

Notulen

Algemene Vergadering van Aandeelhouders ("AVA")

van Kendrion N.V. (de "Vennootschap") gehouden op 10 april 2017 om 14.30 uur in het
Novotel Amsterdam City te Amsterdam

1. Opening

De voorzitter van de vergadering, de heer Ten Hove, opent de vergadering. Hij constateert dat er een zeer grote opkomst is en heet alle aanwezigen van harte welkom.

Zoals gebruikelijk is Nederlands de voertaal van de vergadering. Voor de heer Wünsche is een Engelse tolk aanwezig.

Voordat wordt overgegaan tot de behandeling van de agendapunten, leidt de voorzitter de aanwezigen door een aantal formaliteiten.

De oproeping voor deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft conform artikel 45 van de statuten plaatsgevonden. Dit betekent dat rechtsgeldige besluiten kunnen worden genomen. De oproep voor deze vergadering werd op vrijdag 24 februari 2017 geplaatst op de website van Kendrion. Vanaf diezelfde datum hebben het jaarverslag, de agenda en aandeelhouderscirculaire ter inzage gelegen en waren kosteloos verkrijgbaar bij de vennootschap, ook via de website.

De registratiedatum was 13 maart 2017. Voor die aandeelhouders die verhinderd zijn of die zich bij voorkeur door een gevolmachtigde zouden willen laten vertegenwoordigen, waren bij de vennootschap concept-volmachten beschikbaar.

Ook kon dit jaar een volmacht met steminstructie worden afgegeven via de e-voting website van ABN AMRO. Dit was ook beschreven in de oproepadvertentie en in de aandeelhouderscirculaire.

De heer Savert van Deloitte Accountants is aanwezig in verband met de controlewerkzaamheden en de accountantsverklaring.

Mevrouw Marloes Withagen en de heer Wijgert Gooijer worden aangewezen om de vergadering te notuleren. De vergadering zal worden opgenomen op mp3.

De Voorzitter verzoekt de aanwezigen duidelijk hun naam te vermelden en vragen via de voorzitter te stellen.

Onlangs is het Annual Report beschikbaar gesteld. Het is voor het eerst een integrated Annual Report. Het is, ook voor het eerst, beschikbaar via de overzichtelijke online reporting website.

Recent is bekend geworden dat Schiphol Group met ingang van 1 mei 2017 mevrouw Jabine van der Meijs heeft benoemd tot financieel directeur. Zij heeft aangegeven dat zij het commissariaat bij Kendrion zal blijven vervullen.

Op 8 december 2016 is de herziene Corporate Governance Code gepubliceerd. Deze is van toepassing op de boekjaren beginnend op of na 1 januari 2017. Om te voldoen aan de herziene Code moeten alle vereiste wijzigingen in procedures en documenten voor 31 december 2017 zijn doorgevoerd. De gevolgen van de herziene Code voor Kendrion worden momenteel in kaart gebracht, zodat de benodigde wijzigingen tijdig kunnen worden doorgevoerd. In het Annual Report over 2017 zal verslag van de wijzigingen worden gedaan.

De Voorzitter meldt dat 7.338.864 aandelen aanwezig of vertegenwoordigd zijn en dat is 54,8% van het kapitaal. Hij licht de stemprocedure toe. Bij de stemming over een voorstel zal worden gevraagd wie zich van stemming onthoudt of wie tegen is. Dan zal duidelijk worden hoeveel aandelen vóór hebben gestemd. Via e-voting zijn dit jaar inmiddels 3.557.366 stemmen uitgebracht.

2. Verslag van de directie over het boekjaar 2016

De heer Van Beurden heet de aanwezigen van harte welkom op deze vergadering. Hij wil eerst een korte inleiding geven over Kendrion. Daarna zal de heer Sonnemans het business review 2016 presenteren. Vervolgens zal hijzelf nog spreken over de voortgang die is gemaakt met de strategie 'Simplify, Focus, Grow' en over de voortgang die is geboekt ten aanzien van de beloofde targets in het midterm plan voor 2018.

Voorafgaand aan de presentaties wijst de heer Van Beurden er op dat bepaalde uitspraken uitgelegd kunnen worden als voorspelling van de toekomst, maar dat in de praktijk de uiteindelijke resultaten door allerlei redenen kunnen afwijken van wat hier wordt gezegd.

In het bedrijf zijn twee belangrijke onderdelen, te weten Industrial en Automotive. Daaronder hangen vijf business units, drie onder Industrial en twee onder Automotive. Ongeveer twee derde van de omzet wordt gerealiseerd in Automotive en een derde in Industrieel.

Op 3 mei 2016 is de strategie 'Simplify, Focus, Grow' wereldkundig gemaakt. Deze drie stappen worden gelijktijdig gemaakt. Het eerste jaar was met name gericht op simplificatie. In de strategie update wordt nader toegelicht wat zoal is gedaan.

De heer Van Beurden legt uit dat Simplificatie door veel mensen wordt gezien als een ander woord voor kostenreductie. Dat is niet juist. Natuurlijk is er ook sprake van kostenreductie, maar het doel is echt te simplificeren. Dat betekent dat wordt geprobeerd om de business aan te sturen op een manier die helemaal geen complexiteit in zich heeft. Dat is efficiënter en ook goedkoper. Nog belangrijker is dat het de slagvaardigheid van Kendrion vergroot, waardoor er sneller kan worden gereageerd op kansen en eventuele problemen sneller kunnen worden aangepakt. Dat is eigenlijk het belangrijkste element van die eerste stap van de strategie.

De tweede stap is Focus. Daarmee wordt niet gewacht totdat het simplificeren klaar is. Het gebeurt gelijktijdig. Bij Focus gaat het erom dat heel bewust wordt gekeken naar alle markten waarin Kendrion aanwezig is. Het kapitaal en de mensen moeten worden ingezet in die gebieden, waarvan wordt gedacht dat daar de beste kansen liggen. In een vrij breed bedrijf, zoals Kendrion, dat actief is in nogal wat segmenten en subsegmenten, zijn de kansen niet overal gelijk. Bij het focuseren gaat het erom dat wordt gekozen waarop wordt ingezet en waaraan minder aandacht wordt besteed.

De laatste stap is Groei en ook dat loopt parallel. In deze business duurt het een tijdje voor de groei doorkomt. Wanneer de business op een simpele manier wordt gerund en er wordt gefocusseerd op de juiste kansen dan zal op termijn de groei toenemen. De verwachting is dat dit vanaf 2019 en 2020 zichtbaar gaat worden zowel in Automotive als Industrial.

Samenhangend met deze drietrapsraket is op 3 mei 2016 een aantal middellange termijn financiële targets aangekondigd. Op groeigebied wordt voor de komende drie jaar, dus tot en met 2018, een gemiddelde organische groei verwacht van ongeveer 5%. Dat is eigenlijk de groei die op dit moment in de pijplijn aanwezig is. Het gemiddelde over de laatste drie jaar was 3,7%. Bekijkt men Kendrion op de wat langere termijn en men kijkt tien jaar terug, dan ziet men dat de organische groei, wanneer men deze over een aantal jaren neemt, gemiddeld 5% is.

De tweede target is de EBITA-marge, de return on sales, dus de EBITA gedeeld door de omzet. Het doel is om vanaf het eind van 2018 10% return on sales te genereren. In 2015 was de gemiddelde return on sales 5,8%. Het is nogal een stap omhoog en nogal een commitment. De gedachte is dat dit met simplificatie en focuseren kan worden bereikt. Met 5,8% in 2015 en 7,0% in 2016 is dit een goede stap in de richting. Kendrion heeft daarin nog wel een weg te gaan.

Het laatste punt is de dividend policy. In principe wordt een dividend uitgekeerd van tussen 35% en 50% van de nettowinst.

De heer Van Beurden toont een plaatje uit het jaarverslag en geeft aan dat dit een plaatje is om trots op te zijn. De acht getoonde financiële indicatoren wijzen allemaal de goede kant op. Vorig jaar was er weinig groei. De laatste drie jaar bedroeg de groei gemiddeld 3,7%. De directie heeft vertrouwen in het gemiddelde van 5%.

De EBITA is fors gestegen met 21% naar EURO 31,1 miljoen. De net profit is met 17% omhoog gegaan. De cashflow was in 2015 al erg verbeterd. Het werkkapitaal ging naar beneden in 2016. Return on investment en de solventie ratio gingen omhoog en de schulden zijn naar beneden gegaan. Wanneer men terugkijkt naar 2016 dan is een goede eerste stap in de juiste richting gezet, met uiteraard nog een hoop werk voor de boeg.

De heer Van Beurden geeft het woord aan de heer Sonnemans.

De heer Sonnemans geeft een nadere toelichting op de resultaten en de ontwikkelingen daarachter.

Over het jaar heen genomen, is een stabiele groei gerealiseerd. De omzet heeft zich kwartaal voor kwartaal verbeterd. Het jaar begon met een omzetsdaling van 3%. Dat is geleidelijk omhoog gebracht naar 3% in het vierde kwartaal. Positief daarin was met name dat zowel de industriële activiteiten met 2% en automotieve activiteiten met 4% gegroeid zijn. De verbeterde marktomstandigheden tegen het einde van het jaar, in combinatie met de betere groei in de hoofdactiviteiten, leidden er uiteindelijk toe dat een grote stijging zichtbaar werd in de winstgevendheid in het vierde kwartaal. De cijfers van 2016 zijn alle genormaliseerd. De kosten van het driejarig simplificatieprogramma zijn er uit gehaald. In het jaarverslag op pagina 35 staat een brug hoe van de gerapporteerde naar de genormaliseerde cijfers kan worden gegaan. Voor de context van deze vergadering is het goed om in het kader van de onderliggende trend en de uitgangspositie naar de toekomst te weten dat de genormaliseerde cijfers 2016 zijn getoond.

De volledige jaarcijfers van 2016 laten een stabiele groei jaar zien. De omzet kwam uit op EUR 443 miljoen, geholpen door de sprong in het vierde kwartaal. De totale omzetsijging was 0,3%. Wanneer men de wisselkoersen daarop corrigeert, is de omzet vorig jaar een klein procent gegroeid. De totale groei van de groep is geremd door met name de negatieve ontwikkelingen in de markt voor zware trucks in Noord-Amerika en een moeilijke busmarkt in China. Die twee factoren samen hebben de groei met circa 2% gedrukt ten opzichte van 2015.

Kijkend naar de achterliggende performance, toonde Automotive een gemengd beeld ten opzichte van vorig jaar. De Passenger Cars namen met 4% toe. Als gevolg van de moeilijke bus- en Amerikaanse truckmarkt daalden de Commercial Vehicles activiteiten daarentegen met 9%. Neemt men die twee samen, dan komt dat uit op een stabiele omzetsontwikkeling ten opzichte van 2015 voor de Automotive activiteiten. Industrial is met 1% gestegen, waarover later meer.

De EBITA steeg met 21% en de nettowinst met 17%. Wanneer de eenmalige posten die in 2015 genomen zijn, hierop worden gecorrigeerd, dan bedraagt de EBITA stijging 11% en de nettowinst 23%.

Een ander hoogtepunt van dit jaar is het simplificatieprogramma. In totaal zijn vorig jaar EUR 5,7 miljoen eenmalige kosten genomen. Toen het programma startte, was de inschatting dat dit voor het jaar 2015 circa EUR 3,5 miljoen zou zijn. In feite is dus bijna het dubbele gedaan van wat gepland was. Dat is met name gerealiseerd door dat wat op de lijst stond, versneld te doen. Uiteraard zijn er voor de komende jaren nog verdere activiteiten gepland.

De omzet van de Industrial activiteiten is met 1% gegroeid naar EUR 152 miljoen. De belangrijkste industriële markten ontwikkelden zich vlak. Ook de Duitse machinebouw industrie, dat de belangrijkste indicator is voor de industriële activiteiten vanwege de grote aanwezigheid in Duitsland, ontwikkelde zich vlak. Zelf noemt men het daar 'the year of zero'. In die zin zijn de marktomstandigheden vrijwel het gehele jaar weinig inspirerend geweest, met een kleine verbetering naar het einde toe.

De heer Sonnemans verwijst naar de drie verschillende activiteiten, Industrial Magnetic Systems, Industrial Control Systems en Industrial Drive Systems. Industrial Magnetic Systems liet een groei zien van 3%. Die groei kwam met name uit Zwitserland en China. De groei in China werd vooral gedreven door nieuwe projecten op het gebied van proces automatisering, the locking- and safety markets en de energiedistributiemarkten. Dit zijn belangrijke markten voor de Industrial Magnetic Systems business.

Industrial Control Systems toonde een gemengd jaar met een kleine omzetsdaling van 1%. Het jaar kende een moeilijke start. Er was een uitfasering bij één specifieke klant. Dat werd in de loop van het jaar goed gemaakt door een aantal productlanceringen. De focus van deze business lag vorig jaar met name bij het verhogen van de winstgevendheid door enerzijds groei in hoge marge categorieën, in het bijzonder de luchtvaartactiviteiten, en anderzijds door het simplificatieprogramma en de besparingsmogelijkheden aldaar ten volle te benutten. Hierdoor is de winstgevendheid als percentage van de omzet ten opzichte van 2015 verdubbeld.

Industrial Drive Systems behaalde een groei van 1%. Aan de ene kant was er een zeer sterke toename van de groei voor de elektromagnetische remmen voor de Servomotorindustrie. Dat werd met name gedreven doordat de Servomotoren ook in de robotica worden ingezet voor verschillende applicaties bij de grootste industriële klant van Kendrion. Aan de andere kant werd de omzet negatief beïnvloed door het uitschakelen van een groot project aan het eind van de levensduur.

Automotive resulteerde in een omzet van EUR 291 miljoen, gelijk aan 2015. Met name Passenger Cars toont een omzetgroei van 4%. In het tweede half jaar is de omzet daar zelfs met 9% gestegen. Dat is voor een belangrijk deel gedreven door de lancering van elektromagnetische ventielen voor schokdempers. Deze zijn begin 2016 in de markt gezet en de lancering en het opvoeren van de productie verlopen volgens plan. Daarnaast waren er andere projecten zoals de lancering van Piston cooling valves. Ook de geluidssystemen voor elektrische auto's, exterieur en interieur geluid, krijgen in toenemende mate veel aandacht van klanten. Dit wordt deels gedreven door veranderende wetgeving in de komende jaren, waarbij auto's die elektrisch rijden onder een bepaalde snelheid geluid moeten maken ter beveiliging van voetgangers. Kendrion verwacht daarvan met deze producten in de komende jaren te profiteren.

Eerder genoemd zijn de Commercial Vehicles met een omzetsdaling van 9%. Deze activiteit is geraakt door een moeilijker markt voor zware trucks in Verenigde Staten en bussen in China. De aantallen zag men echt teruglopen. De marge in Automotive is toegenomen van 6,1% naar 6,8%. Dit werd gedreven door de maatregelen om de business verder te simplificeren. In de loop van vorig jaar werd al aangekondigd dat de activiteiten in Brazilië per eind 2016 zouden worden gesloten. Begin 2017 is besloten ook de fabriek in India te sluiten, hetgeen eind eerste kwartaal is voltooid.

De brutomarge c.q. winst na aftrek van de materiaalkosten en halffabricaten ingekocht van derden, bleef constant op 48%. Dit percentage is bij Kendrion redelijk stabiel geweest over de jaren heen, ondanks wat beperkte mix effecten.

Het simplificatieprogramma loopt voor op schema, wat zorgt voor grote tevredenheid. De besparingen van de in 2016 al gerealiseerde maatregelen bedragen op jaarbasis EUR 7 miljoen, waarvan EUR 3,5 miljoen al in de winst van 2016 zit. De komende twaalf maanden worden de resterende stappen van het simplificatieprogramma gezet, wat de winstgevendheid verder zal ondersteunen. Het doel is om eind eerste kwartaal 2018 de implementatie afgerond te hebben. Als gevolg van de maatregelen is een daling in de stafkaosten zichtbaar van EUR 133 miljoen naar EUR 129 miljoen. Het aantal FTE's is in 2016 met 80 teruggebracht. 15 FTE stonden nog net in december op de payroll, maar zijn op 1 januari 2017 weggegaan. Het lager aantal FTE's komt ook tot uiting in de teruggang van de 'overige operationele kosten', die daalden van EUR 35,7 miljoen naar EUR 32,9 miljoen. Niet alle kosten zijn gedaald. De Research & Development kosten, welke belangrijk zijn voor de toekomstige groei, zijn gestegen van EUR 26,4 miljoen naar EUR 27,6 miljoen, met een hogere uitgave aan de Passenger Cars kant. Grofweg 6,3% van de omzet wordt in Research & Development geïnvesteerd. In totaal is daarmee de EBITA marge toegenomen van 5,8% naar 7% in 2016, een goede eerste stap richting de exit rate van 10% aan het eind van 2018.

Groei gaat niet zonder kapitaalinvesteringen. Als men de trend van Kendrion terugkijkt over de laatste jaren is 10% meer dan het afschrijvingsniveau geïnvesteerd. Vorig jaar lag dat op 13%, met name gedreven door projecten binnen Passenger Cars.

De net financing costs voor het volledige jaar zijn afgenomen van EUR 3,3 miljoen naar EUR 2,7 miljoen. Dat is met name het gevolg van de goede cash flow ontwikkeling en het daarmee lagere schuldniveau. Verder droegen ook EUR 300.000 lagere negatieve wisselkoerseffecten bij aan de verbeterde financieringskosten.

In 2016 bedroeg de effective tax rate 21%. Dat is flink meer dan de 10% effective tax rate die in 2015 werd gerealiseerd. Daar zat echter een bedrag aan belastingbaten in van circa EUR 2,5 miljoen. Wanneer dit wordt gecorrigeerd dan was er in 2015 sprake van een onderliggende belastingdruk van 24%. De genoemde 21% in 2016 ligt daar net iets onder als gevolg van de door de moeilijke truck markt lagere winstgevendheid in de Verenigde Staten waar een hoger belastingtarief is. De nettowinst bedraagt uiteindelijk EUR 19,6 miljoen. Dat is 17% hoger dan in 2015.

In 2015 kwam het werkkapitaal uit op 9,8%. Die goede trend heeft zich in het jaar 2016 voortgezet. Het ligt nu op 9,3%. Wanneer men dit met andere ondernemingen in vergelijkbare sectoren vergelijkt dan is Kendrion met een werkkapitaal onder 10% behoorlijk competitief. Uiteraard zijn er nog de eigen programma's om dat verder te verbeteren en soms is er de opwaartse druk van klanten, die het liefst wat later zouden willen betalen. Het streven is om het werkkapitaal onder 10% te houden. De directie is zeer tevreden over het feit dat het percentage zelfs wat gezakt is naar 9,3% in 2016.

Het onderdeel Investeringen werd net al even kort aangestipt. De investeringen lagen 13% hoger dan het afschrijvingsniveau op ongeveer EUR 23 miljoen. Dit werd gedreven door een sterk investeringsprogramma in Passenger Cars. De opgestarte productie voor Bilstein, een groot investeringsproject verloopt succesvol. De Executive Board is daarover zeer tevreden.

Een ander hoogtepunt van het jaar is de sterke cashflow ontwikkeling: EUR 22,3 miljoen. Dit bedrag ligt boven dat van 2015, ondanks het feit dat een hoog investeringsprogramma is gedraaid in 2016. De conversie van nettowinst in free cashflow, die in de laatste jaren rond 90% uitkwam, lag vorig jaar zelfs op 120%, wat een mooi getal is.

De nettoschuld is afgenomen van EUR 69 miljoen naar EUR 54 miljoen per eind december 2016. Daarmee is een goede solvency bereikt van 51%, anderhalf procent meer dan in het jaar 2015. De net debt cover, waarbij net debt wordt vergeleken ten opzichte van de EBITDA, lag op een factor van 1,1. Een jaar eerder was dat nog factor 1,5.

De heer Sonnemans spreekt nog kort over de dividend payout ratio. De heer Van Beurden komt daar dadelijk nog nader op terug.

De policy ligt tussen 35% en 50%. De policy zegt ook dat een minimum solvency wordt nagestreefd van 35%. Voor dit jaar is er een voorstel naar de aandeelhouders gegaan om de pay out ratio op 53% te leggen. Dat ligt iets boven de policy range van maximaal 50% net profit. Daarmee kan echter het dividend gelijk worden gehouden aan het jaar daarvoor, op EUR 0,78.

De heer Sonnemans geeft weer het woord aan de heer Van Beurden. Hij zal invulling geven aan het Corporate Social Responsibility programma dat binnen Kendrion wordt gevolgd. Tevens geeft hij meer achtergrond en details over de executie van de strategie 'Simplify, Focus, Grow'.

De heer Van Beurden vertelt eerst wat meer over CSR, Corporate Social Responsibility. Het is een programma om trots op te zijn. Het is ook een programma dat heel breed loopt. Getracht wordt alle elementen van Corporate Social Responsibility te adresseren.

Zoals eerder gezegd is het eerste Integrated Annual Report gepubliceerd. Dat hangt samen met het feit dat CSR zoveel omvattend is. Uiteindelijk is het heilige denken dat er eigenlijk geen verschil is tussen Corporate Social Responsibility en het bedrijven van goede business. Het is letterlijk geïntegreerd. Als men iets doet wat goed is voor de sustainability dan is het ook altijd goed voor de business. Die twee zaken versterken elkaar. Dat is ook een goede reden om dat te integreren in verslaglegging. Dat is dit jaar gedaan. The Executive Board is daar erg trots op.

Een groot aantal heel relevante targets wordt in een driejaarprogramma gevolgd. Dit jaar 2017 is het laatste jaar van dat driejarig programma, dat in 2015, 2016 en 2017 heeft gelopen. Ongeveer 90% van de targets, dit zijn er circa 30, is bereikt. Nu wordt hard gewerkt aan de ontwikkeling van het driejarige CSR-plan voor de jaren 2018, 2019 en 2020. Dat bouwt natuurlijk voort op al het goede werk van de afgelopen jaren.

De heer Van Beurden noemt een paar voorbeelden van targets. Het aantal employees is afgenomen in lijn met de simplificatie. The Executive Board is erg trots op het feit dat Kendrion erg gebalanceerd is wanneer men kijkt naar de workforce: 50/50. Dat is al enige tijd het geval. Aan de CO₂-emissiereductiekant is een daling van 42% zichtbaar. Daarin wordt veel geïnvesteerd. Er wordt geïnvesteerd in schone energie en leveranciers van schoner gas. De relatieve energieconsumptie is afgenomen. Suppliers wordt gevraagd om de Code of Conduct te omarmen. Daar wordt ook echt naar gekeken. Het aantal ongevallen is afgenomen. Het is nooit klaar, maar op Corporate Social Responsibility gebied is in 2016 een goed jaar gedraaid.

De heer Van Beurden komt nader terug op de strategie Simplify Focus Grow. Hij geeft specifiek voor 2016 aan wat allemaal is gedaan en bereikt.

Er is een groot aantal simplificatieprogramma's gestart. Het managementteam heeft afgesproken dat wordt geprobeerd om de programma's zo snel mogelijk te implementeren. Elke verandering levert wrijving op. Hoe sneller het veranderen gebeurt, hoe sneller men zich weer kan bezig houden met de normale business. Dat is snel gelukt. De annualised cost savings werden eerst op EUR 3,5 miljoen geschat. Uiteindelijk kwamen deze op jaarbasis op EUR 7 miljoen uit. Er is nog een aantal programma's te gaan. In 2016 is een heel goede versimpeling doorgevoerd.

De vraag is dan natuurlijk wat daarvoor allemaal is gedaan. Het eerste en waarschijnlijk ook het belangrijkste, is het versimpelen van de manier waarop de business wordt gerund. Op de eerste slide zag men de elementen Automotive en Industrieel. Iets meer dan een jaar geleden waren dat nog twee

officiële divisies. Die hadden hun eigen divisie CEO's en hun eigen staf. Daaronder hingen zeven businessunits, die rapporteerden aan the Executive Board, dus aan de heren Sonnemans en Van Beurden. Besloten is om van het aantal business units terug te brengen naar vijf. De divisies zijn er helemaal tussenuit gehaald. Natuurlijk levert dat geld op, maar het gaat vooral ook over de snelheid van beslissen. Het betekent dat de Executive Board op wekelijkse basis met het management team, dat de vijf business units vertegenwoordigt, telefonisch spreekt over de financiële en operationele performance, de kansen en de issues. Als het nodig is, kan heel snel worden ingegrepen of bijgestuurd. Dat is het beste voorbeeld van hoe die simplificatie werkt. In drie van de vijf businessunits is het management veranderd. Er is ongeveer een honderdtal FTE's gereduceerd. Daarnaast is het aantal fabrieken het afgelopen jaar teruggebracht van 25 naar 21. Twee fabrieken zijn gesloten, omdat ze te klein waren en onvoldoende schaal hadden om strategisch echt van belang te kunnen zijn. Daarnaast zijn fabrieken samengevoegd. In China is van de vestigingen Suzhou en Nanjing één fabriek gemaakt. Een kleine fabriek in Zwitserland is samengevoegd met de fabriek in Donaueschingen. Dit zijn allemaal voorbeelden van de versimpeling van de business. Het maakt het sneller, besluitvaardiger en goedkoper.

Het volgende punt is Focus. Hier gaat het over het toewijzen van resources, mankracht, R&D en investeringsdollars. Kendrion is actief in een groot aantal verschillende markten, die allemaal iets goeds en iets moois hebben. De ene markt biedt meer kansen voor groeien dan de andere.

Vorig jaar is een analyse gemaakt en bekeken waar mogelijkheden voor echte groei zijn. Dat is de eerste vraag. Die groei moet vervolgens gaat gepaard gaan met voldoende growth margin. Er moet immers wel geld worden verdiend. Groeien alleen is niet genoeg. De derde vraag is waarmee Kendrion zich echt kan onderscheiden van de concurrentie?

Dat zijn drie vragen die zijn gesteld op alle gebieden van de business. Er zijn twee grote gebieden waar echt goede kansen worden gezien. De eerste kans ligt op het gebied van Passenger Cars. Die kans wordt ondersteund door alle veranderingen, die men ziet. Op dit moment is er sprake van een enorme push voor minder CO2-emissie, elektrische auto's en waterstofauto's. Er is een continue druk om auto's veiliger en comfortabeler te maken. Er wordt gesproken over autonome auto's, die zelf rijden. De wereld van auto's gaat in de komende twintig tot dertig jaar echt veranderen. Door daar nu op in te zetten, liggen er kansen voor Kendrion om daarvan gebruik te maken. Die disrupties worden gezien als een kans voor extra groei. Daarop moet nu al worden ingezet, ondanks het feit dat het nog heel wat jaren duurt voordat iedereen in elektrische of waterstofauto's zal rijden.

Op jaarbasis is EUR 7 miljoen bespaard aan kosten. Tegelijkertijd is de R&D voor Passenger Cars met 15% opgehoogd. Het is belangrijk om juist daar te investeren om gebruik te kunnen maken van de kansen. In de projecten met Passenger Cars was ook een goede progressie zichtbaar. De slimme schokdempers kwamen naar voren in de kwartaalresultaten. Kendrion maakt luidsprekers om elektrische auto's geluid te laten maken bij lage snelheden. Dat is een veiligheidsvoorziening en binnenkort ook een wettelijke eis. Er wordt gewerkt aan de levering van ventielen voor waterstofauto's. Dat is het eerste gebied waar in 2016 al extra in is geïnvesteerd, om ervoor te zorgen dat die groei kan versnellen in 2019/2020.

Het tweede gebied is China. De redenering is eenvoudig. Kendrion is al tien jaar aanwezig in China en heeft daar ongeveer 4% van haar omzet. China omvat 20% van de markt van Kendrion. Voor een wereldwijd opererende speler als Kendrion is het bedrijf in China ondervertegenwoordigd. Op basis van haar kwaliteit, producten en kennis zou dat niet echt nodig hoeven zijn. China biedt dus kansen. Allereerst is een managementverandering doorgevoerd. China werd altijd bestierd vanuit Duitsland. Er waren vier business units actief, die hadden allemaal hun eigen plan. Dat is nu onder Chinees management gebracht, dat in samenwerking met de Duitse counterpart prioriteiten stelt. De twee fabrieken zijn geconsolideerd. Bekeken wordt of in China kan worden ingekocht voor de Kendrion Group en gebruik kan worden gemaakt van de voordelige inkooptermen. Er is daar ook geïnvesteerd in de commerciële organisatie en de technische ondersteuning. Het duurt een aantal jaren voordat het

echt zichtbaar wordt in de omzet, maar de gedachte is dat door nu te investeren en in te zetten op China er in 2020 en verder additionele groei kan worden gerealiseerd. In 2016 is al het één en ander gedaan om ervoor te zorgen dat dit ook gebeurt.

Het laatste punt is groei. Groei volgt uit simplificatie en focus. Als goed wordt gefocuseerd, dan komt groei.

De heer Van Beurden brengt in herinnering hoe de markten zich gedragen. Automotive liet in 2014 een markt zien van net boven EUR 9 miljard. Marktresearch verwacht dat het naar ongeveer EUR 11 miljard gaat. Dit betekent 3,9% jaarlijkse groei. De focusmarkt voor Kendrion bedraagt ongeveer EUR 2 miljard daarvan. Als gewoon met de markt wordt meegegroeid, moet dat ongeveer 4% groei opleveren. Wanneer wordt ingezet op allerlei disrupties binnen deze markt, die nu nog heel klein zijn, dan kan harder worden gegroeid.

Industrieel is echt een andere tak van sport. Het gaat hier over een enorm gefragmenteerde markt. Kendrion is actief in circa 50 subsegmenten. Sommige van die subsegmenten zijn in Amerika ook weer anders dan in Europa. Kendrion is voornamelijk actief in Europa. Dat is een markt van ongeveer EUR 900 miljoen. De verwachting is dat die markt met ongeveer 5% groeit. Kendrion zou daar moeten kunnen groeien met meer dan 5%, als daarbij wordt gericht op de segmenten die harder groeien. Die zijn er.

Het laatste hoofdstuk voordat wordt overgegaan tot vragen en discussie.

De targets zijn: 5% organische groei en 10% EBITA marge vanaf het einde van 2018 en het dividend. Om te beginnen met EBITA. Over de afgelopen jaren heeft de winstgevendheid van Kendrion nogal gefluctueerd in absolute zin. In relatieve zin liep het naar beneden. De gedachte is dat het naar 10% kan. In 2016 is een eerste mooie stap gemaakt in de goede richting.

Omzet: wanneer men tien jaar terugkijkt en men haalt de M&A eruit dan heeft Kendrion gemiddeld jaarlijks ongeveer 5% organische groei laten zien. De afgelopen drie jaar was dat wat minder. Op zich is dat geen reden voor zorg. Wanneer men kijkt naar de pijlpijn en alle klantenprojecten die eraan zitten te komen, wijst ook dat toch weer op het gemiddelde van 5%. Niemand weet of het exact 5% is. Dat heeft ook te maken met de economie en het succes van klanten. Ondanks het feit dat de groei in 2016 wat achterbleef, kan uiteindelijk, als men bereid is om dit over drie, vier, vijf of zes jaar te bekijken, die organische groei weer worden bereikt. Na 2018 is de ambitie om die groei te versnellen.

De heer Van Beurden wil niet te lang stilstaan bij dividend, want de heer Sonnemans sprak er al over. Het zit net iets boven 50% om het dividend gelijk te kunnen houden aan vorig jaar. Er zal in principe tussen 35% en 50% van de net profit worden uitgekeerd.

De voorzitter bedankt voor de toelichting. Men had natuurlijk al het één en ander meegekregen uit het jaarverslag, maar het is altijd goed om de speerpunten nog even samengevat te horen.

De voorzitter stelt de aanwezigen in de gelegenheid om vragen te stellen. Hij stelt voor dat men zich in de eerste ronde beperkt tot de twee belangrijkste vragen, zodat iedereen in de gelegenheid kan worden gesteld om een vraag te stellen. Iedere vragensteller wordt verzocht zijn of haar naam te noemen.

De heer Stevens, Stichting Rechtsbescherming Beleggers, bedankt iedereen binnen het bedrijf voor de resultaten en geeft aan de sluiting van de fabriek in India opvallend te vinden. Het mag dan wel een klein onderdeel zijn, maar India is een groeiemarkt en zeker op het gebied van Automotive. In China is het wel gelukt. Waarom zou het dan in India niet lukken? De heer Stevens vraagt om uitleg.

De heer Stevens geeft verder aan al vaker vragen te hebben gesteld over de Automotive-industrie in Nederland. Hij heeft er ook onder vier ogen over gesproken. Het is verwonderlijk dat Kendrion weinig voet aan de grond kan krijgen. Kendrion is 'binnen' bij BMW. De Automotive-industrie in Nederland is vorig jaar spectaculair gegroeid. De heer Stevens hoort graag waarom dat stukt.

De heer Van Beurden legt uit dat India een specifiek geval is. Kendrion had daar een aantal klanten op het gebied van Commercial Vehicles. De producten die Kendrion daar op de markt bracht, waren relatief oud, dus niet erg innovatief. In India kreeg Kendrion te maken met heel sterke kostenconcurrentie. Als men vraagt wat nu de echte differentiator is van Kendrion dan zijn dat volgens de heer Van Beurden kwaliteit en betrouwbaarheid. Dat geldt voor alle markten waarin Kendrion aanwezig is. Hij noemt bewust niet kosten of prijs. Het gaat echt om kwaliteit en betrouwbaarheid. Als Kendrion moet gaan concurreren op kosten dan doet de heer Van Beurden dat liever niet. Het is ook niet de kracht van Kendrion. Om historische redenen is Kendrion in India toch in die hoek beland. Dat is niet wat Kendrion doet en daarom is besloten tot terugtrekken. Dat is ook onderdeel van Focus. Het is echter niet hetzelfde als opgeven op de Indiase markt. India wordt steeds meer een manufacturing land. Daar zijn absoluut kansen. De cycli zijn zodanig dat drie, vier tot vijf jaar moet worden geïnvesteerd voordat revenue wordt verkregen. Daarvoor hoeft geen fabriek in leven te worden gehouden. Kendrion kan absoluut kijken naar de Indiase markt en dat gebeurt ook. Met ondersteuning vanuit Duitsland is Kendrion commercieel actief in India, zonder dat een fabriek in leven gehouden hoeft te worden.

Uiteraard is Kendrion geïnteresseerd in alle automotive bedrijven in de wereld, die haar producten kunnen afnemen, inclusief de Nederlandse bedrijven. Over de pijplijn worden geen mededelingen gedaan. Dat weten de aandeelhouders. Alleen als producten echt verkocht worden en omzet genereren, komt dat naar buiten. Dan kan men het ook zien in de auto. Het is geen gebrek aan belangstelling, of dat het niet interessant is, maar het is simpelweg nog niet gelukt om daar echt een product te krijgen wat omzet genereert. Zolang duurt dat nu eenmaal in de automotive wereld.

De heer Stevense (SRB) begrijpt hieruit dat het mogelijk is dat Kendrion in de toekomst weer terugkeert naar India, met een vestiging ter plaatse.

De heer Van Beurden antwoordt dat dit zou kunnen gebeuren. Hij wil daar echter niet op vooruitlopen. Het zou in ieder geval een aantal jaren omvatten, omdat echt opnieuw moet worden begonnen. Het duurt drie tot vier jaar, vanaf het moment dat de klant instemt om samen een project te beginnen, voordat revenue wordt behaald. Dat is mogelijk voor de lange termijn. Die opportunity zal er altijd zijn. Dat is ook iets waar altijd naar gekeken wordt.

De heer Broenink, klein aandeelhouder uit Rotterdam, verwijst naar een vergadering in 2014 waarin hij opschreef dat de hele 'toko' afhing van de heer Veenema. Nu is de heer Veenema niet meer binnen Kendrion werkzaam. Plotseling zit Kendrion niet meer in Zeist, maar in Amsterdam. Kan er meer worden verteld over het veranderen van de organisatie sinds de heer Van Beurden aan het roer staat?

De voorzitter geeft aan dat de heer Van Beurden inhoudelijk zal ingaan op de vraag van de heer Broenink.

De heer Van Beurden merkt allereerst op dat het hoofdkantoor nog steeds in Zeist staat. Daar is de holding van het bedrijf aanwezig. Zoals zojuist aangegeven, is vorig jaar door de heren Sonnemans en Van Beurden samen, na een maand of vijf nagedacht te hebben en goed gekeken te hebben naar wat dit bedrijf voor opportuniteiten heeft - en dat zijn er nogal wat - een strategisch plan gepresenteerd aan de buitenwereld, met daarbij een aantal zeer ambitieuze targets. Daar zit het antwoord in vervat. De organisatie is versimpeld. De organisatie richt zich op specifieke opportuniteiten. Dat betekent dat er ook wordt besloten om bepaalde dingen niet te doen. Dat hoort erbij. Dat is strategie bedrijven. Op basis daarvan wordt de markt, in feite in tweeënhalve jaar, winstverdubbeling beloofd. Daar ligt een heleboel verandering onder op het gebied van manufacturing footprint en de organisatie. Maar het is ook een culturele verandering. De heer Van Beurden denkt dat daarmee een goede start is gemaakt.

De heer Broenink is benieuwd hoe het staat met het overnemen van Duitse familiebedrijven, waar de heer Veenema zo goed in was.

De heer Van Beurden legt uit dat M&A ook een onderdeel van het 'wapenarsenaal' is. M&A is nooit een strategie. Bedrijven worden overgenomen als deze beschikbaar zijn en als alles klopt. Je hebt ze niet aan een touwtje. Net als meneer Veenema dat deed, wordt gekeken naar kansen, maar het moet wel passen in het overall plaatje, dat zojuist is gepresenteerd. Als er een kans is, dan wordt daar naar gekeken. Zo niet, dan wordt verder gegaan.

De heer Koster, particulier aandeelhouder, heeft al een aantal jaren aandelen in Kendrion. De aandeelhouders gaan hier vandaag met een positief verhaal weg. De heer Koster bedankt in eerste instantie alle medewerkers. Het jaarverslag is in de Engelse taal opgesteld. De heer Koster is die taal niet machtig. Hij vindt het verder prettig om van achteruit de zaal de Board leden te kunnen zien. Hij verzoekt hen dan ook tijdens de komende vergaderingen van aandeelhouders op een verhoging plaats te nemen, zodat ze vanuit de gehele zaal zichtbaar zijn.

De voorzitter antwoordt dat dit verzoek eenvoudig kan worden gehonoreerd. De volgende keer zal de Executive Board wat hoger gaan zitten. De heer Koster wordt bedankt voor zijn goede suggestie.

De heer Bongaerts spreekt namens de Vereniging van Effectenbezitters en de nodige leden die VEB gemachtigd hebben om hun stem te laten horen.

Zijn eerste vraag is gericht op de producten van Kendrion. Uit het verslag is op te maken dat het vaak om kleine onderdelen van een groter geheel gaat. Zonder deze kleine onderdelen kan het groter geheel niet functioneren. Te denken valt aan de veiligheids- en zuurstofvoorzieningen in een vliegtuig en dat soort zaken. Is de onmisbaarheid van Kendrion producten op de één of andere manier in de productmarges zichtbaar? Is die afhankelijkheid terug te zien in de mate waarin een bedrijf c.q. afnemer gebonden blijft aan Kendrion? Kan in de beantwoording aandacht worden besteed aan switching costs voor afnemers? Hoe moeilijk is het om over te schakelen naar een andere leverancier dan Kendrion, die dan dus met Kendrion concurreert?

De heer Van Beurden zegt dat het antwoord op de eerste twee vragen 'ja' is. Het is terug te vinden in de marges. Het bedrijf heeft al sinds jaar en dag brutomarges van 48%. Dat is hoog in absolute zin, maar als men het vergelijkt met andere toeleveranciers in de automotive branche, dan is het ook een goede brutomarge. Dat is ook een van de redenen dat een aantal jaren vooruit kan worden gekeken en in de pijplijn een groei van 5% wordt verwacht. In Automotive, maar ook in Industrial, is er eerst een traject van een jaar of drie waarin het product specifiek wordt toegespitst op het onderdeel waar het product in zit, zoals een motor, een transmissie of een vliegtuig. Dan krijg je zeven of acht jaar dat je het product verkoopt. Daarna volgen een aantal jaren waarin reserveonderdelen worden geleverd. Als je er eenmaal in zit, dan zit je goed. Het is wel zo dat, zeker aan de automotive kant, je te maken hebt met grote klanten, zoals Volkswagen, Daimler, Continental, die heel goed hun supply chain managen. Zij weten dat als er maar 'één Kendrion' is, hun onderhandelingspositie verzwakt. Dat willen ze natuurlijk niet. Ze zijn er zeer op gespist om er voor te zorgen dat ze een aantal producenten het één en ander gunnen. Dan moet je natuurlijk wel kwaliteit en betrouwbaarheid leveren. Dat is een soort lange termijnspel, dat in de automotive wereld aan twee kanten goed gespeeld wordt. Dat heeft ook te maken met de laatste punten. De switching kosten zijn hoog. Stel je voor dat Kendrion morgen zou zeggen tegen een klant dat niet meer wordt geleverd, tenzij de prijs wordt verdubbeld. Dan gebeuren er twee dingen: De prijs verdubbelt, maar je krijgt nooit meer business. Dat spel moet je spelen. In zaken kom je elkaar altijd weer tegen en in de automotive wereld zeker.

De heer Burgers (Add Value Fund) bedankt voor de heldere toelichting op de resultaten. Die resultaten liggen mooi op schema. Toch zijn er nog twee vragen. Om te beginnen een vraag naar aanleiding van pagina 23 van het verslag van de Supervisory Board. Daar wordt gesproken over the post acquisition evaluation van de overname van Kuhnke in 2013. Te lezen valt dat die overname op onderdelen goed is verlopen, maar er wordt specifiek gezegd: 'less positive was the fact that the commercial pipeline was more vulnerable then anticipated'. Komt uit deze evaluatie naar voren dat op het gebied van commerciële kracht die overname minder gelukkig is geweest? The pipeline was wat kwetsbaar. Betekent het dat behalve kostenbesparingsmogelijkheden er misschien toch ook op het gebied van commerciële slagkracht iets aan scheelt? Moet daaraan misschien nog wat extra effort worden besteed om de volledige overnamewaarde van Kuhnke naar de toekomst toe in beeld te kunnen krijgen?

De tweede vraag betreft een stukje focus en dan met name China. De heer Van Beurden heeft in zijn toelichting gezegd dat op dit moment het omzetaandeel 4% is en dat het relevante aandeel 20% is. Dat is nogal een verschil. Is het denkbaar dat Kendrion in de toekomst die 20% zou kunnen benaderen? Is dat haalbaar, langs uitsluitend autonome groei? Dat lijkt de heer Burgers wat hoog gegrepen. Misschien dat het overbruggen van de gap kan worden toegelicht? De heer Burgers zag in het verslag dat, zowel wat Industrial betreft als Automotive, op dit moment het relevante marktaandeel van Kendrion 15% bedraagt. Is er een target waarin men dat, bijvoorbeeld eind 2018, zou willen zien opgekrikt?

De voorzitter wil de eerste vraag laten beantwoorden door de heer Sonnemans. Hij was in die tijd al in functie.

Even een opmerking vooraf. De heer Burgers refereerde aan het Report Supervisory Board. Men heeft in ieder geval kunnen vaststellen, dat, als een evaluatie wordt gedaan van de acquisitie, dan wordt geprobeerd om zowel de goede als de verbeterpunten te noemen. Dit was één van de verbeterpunten. De voorzitter veronderstelt dat de heer Sonnemans daar inhoudelijk wat aan wil toevoegen.

De heer Sonnemans geeft aan dat er met betrekking tot de acquisitie van Kuhnke destijds naast de legal en de financial due diligence zeker ook een uitgebreide commercial due diligence is gedaan. Men moet niet vergeten dat in de gesprekken met Kuhnke, één van de familiebedrijven in Duitsland die Kendrion succesvol heeft overgenomen, er al zes of zeven jaar op verschillende momenten contact was met Kuhnke. In die zin was er eigenlijk de bijzondere situatie dat Kendrion het bedrijf Kuhnke behoorlijk goed kende, ook aan de commerciële kant. In die fase is er op basis van de inhoud en fasering van Kuhnke's pijplijn van projecten, een risicoanalyse is gemaakt van wat daar de komende jaren zou gaan gebeuren. Hieruit bleek dat in de eerste jaren het binnenkomen van nieuwe projecten en het uitfaseren van de oude trajecten redelijk op hetzelfde niveau lagen. Bij Kuhnke gebeurden er twee dingen. Het bedrijf zelf is succesvol geïntegreerd. Sneller dan gepland. De verwachting die Kendrion had geuit om 2% van de omzet te besparen is een kostenbesparing van 3% geworden. Dus dat is prima. Aan de commerciële kant is bij twee specifieke bestaande projecten, waarvan verwacht werd dat deze wat later en geleidelijker zouden worden uitgefaseerd, dat onverwacht door de klanten sneller dan gepland gebeurd. Men kan dan terugkijken en zich afvragen of dit op de één of andere manier was te voorzien. De heer Sonnemans denkt van niet, maar het is wel gebeurd. Daardoor was er met name in het jaar 2015 een terugval van de Kuhnke omzet van circa EUR 11 miljoen. Dat is waar hier op wordt gedoeld. De nieuwe projecten, zoals de soundsystemen die uit Kuhnke komen, of de ventielen in massagestoelen, die al gepland stonden, zijn ook als gepland gekomen. Er is uitgebreid geanalyseerd, ook nog een keer als deel van deze post mortem, om te zien hoe in de toekomst nog beter de commercial pipeline kan worden geanalyseerd en met name ook de risico's hierbinnen.

De voorzitter wijst op de gecombineerde vraag over het marktaandeel in China en het overall marktaandeel.

De heer Van Beurden merkt op dat als je nu zegt 4% en de markt is 20% en Kendrion kan naar 20% dan is dat waar, maar de praktijk is weerbarstiger.

De heer Van Beurden zei het al eerder. Kendrion is met name sterk en eigenlijk alleen geïnteresseerd in producten die een hoge betrouwbaarheid en kwaliteit nodig hebben. Daar horen ook een prijs en bruto marge bij. Daarop wordt gefocussed. China is traditioneel een markt waar men veel lage kosten producten verkoopt. Dat is niets voor Kendrion. Men ziet daar nu wel een trend, dat ook de Chinese consument, die ieder jaar welvarender wordt, steeds meer kwaliteit gaat eisen. Er komen steeds meer kansen voor Kendrion om de producten met de Duitse kwaliteit daar lokaal te maken, te verkopen en daarvoor de bijbehorende prijs te krijgen. Kan ooit 20% worden gehaald? Jazeker, maar Kendrion heeft nu 4%. Laat het eerst naar 8% gaan, dan naar 12%. Uiteraard worden de aandeelhouders op de hoogte gehouden. Er is absoluut een kans om sneller te groeien dan 5% om de topline te helpen versterken.

Dan het marktaandeel. Zowel Automotive als Industrial hebben een marktaandeel van 15%. In 2018 zal dat niet significant veranderd zijn. Dan heeft Kendrion nog steeds te maken met de huidige pijplijn en ongeveer 5% groei. De markten groeien ook ongeveer met 5%. Daarna is het streven om het marktaandeel te vergroten. Dat zal ook wel even duren.

De heer Masselink, aandeelhouder, hoorde in de presentatie over elektrisch vervoer. Er komen steeds meer elektrische auto's. Minister Kamp heeft zelfs aangegeven dat er in 2025 75% elektrisch vervoer zou moeten zijn. Die auto's zijn redelijk geluidsarm. In woonwijken waar 30 kilometer per uur, of in de bebouwde kom waar 50 kilometer per uur mag worden gereden, hoort men de elektrische auto's niet aankomen. Er moet worden geregeld dat de auto's geluid maken. De Executive Board wil dan dat er ventielen van Kendrion in komen. Niet alleen elektrische auto's kunnen 30 kilometer per uur of harder rijden, maar ook elektrische fietsen. Wordt hierin een markt gezien voor ventielen van Kendrion?

De andere vraag heeft betrekking op het feit dat de heer Wünsche als lid van de Raad van Commissarissen de Duitse taal heel goed machtig is. In de notulen van de AvA van mei staat iets wat aansluit op wat eerder gezegd is over de heer Veenema. Hij beheerste het Duits zeer goed. In voornoemde notulen werd zorg geuit over de kennis van de Duitse taal van de heer van Beurden. Hoe staat het op dit moment met de kennis van het Duits?

De heer Van Beurden treedt wat meer in de details. Een luidspreker is een magneet, die een membraan laat bewegen. Dat membraan laat dan de lucht bewegen en dat kan men horen.

Wat er in Kuhnke een aantal jaren geleden is bedacht en geïmplementeerd, is om de auto zelf als membraan te gebruiken. Van de magneet weet Kendrion heel veel. Daarmee wordt eigenlijk de gehele auto een klankkast. Dat heeft toepassingen zowel buiten als binnen de auto. Men kan zich voorstellen dat het voor een fiets moeilijker is, omdat die minder metaal bevat. Voor fietsen ziet de heer Van Beurden dit product niet toegepast, maar aan de automotive kant wel. In bijna alle grote commerciële economieën is er al wetgeving gepasseerd, die in 2018, 2019 of verder ingaat, waarbij het verplicht wordt dat elektrische auto's geluid maken in de bebouwde kom, wanneer zij onder 50 kilometer per uur rijden. Dat kan met de GPS-functionaliteit mooi worden geautomatiseerd. Dat is voor Kendrion een kans. Bij fietsen en brommers verwacht de heer Van Beurden dat het gewone luidsprekers worden.

De heer Van Beurden belooft een ieder op de hoogte te houden van zijn vorderingen op het gebied van de Duitse taal. Het gaat steeds beter.

De voorzitter merkt op dat voorlopig niet zal worden overgegaan op de Duitse taal in deze vergadering. Hij hoopt verder dat de begrenzing niet ophoudt bij 50 kilometer. In de bebouwde kom wordt regelmatig harder gereden.

De voorzitter vraagt of er nog andere vragen zijn.

De heer Stevense (SRB) vertelt dat de vraag over elektrische auto's en fietsen hem uit het hart gegrepen is. De heer Stevense heeft nog een vraag over overnames. Er wordt geschreven over grote bedrijven met een jaaromzet van EUR 100 miljoen. De heer Stevense ziet ook graag andere criteria van toepassing verklaard dan alleen omzet.

De voorzitter veronderstelt dat de heer Stevense benieuwd is naar de acquisitiecriteria die worden gehanteerd.

De heer Stevense (SRB) verneemt graag het totaal aantal criteria. Verder heeft hij nog een vraag over de claim bij het Europees gerechtshof van enkele jaren geleden. Er is melding gedaan van EUR 6.000 schade die zou zijn toegekend. Hij vraagt zich af of dat het juiste bedrag is en of Kendrion geld heeft teruggekregen.

De heer Sonnemans licht toe dat er een uitspraak is geweest vanwege de vertraging van de rechtszaak rond de opgelegde boete. Het gaat niet om EUR 6.000, maar om zo'n EUR 600.000. Dat bedrag is nog niet bijgeschreven. De uitspraak is door beide partijen bekeken. Inmiddels is het Europese Hof daartegen, bij zichzelf, in beroep gegaan. Nu wordt het beroep weer nader bekeken. De lengte van het proces wordt op deze manier alleen maar langer. Uiteraard zal iedereen op de hoogte worden gehouden.

De heer Van Beurden gaat nader in op de vraag over criteria bij acquisities. Voor M&A moet aan een groot aantal voorwaarden worden voldaan. De eerste voorwaarde waaraan moet worden voldaan is dat het bedrijf ook daadwerkelijk beschikbaar is voor verkoop. Dan volgt de vraag of de aankoop strategisch en rationeel te verantwoorden is. Is het iets wat je al hebt, dat je wilt versterken, of is het een product dat zich leent om te integreren met een product dat je al hebt? Is het een klant die je wilt hebben, of een regio die je in wilt gaan? Dan komt het financiële stuk. Betaal je niet teveel? Wat zijn de marges? Je krijgt te maken met cultuur. Kunnen we dit bedrijf ook integreren? Je krijgt te maken met locatie. Je krijgt verder nog te maken met de grootte. De heer Van Beurden is persoonlijk een voorstander van grotere acquisities. Uit ervaring weet hij dat het evenveel werk is om tien miljoen toe te voegen aan je revenue als honderd miljoen. Dat wil niet zeggen dat Kendrion meteen 'nee' zegt als er iets van EUR 10 miljoen langskomt wat prachtig past en aan alles voldoet, maar het is wel één van de criteria die meespeelt.

De heer Stevense (SRB) veronderstelt dat die EUR 100 miljoen ook aan andere criteria moet voldoen. Er kan wel worden gesteld dat het net zoveel tijd kost als een kleine overname, maar er komen toch ook wel andere criteria aan te pas.

De heer Van Beurden zegt dat de heer Stevense daarin volkomen gelijk heeft. De volgorde van opkomst is dat, na de sequence van de presentatie van 'Simplify, Focus, Grow', er dit jaar opnieuw een review plaatsvindt van de verschillende business units en de positie waarin ze zich bevinden, ten opzichte van de trends, zodat een beeld wordt verkregen van hoe de wereld eruit gaat zien bij Kendrion na 2018. De focus ligt in eerste instantie natuurlijk op organische groei. Ongetwijfeld zal er ook worden gekeken naar acquisitiemogelijkheden. In de selectie zal er buitengewoon zorgvuldig worden opgetreden. Er wordt niet geacquireerd om het acquireren. Er wordt geacquireerd omdat het past in de strategie en een versterking van de business van Kendrion oplevert en daarbij horen meer criteria dan alleen de omzet en het aantal medewerkers.

De heer Bongaerts (VEB) zou graag drie vragen stellen. Zijn eerste vraag sluit aan bij de beschrijving die werd gegeven over de drie jaar ontwikkeling, vijf jaar verkopen en vervolgens na verkoop. Over de ontwikkeling van de producten zou de heer Bongaerts graag meer toelichting zien. Uit het jaarverslag blijkt dat producten worden ontwikkeld in nauwe samenwerking met afnemers. De heer Bongaerts

neemt aan dat er ook producten worden ontwikkeld, die geheel zelf bedacht worden. Is er een verhouding tussen het één en het ander? Is daarin een verschil zichtbaar bij industriële toepassingen en automotive? De heer Bongaerts is benieuwd of meer kan worden verteld over de ijkpunten in het ontwikkelproces? Welke ijkmomenten worden belegd om te beslissen of het proces wordt doorgezet, of dat het bij nader inzien wordt afgebroken?

In de risicoparagraaf viel het oog van de heer Bongaerts op het risico van de wisselingen van grondstofprijzen. Elders in het verslag staat echter vermeld dat mogelijke wisselingen in grondstofprijzen verdisconteerd worden in afspraken met afnemers. Hoe serieus is die risicowaarschuwing dan eigenlijk nog?

Meermaals is gesproken over M&A. M&A kent twee kanten, namelijk kopen en verkocht worden. De VEB is erg geïnteresseerd in de visie van het management van Kendrion op een eventuele overname van Kendrion. Stel dat die situatie zich zou voordoen, wat zou dan de opstelling van het management zijn?

De voorzitter merkt op dat de heer Van Beurden nader ingaat op de eerste vraag. De heer Sonnemans zal de tweede vraag beantwoorden, waarna de voorzitter de derde vraag voor zijn rekening neemt.

De heer Van Beurden zegt dat het R&D-proces erg belangrijk is. Kendrion doet de meeste productontwikkeling samen met haar klanten. Dat is in de wereld van innovatie hoe je het wilt. Je deelt het risico met de klant. Je krijgt de input over wat de klant wil. Als je succesvol bent, heb je meteen een klant, namelijk degene waarmee je samenwerkt. Kendrion doet veel aan Research & Development. In dit onderdeel zijn ongeveer 250 personen werkzaam. Circa 95% is Development op die manier. Men spreekt over R&D, maar het is eigenlijk meer Development. Dat heeft te maken met het feit dat de producten van Kendrion zo ongelooflijk diep in het product van de klant zitten. Kendrion kan dan wel, 'in een kamertje' heel erg creatief aan de slag gaan, zonder dat de klant meedoet, maar dan is de kans groot dat op het moment dat het product wordt uitgebracht dit niet past. Dat heeft te maken met de aard van de business. Er zijn echter uitzonderingen. The sound actuator waar de heer Van Beurden zojuist met de heer Masselink over van gedachte wisselde, is een voorbeeld van een idee dat gekomen is toen een klant van Kuhnke op enig moment vroeg hoe een elektrische auto geluid kon maken. Toen kwam iemand met een slim idee. Dat is heel innovatief. Dat is ook gepatenteerd. Er zijn ook andere manieren om dat op te lossen. Dan ligt het risico aan die kant. Kort en goed: in principe is 95% van R&D Development. Kendrion heeft een kleine research afdeling. Als de kans er is, wordt in eigen beheer ontwikkeld.

De heer Sonnemans gaat nader in op de vraag over het risico van wisselende grondstofprijzen. Dat is uiteraard een risico. Circa 52% van de omzet van Kendrion gaat op aan materiaal. Een aantal zaken heeft Kendrion 'in place', waardoor het risico feitelijk wordt gemitigeerd. Belangrijk daarbij is de afspraak in de contracten met afnemers, waarin wordt vastgelegd dat wanneer grondstofprijzen buiten een bepaalde bandbreedte schieten, zowel in positieve als negatieve zin, dat kan worden doorberekend aan de klant danwel dat klanten kunnen terugvorderen van Kendrion. Daar waar sprake is van jaarcontracten wordt getracht om de grondstoffen zoveel mogelijk in te kopen tegen de prijs die door Kendrion gehanteerd is bij het opstellen van het contract. Los daarvan is er nog een derde manier, waarbij voor grondstoffen een positie wordt genomen van een paar maanden. Het grondstofrisico is om die reden niet in de top zes van belangrijkste risico's opgenomen.

De voorzitter zegt naar aanleiding van de vraag over de twee kanten van M&A dat Kendrion een sterk bedrijf is met goede marktposities en een sterk management. Kendrion heeft een duidelijke strategie, welke nog wordt aangescherpt ten aanzien van alle mogelijke externe ontwikkelingen, die plaatsvinden. Het management heeft het gevoel goede kaarten in handen te hebben om Kendrion goed te blijven neerzetten. De sterke voorkeur gaat uit naar het stand alone verwezenlijken van al die plannen. Daar zal te zijner tijd en voor zover dat nodig is, bij de aandeelhouders steun voor worden

gevraagd. Anderzijds is Kendrion beursgenoteerd. Als zich een partij meldt, die iets vindt van Kendrion, dan zal het management altijd serieus kijken naar het aanbod, maar wel op een manier dat het aanzienlijk beter moet zijn dan wanneer stand alone wordt verder gegaan. Het management houdt zich met de alternatieven niet bezig. Indien het aan de orde is, zullen ze naar bevind van zaken worden behandeld.

De voorzitter is benieuwd of er nog meer vragen zijn.

De heer Heinemann wijst op het gesjoemel met CO2-uitstoot van Volkswagen, dat twee jaar geleden aan het licht kwam. De heer Veenema zei toen dat het een zeer sterke negatieve impact op de resultaten en omzet van Kendrion heeft gehad. In die tijd is de koers rond Volkswagen met 35% gezakt. Het aandeel heeft zich inmiddels aardig hersteld. Tegenwoordig hoort men er niet veel meer over. Ook andere autoproducenten hebben zich aan soortgelijk gesjoemel schuldig gemaakt. Wat is de impact geweest van dit gesjoemel? Heeft het invloed gehad op de goede naam en reputatie van Kendrion? Naast elektrische auto's zijn er ook auto's die op waterstof rijden. De heer Heinemann is van mening dat een van de twee energieën het wel zal winnen en dat dit elektriciteit zal zijn. Waterstof is een uiterst brandbaar gas en daardoor nogal gevaarlijk in het gebruik. Wat denkt het management hiervan?

De heer Sonnemans geeft aan dat hij aanwezig was bij de meeste meetings van de heer Veenema met aandeelhouders. De heer Veenema heeft nooit gezegd dat het een grote impact op Kendrion heeft gehad. Destijds kwam het bericht in oktober 2015 vanuit Volkswagen naar buiten. Op dat moment was moeilijk in te schatten wat de impact zou kunnen zijn. Uiteindelijk is door Kendrion in het jaarbericht over 2015 gesteld dat er een beperkte invloed merkbaar was, maar dat het lastig te pinpointen was of dat nu kwam door de eventuele 'sjoemelsoftware-affaire'. In de handel was er sprake van een afbouw van de voorraden. Dat was wat sterker aan de Volkswagenkant dan bij andere klanten. Het had een licht effect, maar niet noemenswaardig. Kendrion zat toen nauwelijks nog in de oude, niet schone, ventielen. In de loop van 2016 is dat helemaal afgebouwd. Juist eind 2015 was de ramp-up met Volkswagen voor de schone ventielen die in de nieuwe toekomstige schone motoren van Volkswagen zitten. Wat dat betreft groeit Kendrion ook mee met de ontwikkeling van de schone ventielen. Samengevat was er nauwelijks impact in 2015, of daarna, die terug te leiden valt op de sjoemelaffaire. In die zin is er geen enkele negatieve impact geweest op de reputatie van Kendrion.

De heer Van Beurden is het helemaal met de heer Heinemann eens. Voor de elektrische auto zijn er nu twee mogelijkheden. Of het wordt de batterij of de waterstof fuel cell. De heer Van Beurden dicht de waterstof fuel cell ook lagere kansen toe. Wanneer men waterstof wil meenemen, moet men het opslaan onder 800 Atmosphere of afkoelen tot 20 graden Kelvin, dat is 250 graden onder nul. Dat is ingewikkeld. De heer Van Beurden heeft echter ook geleerd dat het er niet toe doet hoe hij denkt over innovatie. De industrie, zoals grote bedrijven als Daimler, investeert miljarden in waterstoftechnologie. Voor trucks zijn er allerlei redenen te bedenken waarom het wel zou kunnen werken. De elektrificatie komt eraan. Het worden of batterijen of waterstof en Kendrion zet op allebei in. Nogmaals, de heer Van Beurden denkt, net als de heer Heinemann, dat waterstof het niet wordt. Als het wel zo is, dan zal Kendrion ervoor zorgen dat haar ventielen in die tanks zitten.

De voorzitter kan dit alleen maar onderstrepen. Tien jaar geleden dacht men dat veel dingen niet konden, die nu min of meer vanzelfsprekend zijn. Enige mate van flexibiliteit in de manier waarop tegen die trends wordt aangekeken, is wel belangrijk.

De voorzitter stelt voor om over te gaan op de laatste vragen in dit eerste deel. Over dit hoofdstuk volgt nog een tweede deel. Dat gaat over remuneratie.

De voorzitter constateert dat er op dit moment geen vragen zijn en rondt dit gedeelte af.

b. Uitvoering beloningsbeleid voor de Directie

De voorzitter prijst zich gelukkig om mevrouw Mestrom naast zich te hebben. Zij is voorzitter van de zogenaamde HR Committee. Mevrouw Mestrom zal dadelijk een korte toelichting geven op wat men in het jaarverslag over dit onderwerp heeft aangetroffen en dat is best veel.

De HR Committee werd vroeger de Remuneration Committee genoemd. Mevrouw Mestrom en de voorzitter zijn beide lid van die commissie. De commissie deed meer dan alleen kijken naar de remuneratie. Zo is de commissie betrokken bij benoemingen en kijkt ze mee naar management development en dat soort dingen. Het leek dan ook een goed idee om de commissie vanaf nu HR Committee te noemen. Die vlag dekt de lading beter.

De voorzitter geeft het woord aan mevrouw Mestrom voor een korte toelichting op het remuneratiedocument.

Mevrouw Mestrom licht allereerst het systeem toe. Daarna zal ze de uitvoering 2016 toelichten. De directie heeft een beloning, die bestaat uit een aantal componenten. Enerzijds zit er een vast bestanddeel in, het salaris of de management fee. Anderzijds is er een variabele component. Dit betreft een jaarlijkse variabele vergoeding ter gootte van een percentage van het bruto jaarsalaris. Dat is voor de CEO, de heer Van Beurden, als de target wordt bereikt, 40%. De maximale uitkering, als meer wordt behaald dan de afgesproken doelstellingen, is 60% van het bruto jaarsalaris. Voor de CFO, de heer Sonnemans, betreft dit bij een 'at target performance' 35%, met een maximum van 50%. Om target te bereiken, of over target heen te gaan, zijn doelstellingen vastgelegd. Deze bevatten zowel financiële doelstellingen, resultaatsdoelstellingen, als persoonlijke doelstellingen. De financiële doelstellingen omvatten 60% van het totaal variabele jaarlijkse deel dat kan worden bereikt en de persoonlijke doelstellingen 40%.

In de variabele beloning zit ook een lange termijn component verwerkt. Dit werkt als volgt. Het bereiken van de vastgestelde doelstellingen heeft een bepaalde geldwaarde. Daarom wordt een derde van de vastgestelde variable beloning uitgekeerd in cash. Echter, twee derde van dat bedrag wordt verplicht in aandelen uitgekeerd. De directie heeft daarin niet de vrije keuze. Deze aandelen worden voorwaardelijk uitgekeerd. Na drie jaar vindt er op basis van een aantal lange termijn criteria ook een share match plaats op basis van maximaal 1:1. Voor elk aandeel wat de directie dan onvoorwaardelijk verdiend heeft, krijgt ze er maximaal een aandeel bij. Bij die criteria moet men denken aan de relatieve en absolute shareholders return. Daarnaast is er een aantal criteria, dat onder andere betrekking heeft op sustainability. De aandelen moeten nog twee jaar na het voorwaardelijk worden, worden vastgehouden voordat ze kunnen worden verzilverd. Dat laatste instrument wordt ingezet om de lange termijn doelstellingen van het bedrijf in de gaten te kunnen houden en in het kader van retention.

Het beloningssysteem is in meer detail omschreven in het jaarverslag. Wanneer nu de slag wordt gemaakt naar 2016 heeft het als volgt uitgewerkt.

De CEO ontving een vast salaris van EUR 465.000 over 2016. De CFO ontving een vast salaris van EUR 318.200.

Op basis van de prestaties in 2016 heeft de CEO een bonus gekregen van 38,8% van zijn vaste jaarsalaris. Dat is vastgesteld op basis van het bereiken van 97% van de gestelde doelen. Wanneer dit percentage in euro wordt uitgedrukt dan betreft het een bedrag van EUR 180.420. Een derde daarvan, dat is een bedrag van EUR 60.140 is in cash uitgekeerd. De rest zal bruto voorwaardelijk in aandelen worden toegekend.

De CFO heeft op basis van de prestaties in 2016 een bonus gekregen van 33,95% van zijn vaste jaarsalaris. Ook dit is op basis van een score van 97% van de gestelde doelen. Dat komt voor de CFO

neer op een bedrag van EUR 108.042. Een derde hiervan, dat is EUR 36.014, is in cash uitgekeerd. De rest zal bruto voorwaardelijk in aandelen worden toegekend. Het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen wordt gebaseerd op de koers van vandaag.

Daarnaast zijn er andere kosten waarmee rekening wordt gehouden. Dat zijn de pensioenbijdrage en overige kosten. Voor de CEO betrof dat over 2016 een bedrag van EUR 130.400 en voor de CFO EUR 85.200.

Zoals al eerder aangegeven, wordt de variabele beloning aangevuld met een share match. Voor één aandeel komt er een aandeel bij in het nieuwe beleid. Echter, op basis van het lange termijn variable beleid dat van toepassing was op 2014, geldt een matching ratio van 1:2. De CFO heeft 75% van zijn lange termijn prestatie doelstellingen voor de periode 2014-2016 bereikt. Dit betekent dat voor de CFO 392 aandelen worden toegekend als share match.

De voorzitter bedankt mevrouw Mestrom. Hij is benieuwd of er nog vragen zijn.

De heer Masselink, aandeelhouder, heeft een vraag over de variabele beloning. Hij heeft begrepen dat dit nieuw beleid is.

Mevrouw Mestrom antwoordt dat de variabele beloning geen nieuw beleid is.

De heer Masselink vraagt of de HR Committee van mening is dat als de variabele beloning weg zou vallen, de directie dan parttime gaat werken. Hij vraagt zich af of de HR Committee van mening is dat deze afspraken, non-financial en financial, ook gemaakt zouden kunnen worden zonder dat er een variabele beloning in het vooruitzicht wordt gesteld. Verder vraagt hij zich af wat de gedachte is achter de variabele beloning.

Mevrouw Mestrom legt uit dat de gedachte achter de variabele beloning is dat afspraken worden gemaakt met de directie over zaken waarop de focus moet liggen. Dat kan gebeuren zonder die variabele beloning. Het is echter een feit, psychologie, maar ook gangbaar in de markt, dat er een variabel bestanddeel wordt toegekend. Daarop kan worden gestuurd. Als de directie niet het afgesproken resultaat bereikt, komt het ook niet tot uitkering. De HR Committee vindt dit ook heel belangrijk voor de aandeelhouders. Uiteindelijk gaat het om het resultaat van het bedrijf. De vaste beloning wordt ongeacht het resultaat van het bedrijf uitgekeerd. Het is immers een vaste beloning. De commissie ziet het wel degelijk als een incentive om op positief resultaat te sturen, maar ook om afspraken te maken over de criteria die op een bepaald moment belangrijk zijn voor het bedrijf, zodat daarover achteraf geen discussie kan ontstaan.

De heer Masselink begrijpt de achterliggende gedachte dat een variabele beloning gangbaar is in de markt. Die van de psychologie begrijpt hij minder goed. Hij geeft aan dat per slot van rekening 90% van de werknemers, of ze nu als directielid of op de vloer werkzaam zijn, prestaties zal leveren. Door het maken van afspraken wordt focus gelegd. De medewerker, van directielid tot de medewerker op de werkvloer, zal ernaar streven om die doelstelling te bereiken. Iedereen heeft een goed gevoel op het moment dat doelstellingen zijn bereikt. De heer Masselink geeft aan het te begrijpen als het marktconform is, maar het achterliggende argument van psychologie zou op een ander moment misschien nog eens nader kunnen worden toegelicht.

De voorzitter constateert dat er geen vragen meer zijn over dit onderwerp. Hij bedankt mevrouw Mestrom voor haar toelichting.

3. Vaststelling van de jaarrekening over 2016

De voorzitter nodigt de heer Savert van Deloitte Accountants uit om naar voren te komen en een toelichting te geven op hoe, vanuit zijn perspectief, het afgelopen jaar controletechnisch voor Kendrion is verlopen.

De heer Savert (Deloitte Accountants) stelt zichzelf voor. Het is inmiddels redelijk gangbaar dat de accountant een toelichting geeft in de algemene vergadering.

De accountantscontrole is op 21 februari 2017 afgerond. De scope van de werkzaamheden van de accountant is gericht op de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van Kendrion N.V. Echter, de verantwoordelijkheid strekt verder.

Het verslag kent twee accountantsverklaringen. Er zit een normale verklaring bij de jaarrekening en er zit ook een Limited Assurance verklaring in. Dat is een beperkte mate van zekerheid, dus eigenlijk een review opinie, bij de CSR-gegevens. Dat is dit jaar nieuw voor de accountant, omdat dit het eerste jaar is dat een Integrated Report werd opgesteld.

Los van de jaarrekening en het CSR-stuk kijkt de accountant ook naar de overige gegevens die zijn opgenomen in het verslag, zoals het directieverslag. De verantwoordelijkheden reiken daarbij niet zover als bij de jaarrekening zelf. Daar zijn regels voor, die ook de beroepsorganisatie heeft afgestemd met de accountant. Daar wordt vooral gekeken naar consistentie met betrekking tot de jaarrekening en of er bijvoorbeeld duidelijk zaken fout zijn. Als de accountant een fout ziet in een directieverslag, dan zal deze erop toezien dat het wordt aangepast. Dat zijn de verantwoordelijkheden van de zijde van de accountant. Uiteindelijk leidt dat tot opinies. In de gewone controleverklaring wordt daarnaast redelijk uitgebreid toegelicht wat de hoofdpunten zijn geweest in de uitgevoerde controle.

Eigenlijk zijn er relatief weinig bijzonderheden. Vorig jaar heeft de accountant toegelicht dat de controle specifieke aandachtspunten vroeg omdat het een eerstejaars audit was voor Deloitte. Dit is het tweede jaar, dus dat punt is niet herhaald. De andere punten die vorig jaar zijn genoemd waren onder andere het feit dat het een behoorlijk decentrale groep is, wat de nodige uitdagingen geeft op het gebied van het aansturen van de internationale audits, alsmede het feit dat er een stuk goodwill op de balans staat. Bij het beoordelen van de goodwill moet een aantal inschattingen worden gemaakt door het management. Die zijn per definitie lastiger te toetsen.

Dat zijn de twee speerpunten geweest in het controleproces. Vandaar dat de accountant daarop wat dieper ingaat in de accountantsverklaring.

De aanpak bestaat uit een stuk materialiteitsbepaling. De materialiteit wordt bepaald op basis van de winst voor belasting. Die materialiteit was voor 2016 EUR 1,4 miljoen. Anderzijds wordt gekeken naar scoping. Scoping betekent: voor welke onderdelen van Kendrion wordt een volledige audit uitgevoerd en naar welke, bijvoorbeeld kleinere onderdelen, kijkt de accountant beperkter, met een soort van review? Uiteindelijk is voor elf onderdelen een volledige audit uitgevoerd. Dat zijn de grote onderdelen, zoals de holding en de consolidatie in Nederland, maar ook de onderdelen in Duitsland en met name de Verenigde Staten. Dan heb je feitelijk al een redelijk stuk van het werk te pakken.

Voor de accountant was dit jaar nieuw dat het Nederlandse team de audit heeft gedaan van de Amerikaanse component. Dat had te maken met het feit dat gebruik wordt gemaakt van een aantal systemen en processen, die redelijk centraal zijn ingericht. Voor Deloitte was het efficiënter die werkzaamheden centraal op te pakken, dan daarvoor een lokaal team in te schakelen. Dat is in het kort hoe de werkzaamheden zijn verlopen.

Over de opinie heeft de heer Savert het al gehad.

Wat zijn de andere aandachtspunten in het controleproces. Een aantal specialisten is ingeschakeld, zoals op het gebied van het Integrated Report. Het stuk duurzaamheid vraagt om bepaalde ervaringen. Een aantal collega's, dat daarmee meer ervaring heeft dan de gemiddelde auditor, is ingeschakeld om

te kijken naar onder andere genoemde Limited Assurance op de duurzaamheidsdoelstellingen. Fiscalisten en IT-specialisten hebben de accountant ondersteund bij de controle van die onderdelen.

Voor wat betreft scoping werd al aangegeven dat Amerika door het Nederlandse team is gedaan. De Duitse collega's zijn drie tot viermaal bezocht dit jaar. Het Nederlandse team is afhankelijk van de Duitse collega's. De controle in Duitsland wordt gedaan door de teams in Stuttgart en Hamburg. Bij die bezoeken zijn dossiers bekeken en is beoordeeld of controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd in lijn met de instructies vanuit Nederland. Datzelfde wordt gedaan voor sommige onderdelen van de groep. Soms gebeurt dat door middel van een meeting en soms telefonisch of via Skype.

Uiteindelijk is er nog gekeken naar een wat kleiner onderdeel. Dat onderdeel wordt gekozen tijdens de jaarlijkse afstemming met de Raad van Commissarissen. Een dergelijk onderdeel is te klein om geaudit te worden. Roterend worden elk jaar één of twee onderdelen uitgekozen, waar naar gekeken wordt. Daarmee wordt inzicht verkregen op de kleinere activiteiten. Dit jaar betrof het een kleiner onderdeel in het Noorden van de Verenigde Staten.

De werkzaamheden van de accountant worden op drie momenten besproken met de Raad van Commissarissen. Tijdens die drie momenten worden de hoofdthema's behandeld. Het auditplan wordt in de zomer afgegeven. In de Audit Committee vergadering van augustus wordt daarover gesproken. In het plan wordt afgestemd naar welke componenten wordt gekeken, welke onderdelen specifieke aandacht vragen en hoe de materialiteit wordt bepaald. Vervolgens vindt in het najaar een interim audit plaats. Dan wordt gekeken naar processen. Op basis van die processen volgt een terugkoppeling van de lokale teams. Die terugkoppeling leidt tot een Managementletter. Daarin staan aanbevelingen en opmerkingen, die lokaal worden gesignaleerd en die voor het management ter overweging zijn. Dat gebeurt in september. Na de jaarafsluiting vindt de eindejaarscontrole plaats, waarna in februari de afsluitende bespreking met de Audit Committee en de Raad van Commissarissen plaatsvindt. Daarmee wordt het controleproces afgesloten.

Zoals men weet, kan de accountant geen andere advisering doen. Binnen de Europese Zone is het niet toegestaan om de accountant andere diensten te verlenen, behalve de audit dienstverlening. Deloitte verzorgt de controle van de jaarrekening en werkzaamheden op het gebied van CSR. Dat is gerelateerd aan de controle. Daarnaast kijkt de accountant, met beperkte procedures, naar onder andere de remuneratie en de convenanten van de lening.

Dat heeft in totaal geleid tot een urenbesteding van 1.670 uur. Daar zijn de Amerikaanse werkzaamheden bij inbegrepen, evenals de werkzaamheden op het gebied van CSR. In lijn met de policy wordt aangegeven hoeveel uren de heer Savert heeft besteed. Dit is de partnerbesteding. Dit betreft ongeveer 10% van het totaal aantal uren. Op het niveau van manager en/of senior manager is ongeveer 40% van de totale uren besteed. Dat is de audit in een korte samenvatting.

De voorzitter bedankt de heer Savert voor zijn toelichting. Hij vraagt of de voorzitter van de Audit Committee nog iets toe te voegen heeft.

De voorzitter Audit Committee denkt dat de presentatie voldoende duidelijk was. Het was weer een goede samenwerking. De onderneming doet zelf een interne check, die bij alle units wordt toegepast. Dat wordt het Kendrion In Control System genoemd. De commissie probeert dan vragen, die ook bij een audit aan de orde komen, continu in het bedrijf te beantwoorden. Daarna is er altijd goed overleg met de accountant. Ook dit jaar heeft de accountant weer bevestigd dat dit interne programma professioneel is en op de juiste manier wordt uitgevoerd. Het geeft de Audit Committee een comfortabel gevoel dat op een professionele manier verslag wordt gedaan van de activiteiten van het bedrijf. De commissie is daar blij mee en zal dit op die manier in de toekomst voortzetten.

De voorzitter stelt de aanwezigen in de gelegenheid om vragen te stellen aan de accountant.

De heer Bongaerts (VEB) heeft twee vragen. De eerste vraag betreft de handelsvorderingen en de tweede vraag is welke controle de accountant doet op het proces van inkoop, facturering tot en met de betaling door de klant. De post handelsvorderingen is een grote post op de balans. Er is een beperkte hoeveelheid impairment op toegepast. Kan worden toegelicht welk onderzoek is gedaan naar die handelsvorderingen en de aannemelijkheid dat die daadwerkelijk betaald zullen worden?

Welk onderzoek doet de accountant naar inkoop, bijbehorende facturering, vervolgens naproductie en de uiteindelijke betaling? Worden steekproeven gedaan op dat gehele proces?

De heer Savert (Deloitte Accountants) spreekt van een duidelijke vraag. Het is verschillend per team en per onderdeel. De fabrieken en de locaties waar de controlewerkzaamheden worden uitgevoerd, zijn niet allemaal identiek. Elk team bepaalt wat de beste aanpak is om de werkzaamheden uit te voeren. In het algemeen en wat wordt geïnstrueerd aan de lokale accountants is dat het, met name op het gebied van omzetverantwoording, van belang is dat daaraan speciale aandacht wordt besteed. De controlestandaarden zeggen dat de omzetverantwoording vraagt om die speciale aandacht. Het is een verondersteld verhoogd risicogebied. Daarop worden veel werkzaamheden gedaan. In de interim bestaat dat, precies zoals de heer Bongaerts aangaf, uit een procesopname. Eigenlijk wordt gekeken vanuit het initiëren, een opdrachtingang tot de uiteindelijke betaling van de factuur, hoe het proces in elkaar steekt. Dat gebeurt door middel van een aantal interviews en het bekijken van documenten. Van daaruit wordt een 'narrative' opgesteld, zoals dat wordt genoemd. Dat is een procesbeschrijving, soms voorzien van een procesdiagram. Vervolgens wordt beoordeeld of het proces zodanig is dat daarop kan worden gesteund, of dat het gaten bevat, waardoor er meer gegevensgericht werk moet worden gedaan. Dat is afhankelijk van wat de accountant op dat moment vaststelt. De gegevensgerichte werkzaamheden bestaan bijvoorbeeld uit het opvragen van saldobestemmingen, of er wordt gekeken naar de ontvangst van debiteuren naar balansdatum. Het kan ook betekenen dat als een factuur niet betaald wordt, er wordt teruggegaan naar de oorspronkelijke order, of naar de documenten waaruit blijkt dat de gegevens verzonden zijn, om vast te stellen dat de vordering is opgenomen. De accountant besteedt zeker aandacht aan zowel het proces, als aan de gegevensgerichte audit. Hetzelfde geldt voor de inkoopstroom. Vanaf het begin tot het eind wordt het proces vanaf het initiëren van een inkooporder tot de uiteindelijke betaling van de inkooporder gevolgd. Omdat het dan om betalingen gaat, heeft de accountant nog aanvullende aandacht voor het betaalproces en zaken als functiescheiding. Hoe weten we zeker dat er betaald wordt aan de juiste personen? Welke systemen worden daarbij gebruikt? Welke interfaces zijn er tussen de systemen? Dat zijn allemaal zaken waaraan uitgebreid aandacht wordt besteed. Die zaken hebben er voor de accountant niet toe geleid dat deze worden gezien als gebieden waarover zodanige zorg is dat ze in de accountantsverklaring naar voren zouden moeten gebracht.

De heer Stevense (SRB) begrijpt dat de accountant naar een kleine vestiging in Amerika heeft gekeken. Nu wordt er een kleine fabriek in India gesloten. Dat wil niet zeggen dat Kendrion daar weg is. Eerder maakte de heer Stevense mee dat ergens een kleine fabriek gesloten werd. De gemeente had op enig moment uitbreidingsplannen. Toen bleek dat de grond nog in eigendom was van de eigenaar die daar jaren geleden een fabriek had staan. Is de accountant van plan dit jaar naar India te gaan? Het zijn altijd mooie dingen om dat weg te stoppen.

De voorzitter veronderstelt dat hij deze vraag het beste kan beantwoorden. De fabriek in India wordt in deze periode gesloten. De fysieke sluiting is nog niet eens afgerond. De verwachting is dat Kendrion tot het eind van het jaar nodig heeft om alle formaliteiten daar af te wikkelen. Het feit dat de voorzitter die termijn noemt, betekent dat buitengewoon zorgvuldig en accuraat te werk wordt gegaan. De voorzitter is het geheel eens met de heer Stevense: ook al is het een kleine unit, er moet een zodanig proces worden doorgevoerd dat er geen lange nasleep komt. Dat proces zal de

organisatie eerst zelf ter hand moeten nemen. Daarna zal de accountant het management mogelijk ernstig bevragen en wellicht dieper in de zaak duiken waar dat relevant wordt gevonden.

De heer Savert (Deloitte Accountants) legt uit dat India niet een entiteit was waarop de accountant een scope had. Het was een redelijk beperkte entiteit. Op het moment dat dit nieuws bekend werd, is er al over gesproken. De accountant besteedt aanvullende aandacht aan alle reorganisatie- en verandering gerelateerde kosten en ontwikkelingen.

De voorzitter constateert dat er verder geen vragen meer zijn aan de accountant. De heer Savert wordt bedankt voor zijn toelichting.

Voor het vaststellen van de jaarrekening wordt de medewerking van de aandeelhouders gevraagd.

De voorzitter brengt het vaststellen van de jaarrekening in stemming. Hij vraagt of iemand zich van stemming wilt onthouden. Geconstateerd wordt dat niemand zich onthoudt van stemming.

Op de vraag van de voorzitter of iemand tegen het vaststellen van de jaarrekening wil stemmen, blijkt niemand tegen te willen stemmen. Via e-voting zijn er 1.784 onthoudingen.

De voorzitter constateert dat de jaarrekening 2016 is vastgesteld, met onthouding van 1.784 stemmen via e-voting.

4. Dividenduitkering

De voorzitter meldt dat Kendrion er naar streeft om een aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders te realiseren. Dat moet vooral gebeuren door een goede strategie, met een dito executiebeleid. Daar hoort een passend dividend bij.

Er is een dividend policy afgesproken waarbij, afhankelijk van de solvabiliteitsratio, minimaal 35% en maximaal 50% van de nettowinst wordt uitgekeerd. De aandeelhouder heeft de keuze om dat, ofwel in cash, danwel in gewone aandelen te ontvangen.

Zoals al eerder is gememoreerd, is vorig jaar van die lijn afgeweken. Het resultaat van 2015 werd erg beïnvloed door het laatste kwartaal. Er was zoveel vertrouwen in het management en de onderliggende trends dat het dividend van 2015 per aandeel gelijk werd gehouden aan dat van het jaar daarvoor. De pay out ratio kwam daardoor hoger uit.

Dit jaar deed zich eenzelfde discussie voor. Indien men het dividend per aandeel wil handhaven op het niveau van 2015, dan komt de pay out ratio iets boven de maximale norm uit. Daarover is uitgebreid gediscussieerd. Het beleid is immers niet voor niets gemaakt. Het management heeft de Raad van Commissarissen ervan kunnen overtuigen dat het verstandig zou zijn om het dividend per aandeel te handhaven.

De directie stelt voor, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, om dit jaar, in lijn met vorig jaar, een dividend van EUR 0,78 per aandeel uit te keren. Dit betreft een uitkering van 53% van de genormaliseerde nettowinst over 2016. Voorgesteld wordt dat het dividend, naar keuze van de aandeelhouder, in cash en/of in aandelen wordt uitgekeerd ten laste van de agioreserve.

De ex-dividenddatum is woensdag 12 april 2017 en de recorddatum is donderdag 13 april 2017.

Het dividend in aandelen wordt bepaald op 3 mei 2017, vóór beurs, op basis van het gewogen gemiddelde van de aandelenkoers op 25, 26, 27, 28 april en 2 mei 2017 en wel zodanig dat het dividend in aandelen vrijwel gelijk is aan het cash dividend.

De periode waarin aandeelhouders hun keuze voor cash dividend en/of dividend in aandelen kunnen maken, loopt van 14 april 2017 tot en met 2 mei 2017 uiterlijk 15.00 uur. Het cash dividend zal betaalbaar worden gesteld en het dividend in aandelen zal worden geleverd op 5 mei 2017.

Deze data zijn ook terug te vinden op onze financiële kalender op de website en in het Annual Report. Ook zal deze informatie in een dividendadvertentie worden gepubliceerd op onze website, als het voorstel wordt aangenomen.

De nettowinst over 2016 zal worden toegevoegd aan de overige reserves.

De voorzitter vraagt of er nog vragen zijn over het voorstel. Hij constateert dat er geen vragen zijn. De voorzitter vraagt de aanwezigen om in te stemmen met het voorstel.

Geconstateerd wordt dat niemand van de aanwezigen zich wil onthouden van stemming en dat niemand van de aanwezigen tegen het voorstel wenst te stemmen. Er zijn geen schriftelijke meldingen van tegenstemmen of onthoudingen van stemmen.

De voorzitter constateert dat het voorstel met unanieme stemmen is aangenomen.

5. Kwijting aan leden van de Directie voor het gevoerde beheer over 2016

De voorzitter deelt mee dat de kwijting van de leden van de directie en Raad van Commissarissen als twee gescheiden onderwerpen staan geagendeerd. Hij stelt voor om eerst kwijting te verlenen aan de leden van de directie voor het door hen gevoerde beheer in 2016.

Het verzoek is om goedkeuring te verlenen voor het door de directie in 2016 gevoerde beheer en aan de leden van de directie kwijting te verlenen.

De voorzitter constateert dat er geen stemmen tegen het voorstel zijn uitgebracht en niemand zich wil onthouden van stemming. Via e-voting zijn er 1.784 onthoudingen.

De voorzitter constateert dat het voorstel is aangenomen en dat decharge is verleend, met onthouding van 1.784 stemmen via e-voting.

6. Kwijting van de leden van de Raad van Commissarissen voor het toezicht op het beheer over 2016

Het verzoek is om goedkeuring te verlenen voor het door de leden van de Raad van Commissarissen, inclusief de vorig jaar teruggetreden commissarissen, de heer Kayser en mevrouw Sanders, in 2016 uitgeoefende toezicht en hen kwijting te verlenen.

De voorzitter constateert dat niemand zich van stemming wenst te onthouden en dat er geen stemmen tegen zijn. Via e-voting zijn er 1.784 onthoudingen.

De voorzitter constateert derhalve dat het voorstel is aangenomen en dat decharge is verleend, met onthouding van 1.784 stemmen via e-voting.

7. Herbenoeming de heer Sonnemans tot CFO

De voorzitter meldt dat de heer Sonnemans in 2013, in overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code, is benoemd als lid van de directie in de functie van CFO voor een periode van vier jaar. Deze periode eindigt na deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders van vandaag. De heer Sonnemans is gevraagd of hij beschikbaar is om door te gaan, waarop hij heeft aangegeven voor herbenoeming beschikbaar te zijn.

De Raad van Commissarissen heeft over de herbenoeming nagedacht en is een zorgvuldige evaluatie gestart. De voorzitter verzoekt de voorzitter van de Remuneratiecommissie om kort toe te lichten hoe dat proces is verlopen en wat de uitkomst daarvan was.

Mevrouw Mestrom vertelt dat een zorgvuldig proces in gang is gezet. Alle leden van de Raad van Commissarissen, inclusief de voorzitter van de Raad van Commissarissen, maar ook de CEO van Kendrion zijn gevraagd naar hun mening omtrent de voorgenomen herbenoeming van de heer Sonnemans, waarbij expliciet is gevraagd om argumentatie aan te dragen. Dat is schriftelijk vastgelegd. Men was gevraagd om schriftelijk te reageren en geen andere leden te kopiëren om hen zodoende niet te beïnvloeden. Dat is individueel gebeurd. Iedereen heeft unaniem voor herbenoeming gestemd en was het er volledig mee eens om de heer Sonnemans voor een nieuwe termijn van vier jaar te benoemen.

De voorzitter constateert dat er nog een vraag is.

De heer Broenink vindt het een goed teken dat de heer Sonnemans nog wil blijven na alle veranderingen sinds het vertrek van de heer Veenema. Tot nu toe ging het vooral over het verleden en nu over de toekomst. De heer Broenink wil graag weten waarom de heer Sonnemans nog vier jaar wil blijven en wat hij de komende vier jaar gaat doen.

De heer Sonnemans vindt het een heel goede en zeker ook terechte vraag. Eerder maakte de heer Broenink de opmerking of er 'een leven na Piet Veenema is'. Die opmerking was meer gericht op de heer Van Beurden dan op de heer Sonnemans, die een beetje de consistente factor van het verleden naar de toekomst was. De heer Sonnemans geeft aan dat de belangrijkste reden om nog te blijven, primair is dat hij het reuze naar zijn zin heeft. Dat geldt ook voor de samenwerking met de heer Van Beurden. Er liggen nog voldoende uitdagingen naar de toekomst toe voor de heer Sonnemans om zichzelf te kunnen motiveren en de energie te krijgen om zijn werk heel goed te blijven doen. Waar liggen dan die uitdagingen? Primair te noemen is het programma 'Simplificatie, Focus en Groei'. Wanneer men het simplificatieprogramma erbij pakt dan bevindt de organisatie zich nog niet eens in het midden van het traject, dat vorig jaar mei is gestart, om de winstmarge echt te verhogen naar het niveau van een exit rate van 10% winstmarge. Als men ergens aan begint, dan moet men het ook afmaken. Daar is de directie hard en voortvarend mee bezig. Daarnaast natuurlijk ook de duidelijkere focus en de hieruit voortvloeiende groei. Voor de groep hier vandaag aanwezig is dat het belangrijkste naar de toekomst toe. Er kan een goede slag worden gemaakt met winstgevendheid. De heer Sonnemans denkt dat het een inhaalslag is en die wordt nu gemaakt. Voor de echte toekomst naar de komende jaren toe, is die groei zo belangrijk. De heer Sonnemans maakt daar graag onderdeel van uit.

Verder zijn er de topics als cyber security. Cyber security is niet ter sprake gekomen, maar dat is een zeer reëel programma en ook een programma binnen Kendrion om zich daartegen te weren. Het is een onderdeel dat continu in beweging blijft. Er liggen veel uitdagingen, maar het is ook een interessant traject. Voor dit jaar is weer een aantal specifieke maatregelen neergezet.

Een ander element, dat binnen het takenpakket past nu het simplificatieprogramma echt op de rails staat, is het M&A onderdeel. Daar is vandaag over gesproken. Daarin zal in toenemende mate tijd en energie worden gestoken. Het is nodig om Kendrion nog sterker te bouwen, dan het vandaag al is. Verder zijn er nog zaken als financiering, die ongetwijfeld weer een keer ter sprake zullen komen. Dit zijn echt de belangrijke dingen waar de heer Sonnemans zijn energie en uitdaging in vindt om graag nog vier jaar door te gaan.

De voorzitter constateert dat er verder geen vragen zijn en brengt het voorstel in stemming.

De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Sonnemans te herbenoemen tot lid van de directie in de functie van Chief Financial Officer voor een nieuwe termijn van vier jaar, die eindigt na afloop van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders te houden in 2021.

De voorzitter constateert dat niemand zich wil onthouden van stemming en dat er geen stemmen tegen het voorstel zijn. Wel zijn via e-voting 6.607 stemmen tegen het voorstel uitgebracht.

De voorzitter meldt dat het voorstel tot herbenoeming met een overweldigende meerderheid van stemmen is aangenomen. De heer Sonnemans wordt gefeliciteerd met zijn nieuwe periode bij Kendrion.

8. Herbenoeming de heer Ten Hove tot commissaris

De voorzitter draagt het voorzitterschap over aan de vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer De Bakker.

De vice-voorzitter stelt aan de orde de herbenoeming van de heer Ten Hove tot commissaris.

Tijdens de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders gehouden in augustus 2013 is de heer Ten Hove benoemd tot commissaris voor een periode van vier jaar. In overeenstemming met het rotatieschema, treedt de heer Ten Hove vandaag aan het einde van deze vergadering af als commissaris. De heer Ten Hove heeft aangegeven voor herbenoeming beschikbaar te zijn.

De Raad van Commissarissen, draagt, na zorgvuldige evaluatie, de heer Ten Hove, mede gezien de zeer gedegen wijze waarop hij zijn taak als voorzitter van de Raad van Commissarissen en als lid van de HR Commissie (voorheen Remuneratiecommissie) heeft vervuld, voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders tot herbenoeming als commissaris en wel voor een periode van vier jaar, eindigend na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te houden in 2021.

Dit voorstel wordt gedaan na zorgvuldige evaluatie. Om die reden geeft de vice-voorzitter het woord aan mevrouw Mestrom voor een toelichting op die zorgvuldige procedure.

Mevrouw Mestrom vertelt dat de procedure hetzelfde is verlopen als die bij het voorstel tot herbenoeming van de heer Sonnemans. Uiteraard is in dit geval niet de heer Ten Hove zelf gevraagd om de vragenlijst in te vullen. De overige leden van de Raad van Commissarissen hebben, ook weer onafhankelijk van elkaar, schriftelijk en beargumenteerd aangegeven of ze het eens of oneens zijn met het voornemen tot herbenoeming. De directie, dus de heren Van Beurden en Sonnemans, zijn ook naar hun mening gevraagd. Iedereen was unaniem voor het herbenoemen van de heer Ten Hove.

De vice-voorzitter voegt daar nog een persoonlijke noot aan toe. De heer Ten Hove introduceerde hem als vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen. In de afgelopen vier jaar heeft de heer De Bakker

daaraan eigenlijk geen inhoud hoeven te geven. Dat is een goed teken. Het betekent dat iedereen tevreden was met de manier waarop de heer Ten Hove zijn voorzitterschap uitoefende. De vice-voorzitter is van mening dat de Raad van Commissarissen graag met de heer Ten Hove als voorzitter verder wil gaan.

De vice-voorzitter stelt de aanwezigen in de gelegenheid om vragen te stellen over dit onderwerp.

De heer Broenink herhaalt zijn vraag, zoals hij die eerder stelde aan de heer Sonnemans. Waarom wil de heer Ten Hove doorgaan en wat wil hij de komende vier jaar gaan bereiken?

De heer Ten Hove geeft aan dat hij een vrij grote wisseling van de wacht heeft meegemaakt in de afgelopen vier jaar. De gehele Raad van Commissarissen is vernieuwd. Kendrion heeft een nieuwe CEO. Daarmee zijn duidelijk nieuwe accenten gelegd op de ontwikkeling van de onderneming. In zijn beginperiode was hij betrokken bij 'het staartje van een acquisitie'. Daarna heeft zich dat om allerlei verschillende redenen gestabiliseerd. Nu komt de fase waarin Kendrion vanuit een meer winstgevende situatie naar een, hopelijk, groeiscenario gaat. De heer Ten Hove vindt het interessant om daar mede deel van uit te maken.

Last but not least, er wordt nu samengewerkt met het nieuwe team. Het is altijd afwachten hoe dat loopt, met allerlei personalities, ego's en wat dies meer zij. De heer Ten Hove prijst zich gelukkig dat in ieder geval, na de eerste periode, het gevoel bij hem aanwezig is dat er een geweldig team staat, waarin men elkaar scherp en kritisch houdt en samen bezig is om dit bedrijf op te stomen in de vaart der volkeren. De heer Ten Hove wil daar nog graag vier jaar onderdeel van uit maken.

De vice-voorzitter constateert dat er geen vragen meer zijn en brengt het voorstel tot herbenoeming van de heer Ten Hove in stemming.

Er zijn geen onthoudingen van stemmen of stemmen tegen het voorstel. Via e-voting zijn 6.607 stemmen tegen het voorstel uitgebracht.

De vice-voorzitter constateert dat heer Ten Hove met een overgrote meerderheid van stemmen is herbenoemd tot commissaris.

De vice-voorzitter draagt het voorzitterschap weer over aan de heer Ten Hove.

9. Beloning van de leden van de Raad van Commissarissen

De voorzitter geeft aan dat de leden van de Raad van Commissarissen een vaste beloning ontvangen, die onafhankelijk is van de financiële resultaten van Kendrion. De beloning van de voorzitter is ongeveer een derde hoger dan de door de andere leden ontvangen beloning.

De beloning van EUR 40.000 voor de voorzitter en EUR 30.000 voor de overige leden werd vastgesteld in 2012 en is sindsdien niet meer aangepast. In 2009 werd daarnaast een extra vergoeding van EUR 5.000 toegekend voor het lidmaatschap van een van de commissies van de Raad van Commissarissen.

De voorzitter geeft het woord aan de voorzitter van de HR-commissie voor een toelichting.

Mevrouw Mestrom licht toe dat een nieuwe benchmark is gedaan. Hiervoor is opdracht gegeven aan een gerenommeerd HR-consultancy bureau. Het bureau heeft een referentiegroep samengesteld, bestaande uit vergelijkbare bedrijven. Het betrof een groep van 16 Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. De uitkomst was dat over de hele linie de Raad van Commissarissen van Kendrion in het 25^e percentiel zat, dus onderaan. Op basis daarvan is besloten om een voorstel te doen tot verhoging van de remuneratie. Dat betekent in concreto het volgende. Voor de voorzitter zou de beloning, die nu

EUR 40.000 betreft, omhoog gaan met EUR 5.000 tot EUR 45.000 op jaarbasis. Voor de andere leden zou de verhoging ook EUR 5.000 betreffen en dat betekent dat hun beloning van EUR 30.000 naar EUR 35.000 gaat. Voor beide is het voorstel om de verhoging met ingang van 1 januari 2017 te laten ingaan. Verder wordt voorgesteld, ook op basis van de benchmark, om de vergoeding voor het voorzitterschap van de auditcommissie en de HR-commissie te verhogen met EUR 1.000 op jaarbasis, dus van EUR 5.000 naar EUR 6.000. De vergoeding van de andere leden van de commissies zal EUR 5.000 blijven. Dat komt ook uit de benchmark. Als gevolg van deze wijzigingen zal de beloning van de commissarissen van Kendrion in lijn zijn met de mediaan van de referentiegroep. De vaste kostenvergoeding van de Raad van Commissarissen zal met ingang van 1 januari ook vervangen worden, is het voorstel, tot een kostenvergoeding op basis van daadwerkelijk gemaakte kosten.

De voorzitter vraagt of er nog vragen zijn.

De heer Stevense (SRB) hoorde mevrouw Mestrom vertellen dat de voorzittersbeloning zou gaan van EUR 35.000 naar EUR 40.000. De heer Stevense leest in het voorstel over een verhoging van EUR 40.000 naar EURO 45.000.

Mevrouw Mestrom zegt dat wordt voorgesteld de beloning van de voorzitter te verhogen van EUR 40.000 naar EUR 45.000. Als dat anders is gezegd, dan was dat een vergissing.

De heer Bongaerts (VEB) is benieuwd op basis waarvan in 2012 een beslissing is genomen. Was dat ook op basis van het derde kwartiel of de mediaan? Kan daarover wat meer worden verteld?

De voorzitter legt uit dat mevrouw Mestrom die uitleg niet kan geven, want toen was ze nog niet aangesteld. De lijn van Kendrion is dat de beloning, zowel voor commissarissen als voor directie, zoveel mogelijk parallel loopt met wat dan de mediaan wordt genoemd. 50% betaalt beter en 50% betaalt slechter. De voorzitter neemt gemakshalve aan dat dit toen ook de lijn was. Eerlijk gezegd weet hij dat niet 100% zeker. De voorzitter belooft dat, als blijkt dat het heel erg afwijkt, hij dit alsnog laat weten. Men kan er van uitgaan dat dit de lijn is. Het is de lijn die al jaren wordt gehanteerd.

Vanuit de zaal wordt gevraagd of het bepalen dat de lijn de mediaan moet zijn, door aandeelhouders kan gebeuren.

De voorzitter antwoordt dat dit kan door het voorliggende voorstel af te stemmen en een ander voorstel te doen. Aandeelhouders moeten hun goedkeuring verlenen. Daarmee kunnen aandeelhouders bepalen wat het beloningsbeleid wordt voor zowel de beide heren in de directie, als voor de Raad van Commissarissen. De aandeelhouders hebben alle troeven in handen.

De voorzitter gaat over tot stemming en constateert dat geen van de aanwezigen zich van stemming wil onthouden of tegen het voorstel is. De voorzitter constateert dat het voorstel unaniem is goedgekeurd.

10. a. en b. Machtiging directie tot uitgifte van aandelen en tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht ingeval van uitgifte

De voorzitter meldt dat dit vaste onderdelen zijn, die ieder jaar op de agenda komen om de directie flexibiliteit te geven voor het geval dat.

Voorgesteld wordt om de directie aan te wijzen als het bevoegd orgaan tot uitgifte van aandelen of toekenning van rechten op het verwerven daarvan, voor een periode van 18 maanden, derhalve tot 10 oktober 2018. Het betreft hier een door de wet uitdrukkelijk geboden en in de statuten van Kendrion

verankerde mogelijkheid. Deze bevoegdheid betreft maximaal 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap, zoals dit nu luidt, vermeerderd met de aandelen die in het kader van de aandelenplannen aan key management worden uitgegeven.

Verder wordt voorgesteld om de directie aan te wijzen als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten bij uitgifte van aandelen, voor een periode van 18 maanden, dus ook tot 10 oktober 2018.

De voorzitter benadrukt dat de directie van deze machtigingen slechts gebruik zal maken in die gevallen dat dit van wezenlijk belang is voor de continuïteit van de onderneming of een strategische versterking voor Kendrion inhoudt. Met deze machtigingen kan de directie snel inspelen op ontwikkelingen. De Raad van Commissarissen dient goedkeuring te geven voor het gebruik van deze machtiging. Ingeval van aanwijzing van de directie als bevoegd orgaan zoals hierboven omschreven, wordt de eerdere aanwijzing door Algemene Vergadering van Aandeelhouders lopende tot 11 oktober 2017 geacht te zijn ingetrokken.

De voorzitter brengt beide onderdelen apart in stemming.

Voorgesteld wordt om goedkeuring te verlenen aan de machtiging aan de directie om aandelen uit te geven.

De voorzitter constateert dat de heer Broenink zich onthoudt van stemming. Voorts constateert hij dat geen van de aanwezigen tegen het voorstel stemt. Er zijn geen schriftelijke onthoudingen van stemmen of tegenstemmen ontvangen. Daarmee is het voorstel aangenomen.

Voorgesteld wordt om goedkeuring te verlenen aan de machtiging aan de directie om het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen uit te sluiten of te beperken.

De voorzitter constateert dat geen van de aanwezigen zich wenst te onthouden van stemming.

De heer Broenink, de heer Van Erum, de heer Stevense (SRB) en de heer Van Riet stemmen tegen het voorstel. Via e-voting zijn 33.115 tegenstemmen uitgebracht. Daarmee is het voorstel aangenomen.

11. Voorstel tot machtiging van de Directie om aandelen Kendrion in te kopen

Voorgesteld wordt om de directie vanaf heden voor een periode van 18 maanden, dat wil zeggen tot 10 oktober 2018, te machtigen tot het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap, voor eigen rekening en binnen de grenzen van de statutaire en wettelijke bepalingen, tot ten hoogste 10% van het geplaatste kapitaal, hetzij door aankoop ter beurse of anderszins, tegen een prijs die niet hoger ligt dan 110% van de op de dag van aankoop aan Euronext te Amsterdam genoteerde openingskoers voor aandelen van de vennootschap, of bij gebreke aan een zodanige koers, de laatste voordien aldaar genoteerde koers. Het gaat erom dat de directie de ruimte wordt geboden om 10% van het geplaatste kapitaal in te kopen. Een daadwerkelijk besluit van de directie tot inkoop vereist goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Van deze inkoopmachtiging zal gebruik worden gemaakt voor de inkoop van de aandelen ten behoeve van de aandelentoekenning aan de leden van de directie, voor zover nodig. De directie is voornemens, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, om na de uitkering van het dividend in 2017 een programma te introduceren voor de inkoop van aandelen die nodig zijn voor de uitgifte van stockdividend, hetgeen dus een wijziging is ten opzichte van het verleden, en voor het aandelenplan van het management in de komende jaren. De details hiervan zullen later bekend gemaakt worden door middel van de vereiste persberichten en updates via de website.

Ingeval van aanwijzing van de directie als bevoegd orgaan, wordt de eerdere aanwijzing door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders lopende tot 11 oktober 2017 geacht te zijn ingetrokken.

Het is hetzelfde voorstel als in het verleden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is voorgelegd. Nu is daaraan toegevoegd dat de inkoop van aandelen vooral wordt gebruikt om verwatering te voorkomen, die zou kunnen ontstaan bij het uitgeven van stockdividend en bij aandelen voor het management.

De voorzitter constateert dat er geen vragen zijn over dit voorstel en brengt het in stemming.

Geen van de aanwezigen wenst zich te onthouden van stemming of is tegen het voorstel. Via e-voting zijn ook geen tegenstemmen of onthoudingen ontvangen. Daarmee is het voorstel unaniem aangenomen.

12. Rondvraag

De voorzitter constateert dat, ondanks de volle zaal, de vergadering volgens schema verloopt en dat alleen de rondvraag nog resteert.

De heer Heinemann merkt op dat voorheen alle AvA's van Kendrion in Zeist in hotel Figi plaatsvonden. Deze keer werd in de uitnodiging aangekondigd dat de vergadering zou plaatsvinden aan de Europaboulevard in Amsterdam. De heer Heinemann had geen idee waar de Europaboulevard lag en daardoor vrij laat is binnengekomen. Hij zou het op prijs stellen als in volgende jaren een verwijzing wordt gemaakt naar waar het hotel ligt, zoals in de omgeving van RAI, of het Amstelpark en dat het dichtstbijzijnde openbaar vervoerpunt wordt aangegeven.

De voorzitter merkt op dat de aandeelhouders in het vervolg van de nodige tips zullen worden voorzien ten aanzien van de locatie omdat het belangrijk is dat men tijd aanwezig is. De keuze voor de vergadering is gevallen op Amsterdam, omdat verondersteld wordt dat deze locatie voor velen goed bereikbaar is, zeker ook met openbaar vervoer.

De heer Van Riet hoorde deze vergadering dat elektrische auto's tot 50 kilometer per uur geluid moeten maken. Hij vraagt zich af of dat een strikte grens is of dat er marges op komen.

De heer Van Riet vraagt zich verder nog af of Kendrion terugroepacties heeft gehad van onderdelen die geleverd zijn door Kendrion en of het voor Kendrion is weggelegd dat ICT-dingen worden gedaan. Telefoongebruik is natuurlijk een gruwel in auto's. Onder het rijden zou men niet moeten kunnen SMS-en en Whatsappen. Kan Kendrion daarin iets betekenen of ligt dat bij de producenten van de telefoons?

De heer Van Beurden legt uit dat die 50 kilometer per uur wetgeving is, die in de steigers staat en vaak al is goedgekeurd door parlementen in verschillende, meestal geavanceerde economieën in Europa en Amerika. Daaronder moet een elektrische auto een vorm van geluid maken. Er wordt niet gespecificeerd wat dat nu precies is. Hoe dat omschakelt, wanneer men boven 50 kilometer per uur rijdt, maar nog steeds in de bebouwde kom is, dat weet de heer Van Beurden niet.

Er waren gelukkig geen terugroepacties. Dat hoopt het bedrijf natuurlijk zo te houden. Kendrion heeft een ongeëvenaarde reputatie op het gebied van kwaliteit en betrouwbaarheid. Dat is ook echt een groot aandachtspunt.

Op het gebied van telefoongebruik in de auto deelt de heer Van Beurden de zorg van de heer Van Riet. De elektromagnetische actuators hebben daar echter helemaal niets mee te maken. Kendrion kan daaraan echt niets doen.

De voorzitter constateert dat er verder geen vragen meer zijn. Hij heeft zelf nog de volgende opmerkingen.

Een paar weken geleden heeft de corporate counsel, Wijgert Gooijer, aangegeven dat hij de organisatie zal gaan verlaten. Hij heeft na tien jaar besloten zijn carrière en ontwikkeling elders voort te zetten. Alle Kendrion-medewerkers zijn dierbaar, maar met sommigen heeft men nu eenmaal meer te maken dan met anderen. Dat geldt zeker voor de corporate counsel. Dat is een functie die heel erg in het speelveld ligt tussen directie en Raad van Commissarissen. Het is een primaire taak van de Raad van Commissarissen om een goede verhouding met de directie te onderhouden. Het helpt wel als zich daar tussen een corporate counsel bevindt, die goed aanvoelt wanneer hij moet masseren en die ervoor zorgt dat de informatiestroom en communicatie zodanig lopen dat het niet eens komt tot een moment van verstoringen. Dat is een rol die zich vaak afspeelt op een niet zichtbare manier, maar die uiterst waardevol is. De voorzitter kan iedereen verzekeren dat, zeker in de periode dat hij in deze organisatie betrokken is geweest, Wijgert Gooijer zijn rol op een voortreffelijke manier heeft vervuld. De voorzitter wil hem daarvoor zeer bedanken en niet alleen namens zichzelf, maar namens iedereen achter de tafel. De voorzitter wenst Wijgert veel succes met zijn nieuwe baan.

De voorzitter richt vervolgens het woord tot zijn collega, Robert de Bakker, de vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen. Een man die, na twaalf jaar lidmaatschap van deze Raad van Commissarissen, afscheid neemt.

De voorzitter weet niet of er aanwezigen zijn die al twaalf jaar aandelen in Kendrion hebben. Dan weet men namelijk door welke stormen en schommelingen deze organisatie de afgelopen twaalf jaar is gegaan. Het was een zeer gediversifieerde onderneming, actief in een breed spectrum van takken van sport. Uiteraard op instigatie van de directie, maar zeker ook met forse ondersteuning van de Raad van Commissarissen is dit bedrijf gaan focussen op de magneten en alles wat daarmee te maken heeft. Het feit dat nu goede plannen voor de toekomst kunnen worden gemaakt, met veel perspectief, heeft ook voor een deel te maken met het voorwerk dat er in die periode is verricht en met name door de 'club' die toen aanwezig was. Robert de Bakker heeft daar altijd een heel significant onderdeel van uit gemaakt. Hij was voorzitter van de Audit Committee. Het is niet zo dat de Raad van Commissarissen alles wat financiën is, overlaat aan de Audit Committee. Nee, de Raad van Commissarissen kijkt daarin zeker mee. Het helpt wel heel erg als er een professionele Audit Committee is, met een goede voorzitter, die er in goed samenspel met de CFO, voor zorgt dat dit stuk van de organisatie, de financiën, het controlframework en the risks, goed gecheckt en gebalanceerd wordt. De voorzitter heeft in de afgelopen vier jaar zelf mogen ervaren dat hij nooit een seconde heeft getwijfeld of dat onderdeel bij Robert de Bakker in goede handen was. De voorzitter wil Robert daarvoor buitengewoon bedanken. Het is jammer dat er maar drie termijnen van vier jaar mogelijk zijn. Het is nu eenmaal zo. Robert de Bakker wordt zeer bedankt voor zijn betrokkenheid in alle jaren Kendrion. Hem wordt het beste gewenst in de vervolgfase van zijn leven.

13. Sluiting

De voorzitter constateert dat de bijeenkomst tot een einde is gekomen. Hij bedankt iedereen voor zijn en haar aanwezigheid en sluit de vergadering om 16.15 uur.