprekende projecten en daar werd omzetgroei geboekt. Dit was mede het gevolg van de gerichte focus van de wereldwijde marketing- en verkooporganisatie die voor de businessunit Water & Environment is opgezet. Hiermee wordt snel ingespeeld op de groeiende vraag naar watermanagement- en milieuooplossingen.

Verdere versterking van de end-usermarketing is in 2014 gerealiseerd door nauwere samenwerking met ingenieursbureaus en maritieme dienstverleners die de voordelen van de TenCate technologie voor hun projecten duidelijk onderkennen. Dit betreft onder meer de TenCate Geotube® systemen voor maritieme infrastructuur. In Haiphong, Vietnam, werd circa 24 kilometer TenCate Geotube® systemen gebruikt voor de gedeeltelijke aanleg van de Lach Huyen haven-

infrastructuur. Twee stukken land worden door een snelweg en een brug verbonden, op basis van onder meer TenCate Geotube® systemen. In de Verenigde Staten werd eind 2014 in de staat New York het Lake Onondaga-project afgerond dat in 2012 was gestart. Een grote hoeveelheid zeer verontreinigde slib uit het meer werd in ruim 1.000 TenCate Geotube® containers gepompt en op een van de buitenwereld afgesloten plek ontwaterd en opgeslagen.

DUURZAAMHEID

Het begin 2013 aan TenCate Geosynthetics in Nijverdal verstrekte certificaat voor de MVO Prestatieladder op niveau 3 werd in de loop van 2014 verlengd. Afgelopen jaar zijn opnieuw belanghebbenden in de waardeketen betrokken voor een open dialoog over goede praktijkvoering. Tezamen met de overige marktgroepen in Nijverdal werd onder meer gesproken met vertegenwoordigers van de gemeente en de provincie. De ISO 14001 certificaten van de andere twee productie-locaties van TenCate Geosynthetics in Europa bieden in beginsel de mogelijkheid om ook daar dit mvo-managementsysteem in te voeren.

Afgelopen jaar werd een grotere hoeveelheid uitval en afval gescheiden en aangeleverd bij externe verwerkers. In 2014 werden

OUTPUT



Minimale CO₂-voetafdruk met
TenCate Geotube® synthetisch weefsel

OUTCOME



Sterke kustlijn en golfbrekers, gevuld met ter plekke gewonnen zand of slib, eenvoudig te installeren, dubbele functie

IMPACT



“Het veranderende klimaat verlangt dat gemeenschappen achter de kust of langs een rivier zich veilig blijven voelen”
John Henderson, directeur markt & sales businessunit Water & Environment

meer garens bij een lokale producent ingekocht, waardoor de transportkosten en de CO₂-impact verder werden teruggedrongen. Voor vervoer binnen de Benelux is samenwerking aangegaan met een nieuwe transporteur, waardoor de benodigde transportbewegingen nog efficiënter verlopen, de CO₂-emissie per zending inzichtelijk is en de impact structureel wordt verlaagd. De Europese productievestigingen van TenCate Geosynthetics initieerden en implementeerden in 2014 een nieuwe methodiek voor de registratie en analyse van tal van kritische prestatie-indicatoren. Mede in dit kader werd het project 'Best in Class' doorgevoerd. In Nijverdal werd het leeftijdsbewust personeelsbeleid van deze marktgroep nader uitgewerkt. Daarbij is geconcludeerd dat een verschuiving van de werktijden in het ploegenrooster niet opportuun is.

De samenwerking met de Europese brancheorganisatie EAGM en met relevante kennisinstellingen is geïntensiveerd teneinde vernieuwing blijvend te faciliteren. Daarbij sprong in 2014 de kennisuitwisseling met het Fraunhofer-Institut für Techno- und Wirtschaftsmathematik ITWM in Kaiserslautern (Duitsland) naar voren. Deze kennisinstelling verrichte voor TenCate Geosynthetics in Nijverdal procesmodelleringen voor enkele productiemachines.

Sensortechnologie bewaakt antiballistische integriteit

In oktober 2014 verwierf TenCate Advanced Armor USA van Newport Sensors uit Irvine (California) in de Verenigde Staten de sensortechnologie die gebruikers van kogelwerende vesten de mogelijkheid biedt om de harde body armor inserts real-time te inspecteren op antiballistische integriteit. TenCate Smart Body Armor® bestaat uit een netwerk van sensoren die zijn geïntegreerd in het oppervlak van de harde body armor inserts in het kogelwerende vest. In samenwerking met het Amerikaanse leger is deze beschermingsoplossing gevalideerd in een reeks uitgebreide tests.

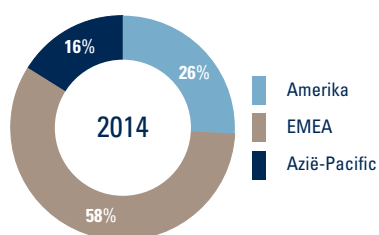
Tijdens het testen is vastgesteld dat de Smart Body Armor® technologie snel en gemakkelijk is te gebruiken, maar ook effectiever is dan andere methoden in het detecteren van eventuele schade. Daarmee kunnen militairen en rechtshandhavers hun overlevingskansen verder vergroten.



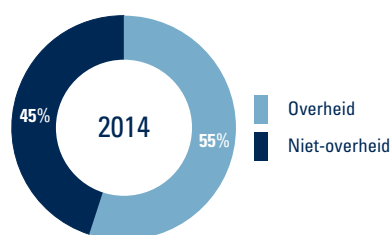
› Sector Geosynthetics & Grass

TENCATE GRASS

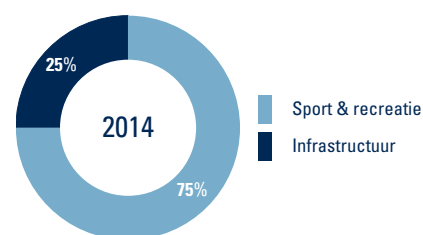
OMZET GEOGRAFISCH (INDICATIEF)



OMZET NAAR KLANTGROEP (INDICATIEF)



OMZET NAAR EINDMARKT (INDICATIEF)



GANG VAN ZAKEN MARKTGROEP TENCATE GRASS

TenCate Grass boekte in 2014 een autonome omzetgroei van 11%. Deze werd gedreven door zowel een goede omzetontwikkeling van componenten als van kunstgrassystemen voor sport en landscaping. Hierdoor was sprake van een resultaatsverbetering. Deze werd echter beperkt door herinrichtingskosten voor productie en logistiek in de Verenigde Staten en hoge marketingkosten wereldwijd.

In het verslagjaar is invulling gegeven aan de eind 2013 geformuleerde actiepunten: een groeiversnelling van omzet in kunstgrassystemen en continuering van het winstherstel. Dit was mede het gevolg van de succesvolle integratie van de TenCate Grass-activiteiten in de Verenigde Staten in het verslagjaar en de nadruk op marketing en verkoop. De introductie van het merk GreenFields in de Verenigde Staten heeft geleid tot een groeiversnelling en een versterking van de marktpositionering. In 2015 zal deze integratie ook in Europa worden afgerond. Hierdoor wordt continentaal vanuit twee productlijnen gewerkt: componenten en kunstgrassystemen. Een grotere efficiency en synergie zijn het gevolg en tegelijkertijd wordt de relatie met de klant verbeterd. De focus van TenCate ligt op het creëren van nieuwe kwaliteitsstandaarden ten aanzien van kunstgrassystemen. Nauwe samenwerking met partners in de markt en andere belanghebbenden, zoals nationale en internationale sportbonden, is hierbij van belang.

TenCate Grass profiteerde in 2014 van een verder herstel van de wereldwijde kunstgrasmarkten en de aantrekkelijke vraag naar hoogwaardige vezels en sportsystemen. In de Verenigde Staten was sprake van een sterker dan verwachte vraag, mede als gevolg van een groeiende economie en toenemende bestedingen aan sportbeoefening. In Europa bleef de marktvraag voor sportvelden stabiel. De uitstraling en waardering van voetbalkunstgras kregen een belangrijke impuls door de samenwerking in het Nederlandse beroepsvoetbal met de

Corporatie Eerste Divisie (CED). Het gewezen GreenFields® MX kunstgrassysteem is daarbij doorslaggevend. Ook in Azië was sprake van groei, hoewel deze curve enigszins vlakker verliep dan in 2013. Er werd volop geprofiteerd van de verhoogde zichtbaarheid van TenCate en GreenFields tijdens het WK Hockey 2014, dat een grote vraag naar de in en rond Den Haag aanwezige GreenFields® TX kwaliteitsvelden tot gevolg had. Aan deze internationale vraag zal voor een deel pas in 2015 kunnen worden voldaan. De verdere voorwaartse integratie met de activiteiten van GreenFields had tot gevolg dat onder meer onder dit label systemen voor sportbeoefening werden geleverd in Zuidoost-Azië en in de Verenigde Staten. De GreenFields verkooporganisatie die daar eind 2013 is opgezet en vanaf begin 2014 operationeel is, heeft tot extra omzetgroei geleid. In Zuid-Amerika wordt nu gewerkt met externe distributeurs.

Bezuinigingen bij overheden raken de winstgevendheid in de kunstgrasindustrie. Sommige productiebedrijven in Europa en de Verenigde Staten hebben besloten de eigen productie van vezels te staken. Ook enkele bedrijven in de installatiemarkt staakten hun activiteiten. Dit heeft geleid tot een groeiend marktaandeel voor TenCate Grass.

De vervangingsmarkt blijft een goede groei tonen, vooral in de Verenigde Staten en Europa. Dit had eveneens een positief effect op de omzetontwikkeling. TenCate Grass behaalde in 2014 15 tot 20% van de omzet met de vervanging van kunstgrasvelden. Een groot deel van de derde generatie kunstgrasvelden, die aan het begin van deze eeuw doorbrak, is inmiddels aan vervanging toe. Met productontwikkelingen, die de kwaliteit van het systeem verhogen en de kosten van vervanging verlagen, kan op de vervangingsmarkt worden ingespeeld. Deze zal de komende jaren verder groeien.

De introductie van het hybride systeem XtraGrass™ van GreenFields is in 2014 voorbereid. Dit systeem vult de ruimte in de markt tussen natuurgras en kunstgras. Het geweven systeem bestaat deels uit synthetische kunstgrasvezels en deels uit biologisch afbreekbare vezels waarvan de functie op termijn wordt overgenomen door de wortels en sprieten van het ingezaaide natuurgras.

De hogere productievolumes hadden een uitstekende bezetting van de productielocaties in Dubai, Nederland en de Verenigde Staten tot gevolg. Het resultaat hiervan is dat TenCate Grass momenteel onderzoekt in hoeverre de capaciteit voor getextureerde vezels (vezels met een bepaalde structuur) door efficiencyinvesteringen op de productielocaties nog beter kan worden benut.

Gedurende het verslagjaar werd aan drie nieuwe componenten gewerkt die vanaf 2015 voor additionele omzet kunnen zorgen. De drie componenten betreffen een nieuwe fundering van gerecyclede plastics, een schokabsorberende fundering op basis van geweven schuimvezels en een speciaal geotextiel dat dient als onderlaag in een easy-to-install kunstgrassysteem. Een dergelijk systeem vergt minder fundering, waardoor de totale kosten en de milieubelasting van de aanleg van een kunstgrasveld worden gereduceerd.

LANDSCAPINGMARKT

De markt voor landscaping maakte in 2014 een goede groei door en bedroeg ongeveer 25% van de totale omzet van de marktgroep TenCate Grass (2013: 20%). Deze omzet stijgt de laatste jaren als gevolg van een toenemende aandacht voor de 'look and feel' van de projecten. In 2014 werden enkele aansprekende projecten aangelegd met TenCate kunstgras. De verwachting is dat deze markt zich in de komende jaren positief zal blijven ontwikkelen.

DUURZAAMHEID

De marktgroep TenCate Grass heeft in het verslagjaar in Nederland het certificaat van de MVO Prestatieladder op niveau 3 verlengd. Door gericht duurzaamheidsbeleid werd op productielocaties in Nijverdal zowel het gasverbruik als het elektriciteitsverbruik het afgelopen jaar substantieel teruggedrongen. Daartoe werden energie-intensieve productiemethoden omgezet naar significant energiezuinige processen. Tegelijkertijd werd door de toepassing van moderne technieken het energieverbruik van randapparatuur verder teruggedrongen en kon daarmee ook de bedrijfsveiligheid verder worden vergroot. Het uitval- en afvalpercentage is afgelopen jaar in Nijverdal opnieuw teruggedrongen, mede door interne verwerking van uitvalstromen.

Op kwaliteitsgebied werden nieuwe systemen geïntroduceerd voor productgeleiding in de extrusie, waardoor de kwaliteitszekerheid toenam. Het transport van de vestiging in Nijverdal naar klanten binnen Europa wordt sinds 2013 verricht met vrachtwagens die voldoen aan de Euro 6 uitlaatgasnorm.

In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid werd in Nijverdal het aangepaste drieploegensysteem gecontinueerd op basis van minder nachtdiensten. Diverse themamaanden werden georganiseerd, zoals voor optimale gehoorbescherming, waarbij productiemedewerkers een gehoortest konden laten uitvoeren. De nieuwe bedrijfskleding droeg bij aan de bedrijfstrots. Met het oog op de toekomst werden tal van bedrijfsbezoeken georganiseerd voor technische leerlingen en docenten van VMBO-scholen uit de regio. TenCate Grass wil deze potentiële nieuwe collega's in een vroeg stadium aan de organisatie binden, onder meer door het bieden van tal van praktijkstages en afstudeerplekken op nagenoeg alle organisatieniveaus.

De marktvraag naar kunstgrasproducten die zijn gemaakt op basis van de innovatieve weeftechnologie van TenCate Grass is in het verslagjaar verder toegenomen, waardoor de productportfolio verduurzaamt. Deze productiecapaciteit is in 2014 uitgebreid.

Met de Radboud Universiteit in Nijmegen voerde TenCate ook afgelopen jaar het Skin-comfort innovatieproject uit, waarmee de slijdingvriendelijkheid en sportveiligheid van kunstgras verder moeten worden verhoogd. Daarnaast is ook in 2014 doorgegaan met de voorbereidingen rondom de ontwikkeling van volgende generaties kunstgrassystemen, waarbij een ultieme balans wordt nagestreefd tussen duurzame eigenschappen en kosten.

Sector Overig

KERNCIJFERS OVERIG

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld

	2010	2011	2012	2013	2014
Omzet	66,8	74,5	69,7	66,4	67,6
EBITA voor eenmalige posten	9,8	5,9	- 4,8	1,1	2,6
Investeringen	6,9	5,2	1,9	1,7	3,7
Afschrijvingen	2,0	1,9	2,1	2,9	3,1
Amortisatie	1,5	1,8	3,1	2,5	2,6
FTE ex inhuur ultimo	624	611	655	680	674

OMZET EN RESULTAAT

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 2014 € 67,6 miljoen (2013: € 66,4 miljoen). De EBITA bedroeg € 2,6 miljoen (2013: € 1,1 miljoen). In januari 2015 werd overeenstemming bereikt met het Amerikaanse private-equitybedrijf Platinum Equity over de verkoop van TenCate Enbi. De verwachting is dat de transactie in de eerste helft van 2015 volledig zal zijn afgerond.

GANG VAN ZAKEN XENNIA TECHNOLOGY EN TENCATE ENBI

Xennia Technology zag de omzet in 2014 gelijk blijven ten opzichte van het jaar ervoor. Binnen die omzet is het zwaartepunt komen te liggen bij inkten. Na de strategische heroriëntatie waartoe in het voorgaande jaar is besloten, is in 2014 vormgegeven aan het nieuwe verdienmodel. De focus op de verkoop van inkten voor industriële inkjettoepassingen leidde tot een verandering niet alleen in de omzetsamenstelling maar ook in het kostenpatroon.

De omzet van TenCate Enbi groeide in 2014, vergeleken met 2013. De efficiency bij de productie van componenten voor nieuw gelanceerde eindproducten van klanten (OEM's) verbeterde.

OUTLOOK

In **Outlook** gaat de onderneming nader in op de vooruitzichten en actieplannen voor 2015 en daaropvolgende jaren

Vooruitzichten 2015	94
Actieplannen 2015	95

Vooruitzichten 2015

Het strategisch beleid is gericht op omzetgroei binnen de bestaande productportefolio's. Hierbij zal de aandacht worden geconcentreerd op belangrijke eindmarkten, zoals defensiemarkten, lucht- en ruimtevaart, de olie- en gaswinning, watermanagement en milieumarkten, infrastructuur en sport. TenCate is de afgelopen jaren sterk gericht geweest op technologieontwikkeling. De komende jaren dienen hiervan de vruchten te worden geplukt.

OUTLOOK

TenCate verwacht voor 2015 een autonome omzetgroei vergelijkbaar met die in 2014. De hoogste groei wordt verwacht bij TenCate Advanced Composites, bij TenCate Grass en bij TenCate Protective Fabrics.

Omzetgroei zal leiden tot verbetering van de winstgevendheid door de samenstelling van de omzet en door een hogere efficiency. Bij TenCate Advanced Armour zal herstructurering leiden tot een verlaging van de kosten.

De investeringen zullen in 2015 naar verwachting rond het afschrijvingsniveau liggen.

OUTPUT



Actief beschermd tegen IED's door **TenCate ABDS™** active blast countermeasure system

OUTCOME



Minimaliseren van opwaartse versnelling door borbomontploffing. Retrofit voor kleine, middelgrote en grote gepantserde platforms

IMPACT



"Sterk verhoogde overlevingskansen voor voertuigbemanning tijdens militaire missies en vredesoperaties."

Peter Bertelsen, algemeen directeur
TenCate Active Protection

Actieplannen 2015

SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

- Omzetgroei op basis van sterke wereldwijde marktposities
- Verhoging van de efficiency; verlaging van de kosten bij TenCate Advanced Armour
- Ontwikkeling van innovatieve processen en toepassingen; introductie in nieuwe markten
- Voortgang in de certificering van het TenCate ABDS™ active blast countermeasure system.

SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

- Grotere marketinginspanning; verbreding waardepropositie TenCate Geosynthetics
- Verduurzaming van de productie van kunstgras
- Groeiversnelling in hoogwaardige kunstgrassystemen.

CORPORATE

- Ondersteuning marketing ten aanzien van merkpositionering en social media
- Bewaking en vergroting van de cashflow
- Blijvende aandacht voor audit- en controltaken en de analysefunctie binnen de holding gericht op risicobewaking
- IT-beleid gericht op shared services; beperking van de diversiteit in ERP-systemen.

DUURZAAMHEID

- Voortgang ten aanzien van het mvo-beleid in de bedrijfsactiviteiten, ook buiten Nederland; continuering en intensivering van de belanghebbendendialoog
- Integratie van de mvo-data in de financiële discipline; overgang van inclusive reporting naar integrated reporting voor het jaarverslag van TenCate over 2015, conform de vereisten uit Global Reporting Initiative 4.

Bestuursverklaring

Als raad van bestuur van Koninklijke Ten Cate nv hebben wij het jaarverslag en de jaarrekening over 2014 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, donderdag 19 februari 2015

Raad van bestuur

Ir. L. de Vries, bestuursvoorzitter en CEO

Drs. E.J.F. Bos, lid raad van bestuur en CFO

FINANCIAL STATEMENTS

Financial statements bevat de jaarrekening van TenCate en de toelichting hierop

Jaarrekening 2014	98
Overige gegevens	152
Tienjarenoverzicht	158

Jaarrekening 2014

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	100	27 Beloningen in de vorm van aandelen of het recht aandelen te verwerven (share-based payments)	115
Geconsolideerd overzicht totaal resultaat	101	28 Voorzieningen	115
Geconsolideerde balans	102	29 Langlopende schulden	116
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	104	30 Handelsverplichtingen	116
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen	106	31 Reële waardebeoordeling	116
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	107	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	118
1 Algemene gegevens over Koninklijke Ten Cate nv	107	32 Operationele sectoren	118
2 Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving	107	33 Acquisities en verkoop van deelnemingen	119
3 Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	107	34 Personeelskosten	120
4 Grondslagen voor consolidatie	107	35 Algemene beheerskosten	120
5 Vreemde valuta's	108	36 Nettofinancieringslasten	120
6 Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)	109	37 Winstbelasting	120
7 Hedge accounting	109	Toelichting op de geconsolideerde balans	122
8 Verslaglegging naar sectoren	109	38 Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	122
9 Omzet	109	39 Immateriële activa	123
10 Overheidssubsidies	110	40 Materiële vaste activa	125
11 Presentatie in de winst-en-verliesrekening	110	41 Investeringsverplichtingen	126
12 Leasebetalingen	110	42 Financiële vaste activa	126
13 Financieringsbaten en -lasten	110	43 Uitgestelde winstbelastingvorderingen en -verplichtingen	127
14 Winstbelasting	110	44 Voorraden	128
15 Resultaat per aandeel	111	45 Handelsdebiteuren	129
16 Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties	111	46 Overige vorderingen	129
17 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht	111	47 Geldmiddelen en kasequivalenten	129
18 Vaste activa aangehouden voor verkoop	112	48 Totaal eigen vermogen van aandeelhouders	129
19 Immateriële activa	112	49 Resultaat per aandeel	131
20 Materiële vaste activa	113	50 Langlopende schulden	131
21 Voorraden	113	51 Pensioenverplichtingen	132
22 Handelsdebiteuren en overige vorderingen	113	52 Voorzieningen	134
23 Geldmiddelen en kasequivalenten	114	Overige informatie	135
24 Bijzondere waardeverminderingen (impairment)	114	53 Financiële instrumenten	135
25 Aandelenkapitaal	115	54 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	142
26 Pensioenverplichtingen	115	55 Investeringsverplichtingen	142
		56 Voorwaardelijke verplichtingen	142
		57 Verbonden partijen	142
		58 Schatting en oordeelsvorming door het management	144

Vennootschappelijke jaarrekening	145
59 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	145
60 Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)	145
Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening	146
61 Financiële vaste activa	146
62 Eigen vermogen	147
63 Gestort en opgevraagd kapitaal	147
64 Gewone aandelen	147
65 Agioreserve	147
66 Wettelijke reserves	147
67 Overige reserves	147
68 Optieregeling	147
69 Voorzieningen	151
70 Langlopende verplichtingen	151
71 Kortlopende verplichtingen	151
72 Accountantskosten	151
73 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	151

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	Toelichting	2013*	2014
Omzet	32	1.002,4	1.041,6
Kostprijs van de omzet		801,9	838,7
Brutomarge		200,5	202,9
Verkoopkosten		70,6	76,4
Onderzoeks- en ontwikkelingskosten		22,3	26,9
Algemene beheerskosten	35	72,1	64,6
Bijzondere waardevermindering goodwill	39	–	71,5
Bedrijfsresultaat		35,5	–36,5
Financieringsbaten	36	0,5	1,0
Financieringslasten	36	–10,5	–9,6
Netto financieringslasten		–10,0	–8,6
Resultaat voor winstbelasting		25,5	–45,1
Winstbelasting	37	–8,5	–1,4
Resultaat na winstbelasting		17,0	–46,5
Nettoresultaat van investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode		0,1	0,4
Resultaat na winstbelasting en investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode		17,1	–46,1
Resultaat toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelang		–1,9	–0,4
Aandeelhouders van de vennootschap (nettoresultaat)		19,0	–45,7
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)	49	26.225	26.588
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwatering (x 1.000)	49	26.366	26.720
Nettoresultaat per aandeel (euro)	49	0,72	–1,72
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (euro)	49	0,72	–1,71

* Aangepast als gevolg van de retrospectieve toepassing van IFRS 11 (Gezamenlijke overeenkomsten). Deze aanpassing is ook van toepassing op het Geconsolideerd overzicht totaal resultaat, de Geconsolideerde balans, het Geconsolideerd kasstroomoverzicht en het Geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen.

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 73 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht totaal resultaat

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	Toelichting	2013	2014
Resultaat na winstbelasting en investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode		17,1	- 46,1
Niet-gerealiseerde resultaten (na winstbelasting)			
Valutaomrekeningsverschillen voor buitenlandse activiteiten	48	- 11,4	34,7
Effectief deel van veranderingen in de afdekkingsreserve (hedge accounting)	48	2,3	0,9
Actuariële resultaten pensioenen*		13,6	- 9,5
Niet-gerealiseerd resultaat na winstbelasting		4,5	26,1
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat na winstbelasting		21,6	- 20,0
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat toe te rekenen aan:			
Minderheidsbelang		- 1,6	- 0,4
Aandeelhouders van de vennootschap		23,2	- 19,6

* 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 73 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerde balans

in miljoenen euro	Toelichting	31 december 2013	31 december 2014
VASTE ACTIVA			
Goodwill	39	211,7	161,3
Overige immateriële activa	39	55,4	45,7
Materiële vaste activa	40	165,6	151,5
Investeringsvervalsingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	41	9,1	5,4
Financiële vaste activa	42	14,3	17,4
Uitgestelde winstbelastingvordering	43	24,0	32,6
Totaal vaste activa		480,1	413,9
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorraden	44	222,2	249,5
Vorderingen			
Handelsvorderingen	45	126,4	142,0
Winstbelastingvorderingen		0,1	1,8
Overige vorderingen	46	17,6	18,6
Geldmiddelen en kasequivalenten	47	21,6	36,4
Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	38	–	34,3
Totaal vlottende activa		387,9	482,6
Totaal activa		868,0	896,5

in miljoenen euro	Toelichting	31 december 2013	31 december 2014
GROEPSVERMOGEN	48		
Aandelenkapitaal		67,0	67,7
Agioreserve		42,6	41,9
Reserve omrekeningsverschillen		- 8,6	26,1
Afdekkingsreserve		- 1,6	- 0,7
Reserve eigen aandelen		- 14,1	- 14,4
Overige reserves en onverdeeld resultaat		389,0	327,6
Totaal eigen vermogen van aandeelhouders		474,3	448,2
Minderheidsbelang		- 1,0	- 0,5
Groepsvermogen		473,3	447,7
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Langlopende schulden	50	195,1	213,3
Pensioenverplichtingen	51	24,1	30,7
Voorzieningen	52	9,9	10,4
Uitgestelde winstbelastingverplichtingen	43	7,5	3,6
Totaal langlopende verplichtingen		236,6	258,0
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	47	13,8	37,7
Aflossing langlopende schulden	50	1,0	0,9
Handels- en overige schulden		137,8	138,5
Voorzieningen	52	4,3	2,2
Winstbelastingverplichtingen		1,2	1,9
Verplichtingen geassocieerd als aangehouden voor verkoop	38	-	9,6
Totaal kortlopende schulden		158,1	190,8
Totaal verplichtingen		394,7	448,8
Totaal groepsvermogen en verplichtingen		868,0	896,5

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 73 is integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	Toelichting	2013	2014
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN			
Resultaat na winstbelasting		17,1	- 46,1
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	40	34,7	31,3
Amortisatie	39	13,0	12,7
Bijzondere waardeverminderingen	39, 40	-	82,2
Nettofinancieringslasten exclusief koersverschillen	36	10,0	7,6
Winstbelasting	37	8,5	1,4
Nettoresultaat van investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode		- 0,1	- 0,4
Resultaat bij verkoop materiële vaste activa	35	- 0,2	0,6
Kosten optieregeling		1,6	1,7
Mutatie voorzieningen en pensioenverplichtingen		- 1,2	- 10,0
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten voor mutaties werkkapitaal		83,4	81,0
Mutaties werkkapitaal:			
Vorraden		- 1,8	- 17,0
Vorderingen		7,1	- 17,8
Kortlopende verplichtingen		8,4	1,0
		13,7	- 33,8
KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN			
Betaalde rente		- 9,3	- 7,8
Betaalde winstbelasting		- 12,7	- 12,1
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		75,1	27,3

Over het boekjaar eindigend op 31 december, in miljoenen euro	Toelichting	2013	2014
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa	35	0,8	0,2
Ontvangen rente		–	0,5
Ontvangen dividend	41	–	0,5
Verwerving van dochterondernemingen onder aftrek van verworven geldmiddelen	33	– 22,2	– 0,2
Deconsolidatie van dochteronderneming onder aftrek van geldmiddelen		4,2	–
Investerings in immateriële activa	39	– 4,6	– 5,6
Investerings in materiële vaste activa	40	– 9,8	– 19,2
Toename langlopende vorderingen		– 0,9	– 1,6
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		– 32,5	– 25,4
Nettokasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten		42,6	1,9
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
Opbrengst uit de uitoefening van aandelenopties		1,0	5,4
Inkoop eigen aandelen		–	– 5,7
Aflossing langlopende schulden		– 27,8	216,9
Opname langlopende schulden		7,6	– 220,2
Betaald dividend aan aandeelhouders		– 7,6	– 6,8
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		– 26,8	– 10,4
Mutatie geldmiddelen en kasequivalenten			
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	47	– 7,8	7,8
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen en kasequivalenten		– 0,2	– 0,6
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december	47	7,8	– 1,3

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 73 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 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
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
Mutaties minderheidsbelang							- 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 / 1 januari 2014	67,0	42,6	- 8,6	- 1,6	- 14,1	389,0	474,3	- 1,0	473,3
TOTAAL RESULTAAT									
Resultaat na winstbelasting						- 45,7	- 45,7	- 0,4	- 46,1
Actuariële resultaten toegezegd-pensioen- regelingen						- 9,5	- 9,5		- 9,5
Valutaomrekeningsverschillen			34,7				34,7		34,7
Afdekkingsresultaat na winstbelasting				0,9			0,9		0,9
Totaal	-	-	34,7	0,9	-	- 55,2	- 19,6	- 0,4	- 20,0
TRANSACTIES MET AANDEELHOUDERS									
Dividend aan aandeelhouders	0,7	- 0,7					- 6,8		- 6,8
Op aandelen gebaseerde betalings- transacties						1,7	1,7		1,7
Inkoop eigen aandelen					- 5,7		- 5,7		- 5,7
Uitgifte ingekochte aandelen					5,4		5,4		5,4
Verwerving minderheidsbelang							- 1,1	0,9	- 0,2
Totaal	0,7	- 0,7	-	-	- 0,3	- 6,2	- 6,5	0,9	- 5,6
Stand per 31 december 2014	67,7	41,9	26,1	- 0,7	- 14,4	327,6	448,2	- 0,5	447,7

De toelichting in de paragrafen 1 tot en met 73 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 joint ventures. De jaarrekening is door de raad van bestuur opgesteld.

Op 19 februari 2015 zijn de jaarstukken 2014 besproken in de vergadering van de raad van commissarissen. Op 20 februari 2015 zijn zij vrijgegeven voor publicatie. Zij zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 9 april 2015.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2014 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 2014 worden de richtlijnen IFRS 10 (Geconsolideerde jaarrekening), IFRS 11 (Gezamenlijke overeenkomsten) en IFRS 12 (Toelichting van belangen in andere entiteiten) toegepast. Als gevolg hiervan wordt een belang in een joint venture niet langer proportioneel geconsolideerd, maar verwerkt volgens de 'equity'-methode. De wijziging is retrospectief toegepast en derhalve zijn de 2013 cijfers aangepast. Het effect van de stelselwijziging op het resultaat en het vermogen is niet materieel en daarom niet verder toegelicht.

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 58).

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 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.

› Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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. 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. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures 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 of joint venture 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 of joint venture.

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 investeringen verwerkt volgens de equity-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de investering heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

5 VREEMDE VALUTA'S

5.1 Transacties in vreemde valuta's

Vorderingen en schulden die luiden in vreemde valuta's worden omgerekend 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	
	2013	2014	2013	2014
Amerikaanse dollar	1,38	1,21	1,32	1,33
Britse pond	0,83	0,78	0,85	0,81
Deense kroon	7,46	7,45	7,46	7,46
Arabische dirham	5,05	4,46	4,86	4,90
Maleisische ringgit	4,51	4,25	4,15	4,35
Singapore dollar	1,74	1,61	1,65	1,69
Chinese yuan	8,34	7,54	8,15	8,22
Australische dollar	1,54	1,48	1,36	1,47

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 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 neemt.

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.
- **Onderzoeks- 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-aftekbare goodwill en het verschil

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

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

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

15 RESULTAAT PER AANDEEL

De Groep presenteert 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 2014 nog niet van kracht en derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening:

- IFRS 9 Financiële instrumenten: IFRS 9 bevat herziene bepalingen ten aanzien van de classificatie en waardering van financiële instrumenten, met inbegrip van een nieuw model voor verwachte kredietverliezen ten behoeve van de berekening van de waardering van financiële activa, en de nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting. IFRS 9 is van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2018.
- IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten: voorziet in een uitgebreid raamwerk om te bepalen of, hoeveel en wanneer opbrengsten moeten worden verantwoord. De standaard dient ter vervanging van de bestaande bepalingen voor het verwerken van opbrengsten, met inbegrip van IAS 18 (Opbrengsten) en IAS 11 (Onderhanden projecten in opdracht van derden). IFRS 15 is van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2017.

De Groep beoordeelt momenteel het mogelijke effect van de toepassing van deze standaarden. 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.

› Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

18 VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

Vaste activa (of groepen van activa en verplichtingen die naar verwachting worden afgestoten) worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan. De activa (of groep af te stoten activa) worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde, of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardevermindingsverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, die in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep gewaardeerd worden. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Eenmaal aangemerkt als voor verkoop aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

19 IMMATERIËLE ACTIVA

19.1 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.

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

19.2 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 24).

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 24). Kosten van intern gegenereerde goodwill en handelsmerken worden als last in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer zij worden gemaakt.

19.3 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 gedaan.

19.4 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.

20 MATERIËLE VASTE ACTIVA

20.1 Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen (zie 20.4) en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 24).

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

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

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

20.2 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 20.4) en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 24). Leasebetalingen worden verantwoord zoals beschreven in toelichting 12.

20.3 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.

20.4 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.

21 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.

22 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

› Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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.

23 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.

24 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (IMPAIRMENT)

De boekwaarde van de activa van de Groep, behalve die van voorraden (zie toelichting 21) en uitgestelde winstbelastingvorderingen (zie toelichting 14), wordt op iedere verslagdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien sprake is van zulke aanwijzingen wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Voor goodwill en immateriële activa die nog niet beschikbaar zijn voor gebruik, wordt de realiseerbare waarde op iedere verslagdatum geschat. Dit geldt tevens indien er een indicatie is voor een bijzondere waardevermindering.

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

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa die niet individueel getoetst kunnen worden, samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of groepen activa (de

kasstroomgenererende eenheid). Met inachtneming van de maximale omvang ter grootte van een operationele sector voor aggregatie ('operating segment ceiling test'), worden kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering dusdanig samengevoegd dat het niveau waarop op bijzondere waardevermindering wordt getoetst een afspiegeling is van het laagste niveau waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne verslaggeving. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

24.1 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 markttransacties 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.

24.2 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.

25 AANDELENKAPITAAL

25.1 Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen.

25.2 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.

25.3 Dividend

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

26 PENSIOENVERPLICHTINGEN

26.1 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.

26.2 Toegezegd-pensioenregelingen (Defined benefit schemes)

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor elke regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van het bedrag van de toekomstige aanspraak die werknemers in ruil voor hun diensten hebben verdiend in de huidige en voorgaande verslagperiodes. Deze aanspraak wordt verdisconteerd om de contante waarde te bepalen, waarbij de reële waarde van de fondsbeleggingen in mindering wordt gebracht. De disconteringsvoet is het rendement op de verslagdatum van obligaties met kredietwaardigheidsbeoordeling AA, waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert en die luiden in dezelfde valuta waarin de aanspraken plaatsvinden. De berekening wordt uitgevoerd door een bevoegd actuaaris 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.

27 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).

28 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.

› Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

28.1 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.

28.2 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.

28.3 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.

28.4 Milieu

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

28.5 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.

29 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.

30 HANDELSVERPLICHTINGEN

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

31 REËLE WAARDEBEPALING

Een aantal grondslagen en de informatieverstopping van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverstoppingsdoeleinden 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 informatieverzorging dan wel als de handels- en overige vorderingen via een bedrijfscombinatie worden verworven.

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

32 OPERATIONELE SECTOREN

De Groep bestaat uit drie sectoren, zoals hieronder beschreven. De primaire basis voor de segmentindeling vormt het doorslaggevende belang van de technologie finishen/coaten voor de sector Advanced Textiles & Composites en extrusie voor de sector Geosynthetics & Grass. De sectoren bieden daarnaast verschillende producten en diensten aan en worden apart bestuurd. Onderstaande samenvatting beschrijft de activiteiten van de verschillende sectoren van de Groep:

■ Advanced Textiles & Composites

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

■ Geosynthetics & Grass

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

■ Overig

Fabricage en verkoop van rubber en foam rollers voor de 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 worden gerapporteerd naar vier regio's, te weten Nederland, Overige Europa, Noord-Amerika en Azië/Australië/Midden-Oosten. 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.

32.1 Specificatie naar operationele sectoren

in miljoenen euro	Advanced Textiles & Composites		Geosynthetics & Grass		Overige		Eliminaties tussen de sectoren		Geconsolideerd	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
EXTERNE OPBRENGSTEN	427,8	435,3	508,2	538,7	66,4	67,6	–	–	1.002,4	1.041,6
Opbrengst uit transacties tussen sectoren	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Afschrijving en amortisatie	– 16,6	– 16,1	– 25,7	– 22,2	– 5,4	– 5,7	–	–	– 47,7	– 44,0
Bijzondere waardevermindering en activa	–	– 68,4	–	–	–	– 13,8	–	–	–	– 82,2
Bedrijfsresultaat	15,0	– 48,5	23,5	20,1	– 3,0	– 8,1	–	–	35,5	– 36,5
Financieringsbaten									0,5	1,0
Financieringslasten ¹									– 10,5	– 8,6
Winstbelasting									– 8,5	– 1,4
Netto resultaat geassocieerde deelnemingen/joint ventures	–	–	0,1	0,4	–	–	–	–	0,1	0,4
ACTIVA EN VERPLICHTINGEN										
Activa van sectoren	334,7	312,7	413,0	457,8	66,1	51,0	–	–	813,8	821,5
Investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	–	–	9,1	5,4	–	–	–	–	9,1	5,4
Niet-toegerekende activa	–	–	–	–	–	–	–	–	45,1	69,6
Totaal activa	334,7	312,7	422,1	463,2	66,1	51,0	–	–	868,0	896,5
Verplichtingen van de sector ²	67,3	73,3	76,9	84,0	32,7	35,2	–	–	176,9	192,5
Niet-toegerekende verplichtingen	–	–	–	–	–	–	–	–	217,8	256,3
Totaal verplichtingen	67,3	73,3	76,9	84,0	32,7	35,2	–	–	394,7	448,8
Investeringsuitgaven	7,8	13,7	4,9	7,4	1,7	3,7			14,4	24,8

¹ 2014: excl. € 1,0 miljoen geconsolideerde koersverschillen (2013: nihil).

² Excl. intercompany leningen.

32.2 Specificatie naar geografische locatie

	Opbrengsten naar herkomst		Vaste activa naar herkomst*	
	2013	2014	2013	2014
Nederland	209,2	219,1	56,3	54,7
Overig Europa	189,5	207,6	106,0	45,8
Noord-Amerika (USA)	449,7	470,8	140,8	122,0
Azië / Australië / Midden-Oosten	154,0	144,1	138,7	146,5
Totaal	1.002,4	1.041,6	441,8	369,0

* Vaste activa zijn exclusief financiële instrumenten en uitgestelde winstbelastingvorderingen.

33 ACQUISITIES EN VERKOOP VAN DEELNEMINGEN

33.1 Acquisities

In mei 2014 heeft de Groep een belang van 9,12% overgenomen van de minderheidsaandeelhouder en hiermee de volledige zeggenschap verkregen van Xennia Technology Ltd.

33.2 Deconsolidatie

In mei 2014 is het belang in Bresco AS, Molde Noorwegen, verkocht hetgeen heeft geresulteerd in een boekwinst van € 0,2 miljoen. De boekwinst is opgenomen onder de algemene beheerskosten.

› Toelichting op de winst-en-verliesrekening

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 als gevolg van de deconsolidatie bedraagt € 4,2 miljoen als gevolg van het deconsolideren van een bankschuld.

34 PERSONEELSKOSTEN	2013	2014
Lonen en salarissen	150,4	154,4
Sociale lasten	31,5	33,7
Kosten optieregeling	1,6	1,7
Pensioenkosten	10,0	2,4
Inleenkrachten	15,6	16,8
Overige personeelskosten	7,0	8,3
Totale personeelskosten	216,1	217,3

De pensioenkosten bedragen € 2,4 miljoen en bestaan uit een bate van € 2,8 miljoen (2013: € 5,1 miljoen last) uit toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 51.3) en uit een last van € 5,2 miljoen (2013: € 4,9 miljoen) inzake toegezegde-bijdrageregelingen. In de bate inzake toegezegd-pensioenregelingen is een eenmalige bate van € 7,9 miljoen (2013: € 0,1 miljoen) opgenomen (zie toelichting 51) in verband met een wijziging van de pensioenregeling.

Het gemiddeld aantal medewerkers (vast en tijdelijk) van de Groep over 2014 bedraagt 4.801 (2013: 4.716).

35 ALGEMENE BEHEERSKOSTEN

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

De overheidssubsidies bedragen € 1,6 miljoen (2013: € 1,1 miljoen) en hebben met name betrekking op gesubsidieerde onderzoek- en ontwikkelingsprojecten.

Over 2014 bedraagt de resultaat op de verkoop van materiële activa € 0,6 miljoen negatief (2013: € 0,2 miljoen positief).

36 NETTOFINANCIERINGSLASTEN	2013	2014
Rentebaten	0,5	1,0
Koersverschillen vreemde valuta's	–	–
Financieringsbaten	0,5	1,0
Rentelasten	– 7,3	– 6,3
Koersverschillen vreemde valuta's	–	– 1,0
Gerealiseerde mutatie reële waarde van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast	– 3,0	– 2,1
Niet-effectief deel van de mutatie reële waarde van derivaten waarop hedge accounting wordt toegepast	– 0,1	–
Resultaat van derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	– 0,1	– 0,2
Financieringslasten	– 10,5	– 9,6
Nettofinancieringslasten	– 10,0	– 8,6

37 WINSTBELASTING	2013	2014
Verschuldigde winstbelasting		
Huidig boekjaar	– 12,3	– 11,5
Opname van eerder niet-opgenomen compensabele verliezen	0,7	0,1
Te weinig (te veel) voorzien in voorgaande jaren	–	– 0,5
	– 11,6	– 11,9
Uitgestelde winstbelasting		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	2,7	12,9
Mutaties in actieve belastinglatentie van fiscale verliezen	–	– 2,6
Mutatie niet-opgenomen tijdelijke verschillen	0,1	–
Wijziging van belastingtarieven	0,3	0,2
	3,1	10,5
Totale winstbelastinglast in de winst-en-verliesrekening	– 8,5	– 1,4

Aansluiting met het toepasselijke winstbelastingtarief		2013		2014
Resultaat voor winstbelasting		25,5		- 45,1
Belasting naar de winst volgens gemiddeld gewogen lokaal tarief	30,6%	7,8	31,5%	- 14,2
Fiscaal niet-afrekbare kosten	3,9%	1,0	- 25,0%	11,3
Fiscaal vrijgestelde baten / aftrekposten	- 11,4%	- 2,9	7,3%	- 3,3
Correcties uit voorgaande jaren	-	-	- 1,1%	0,5
Wijziging van belastingtarieven	- 1,2%	- 0,3	0,4%	- 0,2
Verliezen in verslagjaar waarvoor geen actieve belastinglatentie is opgenomen	14,1%	3,6	- 8,4%	3,8
Mutatie in fiscale verliezen uit voorgaande jaren waarvoor geen actieve belastinglatentie is opgenomen	- 2,7%	- 0,7	0,2%	- 0,1
Mutatie in fiscale verliezen waarvoor in voorgaande jaren een actieve belastinglatentie is opgenomen	-	-	- 5,8%	2,6
Mutatie in niet opgenomen actieve belastinglatenties op tijdelijke waarderingsverschillen	- 0,4%	- 0,1	-	-
Overige verschillen	0,4%	0,1	- 2,2%	1,0
Belastingdruk in de winst-en-verliesrekening		33,3%		8,5
			- 3,1%	1,4

De stijging van het gewogen gemiddelde belastingtarief van 30,6% naar 31,5% is het gevolg van de bijzondere waardevermindering die met name betrekking heeft op landen met een relatief hoog belastingtarief. Exclusief bijzondere waardevermindering is sprake van een daling van het gewogen gemiddelde belastingtarief van 30,6% naar 23,2%. In vergelijking met 2013 is in 2014 een groter deel van het resultaat gerealiseerd in landen met een relatief laag belastingtarief en een kleiner deel van het resultaat in landen met een relatief hoog belastingtarief.

De daling van het effectieve belastingtarief van 33,3% naar - 3,1% is het gevolg van de bijzondere waardevermindering die grotendeels niet fiscaal aftrekbaar is. Exclusief bijzondere waardevermindering daalt het effectieve belastingtarief van 33,3% naar 28,8%, met name als gevolg van de hiervoor genoemde wijziging in het aandeel van de verschillende landen in het resultaat voor winstbelasting.

Toelichting op de geconsolideerde balans

38 ACTIVA EN VERPLICHTINGEN AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

De Groep heeft TenCate Enbi geassocieerd als aangehouden voor verkoop. Op 7 januari 2015 is aangekondigd dat de Groep een overeenkomst heeft bereikt met Platinum Equity, een Amerikaans private equity fonds, over de verkoop van TenCate Enbi. De verwachting is dat de transactie in de eerste helft van 2015 wordt afgerond. TenCate Enbi is onderdeel van de sector Overige. De TenCate Enbi disposal groep is gewaardeerd tegen reële waarde minus verkoopkosten. Dit heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van de materiële vaste activa van € 1,4 miljoen, welke is verantwoord ten laste van de kostprijs van de omzet.

Daarnaast zijn de geassocieerde deelnemingen Hellas Construction Inc (30%) en Landscape Solutions B.V. (25%) geassocieerd als aangehouden voor verkoop. Onderdeel van de disposal groep van deze deelnemingen zijn Handels- en overige vorderingen en schulden. Deze disposal groepen zijn gewaardeerd tegen boekwaarde en onderdeel van de Sector Geosynthetics & Grass.

Het effect van de classificatie als aangehouden voor verkoop kan als volgt worden gespecificeerd:

	2014
Materiële vaste activa	8,5
Investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	4,5
Financiële vaste activa	0,3
Uitgestelde winstbelastingvorderingen	0,7
Vorraden	7,7
Handels- en overige vorderingen	12,6
Activa aangehouden voor verkoop	34,3
Uitgestelde winstbelastingverplichtingen	0,1
Handels- en overige schulden	8,5
Winstbelastingverplichtingen	1,0
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	9,6

39 IMMATERIËLE ACTIVA	Goodwill	Ontwikkeling	Overige immateriële activa	Totaal
Aanschaffingswaarde				
Stand per 1 januari 2013	214,1	17,4	101,6	333,1
Verworven door acquisitie	6,9	–	10,6	17,5
Investerings	–	3,3	1,3	4,6
Koersverschillen	– 7,0	– 0,6	– 2,9	– 10,5
Stand per 31 december 2013	214,0	20,1	110,6	344,7
Investerings	–	4,1	1,5	5,6
Desinvesteringen	–	–	– 0,7	– 0,7
Koersverschillen	21,3	1,5	9,6	32,4
Stand per 31 december 2014	235,3	25,7	121,0	382,0
Amortisatie				
Stand per 1 januari 2013	2,5	5,5	58,9	66,9
Amortisatie	–	2,1	10,9	13,0
Koersverschillen	– 0,2	– 0,1	– 2,0	– 2,3
Stand per 31 december 2013	2,3	7,5	67,8	77,6
Amortisatie	–	2,0	10,7	12,7
Bijzondere waardeverminderingen	71,5	4,0	2,4	77,9
Desinvesteringen	–	–	– 0,7	– 0,7
Koersverschillen	0,2	0,2	7,1	7,5
Stand per 31 december 2014	74,0	13,7	87,3	175,0
Boekwaarde				
Stand per 1 januari 2013	211,6	11,9	42,7	266,2
Stand per 31 december 2013	211,7	12,6	42,8	267,1
Stand per 31 december 2014	161,3	12,0	33,7	207,0

39.1 Amortisatie/bijzondere waardevermindering

De Groep heeft een bijzondere waardevermindering van € 77,9 miljoen inzake immateriële activa verwerkt in 2014 (2013: nihil). De bijzondere waardevermindering inzake goodwill van € 71,5 miljoen is separaat in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De bijzondere waardevermindering van de ontwikkelingskosten en overige immateriële activa is verantwoord ten laste van de omzet (€ 2,8 miljoen) en de onderzoeks- en ontwikkelingskosten (€ 3,6 miljoen).

39.2 Toetsing op bijzondere waardevermindering voor eenheden die goodwill bevatten

De volgende eenheden bevatten goodwillposten:

	2013	2014
TenCate Grass	111,5	124,9
TenCate Advanced Armour	57,2	–
TenCate Advanced Composites	30,2	33,8
Xennia	9,2	–
Overige	3,6	2,6
Totaal	211,7	161,3

› Toelichting op de geconsolideerde balans

De Groep heeft de bestaande goodwill getoetst op bijzondere waardevermindering. De realiseerbare waarde is bepaald op basis van de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is gebaseerd op de toekomstige kasstromen, die voor de eerstkomende vier jaren zijn gebaseerd op historische ervaringscijfers, marktverwachting en strategische plannen. Voor de periode na vier jaar wordt geen groeipercentage gehanteerd. De bedrijfswaarde is in 2014 op basis van dezelfde methode bepaald als in 2013. Op basis van deze toetsing is een bijzondere waardevermindering op goodwill verantwoord bij TenCate Advanced Armour en Xennia. De overige mutaties in 2014 betroffen koersverschillen.

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

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

Disconteringsvoet

De gehanteerde disconteringsvoet is een maatstaf voor belastingen op basis van de risicovrije rentevoet 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 8,7% tot 9,4% (2013: 9,2% tot 9,4%).

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.

EBITDA-marge

De EBITDA-marge betreft de marge op basis van het resultaat voor nettofinancieringslasten, winstbelastingen, afschrijvingen en amortisatie als percentage van de verwachte omzet.

Bijzondere waardeverminderingen

TenCate Advanced Armour

Bij TenCate Advanced Armour is een bijzondere waardevermindering van € 68,4 miljoen verwerkt, waarvan € 61,6 miljoen betrekking heeft op goodwill en het restant is gealloceerd aan overige immateriële activa en materiële vaste activa.

De bijzondere waardevermindering is ingegeven door gewijzigde prognoses. Deze zijn mede gebaseerd op de historische resultaten van TenCate Advanced Armour, waar in 2014 sprake was van een fors operationeel verlies. De marktgroep beschikt in zowel de Verenigde Staten als in Europa over een aantal meerjarige leveringsovereenkomsten. De timing en omvang van de daadwerkelijke uitlevering van orders blijft echter nog onzeker. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 8,7% (2013: 9,3%).

Xennia

Bij Xennia (Xennia Technology Ltd) is een bijzondere waardevermindering van € 12,4 miljoen verwerkt, waarvan € 9,9 miljoen betrekking heeft op goodwill en het restant is gealloceerd aan overige immateriële en materiële vaste activa. De bijzondere waardevermindering is het resultaat van gewijzigde prognoses. Deze zijn mede gebaseerd op de historische resultaten van Xennia, alsmede een herijking van de strategie met een focus op inkt activiteiten. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 8,9% (2013: 9,4%).

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De gevoeligheid van de belangrijkste veronderstellingen is onderzocht en met name van belang bij de eenheid TenCate Grass, omdat bij deze eenheid bij een relatief kleine wijziging in de veronderstellingen de boekwaarde de realiseerbare waarde overstijgt.

TenCate Grass

De gehanteerde veronderstellingen voor de disconteringsvoet en omzetgroei zijn 9,4% respectievelijk 6%. De realiseerbare waarde overstijgt de boekwaarde bij deze eenheid met circa € 30 miljoen. Bij een disconteringsvoet van 10,2% of een omzetgroei van 2% benadert de realiseerbare waarde de boekwaarde. Bij een afwijking van de veronderstelde EBITDA-marge met minder dan 1% overstijgt de realiseerbare waarde nog de boekwaarde.

Overige eenheden

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

39.3 Overige immateriële activa

De overige immateriële activa betreffen met name gewaardeerde technologieën, klantenrelaties en overige gewaardeerde immateriële activa bij acquisities.

	Terreinen en bedrijfs- gebouwen	Machines en installaties	Overige bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
40 MATERIËLE VASTE ACTIVA					
Aanschaffingswaarde					
Stand per 1 januari 2013	143,1	454,4	52,4	2,7	652,6
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	–9,5	–1,4	–0,1	–14,4
Stand per 31 december 2013	138,4	442,4	51,4	3,8	636,0
Investeringsen	1,3	13,5	1,4	3,0	19,2
Desinvesteringen	–0,7	–4,8	–2,2	–	–7,7
Herrubricering naar Activa als aangehouden voor verkoop	–13,2	–26,0	–4,0	–1,1	–44,3
Koersverschillen	8,0	26,9	2,2	0,7	37,8
Stand per 31 december 2014	133,8	452,0	48,8	6,4	641,0
Afschrijvingen					
Stand per 1 januari 2013	72,4	340,5	43,2	–	456,1
Afschrijvingen	5,9	25,5	3,3	–	34,7
Desinvesteringen	–0,2	–6,5	–1,2	–	–7,9
Deconsolidatie	–0,5	–2,9	–0,3	–	–3,7
Koersverschillen	–1,4	–6,7	–0,7	–	–8,8
Stand per 31 december 2013	76,2	349,9	44,3	–	470,4
Afschrijvingen	5,5	22,8	3,0	–	31,3
Bijzondere waardeverminderingen	–	3,7	0,6	–	4,3
Desinvesteringen	–0,7	–4,1	–2,1	–	–6,9
Herrubricering naar Activa als aangehouden voor verkoop	–6,1	–24,8	–3,8	–1,1	–35,8
Koersverschillen	3,8	20,6	1,8	–	26,2
Stand per 31 december 2014	78,7	368,1	43,8	–1,1	489,5
Boekwaarde					
Stand per 1 januari 2013	70,7	113,9	9,2	2,7	196,5
Stand per 31 december 2013	62,2	92,5	7,1	3,8	165,6
Stand per 31 december 2014	55,1	83,9	5,0	7,5	151,5

› Toelichting op de geconsolideerde balans

40.1 Bijzondere waardevermindering en terugneming van bijzondere waardevermindering

De Groep heeft in 2014 een bijzondere waardevermindering van € 4,3 miljoen op materiële vaste activa verwerkt (2013: nihil) ten laste van de kostprijs van de omzet in de winst-en-verliesrekening.

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen in dit boekjaar.

40.2 Gebouwen, machines en installaties in lease

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

Per 31 december 2014 bedroeg de nettoboekwaarde hiervan € 4,1 miljoen (31 december 2013: € 5,5 miljoen). De geleaste gebouwen, machines en installaties strekken tot zekerheid van de financiële leaseverplichtingen (zie toelichting 50).

40.3 Zekerheid

Per 31 december 2014 waren geen machines en installaties (2013: geen) bezwaard als zekerheid.

41 INVESTERINGEN VERWERKT

VOLGENS DE 'EQUITY'-METHODE	2013	2014
Belang in joint venture	5,2	5,4
Belang in geassocieerde deelnemingen	3,9	–
Stand per 31 december	9,1	5,4

Het belang in een joint venture heeft betrekking op het 50%-belang in de aandelen van Edel Grass B.V. 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. Ultimo 2014 zijn deze twee geassocieerde deelnemingen geherrubriceerd als aangehouden voor verkoop.

De mutaties op de post Investerings verwerkt volgens de 'equity'-methode waren als volgt:

	2013	2014
Stand per 1 januari	9,3	9,1
Desinvestering	– 0,1	–
Ontvangen dividend	–	– 0,5
Resultaat	0,1	0,4
Herrubricering naar Activa als aangehouden voor verkoop	–	– 4,5
Overige en koersverschillen	– 0,2	0,9
Stand per 31 december	9,1	5,4

Het aandeel van de Groep in het netto resultaat van de joint venture en geassocieerde deelnemingen bedraagt € 0,5 miljoen (2013: € 0,1 miljoen). Er is bij de joint venture en geassocieerde deelnemingen geen sprake van niet-gerealiseerde resultaten en resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten.

42 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 € 12,3 miljoen (2013: € 10,0 miljoen), een vordering uit hoofde van verkoop van kunstgrasvelden van € 2,5 miljoen (2013: € 0,9 miljoen) en een vooruitbetaling in verband met een langlopend erfpachtrecht in China en Maleisië van € 2,1 miljoen (2013: € 2,0 miljoen).

43 UITGESTELDE WINSTBELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De in de balans verwerkte uitgestelde winstbelastingvorderingen en -verplichtingen zijn toe te rekenen aan de volgende posten en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	Stand per 1 januari 2013	Opgenomen in winst- en verlies	Opgenomen onder niet- gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs- combinaties	Stand per 31 december 2013	Vorderingen	Verplichtingen
Immateriële activa	-7,9	-0,3	-	-2,4	-10,6	-	10,6
Materiële vaste activa	-11,4	2,0	-	-	-9,4	-	9,4
Financiële vaste activa	-	0,1	-	-	0,1	0,1	-
Voorraden	6,6	0,7	-	-	7,3	7,3	-
Derivaten	1,3	-	-0,8	-	0,5	0,5	-
Overige vorderingen	-0,3	0,4	-	-	0,1	0,1	-
Pensioenvoorzieningen	7,5	0,3	-4,6	-	3,2	3,2	-
Overige voorzieningen	9,8	-0,5	-	-	9,3	9,3	-
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	13,1	-0,8	-	-	12,3	12,3	-
Overige	2,5	1,2	-	-	3,7	3,7	-
Uitgestelde winstbelastingvorderingen/-verplichtingen	21,2	3,1	-5,4	-2,4	16,5	36,5	20,0
Saldering van vorderingen en verplichtingen						-12,5	-12,5
Netto uitgestelde winstbelastingvorderingen/ -verplichtingen	21,2	3,1	-5,4	-2,4	16,5	24,0	7,5

› Toelichting op de geconsolideerde balans

	Stand per 1 januari 2014	Opgenomen in winst- en verlies	Opgenomen onder niet- gerealiseerde resultaten	Herrubrice- ring activa aangehouden voor verkoop	Koers- verschillen	Stand per 31 december 2014	Vorderingen	Verplich- tingen
Immateriële activa	- 10,6	12,0	-	-	- 1,0	0,4	0,4	-
Materiële vaste activa	- 9,4	2,8	-	0,2	- 1,4	- 7,8	-	7,8
Financiële vaste activa	0,1	-	-	-	-	0,1	0,1	-
Voorraden	7,3	1,9	-	- 0,1	0,7	9,8	9,8	-
Derivaten	0,5	-	- 0,3	-	-	0,2	0,2	-
Overige vorderingen	0,1	1,4	-	-	-	1,5	1,5	-
Pensioenvoorzieningen	3,2	- 0,7	3,2	-	0,1	5,8	5,8	-
Overige voorzieningen	9,3	- 2,0	-	- 0,4	1,0	7,9	7,9	-
Fiscale waarde van opgenomen voorwaartse verliesverrekening	12,3	- 4,8	-	- 0,3	0,3	7,5	7,5	-
Overige	3,7	- 0,1	-	-	-	3,6	3,6	-
Uitgestelde winstbelastingvorderingen/ -verplichtingen	16,5	10,5	2,9	- 0,6	- 0,3	29,0	36,8	7,8
Saldering van vorderingen en verplichtingen							- 4,2	- 4,2
Netto uitgestelde winstbelasting- vorderingen/-verplichtingen	16,5	10,5	2,9	- 0,6	- 0,3	29,0	32,6	3,6

Het belastingeffect van de niet-gerealiseerde resultaten in het groepsvermogen is € 2,9 miljoen positief (2013: € 5,4 miljoen negatief) en heeft betrekking op de actuariële resultaten inzake pensioenen (€ 3,2 miljoen) en de afdekkingsreserve (€ 0,3 miljoen negatief).

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 2014 is sprake van € 125,6 miljoen (2013: € 97,6 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 2014 € 27,2 miljoen (2013: € 23,5 miljoen).

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

	2013	2014
Tot 5 jaar	19,3	37,6
Na 5 jaar	30,9	18,6
Onbepaalde tijd	47,4	69,4
Niet-gewaardeerde compensabele verliezen	97,6	125,6

44 VOORRADEN

	2013	2014
Grond- en hulpstoffen	62,9	69,9
Halfabrikaten	47,6	45,8
Gereed product	111,7	133,8
Voorraden	222,2	249,5

In 2014 bedroeg de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 12,2 miljoen (2013: € 8,1 miljoen). De terugnemning van de vermindering van de voorraadwaarde in 2014 bedroeg € 3,0 miljoen (2013: € 1,3 miljoen). De als last opgenomen voorraadwaarde en de terugnemning zijn verwerkt onder kostprijs van de omzet.

45 HANDELSDEBITEUREN	2013	2014
Te vorderen van derden	122,3	140,8
Te vorderen van geassocieerde deelnemingen	3,1	0,1
Te vorderen van joint ventures	1,0	1,1
Handelsdebiteuren	126,4	142,0

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

Per 31 december 2014 waren er handelsdebiteuren ter waarde van € 6,5 miljoen (2013: € 6,5 miljoen) bezwaard als zekerheid voor kredietfaciliteiten ter grootte van € 6,5 miljoen (2013: € 6,5 miljoen). Van deze kredietfaciliteit is ultimo 2014 een bedrag van € 6,5 miljoen (2013: € 6,5 miljoen) opgenomen.

46 OVERIGE VORDERINGEN	2013	2014
Te vorderen terzake van andere belastingen	3,8	3,7
Derivaten tegen reële waarde	1,1	2,0
Onderhanden projecten	1,7	1,6
Overige vorderingen en vooruitbetaalde posten	11,0	11,3
Overige vorderingen	17,6	18,6

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

Per 31 december 2014 bedroegen de vooruitbetaalde posten € 5,8 miljoen (2013: € 5,8 miljoen).

Per 31 december 2014 bedroegen de totale met onderhanden projecten samenhangende kosten en opgenomen winst, verminderd met de verantwoorde verliezen, € 13,9 miljoen (2013: € 16,3 miljoen). De handelsdebiteuren bevatten geen ingehouden bedragen voor onderhanden projecten in opdracht van derden (2013: nihil).

47 GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN	2013	2014
Banksaldi	21,5	36,3
Kassaldi	0,1	0,1
Geldmiddelen en kasequivalenten	21,6	36,4
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	- 13,8	- 37,7
Geldmiddelen in kasstroomoverzicht	7,8	- 1,3

Ultimo 2013 en 2014 waren alle bedragen vrij beschikbaar.

48 TOTAAL EIGEN VERMOGEN VAN AANDEELHOUDERS

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 106.

48.1 Gewone aandelen

Aantal x 1.000	2013	2014
Uitstaand en volgestort per 1 januari	26.498	26.791
Uitgegeven stockdividend	294	297
Overige	- 1	1
Uitstaand en volgestort per 31 december	26.791	27.089

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 200 miljoen, verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van nominaal € 2,50. Het geplaatste kapitaal per 31 december 2014 bedraagt 27.088.778 gewone aandelen van nominaal € 2,50 (per 31 december 2013: 26.791.367 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 16 oktober 2015. 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.

› Toelichting op de geconsolideerde balans

48.2 Ingekochte gewone aandelen

Aantal x 1.000	2013	2014
Uitstaand en volgestort per 1 januari	584	518
Inkoop eigen aandelen	–	238
Uitoefening opties	– 66	–258
Uitstaand en volgestort per 31 december	518	498

De ingekochte gewone aandelen hebben als doel de verwatering van het resultaat per aandeel door het toekennen van opties te voorkomen. In 2014 zijn 238.200 eigen aandelen ingekocht.

Inkoop eigen aandelen

De raad van bestuur is door de algemene vergadering van aandeelhouders gemachtigd voor het tijdvak eindigend op 16 oktober 2015 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.

48.3 Agio

De agioreserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

48.4 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.

48.5 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 2014 is € 0,7 miljoen negatief (2013: € 1,6 miljoen negatief). De mutatie in de afdekkingsreserve voor belastingen bedraagt € 1,2 miljoen (2013: € 3,1 miljoen). Van deze mutatie is € 2,1 miljoen gerealiseerd (2013: € 3,0 miljoen), het niet-effectieve deel van de mutatie reële waarde waarop hedge accounting wordt toegepast is nihil

(2013: € 0,1 miljoen) en het effectieve deel van veranderingen in de reële waarde bedraagt € 0,9 miljoen negatief (2013: nihil).

48.6 Overige reserves en onverdeeld resultaat

Na de verslagdatum is de volgende uitkering voorgesteld, hetgeen nog niet in de balans is verwerkt. Voorgesteld wordt de uitkering over 2014 vast te stellen op € 0,50 per aandeel van nominaal € 2,50, (2013: € 0,50), betaalbaar naar keuze in contanten of in de vorm van aandelen.

	2013	2014
€ 0,50 per gewoon aandeel (2013: € 0,50)	13,1	13,3

48.7 Doelstelling ten aanzien van het vermogen en de financiering

De doelstelling ten aanzien van het vermogen en de financiering is overeenkomstig 2013 het zekerstellen van de continuïteit van de Groep 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:

	2013	2014
Langlopende schulden	195,1	213,3
Kortlopend deel van de langlopende schulden	1,0	0,9
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	14,7	37,7
Totale schuld	210,8	251,9
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	21,6	36,4
Nettoschuld	189,2	215,5
EBITDA*	83,5	83,7
Nettoschuld / EBITDA	2,27	2,57

* EBITDA betreft het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa. De EBITDA wordt tevens, conform de afspraken met de banken, aangepast voor het effect van geacquireerde en afgestoten bedrijven, incidentele posten en enkele onderdelen van de nettofinancieringslasten, zoals koersverschillen.

49 RESULTAAT PER AANDEEL

49.1 Gewoon resultaat per aandeel

Bij de berekening van het gewone resultaat per aandeel per 31 december 2014 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toekomend nettoresultaat van – € 45,7 miljoen (2013: € 19,0 miljoen) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2014 van 26.588.243 (2013: 26.224.821), berekend als volgt:

	2013	2014
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	19,0	– 45,7

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

aantal x 1.000,–	2013	2014
Uitstaande gewone aandelen op 1 januari	26.498	26.791
Effect van in bezit zijnde gewone aandelen (inclusief ingekochte aandelen)	– 584	– 518
Effect van aandelen uitgegeven in verband met stockdividend	294	297
Effect van inkoop eigen aandelen	–	– 196
Effect van aandelen uitgegeven als gevolg van uitgeoefende optierechten	17	214
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	26.225	26.588

49.2 Verwaterde resultaat per aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel per 31 december 2014 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toekomend nettoresultaat van – € 45,7 miljoen (2013: € 19,0 miljoen) en het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar 2014 van 26.720.074 (2013: 26.366.474), berekend als volgt:

	2013	2014
Nettowinst over het boekjaar en toekomend aan houders van gewone aandelen	19,0	– 45,7

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

aantal x 1.000,–	2013	2014
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	26.225	26.588
Effect van uitstaande optierechten	141	132
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwatering) per 31 december	26.366	26.720

50 LANGLOPENDE SCHULDEN

	2013	2014
Gesyndiceerde lening	190,3	212,1
Financiële leaseverplichtingen	2,1	1,4
Overige leningen	3,7	0,7
	196,1	214,2
Af: Aflossing leningen in komende jaar	– 1,0	– 0,9
Totaal	195,1	213,3

	2013 Totaal	2014 Totaal	2015 < 1 jaar	2016 1-2 jaar	2017/19 2-5 jaar	2020 ev > 5 jaar
Gesyndiceerde lening						
EUR variabele rente	41,3	43,1			43,1	
USD variabele rente	149,0	169,0			169,0	
Financiële leaseverplichtingen						
EUR variabele rente	1,5	0,9	0,5	0,4		
GBP vaste rente 5,4% - 7,6%	0,6	0,4	0,2	0,1	0,1	
NZD vaste rente 9,5%	–	0,1			0,1	
Overige leningen						
USD variabele rente	2,9					
EUR rentevrij	0,8	0,7	0,2	0,5		
Totaal	196,1	214,2	0,9	1,0	212,3	–

› Toelichting op de geconsolideerde balans

Per 7 november 2014 is de in 2010 afgesloten gesyndiceerde lening volledig afgelost en opgezegd. Op 31 oktober 2014 is een nieuwe gesyndiceerde lening afgesloten met een hoofdsom van € 350,0 miljoen. De lening heeft een looptijd tot 31 oktober 2019. Van deze faciliteit is op 31 december 2014 € 212,1 miljoen opgenomen. De aflossing vindt in totaliteit plaats op de einddatum. De lening is gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode.

De te betalen rente op de gesyndiceerde lening is Euribor voor leningen in euro en Libor voor leningen in andere valuta plus een marge die afhankelijk is van de nettoschuld / EBITDA-ratio. Deze ratio wordt elk kwartaal berekend op 12-maandsbasis conform de definities in de financieringsovereenkomst. De belangrijkste verschillen met de gerapporteerde EBITDA betreffen het op 12-maandsbasis brengen van de geacquireerde en afgestoten bedrijven, aanpassing voor incidentele posten en enkele onderdelen van de nettofinancieringslasten, zoals koersverschillen. Eind 2014 bedroeg de rente marge 1,15% (2013: 1,20%).

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

- Nettoschuld / EBITDA kleiner dan 3,25 per einde van het eerste en derde 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 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 tenminste 60% van de Groep.

De Groep voldoet per verslagdatum aan deze voorwaarden.

Bij wijziging van zeggenschap over de Vennootschap (change of control) is de gesyndiceerde lening direct opeisbaar, indien meer dan 66,6% van de geldgevers dit eist.

De financiële leaseverplichting heeft voornamelijk betrekking op een gebouw in Hongarije en machines in Engeland.

Voor een toelichting op de afdekking van het renterisico van de Groep wordt verwezen naar toelichting 53.4.

51 PENSIOENVERPLICHTINGEN	2013	2014
Toegezegd-pensioenregelingen		
Contante waarde van gedekte verplichtingen	363,4	414,3
Reële waarde van fondsbeleggingen	353,6	401,0
	9,8	13,3
Asset ceiling	0,3	–
Contante waarde van netto verplichtingen toegezegd-pensioenregelingen	10,1	13,3
Overige verplichtingen uit hoofde van pensioenen	14,0	17,4
Totaal	24,1	30,7

51.1 Mutaties in de waardering van de verplichting per verslagdatum

	2013	2014
Stand per 1 januari	370,2	363,4
Servicekosten	3,3	3,9
Bijdrage deelnemers	2,9	2,6
Rentekosten	12,5	12,7
Betaalde uitkeringen	– 15,3	– 14,5
Bate uit wijziging pensioenregeling	– 0,1	– 7,9
Actuariële verschillen	– 10,1	54,1
Stand per 31 december	363,4	414,3

51.2 Beleggingen

	2013	2014
Stand per 1 januari	340,6	353,6
Verwacht rendement	11,4	12,2
Werkgeversbijdrage	6,2	6,2
Bijdrage deelnemers	2,9	2,6
Administratiekosten	– 0,8	– 0,7
Actuariële verschillen	8,3	41,6
Betaalde uitkeringen	– 15,0	– 14,5
Stand per 31 december	353,6	401,0

Specificatie van de beleggingen per 31 december	2013	2014
Obligaties	167,5	209,3
Aandelen	138,0	159,8
Commodities	11,2	7,6
Onroerend goed	21,7	11,8
Geldmiddelen	8,3	3,8
Overig	6,9	8,7
Beleggingen pensioenfonds	353,6	401,0

Per ultimo 2014 bestaan de obligaties voor € 141,7 miljoen (2013: € 114,1 miljoen) uit overheidsobligaties met een directe marktnotering. De overige beleggingen hebben overwegend afgeleide marktnoteringen.

51.3 In de winst-en-verliesrekening

opgenomen last	2013	2014
Servicekosten	- 3,3	- 3,9
Administratiekosten	- 0,8	- 0,7
Netto interest kosten	- 1,1	- 0,5
Bate uit wijziging pensioenregeling	0,1	7,9
Pensioen(lasten)/-baten	- 5,1	2,8

Het werkelijk rendement op fondsbeleggingen bedraagt € 53,8 miljoen (2013: € 19,7 miljoen).

Nederland

De toegezegd-pensioenregeling betreft met name de pensioen-aanspraken van de Nederlandse werknemers die zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Koninklijke Ten Cate. In 2014 is een wijziging van de pensioenregeling met ingang van 2015 overeengekomen waarbij onder andere het opbouwpercentage is verlaagd van 1,79% naar 1,75% bij een pensioenrichtleeftijd van 67 jaar, de franchise is verlaagd naar € 14.732 en het maximum pensioengevend salaris €100.000 op jaarbasis bedraagt. Daarnaast is, in navolging van de branche (MITT), besloten de VPL-regeling af te schaffen per 1 januari 2015. Als gevolg van beide effecten is een bate van € 7,9 miljoen verantwoord ten gunste van het resultaat 2014.

De belangrijkste kenmerken van de aangepaste regeling zijn:

- opbouw over het gemiddelde salaris (middelloon);
- opbouwpercentage 1,75%;
- 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).

Het bestuur van het pensioenfonds heeft een korting op de pensioen-aanspraken vastgesteld van 2,6% per 1 april 2014. Op basis van de dekkingsgraad per 31 december 2014 is in 2015 naar verwachting geen sprake van een aanvullende korting. Verwachte kortingen worden, indien van toepassing, in de indexatieveronderstelling meegenomen met als gevolg dat de effecten hiervan via het actuariële resultaat in het groepsvermogen zijn verwerkt.

De huidige afspraken beslaan de periode tot 31 december 2015.

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.

51.4 Uitgangspunten voor toegezegd-pensioenregeling

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

	2013	2014
Disconteringsvoet per 31 december	3,5%	2,1%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	3,5%	2,1%
Toekomstige loonsverhogingen	2,5%	2,5%
Toekomstige pensioenstijgingen	1,1%	0,4%

Veronderstellingen ten aanzien van toekomstige sterftetekansen zijn gebaseerd op gepubliceerde statistische gegevens en sterftetabellen. De toegepaste sterftetabel is de Prognosetafel 2014 van het Actuarieel 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 2,1% (2013: 3,5%). De gewogen gemiddelde looptijd van de verplichting bedroeg op 31 december 2014 19,0 jaar (31 december 2013: 17,1 jaar). Het effect van een 0,1%-wijziging van de disconteringsvoet leidt tot een wijziging van de jaarlijkse lasten met circa € 0,3 miljoen (2013: € 0,4 miljoen). De verplichting zal ten gevolge van een 0,1%-wijziging van de disconteringsvoet stijgen dan wel dalen met circa € 7,4 miljoen (2013: € 6,0 miljoen).

› Toelichting op de geconsolideerde balans

Historische informatie	2010	2011	2012	2013	2014
Contante waarde van de gedekte verplichtingen	295,8	332,5	370,2	363,4	414,3
Reële waarde van de fondsbeleggingen	316,7	321,0	340,6	353,6	401,0
Contante waarde van de nettoverplichtingen	- 20,9	11,5	29,6	9,8	13,3
Ervaringsaanpassingen ontstaan op verplichtingen van de regeling	9,4	5,3	- 8,9	8,5	2,9
Ervaringsaanpassingen ontstaan op fondsbeleggingen	8,1	- 6,0	12,8	8,3	41,6

De Groep verwacht in 2015 € 7,1 miljoen werkgeverspremie aan toegezegd-pensioenregelingen bij te dragen (2014: € 6,3 miljoen). In dit bedrag is een verwachte eenmalige bijdrage van circa € 2,5 miljoen begrepen betreffende de afschaffing van de VPL-regeling. De pensioenlast over 2015 wordt geraamd op € 5,8 miljoen (2014: € 5,0 miljoen).

52 VOORZIENINGEN	Garantie/ claims	Reorgani- satie- voorziening	Overige personeels- verplich- tingen	Milieu	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2014	6,1	0,3	5,5	2,0	0,3	14,2
Gevormd ten laste van resultaat	2,6	0,8	0,9	-	0,1	4,4
Vrijval ten gunste van resultaat	- 2,8	-	-	-	-	- 2,8
Uitgaven lopend jaar	- 2,5	- 0,5	- 0,5	-	-	- 3,5
Koersverschillen	0,3	-	-	-	-	0,3
Stand per 31 december 2014	3,7	0,6	5,9	2,0	0,4	12,6
Hiervan was kortlopend						
per 31-12-2013	3,9	0,2	0,2	-	-	4,3
per 31-12-2014	1,5	0,5	0,1	0,1	-	2,2

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

	2013	2014
Kostprijs van de omzet	0,2	0,3
Algemene beheerskosten	1,5	2,5
Totaal	1,7	2,8

De voorziening Garantie heeft betrekking op geleverde goederen c.q. diensten en de voorziening voor Claims heeft betrekking op schadeclaims en eventuele proceskosten. De vrijval van € 2,8 miljoen heeft voornamelijk betrekking op het lager uitvallen van verwachte claims.

De voorziening Reorganisaties heeft betrekking op enkele reorganisaties die naar verwachting in de loop van 2015 worden 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

53 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.

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

53.1 Reële waarde versus boekwaarde

	2013		2014	
	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	12,9	12,9	12,3	12,3
Overige rentederivaten	0,1	0,1	–	–
Valutaderivaten	0,9	0,9	2,0	2,0
	14,0	14,0	14,3	14,3
Tegen de geamortiseerde kostprijs gewaardeerde activa				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	142,6	142,6	175,0	175,0
Geldmiddelen en kasequivalenten	21,6	21,6	36,4	36,4
	164,2	164,2	211,4	211,4
Tegen reële waarde gewaardeerde verplichtingen				
Renteswaps waar hedge-accounting op wordt toegepast	2,1	2,1	1,0	1,0
Overige rentederivaten	0,4	0,4	0,4	0,4
Valutaderivaten	0,5	0,5	0,5	0,5
	3,0	3,0	1,9	1,9
Tegen de geamortiseerde kostprijs gewaardeerde verplichtingen				
Gesyndiceerde lening	190,3	190,3	212,1	212,1
Financiële leaseverplichtingen	2,1	2,1	1,4	1,4
Overige leningen	3,7	3,7	0,7	0,7
Handels- en overige schulden	134,8	134,8	136,6	136,6
Kasgeldleningen en rekening-courantschuld	13,8	13,8	37,7	37,7
	344,7	344,7	388,5	388,5

› Overige informatie

De reële waarde van de gesyndiceerde lening is gelijk aan de boekwaarde, omdat er sprake is van een variabele rente met een marktconforme marge. De waardeveranderingen van de hierboven genoemde tegen reële waarde gewaardeerde activa en verplichtingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder Nettofinancieringslasten voorzover geen hedge accounting wordt toegepast. De financiële instrumenten die op basis van reële waarde zijn gewaardeerd, vallen conform 2013 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 wordt geschat met een eigen berekeningsmodel of wordt gebaseerd op opgaven van banken. De reële waarde van valutaopties wordt bepaald op basis van een eigen berekening op basis van het Black & Scholes optiewaarderingsmodel of op basis van opgaven van banken.

De reële waarde van renteswaps en rentecaps wordt bepaald op basis van een eigen berekeningsmodel en wordt periodiek getoetst aan de opgaven van banken. Bij bepaling van de reële waarde van financiële instrumenten wordt rekening gehouden met de kredietwaardigheid van tegenpartijen (banken) en de kredietwaardigheid van de Groep.

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.

53.2 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. In oktober 2014 is een gesyndiceerde lening afgesloten met een hoofdsom van € 350,0 miljoen en een looptijd van 5 jaar. Van deze faciliteit is op 31 december 2014 € 136,0 miljoen niet opgenomen (2013: € 209,0 miljoen). Voor de voorwaarden met betrekking tot de gesyndiceerde lening wordt verwezen naar toelichting 50.

De looptijd per 31 december 2013 van de bruto 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 (excl. derivaten)						
Totaal langlopende schulden	196,1	- 203,3	- 4,0	- 195,3	- 4,0	-
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	13,8	- 13,8	- 13,8	-	-	-
Handels- en overige schulden	134,8	- 134,8	- 134,8	-	-	-
Derivaten						
Renteswaps	2,5	- 2,5	- 2,0	- 0,3	- 0,2	-
Valutatermijncontracten	0,5	- 0,5	- 0,5	-	-	-
Totaal	347,7	- 354,9	- 155,1	- 195,6	- 4,2	-

De looptijd per 31 december 2014 van de bruto financiële verplichtingen is als volgt:

	Boekwaarde	Verwachte kasstroom (inclusief interest)	2015 < 1 jaar	2016 1-2 jaar	2017/19 2-5 jaar	2020 en verder > 5 jaar
Financiële verplichtingen (excl. derivaten)						
Totaal langlopende schulden	214,2	- 241,6	- 4,1	- 5,6	- 231,9	-
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	37,7	- 37,7	- 37,7	-	-	-
Handels- en overige schulden	136,6	- 136,6	- 136,6	-	-	-
Derivaten						
Renteswaps	1,4	- 1,4	- 0,7	- 0,5	- 0,2	-
Valutatermijncontracten	0,5	- 0,5	- 0,5	-	-	-
Totaal	390,4	- 417,8	- 179,6	- 6,1	- 232,1	-

› Overige informatie

53.3 Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een klant 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 klanten.

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 geldmiddelen en kasequivalenten staan voornamelijk bij banken waar de Groep een financieringsrelatie mee heeft.

De omvang van de boekwaarde van de financiële activa geeft de maximale exposure ten aanzien van kredietrisico weer. De maximale exposure is als volgt:

	2013	2014
Handelsdebiteuren	126,4	142,0
Overige (langlopende) vorderingen (toelichting 42, 46)	29,1	32,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	21,6	36,4
Valutatermijncontracten en opties	0,9	2,0
Rentecaps	0,2	–
Totaal	178,2	212,8

De ouderdom van de handelsdebiteuren en de daarop betrekking hebbende bijzondere waardeverminderingen is als volgt:

	2013		2014	
	Bruto	Voorziening	Bruto	Voorziening
Niet vervallen –				
60 dagen vervallen	118,9	0,6	134,7	0,5
Vervallen				
60 – 120 dagen	4,7	0,4	3,5	0,1
Vervallen				
120 – 360 dagen	2,6	0,7	4,0	0,6
Vervallen meer dan				
360 dagen	7,3	5,4	5,3	4,3
Saldo per 31 december	133,5	7,1	147,5	5,5

Het verloop van de voorziening inzake handelsdebiteuren is als volgt:

	2013	2014
Saldo per 1 januari	6,1	7,1
Gevormd ten laste van resultaat	2,5	0,2
Vrijval ten gunste van resultaat	– 0,6	– 0,5
Afgeboekt in het boekjaar	– 0,7	– 0,2
Herrubricering naar Activa als aangehouden voor verkoop	–	– 1,4
Koersverschillen	– 0,2	0,3
Saldo per 31 december	7,1	5,5

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.

53.4 Renterisico

De rentedragende schulden kennen voor 100% een variabele rente (2013: 99%). Het risico van rentestijging wordt in beginsel voor het eerstvolgende jaar voor 90% afgedekt en voor de daaropvolgende jaren voor 75%, 50% en respectievelijk 25%. Daarvoor worden zowel renteswaps als -caps gebruikt. De invloed van de 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 50.

Eind 2014 staan de volgende rente-instrumenten open:

Instrument	Einde looptijd	Hoofdsom	Rentecondities
renteswap	02-01-18	\$ 4 miljoen	ontvangst variabel, betaling 4,47% vast
renteswap	31-12-15	\$ 60 miljoen	ontvangst variabel, betaling 1,19% vast
renteswap	31-12-15	€ 30 miljoen	ontvangst variabel, betaling 0,47% vast
renteswap	31-12-15	\$ 30 miljoen	ontvangst variabel, betaling 0,45% vast
rentecap	31-12-16	\$ 50 miljoen	uitoefenprijs 3%
renteswap	31-12-17	\$ 50 miljoen	ontvangst variabel, betaling 2,02% vast (start per 31-12-2015)

De Groep waardeert de rentederivaten tegen reële waarde (zie toelichting 53.7). Van de reële waarde van de rentederivaten per 31 december 2014 is € 1,4 miljoen opgenomen onder Handels- en overige schulden (2013: € 2,5 miljoen onder Handels- en overige schulden en € 0,2 miljoen onder Overige vorderingen).

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.

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	–	–	–	–
2014					
Renteswaps					
Activa	–	–	–	–	–
Verplichtingen	1,0	– 1,0	– 0,5	– 0,4	– 0,1
Rentecaps					
Activa	–	–	–	–	–

› Overige informatie

53.5 Valutarisico

De Groep heeft valutarisico vanwege handels- en financieringstransacties in vreemde valuta en vanwege de omrekening van de balans en winst-en-verliesrekening van dochterondernemingen die niet in euro rapporteren. Belangrijkste risicoposities zijn in de Amerikaanse dollar en de euro (handelstransacties van dochterondernemingen buiten de eurozone).

Transactierisico

De Groep dekt het risico op orders, handelsvorderingen en –schulden in vreemde valuta af, voor zover deze materieel effect op het resultaat kunnen hebben.

De Groep gebruikt hoofdsommen van leningen opgenomen in vreemde valuta voor zover mogelijk voor de afdekking van intercompany leningen in vreemde valuta. Dit betreffen intercompany leningen die verstrekt zijn aan dochterondernemingen die in de betreffende valuta rapporteren.

Concurrentierisico

De Groep dekt het risico op verwachte aan- en verkopen in vreemde valuta af, voor zover deze materieel effect op het resultaat kunnen hebben. Het risico wordt voor tenminste het lopende kalenderjaar afgedekt.

Translatierisico

De Groep dekt translatierisico's op verwachte resultaten in vreemde valuta af, voor zover deze materieel effect op het geconsolideerde resultaat kunnen hebben. Het risico wordt voor tenminste het lopende kalenderjaar afgedekt.

Natural hedge

De Groep maakt voor zover mogelijk gebruik van een natural hedge tussen het concurrentierisico en het translatierisico waarbij tegen- gestelde posities intern worden afgedekt.

Afdekking met derivaten

Resterende transactierisico's worden afgedekt met valutatermijncontracten (forwards en valutaswaps). De forwards en valutaswaps hebben een looptijd van minder dan één jaar na verslagdatum en worden indien nodig verlengd. De forwards en valutaswaps worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Resterende concurrentie- en translatierisico's worden afgedekt met valutaopties. De valutaopties hebben een looptijd van maximaal het komende kalenderjaar. De valutaopties worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Exposure

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

	2013			2014		
	USD	GBP	EUR	USD	GBP	EUR
Transactie risico	6,7	0,8	1,1	9,5	0,6	6,5
Concurrentierisico	-5,1	2,0	29,7	4,1	0,8	33,9
Risico voor afdekking	1,6	2,8	30,8	13,6	1,4	40,4
Forward contracten	-3,4	-0,8	-0,9	-3,5	-0,6	-5,4
Optie contracten	10,2	-1,5	-28,8	-2,1	-0,8	-31,6
Risico na afdekking	8,4	0,5	1,1	8,0	-	3,4

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

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

Het GBP-risico betreft voornamelijk handelsvorderingen en verwachte omzet van Europese dochterondernemingen.

Het EUR-risico betreft voornamelijk handelsvorderingen en verwachte omzet in euro's van Ten Cate Tholon Middle East.

De Groep waardeert opties en valutatermijncontracten tegen reële waarde. De reële waarde van de valutatermijncontracten is per saldo € 1,5 miljoen positief (2013: € 0,4 miljoen positief), opgenomen onder Overige vorderingen voor € 2,0 miljoen en Overige schulden voor € 0,5 miljoen (2013: respectievelijk € 0,9 en € 0,5 miljoen). De reële waarde van de opties is nihil.

53.6 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 winstbelasting in 2014 wordt geschat op € 1,1 miljoen negatief (2013: € 1,0 miljoen negatief).

Het effect van een algemene rentestijging van één procentpunt op het eigen vermogen wordt geschat op € 1,6 miljoen positief voor

winstbelastingen (2013: € 1,2 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 2014 is nihil (2013: nihil). Het effect van een algemene stijging van de waarde van de euro met één procent ten opzichte van andere valuta's op het eigen vermogen ultimo 2014 wordt geschat op € 3,5 miljoen (2013: € 2,8 miljoen).

53.7 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 netto bedrag verrekend dat op een bepaalde dag door een partij aan de tegenpartij is verschuldigd. In bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld wanneer er 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 wettelijk afdwingbaar recht heeft om de uitstaande bedragen te verrekenen. De saldering van de derivaten op basis van ISDA raamovereenkomsten is als volgt:

› Overige informatie

	2013			2014		
	Bruto	Saldering	Netto	Bruto	Saldering	Netto
Financiële activa						
Rentecaps	0,2	–	0,2	–	–	–
Renteswaps	–	–	–	–	–	–
Valutaopties	–	–	–	–	–	–
Valutatermijncontracten	0,9	–0,3	0,6	2,0	–0,6	1,4
	1,1	–0,3	0,8	2,0	–0,6	1,4
Financiële verplichtingen						
Renteswaps	2,5	–	2,5	1,4	–0,5	0,9
Valutatermijncontracten	0,5	–0,3	0,2	0,5	–0,1	0,4
	3,0	–0,3	2,7	1,9	–0,6	1,3

54 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Operationele lease als lessee

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

	2013	2014
Minder dan één jaar	7,6	8,5
Tussen één en vijf jaren	20,0	24,5
Meer dan vijf jaren	21,5	28,3
Totaal	49,1	61,3

De Groep huurt gebouwen, machines, auto's en kantoormiddelen in de vorm van operationele leases. De looptijd van de operationele leases van gebouwen is tien tot vijftien jaar. De leasebetalingen worden jaarlijks geïndexeerd. Bij geen van de leaseovereenkomsten is sprake van voorwaardelijke leasebetalingen. De Groep treedt in principe niet op als verhuurder. De looptijd van de overige leaseovereenkomsten is ten hoogste vijf jaar.

De kosten op grond van operationele leaseovereenkomsten die in de winst-en-verliesrekening zijn opgenomen bedragen in 2014 € 9,3 miljoen (2013: € 9,0 miljoen).

55 INVESTERINGSVERPLICHTINGEN

In het jaar 2014 is de Groep contractuele verplichtingen aangegaan voor de aanschaf van materiële vaste activa. Het bedrag van de verplichtingen per 31 december 2014 na aftrek van reeds verrichte vooruitbetalingen gedurende het boekjaar bedraagt € 1,5 miljoen (2013: € 2,0 miljoen).

56 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 kader van de reguliere bedrijfsvoering zijn garanties gesteld door banken. Deze garanties kunnen worden opgevraagd in geval contractuele verplichtingen niet worden nagekomen. De door banken gestelde garanties bedragen per 31 december 2014 € 22,3 miljoen.

57 VERBONDEN PARTIJEN

57.1 Identiteit van verbonden partijen

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

57.2 Bezoldiging bestuurders

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

In euro x 1.000	L. de Vries		E. Bos ¹ B. Cornelese ²	
	2013	2014	2014	2013
Periodieke beloning	675	675	199	240
Pensioenkosten	226	229	53	56
Optiekosten	424	399	23	–
	1.325	1.303	275	296

¹ Vanaf 18 april 2014.

² Tot en met 31 augustus 2013.

De vaste beloning van de heer De Vries is gelijk aan 2013. 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 2014 geen variabel salarisbestanddeel over het jaar 2013. In de pensioenkosten van de heer De Vries is een compensatie opgenomen van € 51.000 in verband met een aanpassing van de pensioenregeling. Het variabele bestanddeel van de heer Bos is maximaal 40% van het vaste salaris.

Per 31 december 2014 bezat de heer De Vries 208.726 aandelen in de Vennootschap (31 december 2013: 208.726 aandelen) en 480.000 opties (31 december 2013: 480.000 opties). In 2014 werden aan de heer De Vries 60.000 opties (2013: 60.000) toegekend met een uitoefenprijs van € 23,42. In 2014 oefende de heer De Vries 60.000 opties uit en werden door de Groep 60.000 aandelen ingekocht van de heer De Vries tegen marktprijs.

In 2014 werden aan de heer Bos 10.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 23,42. Als gevolg van de uitdiensttreding van de heer Cornelese zijn de eerder toegekende 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 in 2013 € 98.000, te weten € 84.000 voor de CEO en € 14.000 voor de voormalige CFO. De totale beloning in 2013 is voor de CEO € 1,4 miljoen en voor de voormalige CFO € 0,3 miljoen.

De heer De Vries en de heer Bos nemen deel aan de aandelenoptieregeling van de Groep. De kosten van de opties worden in ten minste drie jaar ten laste van het resultaat verantwoord. Zie verder toelichting 68.

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

in euro x 1.000	2013	2014
J.C.M. Hovers – voorzitter ^{1,2}	50	50
P.F. Hartman – vice-voorzitter ^{2*}	18	37
E. ten Cate ^{1*}	35	35
mevr. M.J. Oudeman ^{2,3}	–	24
P.P.A.I. Deiters ^{2,4}	35	12
R. van Gelder ^{1,5}	8	–
	146	158

¹ Lid financiële commissie.

² Lid gecombineerde nominatie-, remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

³ 2014: Vanaf 18 april 2014.

⁴ 2014: Tot en met 18 april 2014.

⁵ 2013: Tot en met 31 maart 2013.

* Commissievoorzitter.

De heer Deiters ontving in 2013 en 2014 een additionele beloning van USD 15.000 uit zijn commissariaat bij TenCate Thiolon Middle East in Dubai. De leden van de raad van commissarissen hielden eind 2014 geen aandelen of optierechten Koninklijke Ten Cate nv.

57.3 Transacties met geassocieerde deelnemingen, overige deelnemingen en joint ventures

Gedurende het boekjaar 2014 kochten geassocieerde deelnemingen, overige (niet-geconsolideerde) deelnemingen en joint ventures goederen van de Groep voor een bedrag van € 17,4 miljoen (2013: € 14,4 miljoen). Per 31 december 2013 bedragen de uitstaande handelsvorderingen van de Groep op geassocieerde deelnemingen € 3,6 miljoen (2013: € 3,1 miljoen) en op joint ventures € 1,1 miljoen (2013: € 1,0 miljoen). Per 31 december 2014 bedragen de uitstaande handelsschulden aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures € 0,6 miljoen (2013: € 0,5 miljoen).

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

57.4 Dochterondernemingen

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

› Overige informatie

58 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 51.
- 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 52.
- Ten aanzien van bijzondere waardeverminderingen (impairments) bij verlieslatende ondernemingen en eenheden met goodwill is onderzocht of de realiseerbare waarde van een kasstroom-genererende eenheid lager is dan de boekwaarde. Gewijzigde veronderstellingen kunnen ertoe leiden dat de realiseerbare waarde lager wordt dan de boekwaarde. Zie toelichting 39.
- Schattingen inzake de benutting van fiscale verliezen zijn opgenomen in toelichting 43.

Vennootschappelijke jaarrekening

59 VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING

In miljoenen euro	Toelichting	2013	2014
Resultaat deelnemingen na winstbelasting	61	10,2	- 55,3
Overige resultaten na winstbelasting		8,8	9,6
Nettoresultaat		19,0	- 45,7

60 VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS (VOOR RESULTAATBESTEMMING)

In miljoenen euro	Toelichting	31 december 2013	31 december 2014
FINANCIËLE VASTE ACTIVA	61		
Deelnemingen in dochterondernemingen		606,1	591,0
Leningen aan dochterondernemingen		181,5	184,5
Uitgestelde winstbelastingvorderingen		18,9	16,6
Totaal vaste activa		806,5	792,1
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen dochterondernemingen		1,5	1,2
Overige vorderingen		0,2	2,9
Geldmiddelen en kasequivalenten		1,4	1,2
Totaal vlottende activa		3,1	5,3
Totaal activa		809,6	797,4
EIGEN VERMOGEN			
Aandelenkapitaal	63	67,0	67,7
Agioreserve	65	42,6	41,9
Wettelijke reserve	66	- 5,7	29,2
Overige reserves	67	351,4	355,1
Onverdeeld resultaat		19,0	- 45,7
		474,3	448,2
Voorzieningen	69	0,9	0,9
Langlopende verplichtingen	70	190,3	212,1
Kortlopende verplichtingen	71	144,1	136,2
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		809,6	797,4

Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening

ALGEMEEN

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Ten Cate nv vormt een onlosmakelijk geheel met de geconsolideerde jaarrekening over 2014 van Koninklijke Ten Cate nv en is opgesteld conform de wettelijke vereisten van titel 9 Boek 2 BW. Koninklijke Ten Cate nv maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2.362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Ten Cate nv gelijk zijn aan die van de geconsolideerde jaarrekening. Hierbij worden deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, gewaardeerd volgens de equity-methode. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden. Voor een beschrijving van deze grondslagen wordt verwezen naar de grondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening.

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

	Belang in dochter- onder- nemingen	Leningen aan dochter- onder- nemingen	Uitgestelde winst- belasting- vorderingen	Totaal
61 FINANCIËLE VASTE ACTIVA				
Stand per 1 januari	606,1	181,5	18,9	806,5
Investerings / kapitaalstortingen	19,6	–	–	19,6
Acquisities / desinvesteringen	– 1,1	–	–	– 1,1
Actuariële resultaten pensioenen	– 13,0	–	–	– 13,0
Omrekeningsverschillen	34,7	4,2	–	38,9
Verstreckte leningen	–	50,6	–	50,6
Aflossing leningen	–	– 51,8	–	– 51,8
Resultaat deelnemingen	– 55,3	–	–	– 55,3
Dividend deelnemingen	–	–	–	–
Mutatie belastinglatentie	–	–	– 2,3	– 2,3
Stand per 31 december	591,0	184,5	16,6	792,1

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

62 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 106.

63 GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	2013	2014
Maatschappelijk aandelenkapitaal	200,0	200,0
Waarvan niet geplaatst	133,0	132,3
	67,0	67,7

64 GEWONE AANDELEN

	2013	2014
Het maatschappelijke aandelenkapitaal bestaat uit: 80.000.000 gewone aandelen ad € 2,50	200,0	200,0

Geplaatst aandelenkapitaal

	2013	2014
Stand per 1 januari		
Gewone aandelen 26.497.666 respectievelijk 26.791.367	66,2	67,0
Uitgegeven stockdividend 293.701 respectievelijk 297.411	0,8	0,7
Stand per 31 december	67,0	67,7

65 AGIORESERVE

	2013	2014
Stand per 1 januari	43,4	42,6
Uitgegeven stockdividend	-0,8	-0,7
Stand per 31 december	42,6	41,9

De agioreserve staat vrij ter beschikking voor uitkering aan aandeelhouders.

66 WETTELIJKE RESERVES

66.1 Omrekeningsverschillen	2013	2014
Stand per 1 januari	3,1	-8,6
Mutatie	-11,7	34,7
Stand per 31 december	-8,6	26,1

66.2 Afdekkingsreserve	2013	2014
Stand per 1 januari	-3,9	-1,6
Mutatie	2,3	0,9
Stand per 31 december	-1,6	-0,7

66.3 Overige wettelijke reserves	2013	2014
Stand per 1 januari	2,7	4,5
Mutatie	1,8	-0,7
Stand per 31 december	4,5	3,8

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

Stand wettelijke reserves per 31 december	-5,7	29,2
---	------	------

67 OVERIGE RESERVES	2013	2014
Stand per 1 januari	324,8	351,4
Actuariële resultaten pensioenen	13,6	-9,5
Overgeboekt naar Overige wettelijke reserves	-1,8	0,7
Toevoeging vanuit resultaat 2012 resp 2013	13,3	12,2
Aandelen- en optieregelingen	1,6	1,7
Uitgifte ingekochte aandelen ten behoeve van aandelenspaarplan/optieplan	1,0	-0,3
Verwerving minderheidsbelang	-1,1	-1,1
Stand per 31 december	351,4	355,1

68 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 het 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.

› Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening

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. In 2014 zijn geen opties onvoorwaardelijk geworden.

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.

68.1 Toekenning van opties in 2015

Op 19 februari 2015 bestond het voornemen 353.000 voorwaardelijke opties toe te kennen tegen de gemiddelde beurskoers gedurende vijf beursdagen na publicatie van het jaarresultaat op 20 februari 2015. De verdeling daarvan is als volgt:

	01-03-2014**	20-02-2015*
Leden van de raad van bestuur	70.000	100.000
Directieleden en staf	232.500	253.000
	302.500	353.000

* Voorlopig.

** Definitief.

68.2 Overzicht verloop opties raad van bestuur in 2014

L. de Vries

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefen-prijs	Uitgeoefend		Vervallen in 2014	Uitstaand 31-12-2014	Uitgeoefenbaar 31-12-2014
				c.q. vervallen t/m 2013	Uitgeoefend in 2014			
01-03-06	01-03-14	60.000	23,63	–	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	–
27-02-14	27-02-24	60.000	23,42	–	–	–	60.000	–
		540.000		–	60.000	–	480.000	240.000
20-02-15	20-02-25	60.000						

E. Bos

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefen-prijs	Uitgeoefend		Vervallen in 2014	Uitstaand 31-12-2014	Uitgeoefenbaar 31-12-2014
				c.q. vervallen t/m 2013	Uitgeoefend in 2014			
27-02-14	27-02-24	10.000	23,42	–	–	–	10.000	–
		10.000		–	–	–	10.000	–
20-02-15	20-02-25	40.000						

In 2014 zijn door de Raad van Bestuur 60.000 opties uitgeoefend (2013: geen opties). De gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum bedroeg € 24,01.

In februari 2015 bestond het voornemen 100.000 opties toe te kennen. Van de optieserie 2009 zijn 40.000 opties gereserveerd voor bijzondere prestaties waarover te zijner tijd een beslissing zal worden genomen. Deze opties zijn niet in bovenstaande overzichten opgenomen.

› Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening

68.3 Overzicht verloop opties directieleden en staf in 2014

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefen-prijs	Uitgeoefend		Vervallen in 2014	Uitstaand 31-12-2014	Uitgeoefend in 2014	Uitgeoefend c.q. vervallen t/m 2013
				Uitgeoefend in 2014	Uitgeoefend c.q. vervallen t/m 2013				
01-03-06	01-03-14	141.200	23,63	52.400	82.800	–	6.000	–	52.400
28-02-07	28-02-17	145.000	25,77	52.500	–	–	92.500	–	52.500
05-03-08	05-03-18	207.000	22,50	81.000	32.000	–	94.000	–	81.000
03-03-09	03-03-19	176.250	11,70	68.500	37.000	–	70.750	–	68.500
03-03-10	03-03-20	226.500	18,96	37.500	46.500	–	142.500	–	37.500
01-03-11	01-03-21	246.000	27,38	24.000	–	2.000	220.000	–	24.000
28-02-12	28-02-22	249.500	24,67	39.000	–	1.500	209.000	–	39.000
01-03-13	01-03-23	264.500	17,73	40.000	–	1.000	223.500	–	40.000
27-02-14	27-02-24	232.500	23,42	–	–	–	232.500	–	–
		1.888.450		394.900	198.300	4.500	1.290.750		394.900
20-02-15	20-02-25	253.000							

68.4 Totaal overzicht verloop opties in 2014

Verstrekt op	Looptijd tot	Aantal opties	Uitoefen-prijs	Uitgeoefend		Vervallen in 2014	Uitstaand 31-12-2014	Uitgeoefend in 2014	Uitgeoefend c.q. vervallen t/m 2013
				Uitgeoefend in 2014	Uitgeoefend c.q. vervallen t/m 2013				
01-03-06	01-03-14	201.200	23,63	52.400	142.800	–	6.000	–	52.400
28-02-07	28-02-17	205.000	25,77	52.500	–	–	152.500	–	52.500
05-03-08	05-03-18	267.000	22,50	81.000	32.000	–	154.000	–	81.000
03-03-09	03-03-19	276.250	11,70	68.500	37.000	–	170.750	–	68.500
03-03-10	03-03-20	286.500	18,96	37.500	46.500	–	202.500	–	37.500
01-03-11	01-03-21	306.000	27,38	24.000	–	2.000	280.000	–	24.000
28-02-12	28-02-22	309.500	24,67	39.000	–	1.500	269.000	–	39.000
01-03-13	01-03-23	324.500	17,73	40.000	–	1.000	283.500	–	40.000
27-02-14	27-02-24	302.500	23,42	–	–	–	302.500	–	–
		2.478.450		394.900	258.300	4.500	1.820.750		394.900
20-02-15	20-02-25	353.000							

In 2014 zijn 258.300 opties uitgeoefend (2013: 66.500). De gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum voor in 2014 uitgeoefende aandelenopties bedroeg € 23,57 (2013: € 21,35).

De reële waarde per de toekenningsdatum toegekende opties is bepaald op basis van de volgende uitgangspunten:

	2013	2014
Koers op toekenningsdatum		
(15-daags gemiddelde)	€ 17,36	€ 24,01
Uitoefenprijs	€ 17,73	€ 23,42
Verwachte volatiliteit	40,1%	36,6%
Verwachte looptijd optie	10 jaar	10 jaar
Verwachte dividend yield	3,86%	2,79%
Risicovrije rentevoet	1,05%	1,26%

68.5 Ingekochte aandelen

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

aantal aandelen	2013	2014
Stand per 1 januari	584.287	517.787
Inkoop eigen aandelen	–	238.200
Uitoefening opties	– 66.500	– 258.300
Uitstaand en volgestort per 31 december	517.787	497.687

69 VOORZIENINGEN	2013	2014
Garantie en claims	0,9	0,9
Overige	–	–
Stand per 31 december	0,9	0,9

De looptijd van de voorzieningen is meer dan één jaar.

70 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	2013	2014
Gesyndiceerde lening	190,3	212,1
Overige	–	–
Stand per 31 december	190,3	212,1

Voor de voorwaarden met betrekking tot de gesyndiceerde lening wordt verwezen naar toelichting 50 bij de geconsolideerde balans.

71 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	2013	2014
Kasgeldleningen, rekening-courantschuld	98,5	82,0
Schulden aan geconsolideerde dochterondernemingen	42,3	50,5
Handels en overige schulden	3,3	3,7
Stand per 31 december	144,1	136,2

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

72 ACCOUNTANTSKOSTEN

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. en de overige bij het KPMG-netwerk aangesloten entiteiten zijn ten laste gebracht van het resultaat van de Groep, een en ander zoals bedoeld in artikel 382a Titel 9 Boek 2 BW.

Honoraria	2013	2014
€ x 1.000		
Onderzoek van de jaarrekening	755	759
Andere controleopdrachten	189	241
Andere niet-controlediensten	146	133
Totaal	1.090	1.133

73 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

De Vennoetschap heeft een aansprakelijkheidsverklaring conform Artikel 403 Boek 2 Burgerlijk Wetboek afgegeven voor de Nederlandse dochterondernemingen waarin het belang 100% bedraagt.

De Vennoetschap 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 56 inzake voorwaardelijke verplichtingen. Daarnaast zijn voor een Nederlandse en een aantal buitenlandse dochterondernemingen garanties afgegeven.

Almelo, donderdag 19 februari 2015

Raad van bestuur

Ir. L. de Vries, bestuursvoorzitter en CEO

Drs. E.J.F. Bos, lid raad van bestuur en CFO

Raad van commissarissen

Dr. J.C.M. Hovers, voorzitter

Drs. Ing. P.F. Hartman, vice-voorzitter

Mr. E. ten Cate

Mr. M.J. Oudeman MBA

Overige gegevens

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke Ten Cate N.V.

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR 2014

Ons oordeel

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2014 van Koninklijke Ten Cate N.V. (de vennootschap) te Almelo gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening zoals weergegeven op pagina 100-144 een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke Ten Cate N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de enkelvoudige jaarrekening zoals weergegeven op pagina 145-151 een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke Ten Cate N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de volgende geconsolideerde overzichten over 2014: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht totaal resultaat
- de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
- het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014;
- het geconsolideerd overzicht van mutaties in het groepsvermogen over 2014; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2014;
- de vennootschappelijke balans per 31 december 2014; en

- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke Ten Cate N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of geaggregeerd, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 1,5 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 5% van het geconsolideerde resultaat vóór belastingen, exclusief het effect van de bijzondere waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa en de bate als gevolg van wijzigingen in de pensioenregeling over het boekjaar 2014. Wij beschouwen deze benchmark als de meest relevante benchmark gezien de aard en bedrijfsactiviteiten van de vennootschap. Wij hebben ook rekening gehouden met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

De materialiteit gebruikt bij de controle van de groepsonderdelen is bepaald door het met de groepscontrole belaste team en is bepaald op basis van de materialiteit voor de geconsolideerde jaarrekening als geheel en de rapportagestructuur binnen de groep. De materialiteit per groepsonderdeel bedroeg niet meer dan € 1,4 miljoen. Bij de

groepsonderdelen, behalve die in de Verenigde Staten en één in Nederland, lag de materialiteit onder deze drempelwaarde doordat bij deze groepsonderdelen een statutaire controleplicht geldt en de controle met deze materialiteit is uitgevoerd.

Wij hebben met de raad van commissarissen gecommuniceerd dat tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 75.000 aan de raad zullen worden gerapporteerd, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Koninklijke Ten Cate N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Koninklijke Ten Cate N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Op grond van deze criteria voor de reikwijdte van onze controle hebben we 21 groepsonderdelen geselecteerd in de volgende landen: de Verenigde Staten (5), het Verenigd Koninkrijk (4), Nederland (3), Frankrijk (2), Oostenrijk, Duitsland, Denemarken, de Verenigde Arabische Emiraten, Australië, Nieuw-Zeeland en Maleisië. Daarnaast hebben we op groepsniveau specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van relevante onderdelen, zoals de winstbelastingpositie, immateriële vaste activa, de pensioenregeling in Nederland, bankconvenanten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop. Dit resulteert in een dekking van in totaal 79% van de totale opbrengsten en 79% van het balanstotaal. De resterende 21% van de totale opbrengsten en 21% van het balanstotaal betreft een aantal rapporterende onderdelen die individueel elk minder dan 3% van de totale opbrengsten dan wel het balanstotaal vertegenwoordigen. Ten aanzien van deze resterende onderdelen hebben wij waar wij dit nodig achtten aanvullende werkzaamheden uitgevoerd ter onderbouwing van ons oordeel dat er geen sprake is van relevante risico's op afwijkingen van materieel belang.

Het met de groepscontrole belaste team heeft gedetailleerde instructies gestuurd naar de accountants die de groepsonderdelen controleerden met betrekking tot belangrijke aspecten, onder meer over de relevante risico's van afwijkingen van materieel belang, en over de informatie die aan het groepsteam moest worden gerapporteerd. Het met de groepscontrole belaste team heeft een bezoek gebracht aan de Verenigde Staten en de Nederlandse groepsonderdelen gecontroleerd. Voor de meeste groepsonderdelen – ongeacht of die fysiek werden bezocht – zijn er telefonische besprekingen geweest met de lokale accountants en, indien dit nodig werd geacht, met het lokale management. Tijdens de bezoeken zijn de planning van onze controle, onze risicobeoordeling, onze controleaanpak en belangrijke bevindingen en doelstellingen van de controle besproken en zijn in de Verenigde Staten dossierreviews uitgevoerd. Indien nodig zijn vervolgens additionele werkzaamheden verricht door het met de groepscontrole belaste team.

Door de bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de geconsolideerde financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen besproken, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Waardering van goodwill en overige immateriële vaste activa

Goodwill en overige immateriële vaste activa vertegenwoordigen 23% van het balanstotaal en 46% van het totale eigen vermogen. De werkzaamheden ten aanzien van de door het management uitgevoerde jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering waren van belang voor onze controle aangezien het toetsingsproces complex is en oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit is vereist. Bij Koninklijke Ten Cate N.V. zijn de goodwill en overige immateriële

› Overige gegevens

activa toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden (KGE's) en groepen KGE's, met name in de divisies Grass, Armour, Composites en Xennia. De vennootschap maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot toekomstige markt- en economische omstandigheden. In het kader van onze controle hebben we de veronderstellingen, de gewogen gemiddelde vermogenskosten (WACC) en de door de vennootschap gehanteerde methodieken en gegevens beoordeeld en getoetst, bijvoorbeeld door deze te vergelijken met externe gegevens, zoals verwachte inflatiepercentages en groeipercentages voor specifieke markten, en door het analyseren van gevoeligheden in het waarderingmodel van de vennootschap. In ons team was een waarderingsspecialist opgenomen ter ondersteuning van onze controlewerkzaamheden. Wij hebben ons specifiek gericht op de gevoeligheid in de beschikbare headroom van de groepen van KGE's. Hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zou kunnen leiden dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overtreft. Voorts hebben wij ons gericht op het in het boekjaar opgenomen bijzondere waardeverminderingverlies voor Armour en Xennia. Ook hebben wij de historische nauwkeurigheid van de schattingen van het management geëvalueerd. Wij hebben de juistheid en toereikendheid vastgesteld van toelichting 39 in de jaarrekening over de gevoeligheid van de uitkomst van de toets op bijzondere waardevermindering voor veranderingen in bepaalde veronderstellingen.

Winstbelastingpositie

De controle van de winstbelasting is van belang voor onze controle omdat de bepaling hiervan oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit vereist. De activiteiten van Koninklijke Ten Cate N.V. worden in diverse landen met elk hun eigen belastingregelgeving belast. Wij hebben de volledigheid en juistheid getoetst van de verantwoorde acute en uitgestelde winstbelastingvorderingen, en daarbij ook onzekere belastingposities geëvalueerd. Onze controlewerkzaamheden op dit gebied omvatten onder meer het beoordelen van de correspondentie met de betreffende belastingautoriteiten. Ten aanzien van uitgestelde winstbelastingvorderingen hebben wij ook de veronderstellingen van het management getoetst om te bepalen hoe waarschijnlijk het is dat de in de balans opgenomen uitgestelde winstbelastingvorderingen in de komende jaren zullen worden gerealiseerd door verrekening met belastbare winsten over toekomstige jaren en de beschikbare belastingstrategieën. Tijdens onze werkzaamheden hebben wij ons onder meer gebaseerd op de begrotingen en prognoses van het management en fiscale wetgeving. Daarnaast hebben wij de historische nauwkeurigheid van de veronderstellingen

van het management geëvalueerd. Wij hebben ook de juistheid en toereikendheid van toelichting 37 en toelichting 43 in de jaarrekening vastgesteld.

Verantwoording van toegezegd-pensioenregelingen

De pensioenregelingen van de vennootschap betreffen toegezegd-pensioenregelingen en andere pensioenregelingen, die in totaal een nettoverplichting van € 30,7 miljoen vertegenwoordigen. De grootste pensioenregelingen zijn die in Nederland en de Verenigde Staten. In het kader van onze controle hebben wij de actuariële veronderstellingen van het management onderzocht en getoetst, waaronder de disconteringsvoeten, indexatiepercentages en toekomstige salarisstijgingen. Daarnaast hebben wij de waardering van de fondsbeleggingen getoetst. Ook hebben wij gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd op de demografische gegevens waarop de pensioenvoorzieningen zijn gebaseerd. Daarvoor hebben wij pensioenspecialisten ingezet, waaronder actuarissen uit onze eigen organisatie. Ook hebben wij ons gericht op de wijzigingen in de toegezegd-pensioenregeling in Nederland in 2014 en de juistheid en toereikendheid van de toelichting van belangrijke veronderstellingen in toelichting 51 in de jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. De raad van

commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om

aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

› Overige gegevens

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd 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 door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Opdracht

Onze eerste benoeming als accountant van Koninklijke Ten Cate N.V. dateert van vóór 2008 en wij zijn dit tot op heden gebleven. Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders op 17 april 2014 zijn wij herbenoemd als externe accountant van Koninklijke Ten Cate N.V. voor het boekjaar 2014.

Amstelveen, 19 februari 2015

KPMG Accountants N.V.
T. van der Heijden RA

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 7 januari 2015 is aangekondigd dat de Groep een overeenkomst heeft bereikt met Platinum Equity, een Amerikaans private equity fonds, over de verkoop van TenCate Enbi. De verwachting is dat de transactie in de eerste helft van 2015 wordt afgerond.

VERKORTE WEERGAVE STATUTAIRE REGELING

Statutaire regeling met betrekking tot de winstverdeling

(Artikel 30)

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.

Statutaire regeling met betrekking tot uitkeringen ten laste van het uitkeerbaar eigen vermogen en uitkeringen in aandelen

(Artikel 31)

1. De algemene vergadering kan, op voorstel van de raad van bestuur dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen, besluiten tot uitkeringen aan aandeelhouders ten laste van het uitkeerbare eigen vermogen.
2. De algemene vergadering kan, op voorstel van de raad van bestuur dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen, besluiten dat een uitkering op aandelen geheel of ten dele niet in geld plaatsvindt maar in aandelen in het kapitaal van de vennootschap of anderszins.

VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING EN UITKERINGEN

In overeenstemming met de Nederlandse wetgeving en de statuten wordt het nettoresultaat van – € 45,7 miljoen ten laste van de overige reserves gebracht. Op basis van artikel 31 lid 1 van de statuten van Koninklijke TenCate nv, stelt de raad van bestuur voor, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om ten laste van de vrij uitkeerbare reserves een uitkering van € 13,3 miljoen te doen. Dit komt neer op een bedrag van € 0,50 per aandeel voor de houders van gewone aandelen, geheel naar keuze uit te keren in contanten of in de vorm van aandelen in het kapitaal van Koninklijke TenCate nv.

Tienjarenoverzicht

in miljoenen euro, tenzij anders vermeld	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING										
Omzet	686,5	770,5	886,0	1.032,6	842,1	984,5	1.138,8	1.049,0	1.002,4	1.041,6
EBITDA ¹	57,8	73,2	102,1	126,1	75,4	119,5	137,5	95,2	89,1	84,6
EBITA ¹	39,2	51,1	73,0	95,4	41,5	85,0	102,5	58,1	54,4	53,3
EBIT¹	38,5	50,1	69,4	83,8	32,7	74,6	89,6	43,6	41,4	40,6
Bedrijfsresultaat	38,5	50,1	69,4	83,8	32,7	74,6	89,6	35,6	35,5	-36,5
Netto financieringslasten	-4,6	-8,0	-11,3	-13,7	-12,7	-10,0	-11,3	-12,1	-10,0	-8,6
Winstbelasting	-11,5	-11,4	-11,9	-19,1	-5,6	-17,9	-18,7	-8,2	-8,5	-1,4
Aandeel in nettoresultaat deelnemingen	8,1	45,4	0,3	-	8,7	-1,3	-1,3	-0,3	0,1	0,4
Resultaat na winstbelasting	30,5	76,1	46,5	51,0	23,1	45,4	58,3	15,0	17,1	-46,1
Minderheidsbelang	-	-0,1	-0,1	0,1	0,8	0,6	0,4	5,9	1,9	0,4
Nettoresultaat	30,5	76,0	46,4	51,1	23,9	46,0	58,7	20,9	19,0	-45,7
Dividend	12,5	16,2	18,8	20,4	15,0	18,8	24,0	13,0	13,1	13,3
EBITA in % van de omzet ¹	5,7%	6,6%	8,2%	9,2%	4,9%	8,6%	9,0%	4,8%	5,4%	5,1%
EBITA in % van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen ^{1,2}	15,3%	14,4%	13,1%	13,4%	5,7%	12,1%	13,1%	7,2%	7,1%	7,1%

1 Voor eenmalige posten.

2 Vóór 2007 op basis van netto geïnvesteerd vermogen ultimo.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GECONSOLIDEERDE BALANS										
Immateriële activa	13,8	12,4	136,8	212,1	203,8	242,8	273,0	269,4	267,1	207,0
Materiële vaste activa	161,4	165,8	218,1	247,4	214,7	214,2	221,9	196,7	165,6	151,5
Financiële vaste activa	35,2	18,3	19,8	25,1	45,3	34,2	36,8	47,0	47,4	55,4
Totaal vaste activa	210,4	196,5	374,7	484,6	463,8	491,2	531,7	513,1	480,1	413,9
Voorraden	157,5	157,7	176,2	211,5	155,0	216,9	267,9	226,4	222,2	249,5
Vorderingen	125,0	128,2	166,2	187,7	116,9	169,8	181,1	159,7	144,1	162,4
Effecten en liquide middelen	4,6	6,7	4,8	5,4	12,8	11,6	22,7	26,7	21,6	36,4
Activa aangehouden voor verkoop	–	–	–	–	–	–	–	–	–	34,3
Totaal vlottende activa	287,1	292,6	347,2	404,6	284,7	398,3	471,7	412,8	387,9	482,6
Totaal activa	497,5	489,1	721,9	889,2	748,5	889,5	1.003,4	925,9	868,0	896,5
Eigen vermogen	181,8	238,7	310,1	366,9	380,8	438,5	465,8	457,2	474,3	448,2
Minderheidsbelang	–	0,2	0,3	5,1	4,1	3,8	3,7	–1,9	–1,0	–0,5
Groepsvermogen	181,8	238,9	310,4	372,0	384,9	442,3	469,5	469,5	473,3	447,7
Voorzieningen	56,1	43,8	40,8	43,5	40,5	32,0	50,6	65,3	45,8	46,9
Langlopende schulden	130,2	63,5	222,3	316,2	192,0	195,2	275,1	220,3	195,1	213,3
Banken en kortlopende leningen	27,1	30,4	12,9	20,3	16,3	57,1	36,3	36,3	14,8	38,6
Overige kortlopende schulden	102,3	112,5	135,5	137,2	114,8	162,9	171,9	148,7	139,0	140,4
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9,6
Totaal passiva	497,5	489,1	721,9	889,2	748,5	889,5	1.003,4	940,1	868,0	896,5
Groepsvermogen/totaal vermogen	37%	49%	43%	42%	51%	50%	47%	49%	55%	50%
Acquisities c.q. (de)consolidaties	40,8	–63,0	175,1	88,1	–3,3	24,7	34,8	15,7	18,0	0,2
Investerings in (im)materiële vaste activa	26,2	43,0	62,9	48,0	17,3	21,3	25,7	16,6	14,4	24,8
Werkkapitaal	180,2	173,4	206,9	262,0	157,1	223,8	277,1	237,4	227,3	271,5
Afschrijvingen en amortisatie	19,3	23,1	32,7	42,3	42,7	44,9	47,9	51,6	47,7	44,0
Aantal mensjaren ultimo	3.578	3.532	4.020	4.437	3.805	4.271	4.353	4.454	4.234	4.345
Aantal uitstaande aandelen ultimo (x 1.000)	20.784	21.063	23.556	23.967	25.068	25.502	25.929	26.498	26.791	27.089
Nettoresultaat per aandeel van € 2,50	1,48	3,66	2,04	2,18	0,97	1,84	2,31	0,81	0,72	–1,72
Dividend per aandeel in euro	0,60	0,70	0,80	0,85	0,60	0,75	0,95	0,50	0,50	0,50
Slotkoers in euro	21,50	23,21	21,27	16,05	18,43	28,00	21,26	19,87	22,90	18,69

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
Belanghebbenden	Betrokkenen bij de onderneming, onder wie medewerkers, leveranciers, klanten, eindgebruikers, aandeelhouders, analisten, overheden en omwonenden	EBIT	Resultaat voor nettofinancieringslasten en winstbelastingen, exclusief eenmalige posten
Businessmodel	Het businessmodel van TenCate voor waardeketenmanagement en rust op vier pijlers: <ul style="list-style-type: none"> ■ End-usermarketing ■ Productdifferentiatie ■ Technologische innovatie ■ Kostenleiderschap 	EBITA	Resultaat voor nettofinancieringslasten, winstbelastingen en amortisatie, exclusief eenmalige posten
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	EBITDA	Resultaat voor nettofinancieringslasten, winstbelastingen, afschrijvingen en amortisatie, exclusief eenmalige posten
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	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 binnen de kernactiviteiten
Corporate governance	Regels en gedragingen, opgesteld door de commissie-Tabaksblad, 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	FM Global Highly Protected Risk en Recognition award	Certificaat van FM Global voor grote bedrijfs-onderdelen (Highly Protected Risk award) en kleine bedrijfsonderdelen (Recognition award) die voldoen aan alle richtlijnen van deze verzekeraar voor schadepreventie
		Geosynthetics	Geweven geotextiele materialen, non-wovens en grids op basis van polypropyleen en polyethyleen
		Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen (gewoon)	Het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste aandelen, inclusief het gewogen gemiddelde van uitgeoefende optierechten, gecorrigeerd voor het gewogen gemiddelde van de in bezit zijnde eigen aandelen
		Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen (verwaterd)	Het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste gewone aandelen, inclusief het effect van uitstaande optierechten

Global Reporting Initiative	Het Global Reporting Initiative (GRI) is een internationale organisatie die richtlijnen en definities opstelt voor duurzaamheidsverslaggeving	Nettoschuldpositie	Langlopende en kortlopende rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen, minus geldmiddelen en kasequivalenten
Joint venture	Samenwerkingsvorm waarbij TenCate met een of meer organisaties een nieuwe onderneming opricht en van hieruit (nieuwe) gezamenlijke activiteiten ontplooit	Octrooi	Exclusief recht (in aanvraag en verleend) op de uitvinding van een product of proces (Engels: patent)
Market window	De ideale tijd voor de introductie van een product op de markt. Ook: mogelijke markttoepassing	Prepreg	Dunne folie van een substraat (meestal weefsel) dat wordt voorgeïmpregneerd met een hars
Marktgroep	Clustering van dochterondernemingen (werkmaatschappijen) en deelnemingen die samenwerken in onderzoek & ontwikkeling, productie, end-usermarketing en verkoop	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')
MVO Prestatieladder	Certificatienorm met vijf niveaus voor maatschappelijk verantwoord ondernemen	Product-ecotool	Een meetinstrument voor de bepaling van de CO ₂ -voetafdruk van TenCate-producten ('buiten de poort') met behulp van specifieke parameters
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	Rendement op netto geïnvesteerd vermogen	EBITA ten opzichte van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen
Nettoresultaat	Resultaat na aftrek van minderheidsbelangen (resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap)	Sector	Cluster van marktgroepen en businessunits op grond van onderscheidende technologieën en technieken
Nettoresultaat per aandeel (gewoon)	Nettoresultaat gedeeld door het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen gedurende het jaar	Systeembenadering	Het in toenemende mate willen / kunnen aanbieden van op elkaar afgestemde componenten (bijvoorbeeld weefsels) in een systeem
Nettoresultaat per aandeel (verwaterd)	Nettoresultaat gedeeld door het gewogen gemiddelde van het aantal verwaterde aandelen gedurende het jaar	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 want omkeerbaar proces. Alle thermoplasten zijn in beginsel recyclebaar
Thermoset (thermohardend) 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 2014. Het jaarverslag is woensdag 25 februari 2015 als pdf geplaatst op de website van TenCate en met ingang van maandag 16 maart 2015 ook in beperkte oplage beschikbaar in gedrukte vorm. Het jaaroverzicht 2014, een beknopte versie van het jaarverslag, is in gedrukte vorm beschikbaar vanaf dinsdag 24 maart 2015.

Het jaaroverzicht van Koninklijke Ten Cate NV wordt automatisch per post toegestuurd aan belanghebbenden die zich in het verleden reeds hadden aangemeld voor het ontvangen van het tot 2013 in grote oplage gedrukte jaarverslag. Nieuwe bestellingen voor het jaaroverzicht van TenCate kunnen worden doorgegeven via royal@tencate.com.

COMMUNICATIEMIDDELEN TENCATE INZAKE VERSLAGGEVING EN INVESTOR RELATIONS

Gedrukt Jaaroverzicht 2014

Samenvatting jaarverslag 2014
Inclusief samenvatting jaarrekening 2014
Betreft kalenderjaar 2014
Gedrukte oplage in zowel Nederlands als Engels
Aantal pagina's: 56
Bestellen: royal@tencate.com
Aard van verslaggeving: inclusive reporting, GRI-3 (financieel en niet-financieel)
TenCate beschikt bewust niet over een separaat mvo-jaaroverzicht
Publicatiedatum: 24 maart 2015

Dynamisch Jaarverslag 2014

Volledig jaarverslag 2014
Exclusief volledige jaarrekening 2014
Inclusief MVO-activiteiten 2014
Inclusief GRI-tabel 2014
Inclusief begrippenlijst
Betreft kalenderjaar 2014
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, GRI-3 (financieel en niet-financieel)
Publicatiedatum: 8 april 2015

Digitaal Jaarverslag 2014

Volledig jaarverslag 2014
Inclusief volledige jaarrekening 2014
Inclusief begrippenlijst
Betreft kalenderjaar 2014
PDF-versie in zowel Nederlands als Engels
Aantal pagina's: 164
Bekijken: www.tencate.com/jaarverslag2014
Aard van verslaggeving: inclusive reporting, GRI-3 (financieel en niet-financieel)
TenCate beschikt bewust niet over een separaat mvo-jaarverslag
Publicatiedatum: 25 februari 2015

Investor relations app (IR app)

Applicatie voor investor relations
Financiële achtergrondinformatie
Dynamische versie in zowel Nederlands als Engels
Actuele beurskoers TenCate op Euronext Amsterdam
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, corporate en marketing-communicatie, 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: maart, mei, augustus en november 2015
Bekijken: txturesapp.tencate.com
Bestellen gedrukte versie (gratis): royal@tencate.com

Colofon

Tekst

Koninklijke Ten Cate NV, Almelo

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

Nathan Benn

Andy Benson

Doug Bergen

Dennis de Beurs

Frans Dekker

René de Gilde

Alex Groves

Paul Haverkort

Norbert Hekkink

Coen Heldeweg

Werner Helmich

Mark Hodson

Ton Kuper

Roelof Pot

Marcus Quarterman

Courtesy © Airbus

Courtesy © Amsterdam – Amstelland

Courtesy © Arkema

Courtesy © Battalion chief Mike Imnan

Courtesy © Berendsen

Courtesy © Boeing

Courtesy © Cirrus

Courtesy © Embraer

Courtesy © Fokker Aerostructures

Courtesy © ICON Aircraft

Courtesy © Leadgo

Courtesy © Newport Sensors

Courtesy © RAF

Courtesy © Rent-a-Tent

Courtesy © Royal Grass

Courtesy © SpaceX

Courtesy © U.S. Army

Courtesy © U.S. Navy

Courtesy © Zaanstreek – Waterland

Dochterondernemingen en deelnemingen

Per 31 december 2014

SECTOR ADVANCED TEXTILES & COMPOSITES

Ten Cate Advanced Textiles bv Nijverdal, Nederland
Holding TenCate Advanced Textiles-groep in Nederland

Ten Cate Protect bv Nijverdal, Nederland
Southern Mills Inc (TenCate Protective Fabrics USA) Union City (Georgia), VS
Ten Cate Protective Fabrics Canada Inc Montreal (Quebec), Canada
Weefsels voor beroeps- en veiligheidskleding alsmede outdoortoepassingen

Ten Cate – Union Protective Fabrics Asia Ltd (50,65%) Bangkok, Thailand
Weefsels voor beschermende kleding

Ten Cate Advanced Composites bv Nijverdal, Nederland
Geavanceerde composietmaterialen voor de
luchtvaartindustrie en antiballistische toepassingen

Ten Cate Advanced Composites USA Inc Morgan Hill (California), VS
Ten Cate Advanced Composites USA Inc Fairfield (California), VS
Geavanceerde composietmaterialen voor ruimtevaart, luchtvaart en industriële
toepassingen

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

Ten Cate Advanced Composites Ltd Nottingham, Verenigd Koninkrijk
Geavanceerde composietmaterialen voor industriële en automotivetoepassingen

Ten Cate Advanced Armour UK Ltd Swindon, Verenigd Koninkrijk
Ten Cate Advanced Armour S.A.S. Primarette, Frankrijk
Ten Cate Advanced Armour Danmark A/S Vissenbjerg, Denemarken
Geavanceerde keramische en composietmaterialen voor antiballistische
toepassingen

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

Ten Cate Active Protection ApS. Vissenbjerg, Denemarken
Actieve beschermingsystemen voor legervoertuigen

AML India Private Ltd Noida, India
Ten Cate Protective India Private Ltd Gurgaon, India
Ontwerp en productie van materialen voor voertuigbepantsering en weefsels
voor beroeps- en veiligheidskleding alsmede outdoortoepassingen

SECTOR GEOSYNTHETICS & GRASS

Nicolon Corp. (Ten Cate Geosynthetics North America) Pendergrass (Georgia), VS
TenCate Geosynthetics Austria GmbH Linz, Oostenrijk
TenCate Geosynthetics France S.A.S. Bezons, Frankrijk
TenCate Geosynthetics Netherlands bv Nijverdal, Nederland
Ten Cate Geosynthetics Asia Sdn. Bhd. Shah Alam, Maleisië
Ten Cate Industrial Zhuhai Co. Ltd Zhuhai, China
Geosynthetische materialen en industriële weefsels

Ten Cate Geosynthetics Malaysia sdn bhd Shah Alam, Maleisië
Ten Cate Geosynthetics Thailand Ltd Bangkok, Thailand
Ten Cate Geosynthetics Singapore Pte. Ltd Singapore
Ten Cate Geosynthetics Italy S.R.L. Meda, Italië
Ten Cate Geosynthetics UK Ltd Telford, Verenigd Koninkrijk
Ten Cate Geosynthetics Iberia S.L. Madrid, Spanje
Ten Cate Geosynthetics Deutschland GmbH Dietzenbach, Duitsland
Ten Cate Geosynthetics Poland Sp. Z o.o. Kraków, Polen
Ten Cate Geosynthetics CZ s.r.o. Praag, Tsjechië
Ten Cate Geosynthetics Romania S.R.L. Boekarest, Roemenië
Verkoopkantoren

Ten Cate Thiolon bv Nijverdal, Nederland
Polyloom Corporation of America (Ten Cate Thiolon USA) Dayton (Tennessee), VS
Ten Cate Thiolon Middle East LLC (49%)*¹⁾ Dubai, Verenigde Arabische Emiraten
Kunstgrascomponenten en -systemen

Ten Cate Thiobac bv Nijverdal, Nederland
Backing voor kunstgrassystemen

GreenFields Holding bv (90%) Genemuiden, Nederland
GreenFields bv Genemuiden, Nederland
(dochter van GreenFields Holding BV)
XtraGrass bv*¹⁾ Genemuiden, Nederland
GreenFields Swiss AG*¹⁾ Schaffhausen, Zwitserland
GreenFields West Africa SARL (65%)*¹⁾ Cotonou, Benin
GreenFields Sports Surfaces UK Ltd*¹⁾ Bolton, Verenigd Koninkrijk
GreenFields India FZC (51%)*¹⁾ Sharjah, Verenigde Arabische Emiraten
Marketing en installatie van kunstgrassystemen

TigerTurf NZ Ltd Auckland, Nieuw Zeeland
TigerTurf Australia Pty Ltd Campbellfield, Australië
TigerTurf UK Ltd Hartlebury, Verenigd Koninkrijk
Marketing- en productieorganisaties van kunstgrassystemen

*¹⁾ Dochter van GreenFields bv.

¹⁾ In verband met de wetgeving in Dubai wordt 51% gehouden door een lokale partner. De economische eigendom berust voor 100% bij Koninklijke Ten Cate nv.

SECTOR OVERIG

Xennia Technology Ltd Letchworth, UK
Xennia Holland bv (TenCate Digital Finishing) Nijverdal, Nederland
Gespecialiseerde inkjettechnologie voor industriële toepassingen

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

Ten Cate Enbi GmbH Leverkusen, Duitsland
Ten Cate Enbi Kft Rétság, Hongarije
Ten Cate Enbi Inc Shelbyville (Indiana), VS
Ten Cate Enbi Inc Rochester (New York), VS
Ten Cate Enbi Pte. Ltd Singapore
Ten Cate Enbi Zhuhai Co. Ltd Zhuhai, China
Technische rollers en componenten voor printers, copiers, faxapparaten,
postsorteermachines, geldautomaten, isolatie- en verwarmingssystemen

Ten Cate Assurantiën bv Almelo, Nederland
Verzekeringen

Ten Cate Nederland bv Almelo, Nederland
Royal Ten Cate (USA) Inc Pendergrass (Georgia), VS
Ten Cate UK Ltd Hatfield, UK
Ten Cate France S.A.S. Bezons, Frankrijk
Ten Cate Deutschland GmbH Leverkusen, Duitsland
Ten Cate Danmark A/S Vissenbjerg, Denemarken
Royal Ten Cate Pacific Ltd Hong Kong, China
Royal Ten Cate China Holding Ltd Hong Kong, China
Landenholdings

Ten Cate Finance AG Schaffhausen, Zwitserland
Financieringsmaatschappij

NIET-GECONSOLIDEERDE DEELNEMINGEN

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

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

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

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

At work



Contact

TenCate stelt uw mening over dit jaarverslag op prijs.
Wij nodigen u uit om uw reactie te geven op ir@tencate.com.
U kunt ons ook bereiken aan de hand van onderstaande gegevens.

Gert Steens, manager investor relations

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
AT WORK
IN HABITATS
DURING LEISURE

