

Notulen

Algemene Vergadering van Aandeelhouders ("AVA") van Kendrion N.V. (de "Vennootschap")

gehouden op 11 april 2016 om 14.30 uur in Hotel Theater Figi te Zeist

1. Opening

De Voorzitter van de vergadering, de heer Ten Hove, heet alle aanwezigen van harte welkom. Hij behandelt enkele formaliteiten, voordat wordt overgaan tot de behandeling van de agendapunten.

De oproeping voor de 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 26 februari 2016 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 maandag 14 maart 2016. 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 wordt 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 Magazine en het CSR-rapport beschikbaar gesteld. Deze informatie is voor de aanwezigen ook beschikbaar in de foyer.

De Voorzitter meldt dat 6.865.941 aandelen aanwezig of vertegenwoordigd zijn en dat is 52,1% 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 3.246.085 stemmen uitgebracht.

De Voorzitter verzoekt de nieuwe CEO, Joep van Beurden, de aanwezigen mee te nemen in zijn maidenspeech.

2.a. Verslag van de Directie over het boekjaar 2015

De heer Van Beurden vindt het een groot voorrecht om vandaag voor de eerste keer als CEO de aandeelhouders tijdens deze jaarlijkse vergadering te mogen toespreken. Hij wil de volgende onderwerpen behandelen. Eerst zal hij een kort overzicht van Kendrion geven. Daarna een korte samenvatting en overzicht van de resultaten 2015 en een toelichting op de twee divisies, Automotive en Industrial. Daarna zal Frank Sonnemans, CFO, de financiële resultaten en het voorgestelde dividend toelichten. Tot slot volgen enkele samenvattende opmerkingen van de heer Van Beurden.

De verandering van CEO is genoegzaam bekend. De heer Piet Veenema, die 12 jaar deze functie heeft waargenomen, is eind 2015 gestopt. De heer Van Beurden is de nieuwe CEO per 1 december 2015.

De organisatie bestaat uit twee Divisies, Industrial en Automotive. Tot Industrial behoren drie businessunits (Industrial Magnetic Systems, Industrial Drive Systems en Industrial Control Systems) en tot Automotive twee (Passenger Cars en Commercial Vehicles). Kendrion produceert elektromagnetische componenten voor auto's en industriële toepassingen. Kendrion kent vele leidende klanten. Kendrion heeft 2.700 medewerkers in 15 landen wereldwijd, en de omzet in 2015 bedroeg EUR 442 miljoen. Kendrion is genoteerd aan Euronext, reden voor de aandeelhoudersvergadering van vandaag.

Vanuit zijn perspectief als nieuwkomer wil de heer van Beurden het volgende benadrukken. Over de afgelopen tien jaar is de omzet van het bedrijf met gemiddeld 14% per jaar gegroeid. Over de afgelopen vijf jaar is hetzelfde beeld zichtbaar en dat is een grote prestatie. Gedeeltelijk gaat het om acquisities en gedeeltelijk om organische groei, maar zelfs zonder acquisities toont het bedrijf gemiddeld 5% organische groei. Dat is de beste illustratie van de kwaliteit van de producten, de R&D, de markten en klanten en het vermogen om dit om te zetten in groei.

2015 was een jaar met een sterke eerste helft, gevolgd door een zwakkere tweede helft, zowel bij Automotive als Industrial. De organische groei betrof 3%, maar dit was voornamelijk het gevolg van currency effecten. Daarvoor gecompenseerd was het min of meer "flat". 2015 was een jaar waarin de groei is achtergebleven ten opzichte van de verwachtingen. Het bedrijf is financieel gezond met een sterke balans, die ook in 2015 weer is versterkt door een goede cashflow. De bescheiden groei in omzet heeft de winstgevendheid in 2015 negatief beïnvloed, omdat de groei niet voldoende was om de hogere kosten, ook warranty kosten, in 2015 en de toename in afschrijvingen te compenseren. Daarmee is de return on sales gezakt van 7,7% naar 5,8% en ook de nettowinst liep wat terug. Het vierde kwartaal, voornamelijk december, was zwak vanwege klanten die voorzichtig waren met bestellen, omdat zij hun voorraden goed in de gaten houden aan het einde van het jaar.

Aan de top van de gepresenteerde tabel staan de cijfers voor 2015. De omzet is gestegen met 3%, minder dan verwacht, en vanwege de kostenstijging zijn de gevolgen voor de EBITDA, nettowinst en return on sales zichtbaar. Frank Sonnemans zal hier later dieper op ingaan. In het vierde kwartaal liep de omzet ten opzichte van het jaar daarvoor terug omdat klanten zowel bij Automotive als Industrial tegen het einde van het jaar de voorraden reduceerden in verband met beheersing van het eigen

werkkapitaal. Dat is meteen zichtbaar in onze omzet. Dat vertaalde zich in een return on sales van 2,4% in dat kwartaal.

De heer van Beurden vervolgt met een toelichting op de industriële divisie. Hier was ook sprake van een gemend jaar met goede marktcondities in de eerste helft van het jaar, waarin de Duitse machinebouwindustrie (die voor een groot deel afhankelijk is van export naar en ontwikkelingen in China en de Verenigde Staten), er goed uitzag. Maar in de tweede helft van het jaar, vanwege de wereldwijde trend van minder groei en meer onzekerheid in Azië en de Verenigde Staten, was het minder goed. Over het gehele jaar is de omzet gelijk gebleven, maar vanwege de kostenstijging is de EBITDA afgenomen.

Vervolgens worden de verschillende businessunits toegelicht door de heer Van Beurden. IMS, Industriële Magnetische Systemen, heeft het goed gedaan met een groei van 5%, mede vanwege het overbrengen van productie van bepaalde producten naar Roemenië, waar de kosten lager liggen. Bij Industrial Control Systems heeft men een moeilijk jaar gehad. De revenue is gedaald met 6%, voornamelijk omdat een aantal projecten is vertraagd. Die projecten zijn niet verloren, dus de omzet komt wel, maar niet in het jaar waarop men gehoopt had. Er zijn een aantal efficiencyprojecten in gang gezet. Er is bijvoorbeeld productie overgeheveld van Malente naar Sibiu, de faciliteit in Roemenië. IDS, Industrial Drive Systems, met name actief in remmen en koppelingen, kende een "steady" jaar, met een klein beetje groei. Een groot klantenproject faseert uit, maar bij andere klanten groeit men wel en samen opgeteld, leidt dit tot een kleine groei. Een belangrijk project in China is vertraagd.

De heer van Beurden verwacht bij Industrial dat de rol van de Roemeense fabriek groter gaat worden in de komende jaren vanwege de lagere kosten en de goede productiekwaliteit.

Binnen Automotive zijn twee business units actief, Passenger Cars en Commercial Vehicles. Automotive kende hetzelfde beeld in 2015, een jaar waarin het activiteitsniveau in de eerste helft goed was en in de tweede helft een vertraging is opgetreden. De omzet was 5% hoger dan in 2014, maar ook hier waren de verwachtingen hoger ten aanzien van de EBITDA. In het vierde kwartaal, zoals reeds eerder gezegd, hebben klanten hun voorraden afgebouwd, voornamelijk in december. Men heeft ook te maken gehad met kwaliteitskosten en die Q4 en het hele jaar negatief hebben beïnvloed.

Bij Passenger Cars heeft men succes bij het aantrekken van nieuwe projecten. Men heeft te maken met een aantal aflopende contracten, maar deze business unit zal het de komende jaren goed blijven doen, mede vanwege een aantal klanten en projecten in de pijplijn. Het "active damping" project, het grootste project dat Kendrion ooit gedaan heeft met verwachte totale revenuen van meer dan EUR 300 miljoen, is nu in serieproductie genomen en dat loopt volgens verwachtingen. De situatie bij Volkswagen heeft wat impact gehad, hoewel dit niet heel erg duidelijk is omdat het moeilijk is om te constateren of het om afbouw van de voorraad gaat of de directe impact van de dieselmotoren en het aandeel van Volkswagen in de verschillende markten.

Dan het CSR-programma, Taking Responsibility, voor de jaren 2015 - 2017. De onderwerpen waar het management zich op richt, worden in de presentatie getoond. Kendrion heeft een jaarlijks CRS-rapport, met zekerheid door de verificatie van de belangrijkste resultaten door externe auditors. Integrated reporting is in voorbereiding. Een werkgroep geeft de integrated reporting over de komende jaren gestalte. Kendrion werkt volgens de tien principes van de UN Global Compact. In zijn algemeenheid zit Kendrion vooraan in het peloton bij CSR. Het is onderdeel van de management doelstellingen en het krijgt veel aandacht van de Raad van Commissarissen en de Executive Board. Meer dan 20% van de industriële producten en meer dan 40% van de automotive producten dragen bij aan energy saving en

emission reduction. Dit is belangrijk in verband met CSR, maar daarnaast is het zakelijk ook goed. Kendrion producten die de CO2-footprint van bijvoorbeeld de auto verminderen, dan biedt dat een mooi verkoopargument voor Kendrion's klanten.

Bij de grote fabrieken zijn goede relatieve CO2-reducties bereikt in de laatste jaren van meer dan 46% en een energievermindering van meer dan 10%. Het doel voor eind 2017 is een relatieve reductie van 25%. In 2015 is de CO2-emissie met 13% verhoogd. De reden hiervoor is de overgang bij een bepaalde fabriek van elektriciteit naar gas, wat energietechnisch een goede keuze was. De elektriciteitsproducent was CO2-neutraal, maar de gasproducent nog niet. Door de switch zal de schijnbare toename teniet worden gedaan. Kendrion heeft 36 supplier CSR audits gedaan. De illness rate is met 2.5% laag, hoewel iets hoger dan in 2014. In 2015 waren er minder ongelukken dan in 2014.

De heer Van Beurden geeft het woord vervolgens aan Frank Sonnemans.

De heer Sonnemans geeft wat meer inkleuring aan de resultaatontwikkeling in 2015.

Het vierde kwartaal was een teleurstellend kwartaal met een omzetafname van 2% en een aantal eenmalige factoren die het resultaat gedrukt hebben. De reeds genoemde voorraadafbouw bij klanten had een negatieve impact op de topline. Met name december is bij Kendrion altijd lastig te voorspellen, omdat dit sterk afhankelijk is van het voorraadbeheer van grote klanten in Duitsland, vooral binnen automotive. Dit jaar startte dit proces aanzienlijk vroeger dan in het voorgaande jaar en raakte dit bovendien ook de industriële activiteiten. Een tweede oorzaak die de resultaten heeft beïnvloed, betreffen eenmalige product warranty costs, kwaliteitskosten die geclaimd worden onder de garantievoorzieningen. Deze hadden in vergelijking met het vierde kwartaal van 2015 een negatieve uitwerking van EUR 2 miljoen. Over het hele jaar genomen was de impact zelfs EUR 3 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Ten slotte was er sprake van EUR 0,6 miljoen incidentele herstructureringskosten in Industrial Control Systems. Deze zullen vanaf begin 2016 bijdragen aan de resultaten.

De cijfers over het gehele jaar tonen een 3% groei, grotendeels gedreven door wisselkoerseffecten. De EBITDA daalde met 8%. De sterkere daling in de EBITA met 22% is het gevolg van een aantal grotere nieuwe investeringsprojecten, waarop begonnen is af te schrijven terwijl de opbrengsten nog nauwelijks een bijdrage leverden aan de resultaten. De nettowinst was 17% lager dan het jaar daarvoor.

De omzetgroei van 3% is gedreven door de Automotive activiteiten die met 5% toenamen. De omzet in Industrial bleef gelijk zoals ook eerder door Joep van Beurden is toegelicht. De brutowinst (added value), de omzet na aftrek van materiaalkosten en inkoop van half-fabrikaten bij derden, nam licht toe met 0.6% tot 48% van de omzet. Het grondstoffenklimaat was redelijk stabiel met een aantal lichte prijsdalingen.

De personeelskosten stegen met EUR 7,8 miljoen, of wel 6%, naar EUR 133 miljoen. EUR 3 miljoen had betrekking op wisselkoerseffecten. Daarnaast werden we geconfronteerd met sterke loonstijgingen, voornamelijk in Duitsland, hetgeen leidde tot 4% hogere loonkosten. Een verdere investering in R&D staf en EUR 0,9 miljoen herstructureringskosten werden slechts gedeeltelijk gecompenseerd door toegenomen efficiencies in direct personeel. De andere post die een stijging vertoont betreft de "other operating expenses", met daarbinnen de reeds genoemde eenmalige hogere kwaliteitskosten ten opzichte van het op dit gebied gunstiger uitgevallen 2015. Daarnaast zijn een aantal specifieke projecten uitgevoerd, onder andere een in samenwerking met Roland Berger uitgevoerd wereldwijd

marktonderzoek en diverse andere activiteiten gericht op de uitbreiding van Kendrion's activiteiten. Dat leidde samen tot EUR 0,8 miljoen hogere uitgaven. Verder was sprake van een hogere post repair en maintenance voor het wereldwijde machinepark van EUR 1,1 miljoen. De research en development kosten stegen van EUR 23,2 miljoen naar EUR 26,4 miljoen. Dit biedt steun aan projecten die men op dit moment aan het ontwikkelen is voor toekomstige groei. Ten slotte steeg de post afschrijvingen met EUR 3 miljoen, dit is direct gerelateerd aan een aantal nieuwe projecten die inmiddels de markt zijn ingegaan.

Het resultaat van dit alles, voornamelijk door de sterkere kostenstijging en een teleurstellende omzetontwikkeling, is dat de EBITA-marge daalde van 7,7% in 2014 naar net onder de 6% in 2015. De netto financieringskosten tonen een sterke daling van EUR 4,6 miljoen naar EUR 3,3 miljoen, dit als gevolg van de zeer goede cashflow ontwikkeling die tot een daling van de schuldenpositie heeft geleid. Tevens profiteerde de onderneming nog van het volledig jaareffect van de duidelijk betere en goedkopere financiering, die Kendrion in het derde kwartaal 2014 had afgesloten. De betaalde financieringskosten inclusief marge bedroegen in 2015 1,9% ten opzichte van 2,7% in 2014 en 3,4% in 2013. De vennootschapsbelasting in 2015 was laag, EUR 1,9 miljoen ten opzichte van EUR 4,7 miljoen in 2014, waarmee het effectieve belastingpercentage dat afgedragen is, op 10,3% uitkwam. In Nederland betalen we normaal gesproken 25% en een mix over de activiteiten wereldwijd leidt tot 26%. Daar lag dit duidelijk onder, vooral ook vanwege de gedeeltelijke aftrekbaarheid van de interest- en garantiekosten met betrekking tot de EU-boete die Kendrion enige tijd geleden heeft betaald. Het resultaat is een nettowinst van EUR 16,8 miljoen in 2015 ten opzichte van EUR 20,2 miljoen in het jaar ervoor.

Kendrion is tevreden met de positieve ontwikkeling van de cashflow. De werkkapitaalpositie liep verder terug en zit nu net onder 10% van de omzet, terwijl deze in 2014 duidelijk daarboven lag, voornamelijk door verbeteringen van de debiteuren- en crediteurenposities.

Investeringslagen lagen met EUR 22,3 miljoen volgens verwachting boven het niveau van de afschrijvingen (EUR 19,4 miljoen). Het belangrijkste investeringsproject, ongeveer een kwart van het totaal, heeft te maken met de nieuwe lijn in Oostenrijk voor elektromagnetische ventielen voor schokbrekers. De inkomsten van een aantal desinvesteringen die men gedaan heeft bedroegen EUR 2,5 miljoen.

Alles bij elkaar resulteerde dat in een sterke cashflow ontwikkeling van EUR 21,2 miljoen, hetgeen duidelijk ligt boven het niveau van de nettowinst (128% daarvan). Niet alleen dit jaar, ook over de laatste jaren heeft Kendrion een goede conversie van winst naar cash gezien, gemiddeld 92% van de netto winst, zeker als wordt bedacht dat de investeringen elk jaar duidelijk boven het afschrijvingsniveau gelegen hebben. De netto schuld is in 2015 teruggelopen van EUR 83 miljoen naar EUR 69,1 miljoen. De solvabiliteit is versterkt van 46% naar 50% en de netto schuld ratio, EBITDA ten opzichte van debt, is verbeterd van 1,7 naar 1,5. Voor acquisities is er op dit moment meer dan EUR 100 miljoen beschikbaar vanuit de ruimte onder het vreemd vermogen.

De dividend policy is bekend. In principe wordt tussen de 35 en 50% van de nettowinst uitgekeerd. Kendrion wil wel een minimum solvency rate aanhouden van 35%. Besloten is om een voorstel aan de aandeelhouders te doen om eenmalig de payout ratio te verhogen. Daar is een aantal redenen voor, zoals het in absolute zin gelijk houden van het dividend van de 78 cent die over 2014 is uitgekeerd, de sterke financiële positie en de gezonde business fundamentals voor de toekomst. Vandaar het voorstel om de pay-out ratio voor dit jaar eenmalig te verhogen naar 61% en daarmee een gelijk dividend aan te bieden ten opzichte van vorig jaar.

De heer Van Beurden geeft tot slot een samenvatting van de resultaten. Het bedrijf heeft over de afgelopen vijf en tien jaar een goede omzetgroei laten zien. Zoals op de slide te zien is, is de winstgevendheid achtergebleven en niet in voldoende mate meegegroeid met de groei van de omzet. Een belangrijk punt is, en dat blijkt ook uit het voorstel aan de aandeelhouders voor het dividend, dat veel vertrouwen bestaat in de business en in de mogelijkheid om zowel de omzet als de winstgevendheid te laten groeien. Op 3 mei worden de resultaten over het eerste kwartaal bekend gemaakt en dan zal een strategie update worden gegeven over hoe Kendrion dit wil gaan realiseren, inclusief de targets die worden voorgesteld voor de komende jaren. Hij nodigt iedereen van harte uit voor deze sessie in Amsterdam, waarvoor binnenkort de uitnodigingen worden verstuurd.

De Voorzitter bedankt beide sprekers voor de inkleuring van de ontwikkelingen in 2015. Hij biedt nu de gelegenheid om vragen te stellen. Iedereen mag per spreekbeurt drie vragen stellen.

De heer Stevense, Stichting Rechtsbescherming Beleggers, heeft de jaarcijfers als een koude douche ervaren. Het viel de Directie ook tegen, maar dat had men toch wel aan zien komen, dus een winstwaarschuwing was volgens hem op zijn plaats geweest. Het valt hem ook tegen dat er weinig wordt vermeld over Volkswagen. De Directie is positief over de komende tijd, maar er was sprake van een CEO wisseling, dus de vraag is of de cijfers van 2015 misschien een beetje gemanaged zijn. Er wordt positief over de winstgevendheid gesproken en er is veel vertrouwen, maar nu men enkele maanden verder is sinds de CEO wissel, moet er toch enig inzicht in de gang van zaken zijn. Hij vraagt een toelichting op de vermelde groeiversnelling. De heer Van Beurden heeft veel ervaring in het Verre Oosten, dus hij wil graag weten of de business daarnaar wordt overgeheveld c.q. uitgebreid.

De heer Sonnemans kan zich voorstellen dat de aandeelhouders de cijfers vonden tegenvallen, maar als Kendrion tot de conclusie was gekomen een winstwaarschuwing te moeten geven, dan was dit gebeurd.

De heer Stevense constateert dat ook de koers heeft gereageerd met een daling van 10%.

De heer Sonnemans meent dat het 8% was, maar het blijft een hoog percentage, hoewel dat ook samenhangt met het negatieve beursklimaat van de dag. Er is uitgebreid nagedacht over het wel of niet afgeven van een winstwaarschuwing, maar de conclusie was dat dit niet noodzakelijk was. Het is jammer dat op de dag zelf de koers terugliep, maar dat is logisch wanneer de resultaten tegenvallen, zeker in het volatiele klimaat van de beurs dit jaar. Kendrion had verwacht dat de omzet op EUR 450 miljoen zou uitkomen, maar aan het eind van het jaar zat men hier EUR 8 miljoen, nog geen 2% vanaf, mede als gevolg van de eind van het jaar opgetreden voorraadafbouw bij klanten. Dat alles afwegende zag Kendrion niet de noodzaak van het afgeven van een winstwaarschuwing.

Wat betreft Volkswagen stelt hij vast dat er een iets sterkere impact is geconstateerd bij de voorraadafbouw bij Volkswagen dan bij andere klanten, met name met betrekking tot de orders voor dieselvantielen.. Daarnaast communiceert Volkswagen direct noch indirect nauwelijks met haar leveranciers, dus Kendrion weet niet of nauwelijks meer dan het publiek. Het managen van cijfers gebeurt absoluut niet. Bij een CEO-wisseling is het zijn taak daarop toe te zien. Kendrion heeft altijd bekend gestaan als een transparante onderneming, ook in de communicatie met de aandeelhouders en dat geldt zeker voor dit punt. De juiste resultaten zijn gerapporteerd.

De Voorzitter benadrukt dat ook de Raad van Commissarissen daar kritisch naar kijkt, zeker wanneer op 1 december een nieuwe CEO aantreedt. Hij kan bevestigen dat er geen sprake is van resultaatmanagement.

De heer Van Beurden merkt op dat dit bedrijf de laatste jaren altijd organisch is gegroeid met 5%. Hij wil benadrukken dat 5% groei een aanzienlijke prestatie is over een periode van 15 jaar. Er zijn bedrijven die een paar jaar hard groeien, maar er zijn maar weinig bedrijven die dat tien jaar op rij volhouden. Dat spreekt voor de kwaliteit van de producten en de mensen die het werk doen in de fabrieken en in de organisaties, en voor de relaties met de klanten. Hij heeft het woord groeiversnelling niet gebruikt, maar hij ziet wel groeikansen voor het bedrijf. Bij de Passenger Cars unit is sprake van een aantal trends, zoals de groei van het marktaandeel van elektrische auto's. Overall is behoefte aan CO2-reductie in het kader van het milieu en lagere kosten. Er is een continue vraag naar meer veiligheid en comfort. Hij kan zich geen tijd herinneren dat er zoveel veranderingen tegelijkertijd aan de gang waren in de automotive industrie en dat biedt zeker kansen. Maar het kan nog wel 5 jaar duren om nieuwe technologie te ontwikkelen die gebruik maakt van deze trends..

De heer Stevense constateert dat er een groeidoelstelling is afgegeven voor 2018.

De Voorzitter meldt dat dit een onderwerp is voor 3 mei, waarop hier uitgebreid zal worden teruggekomen.

De heer Diaz, Vereniging van Effectenbezitters, bedankt voor de toelichting, het bestuursverslag en de toelichting op de cijfers. Hij verzoekt een nadere toelichting op de resultaten en de resultaatsontwikkeling. Het resultaat wordt enerzijds bepaald door de opbrengsten en anderzijds door de kosten. De heer Van Beurden meldt dat een goede prestatie is geleverd door jaar op jaar 5% te groeien. Hoe verhoudt dit zich tot de groei van de markt? Vorig jaar is het grootste contract van EUR 300 miljoen afgesloten. De heer Veenema heeft in het FD gezegd dat er wellicht een spin-off zou komen en dat de active dempers ook geproduceerd zouden worden voor de Verenigde Staten, en dat dit vanaf 2017 wellicht zou leiden tot EUR 30 miljoen omzet per jaar. Sindsdien heeft hij hier niets meer over gehoord. Hij vraagt naar de stand van zaken. Het resultaat is beïnvloed door incidentele kosten en een ervan zijn de hoge warranty kosten. Hij verzoekt hier een nadere toelichting op, want bij dit soort zaken is hij bang dat er iets mis is met de kwaliteit. Een groot deel van de omzet wordt gerealiseerd in de automarkt en in toenemende mate is sprake van terugroepacties in de autosector en dat is enorm kostbaar. Stel dat Kendrion een product levert aan de auto-industrie dat leidt tot een terugroepactie, zou dat tot aansprakelijkheid voor Kendrion kunnen leiden?

De heer Van Beurden vindt 5% organische groei een prestatie, maar het bedrijf is harder gegroeid met 14% en dat is een combinatie van organische groei en M&A. De automarkt is over de afgelopen tien jaar een redelijk stabiele markt geweest. Vorig jaar is een update gemaakt van de marktanalyse en die voorziet een groei van ongeveer 3,9% per jaar. Hij denkt dat dit over de afgelopen periode niet erg veranderd is, dus vastgesteld kan worden dat men organisch net iets harder is gegroeid dan de markt. Als je tien jaar 4 tot 5% groeit, dan is dat echt significant, maar daarbij is men door acquisities eigenlijk 14% gegroeid, dus dat is duidelijk harder dan de markt. Dat is een getal voor geheel Kendrion, en heeft niet alleen betrekking op automotive, maar hij denkt dat men kan stellen dat Kendrion in automotive significant harder gegroeid is dan de markt. Die grotere footprint en de daarbij behorende grotere naamsbekendheid vertalen zich ook in het feit dat men een steeds serieuzere gesprekspartner wordt voor grote Tier 1 en OEM klanten. Deze zijn vele malen groter dan Kendrion en zien de groei, de footprint en de financiële kracht van Kendrion, waardoor zij met het bedrijf een project aan durven gaan dat een ontwikkeltijd nodig heeft van vier tot vijf jaar. Een voorbeeld is het demper project, waar men gezamenlijk moet investeren en de klant er echt vertrouwen in moet hebben dat je er over vijf jaar nog bent. Het active damping project loopt in Europa, maar de klant is ook wereldwijd actief en ziet daarom kansen om dat in Amerika en op termijn misschien zelfs in Azië uit te rollen. Daarom wordt gevraagd of

Kendrion het ingewikkelde ventiel met dezelfde hoge kwaliteit, ook lokaal kan produceren in Amerika. Dat is het project waar Piet Veenema het over had. Er zijn diverse ontwikkeltrajecten met een aantal fasen. Deze fasen worden doorlopen en de mogelijkheden die de heer Veenema in het interview aangaf, bestaan nog steeds.

De heer Diaz vraagt wanneer wordt verwacht dat het rond komt.

De heer Van Beurden vindt 2017 enigszins optimistisch, maar naar verwachting zitten er geen grote verschillen met wat de heer Veenema meldde.

De heer Sonnemans merkt op dat de warranty kosten binnen Kendrion op een laag niveau liggen en redelijk stabiel zijn over de jaren. Er wordt normaal gesproken gerekend met ongeveer 1% kwaliteitskosten. Kendrion heeft op dat gebied een goed trackrecord. Desalniettemin werd men in het vierde kwartaal vorig jaar geconfronteerd met een specifieke claim van een klant binnen Commercial Vehicles. Per jaareinde heeft Kendrion een zo goed mogelijke inschatting gemaakt van het risico, waarbij de verwachte kosten duidelijk boven het gebruikelijke niveau lagen. Deze kosten zijn in het vierde kwartaal genomen. Bij automotive vindt altijd een uitgebreid kwaliteitsproces met de klant plaats, met certificeringen, kwaliteitscontroles en uitgebreide tests in de verschillende fasen van de ontwikkeling, het opstart- en productieproces. Echter, je kunt nooit helemaal uitsluiten dat er een keer iets gebeurt. Ten aanzien van de eventuele aansprakelijkheid gaat het bij Commercial Vehicles vaak om relatief kleinere volumes, maar bij Passenger Cars waar de aantallen groter zijn, kan dat bij een eventuele terugroepactie om substantiële bedragen gaan. Daar is Kendrion zo goed als mogelijk voor verzekerd.

De Voorzitter benadrukt dat er alles aan gedaan wordt om grote kwaliteitsissues en terugroepacties te voorkomen.

De heer Broenink, aandeelhouder uit Rotterdam, heeft weleens gekscherend gezegd dat de echte kwaliteit van Kendrion was dat de heer Veenema in staat is was om Duitse familiebedrijven te overtuigen dat zij moesten verkopen aan Kendrion. Er werd net gesproken over toekomstige groei en hij zag een beschikbaar bedrag staan van EUR 100 miljoen voor overnames. Hij vraagt of er in het Zwarte Woud onderhandelingstrajecten met families over verkoop lopen. Hij heeft begrepen dat het Duits van de heer Van Beurden niet zo goed is. Wordt het beleid op dezelfde manier voortgezet of slaat Kendrion een andere richting in met de groei?

De heer Van Beurden antwoordt dat zijn Duits elke dag beter wordt, mede door zijn bezoeken aan Villingen en andere plaatsen. M&A is bijna per definitie opportunistisch, want je moet voldoen aan een groot aantal randvoorwaarden voordat men een bedrijf kan toevoegen. Dat gaat vaak gepaard met langdurige onderhandelingen, maar ook met praten met bedrijven zonder dat dit meteen een M&A-discussie is. Men moet elkaar leren kennen, want het gaat over de resultaten, de strategische portefeuille moet kloppen, het moet cultureel mogelijk zijn en de prijs moet goed zijn. Hij denkt niet dat de M&A aanpak onder Piet Veenema fundamenteel verschilt van de huidige werkwijze. Misschien is het enige accentverschil dat Piet Veenema graag wilde groeien in Amerika en China, en meer de nadruk legde op de industriële kant. De heer van Beurden kijkt iets breder. M&A is en blijft belangrijk. Het bedrijf heeft laten zien dat het goed kan groeien en hij verwacht niet dat dit verandert.

De heer Broenink vraagt of de groei in Duitsland wordt voorzien of elders.

De heer Van Beurden kan deze vraag op het gebied van M&A niet beantwoorden, omdat dat afhangt van het bedrijf dat wordt ingelijfd. Daar zit een zeker opportunisme in. Wanneer een bedrijf strategisch, financieel en cultureel interessant is, dan zal er altijd naar gekeken worden. Het is moeilijk om hier in zijn algemeenheid iets over te zeggen.

De Voorzitter meldt dat groei in de Verenigde Staten en China een belangrijk speerpunt blijft.

De heer Van Beurden bevestigt dit. Of dit organisch of M&A betreft, hangt wederom af van wat er op het pad komt.

De heer Witteveen, Kempen Oranje Participaties N.V., heeft een vraag over de kosten van vorig jaar. De omzet bij een onderneming als Kendrion is lastig in te schatten op de korte termijn. Het kan mee- en het kan tegenvallen. Hij zou graag zien dat de kosten vanuit de optiek van de belegger een beetje mee kunnen ademen. Daar lijkt het wat aan te ontbreken ofwel men heeft mogelijk de terugval in omzet niet tijdig gezien. Kan daar iets over gezegd worden?

De heer Van Beurden bedankt voor de vraag en meldt dat de kosten inderdaad mee moeten ademen, maar iedereen begrijpt dat dit niet op weekbasis kan worden bekeken. Als je aan ziet komen dat gedurende een langere periode de groei fundamenteel minder wordt, dan zal je daar aan de kostenkant rekening mee moeten houden. Hij heeft eerder aangegeven dat als je jarenlang zo hard groeit, er complexiteit in het bedrijf komt. Dat is onvermijdelijk en heeft ook te maken met M&A. Bij overnames zijn er twee integratierondes nodig. De eerste integratie is de organisatie integreren en overduidelijke duplicaties eruit halen. Daar komt een tweede slag overheen en die heeft te maken met complexiteit, die moet er uitgehaald worden, dat vertaalt zich ook in lagere kosten en hogere beslissingssnelheid. Als je van mening bent dat er echt een fundamenteel verschil is in groeipatroon, dan moet dat ook aan de kostenkant gevolgen hebben. Maar dit is niet het geval wat hem betreft. Wanneer je een of twee kwartalen tegenwind hebt, en er staat een organisatie met goede R&D-capaciteit, dan moet je ook de moed hebben om te blijven investeren in de toekomst.

De heer Witteveen constateert dat de Zwitserse Frank 20 tot 25% in waarde is veranderd, dat maakt dat Zwitserland vreselijk duur is. Hij vraagt wat hier structureel aan wordt gedaan, aangezien Kendrion daar ook een vestiging heeft.

De heer Van Beurden antwoordt dat hij niet specifiek kan ingaan op specifieke bedrijfsonderdelen, maar in Zwitserland is inderdaad iets fundamenteels veranderd, aangezien de exchange rate de verkeerde kant op is gegaan. De verwachting is dat het een structurele situatie is. Daar wordt binnen Kendrion goed naar gekeken.

De heer Burgers, Add Value Fund NV, wil inzoomen op de autonome groei. Achter in het jaarverslag zit het "five year summary" en hij ziet qua organische groei een cijferontwikkeling die haaks staat op de cijfers die de heer Van Beurden geeft. In 2012 was sprake van een min van 4,1%, in 2013 min 1,2%, in 2014 plus 8,2% en het afgelopen jaar plus 3,1%. Een definitie van het begrip organische groei is voor discussie vatbaar, maar de officiële doelstelling van Kendrion is een autonome groei van ten minste 10%. Gegeven het optimisme van het bestuur wil hij de 10% graag omarmen, maar hij realiseert zich dat men tot 3 mei moet wachten alvorens men kennis kan nemen van de onderbouwing daarvan. Hij ziet dat ook voor dit jaar de investeringen substantieel hoger zullen zijn dan de afschrijvingen en hij vraagt zich af waar dat betrekking op heeft. Hij leidt daar uit af dat de Directie de overtuiging heeft dat eenmalige factoren het afgelopen jaar de omzet hebben gedrukt, maar het lopende boekjaar niet zullen terugkeren.

Sterker nog, mag hij ervan uitgaan dat de vertraging in projecten vorig jaar, dit jaar zal worden ingelopen? Het valt op dat het aantal medewerkers met 2% is afgenomen. Zal deze trend doorzetten? In hoeverre wordt meer of minder gebruik gemaakt van flexibele krachten? Hij ziet een indrukwekkende lijst van belangrijke klanten in het jaarverslag staan, maar niet op het gebied van mechatronica. Is het de bedoeling dat mechatronica misschien met behulp van nieuwe acquisities de komende jaren een veel grotere rol krijgt in de omzet- en winstcijfers?

De heer Van Beurden bedankt voor de vragen. De autonome groei doelstelling van 10% staat vermeld in het jaarverslag, maar er is bij vermeld dat de targets op dit moment worden bekeken en dat hier 3 mei op wordt teruggekomen. Hij meldt dat de doelstelling inderdaad 10% is, maar een bedrijf dat 5% organische groei realiseert over 10 jaar is een hele prestatie en dat moet niet onderschat worden.

De heer Burgers ontkent dit niet, maar in het verslag staat een organische groei van ten minste 10%. Daar leidt hij uit af dat het potentieel dat het bestuur ziet, misschien groter is.

De heer Van Beurden zal hier op 3 mei op terugkomen. Er zit een groot aantal projecten in de pijplijn, Het is een van de sterkte kanten van het bedrijf dat niet op één paard wordt gewed. Er worden aansprekende projecten met een groot aantal klanten uitgevoerd. Aan de andere kant is sprake van een aantal projecten die het einde van hun levenscyclus bereiken. Die mengeling resulteert per saldo wel in groei. Het project dat in 2015 vertraagd is, zal in 2016 starten, maar een ander project kan dan eventueel in 2016 parten gaan spelen. Wereldwijd zijn er zorgen over economische groei in het algemeen, denk aan China en Amerika. Dat speelt een rol voor individuele klanten bij hun beslissingen en de snelheid waarmee zij projecten doorvoeren. Dat drukt enigszins op de omzetgroei. Mechatronica is een combinatie van technologieën, en een van de manieren om componenten te veranderen in subsystemen. Daarmee kun je een groter onderdeel van het eindproduct leveren, wat leidt tot een betere positie en betere marges. Bij het Bilsteinproject geldt bijvoorbeeld ook een aantal andere differentiaties, dat is een prachtig subsysteem in een groter schokdemperproduct en daar maakt Kendrion een belangrijk onderdeel vanuit. Maar daar zit niet een elektronische component in. De beweging is om meer in subsystemen te kunnen leveren. Daarbij is mechatronica een optie, maar er zijn er meer.

De heer Sonnemans bevestigt een afname van het aantal directe medewerkers. Daarvoor loopt een aantal projecten voor een verdere verbetering van de efficiency. Dat heeft Kendrion altijd gedaan en dat zal zich ook in de toekomst zo voortzetten. Daarnaast is echter een toename bij de indirecte staf zichtbaar. Een deel daarvan komt voort uit de bewuste stap om de engineering capaciteit uit te breiden. De net besproken complexiteit die in de organisatie kruipt naarmate men verder groeit, zie je niet zozeer bij het directe personeel, maar meer bij de indirecte staf. In de toekomst zal er daarom op worden ingezet om ook hier het aantal mensen te verminderen. In een aantal landen, zoals Duitsland, zijn de mogelijkheden met betrekking tot flexibel personeel beperkter geworden door wettelijke maatregelen die de inzet van tijdelijke krachten duurder maken. Mede daardoor is het tijdelijk personeel afgenomen ten opzichte van vorig jaar.

De heer Van Praag, Baarn, vraagt of Kendrion betrokken is bij de ontwikkeling van de nieuwe Tesla en of er ook geleverd wordt aan General Motors.

De heer Van Beurden antwoordt dat een van de grote ontwikkelingen op het gebied van automotive de ontwikkeling van elektrische auto's betreft als onderdeel van de doelstelling om minder CO2 uit te stoten. Hier ligt een aantal kansen. Op dit moment rijden de auto's op accu's, maar er is ook een ontwikkeling

gaande naar fuel cells die werken op waterstof. Een van de zaken waar Kendrion zich op richt, zijn systemen die in auto's zitten onafhankelijk van de motor, bijvoorbeeld het schokdempersysteem. Dat is onafhankelijk van het feit of het om een elektrische auto, een fuel cell, of een auto met een traditionele verbrandingsmotor gaat. Er wordt inderdaad indirect geleverd aan General Motors, maar men levert niet aan Tesla.

De heer Van Praag benadrukt dat Tesla met een aantal grote elektrische auto's gaat beginnen.

De heer Van Beurden zegt dat Kendrion niet betrokken is bij de elektrische motor, maar wel bij systemen die de elektrische auto beter en veiliger maken. Naast de motor heb je het hele systeem eromheen, zoals de human interface, de manier waarop men met de auto omgaat, en er zijn allerlei ontwikkelingen in stoelen die bijvoorbeeld massages kunnen geven. Hier zijn ook allerlei belangrijke ontwikkelingen gaande. In Malente ontwikkelt Kendrion een zogenaamde sound actuator, die ervoor zorgt dat een elektrische auto beter hoorbaar wordt bij minder dan 30 km per uur, om zodoende gevaarlijke situaties te voorkomen.

De heer Van Praag vraagt of er grote overnames in Amerika te verwachten zijn.

De heer Van Beurden merkt op dat M&A wat opportunistisch is. Kendrion is breed geïnteresseerd in M&A, zowel in Europa, Amerika als Azië.

De heer Ten Cate geeft complimenten voor het Annual Magazine. Hierin wordt genoemd dat men bezig is met twee waterstofautoproducenten. Hij vraagt welke twee dit betreffen. Hoeveel is de free float van het aandeel Kendrion?

De heer Van Beurden kan geen namen van klanten vrijgeven. Wat betreft de fuel cell gaat het om experimentele ontwikkelingen en daarvoor worden vrij strikte non-disclosure agreements getekend.

De heer Sonnemans meldt dat de free float bij de officiële methode van Euronext vrij hoog is, rond 90%, omdat hierbij slechts een bepaald soort aandeelhouders wordt betrokken. Kendrion heeft echter een aantal grote aandeelhouders die te samen zo'n 45% van de aandelen vertegenwoordigen. Deze groep is duidelijk kleiner dan een paar jaar geleden en geconcludeerd kan worden dat de liquiditeit in die zin is toegenomen.

De Voorzitter meldt dat de afgelopen twee jaren de free float behoorlijk is toegenomen.

De heer Dekker meldt dat op pagina 50 van het jaarverslag een korte verhandeling over de Chinese operaties in Suzhou staat. Er wordt aangegeven dat een aantal projecten op stapel staat, maar dat deze pas rond 2017 zullen aanlopen. China is een lastig land en is ver weg. Het bestuur geeft aan daar een aantal dingen tegelijk te willen doen. Dat impliceert wel dat er hopelijk genoeg senior Europese medewerkers bij betrokken worden. Wat verwacht men precies qua omzet? Normaliter zal daar een behoorlijk learning curve in zitten en de winstgevendheid zal wat later vallen. De tweede vraag is of het bestuur zeker weet dat de IP van het bedrijf goed beschermd is, want Chinezen zijn heel goed in het kopiëren. Hij kan niet zo heel duidelijk teruglezen hoe goed de overname is geweest van Kuhnke. Dat was een vrij grote overname en in het begin waren er wat problemen in de productie en engineering, waarbij Kendrion met succes heeft bijgesprongen. Hij vraagt of men nu tevreden is over Kuhnke en of men nog acties wil nemen zoals verplaatsing van productie naar Roemenië, met back up in Duitsland.

De heer Sonnemans zegt dat toen Kuhnke werd gekocht, Kendrion gezegd heeft Kuhnke in ieder geval snel efficiënter te zullen maken. Daar zijn targets voor gesteld. Kendrion verwachtte voordelen te kunnen behalen door de kostenstructuur met zo'n EUR 2 miljoen te reduceren en dat is ook gebeurd. De reorganisatie is goed gegaan. Er zijn zelfs meer kostenbesparingen behaald dan oorspronkelijk verwacht. De integratie van het familiebedrijf binnen Kendrion is goed verlopen, waarbij wel gezegd moet worden dat de familie al uit het dagelijks management van het bedrijf was getreden. Zowel de CEO als CFO waren externen, die het bedrijf al vele jaren leidden. Kuhnke had weinig nieuwe projecten in de pijplijn op het moment van overname. Dat was bekend. De impact daarvan was het afgelopen jaar zichtbaar. Tegelijkertijd werd Kendrion geconfronteerd, zoals begin 2015 was aangegeven, met een aantal projecten die uit faseerden. Dat zal zich de komende jaren herstellen, wanneer nieuwe projecten naar de markt gaan.

De heer Van Beurden meldt dat in Roemenië een Kuhnke-faciliteit was en als productielocatie met lage kosten was dat aantrekkelijk. Hij sprak eerder over de tweetrapsraket bij integratie. De eerste integratie is goed verlopen, en nu komt men in de positie dat de andere Kendrion fabrieken gebruik kunnen gaan maken van dezelfde low cost productiefaciliteit. Dit is echt een positief element van de acquisitie.

Kendrion is al tien jaar aanwezig in China en terecht wordt aangegeven dat het een moeilijk land is. Er zijn grote cultuurverschillen en de manier van zaken doen is heel anders. In zijn vorige banen heeft de heer Van Beurden daar veel ervaring mee opgedaan. Na tien jaar hard werken maakt China inmiddels 4% tot 5% van de omzet uit en dat is eigenlijk te weinig gezien de omvang van de Chinese markt. Kendrion kijkt op dit moment naar de kansen om de omzet daar te vergroten. Dit zijn lange-termijnbewegingen, maar de ambities zijn er.

Kendrion is een innovatief bedrijf. Veel bescherming zit in de knowhow en trade secrets, en dus niet alleen maar in echte patenten. Het is heel moeilijk om de productiewijze te kopiëren, want de productiemethode zelf is waar de complexiteit zit. In geval van patenten kan er meer gestolen en nagemaakt worden. Dat is bij Kendrion dus wat moeilijker. Maar Kendrion is hier zeker gespits op en het wordt bij technologie overdracht naar China goed geborgd.

De heer Van Riet, particulier aandeelhouder, constateert dat gezegd is dat de CO2 emissie eigenlijk opgelopen is in plaats van teruggelopen. Hij vraagt op welke manier men invloed kan uitoefenen op de CO2-positie buiten vervoer en energievoorziening.

Er zijn twee presidentskandidaten in Amerika die 40% loonsverhoging willen doorvoeren. Hoe wordt daar rekening mee gehouden? Lukt de robotisering in Roemenië?

De heer Van Beurden antwoordt dat in de fabrieken en kantoren aanzienlijke CO2-reductie is behaald in de afgelopen jaren. De relatieve verhoging vorig jaar is meer optisch, dat heeft te maken met de keuze voor een bepaalde leverancier van gas, maar in 2016 zal de relatieve emissie weer dalen.

De automatisering in Roemenië loopt goed. Daar is in de afgelopen jaren heel wat productie naartoe gebracht en hij verwacht dat dit door zal gaan. Het is een mooie locatie.

Kendrion zal wat betreft de gewenste loonsverhogingen afwachten wat er gaat gebeuren bij de presidentsverkiezingen in Amerika. Als het ooit zover komt, dan worden er maatregelen genomen.

De heer Boom constateert dat de kranten vol staan over cybercrime. Hij veronderstelt dat het bedrijf wel last zal hebben van cybercrime. Hoe gaat men daarmee om? Staat het bovenaan op de agenda van de Raad van Commissarissen? Is het bedrijf al een keer gehackt?

De heer Sonnemans meldt dat cybercrime hoog op de prioriteitenlijst staat. Men is er al een aantal jaren mee bezig. Periodiek wordt een externe audit gedaan en wordt via ethical hacking gekeken of men kan

inbreken. Dit is voor het laatst in het derde kwartaal vorig jaar uitgevoerd. Het is positief dat het de professionals niet gelukt is om bij het bedrijf binnen te komen. Wel hebben zij een aantal bevindingen, dat is normaal. Voornamelijk in de productieomgeving hebben we wat oudere systemen, die kwetsbaarder zijn. Er is een actielijst voor een nog betere beveiliging gemaakt en die lijst wordt nu afgewerkt. Dat heeft de hoogste prioriteit van de IT-directeur en Frank Sonnemans zelf. Voor zover Kendrion weet is men niet gehackt en dat hoopt men graag zo te houden, alhoewel ze ook bij hele grote bedrijven binnenkomen met veel hogere budgetten dan die van Kendrion. Kendrion staat wat minder in de focus dan andere gevoelige bedrijven, maar het is zeker een actueel thema waar Kendrion actief mee bezig is.

De heer De Bakker antwoordt dat automatisering regelmatig op de agenda staat van zowel de Raad van Commissarissen als de Auditcommissie. In de afgelopen jaren heeft Kendrion in de dochterondernemingen een nieuw ERP-systeem ingevoerd. De Raad van Commissarissen heeft een aantal keren per jaar de voortgang nadrukkelijk gevolgd. Het project is vrijwel geheel binnen het budget gebleven en op tijd ingevoerd. Daarnaast worden ook de maatregelen op het gebied van cybersecurity gevolgd. De Raad van Commissarissen moet ervoor zorgen dat er door de Directie op een goede manier mee omgegaan wordt.

De Voorzitter concludeert dat het onderwerp prominent op de agenda staat.

De heer Heinemann is particulier aandeelhouder en woonachtig in Den Haag. Hij wil graag wat meer weten over de impact van de "sjoemelsoftware" van Volkswagen. Het heeft Volkswagen een enorme reputatieschade bezorgd, maar ook is het aandeel van Volkswagen met 35% verminderd. Het rendement en de winstgevendheid zullen navenant verlaagd zijn. Er zijn terugroepacties die ook zeer kostbaar zijn en bovendien staan er nog allerlei claims op de rol. Kan Kendrion ook aansprakelijk gesteld worden voor een deel van de aangerichte schade of heeft men juist voordeel van het terugroepen van de auto's? De tweede vraag gaat over de zelfsturende auto. Hoe ziet Kendrion daar de toekomst? Kan de uitfasering van klanten op den duur hoger worden dan de instroom? Heeft dat ook invloed op de winstgevendheid?

De heer Sonnemans lijkt het niet waarschijnlijk om aansprakelijk gesteld te worden, omdat men op geen enkele manier bij de ontwikkeling of het functioneren van de software betrokken is. Kendrion levert dieselvентиelen, direct en voor een deel ook indirect aan Volkswagen via een Tier 1 leverancier, die overigens ook niet met de software te maken heeft. Het is moeilijk te voorspellen of er een positieve ontwikkeling is in dit verband. Kendrion heeft bij de BAVA gezegd dat Kendrion niet betrokken is bij de oude dieselmotoren van Volkswagen, eigenlijk alleen bij de nieuwe schonere modellen. Als de oudere nu meer of sneller door de nieuwe vervangen worden, dan zou het tot wat meer business kunnen leiden, maar dit is nauwelijks te voorspellen.

De heer Van Beurden meldt dat zelfsturende auto's een van de grote automotive trends is. Er zijn magnetische toepassingen, die in zo'n auto belangrijk zijn. Dat kan voor Kendrion een opportunity zijn. De uitfasering van de projecten ligt eigenlijk vast. De automotive industry is erg gestructureerd met cycli van vijf tot zeven jaar. Vaak zijn er afspraken gemaakt over hoe de prijzen zich ontwikkelen. Het grootste deel van de investeringen moet worden terugverdiend in de eerste paar jaren. Het is verder zaak dat Kendrion zorgt dat de instroom groter is dan de uitfasering. Naarmate de reputatie op het gebied van kwaliteit en productie toeneemt en gezien de bestaande globale footprint in Europa, Azië en in de Verenigde Staten, krijgt Kendrion steeds meer mogelijkheden om projecten toe te voegen aan de pijplijn. Dat is de manier waarop Kendrion de organische groei realiseert.

De heer Heinemann ziet de omzet sterk stijgen, maar de winstgevendheid loopt achter. Wil men daar iets aan doen en zo ja, hoe?

De heer Van Beurden heeft dat eerder gememoreerd. Als het bedrijf hard groeit, dan sluipt er een vorm van complexiteit in. Dit jaar en volgend jaar gaat Kendrion gericht kijken naar die complexiteit en of het mogelijk is om werkwijzen zodanig te versimpelen dat de goede omzetgroei beter vertaald wordt in groei van de winst.

De heer Diaz heeft uit het verleden begrepen dat de meeste partijen die voor overname in aanmerking komen relatief klein zijn, en een omzet hebben van tussen EUR 15 en EUR 20 miljoen. De balans van Kendrion ziet er goed uit. Er is financiering ter beschikking, de rente is laag, dus een overname zal al snel leiden tot een hogere rentabiliteit. Waarom lukt het dan toch niet om een overname te realiseren? De heer Van Beurden zegt dat het een stukje opportunisme is maar de heer Diaz denkt dat Kendrion actief op zoek moet gaan, want wellicht zijn er partijen die overnamekandidaten voor de neus van Kendrion wegkopen. De tweede vraag betreft Steinbeis. Begin vorig jaar heeft deze kleine overname van EUR 1 miljoen plaatsgevonden en die overname had tot doel het binden van ingenieurs aan Kendrion, maar contractueel konden die ingenieurs zelf niet gebonden worden. Hij vraagt of er personeelsverloop te zien was bij Steinbeis.

De heer Van Beurden stelt dat er wel degelijk relatief grotere overnamekandidaten zijn. Die zul je eerder vinden aan de automotieve kant dan aan de industriële kant. De industriële markt is meer versnipperd en bestaat uit veel kleine bedrijfjes, die vaak ook zeer lokaal gericht zijn. Kendrion is actief en heeft een sterke balans, de financiële middelen, de strategische positie en de naamsbekendheid. Zoals al eerder vermeld, heeft hij in zijn vorige baan bij CSR veel aan M&A gedaan. Het is heel belangrijk dat je het goede bedrijf koopt, niet alleen qua productportefeuille, maar ook cultureel en qua locatie, zodat het kan worden geïntegreerd en men een prijs betaalt waar de aandeelhouder ook plezier van heeft. In die zin is het wat opportunistisch. Kendrion is zeker geïnteresseerd en actief. In de komende jaren zal men zien hoe dat uitpakt.

De heer Sonnemans bevestigt in het kader van overname van Steinbeis dat mensen niet gebonden konden worden. In de overeenkomst was wel bedongen dat als er mensen weg zouden gaan in de eerste maanden na overname, Kendrion een correctie op de verkoopprijs zou krijgen. Als er heel veel weg zouden gaan, kon de deal teruggedraaid worden. In de praktijk is er geen verloop geweest bij de engineers. Daar is Kendrion blij mee, want het gaat uiteindelijk om de knowhow van die mensen.

De heer Broenink herinnert zich dat hij hier een keer gezegd heeft dat het gek is dat Kendrion een Nederlandse houdstermaatschappij van Duitse firma's is. Op een gegeven moment kan er een Duitse partij komen die Kendrion wil overnemen. Hij zag in het CV van de heer Van Beurden dat hij al een keer een bedrijf verkocht heeft. Wordt er al gesproken met partijen die Kendrion willen overnemen of wordt daarover nagedacht?

De Voorzitter stelt dat de heer Van Beurden niet is ingehuurd om het bedrijf te verkopen. Hij is binnengehaald om de onderneming en de resultaten verder te laten groeien. Kendrion is tevreden over de aandeelhoudersstructuur en de ruimte die men krijgt om de plannen te verwezenlijken. Aan de andere kant, Kendrion is een beursgenoteerd bedrijf en dat betekent dat als iemand zich meldt en aandeelhouders vinden dat het bod terecht is en de Directie en Raad van Commissarissen vinden dat

ook, dan zal daar serieus naar gekeken moeten worden. Vooralsnog is de focus van de onderneming heel erg gericht op het realiseren van stabiele winstgevende groei binnen de huidige structuur.

De heer Stevense heeft een vraag over de ontwikkeling. Er wordt gezegd dat dit drie tot vijf jaar kan duren, maar hij meent dat in tijden van crises ontwikkelingen sneller gaan. De periode zou toch teruggebracht moeten kunnen worden naar drie jaar.

De heer Van Beurden antwoordt dat men afhankelijk is van de klanten. Kendrion is niet degene die zegt dat het drie, vier jaar moet duren. In het algemeen wordt een ontwikkelproject samen met de klant doorlopen. Maar Kendrion is niet leidend bij de planning. De producten van Kendrion zijn vaak een onderdeel van een groter systeem. Als het sneller kan, dan zal Kendrion dat absoluut doen. De realiteit gebiedt te zeggen dat in de praktijk dit soort bewegingen tussen de drie en vijf jaar duurt. Voorlopig moet met deze tijdspaden rekening worden gehouden.

De Voorzitter constateert dat alle vragen over dit onderwerp zijn beantwoord.

2.b. Uitvoering beloningsbeleid voor de Directie

De Voorzitter meldt dat tijdens de BAVA in november 2015 een aantal wijzigingen in het beloningsbeleid met de aandeelhouders is besproken. Mevrouw Sanders zal als voorzitter van de Remuneratiecommissie nu voornamelijk een toelichting geven op de uitvoering van het beleid voor de Directie. In het jaarverslag en de jaarrekening is hier ook veel informatie over opgenomen, evenals in het Remuneratierapport dat ook op de website is gepubliceerd.

Mevrouw Sanders geeft aan dat zij in april 2015 de uitvoering van het remuneratiebeleid heeft toegelicht en in november 2015 men samen heeft gediscussieerd over enkele veranderingen in het beleid. Zij stelt voor aan de hand van het gepresenteerde schema te bespreken hoe de beloningen in 2015 tot stand zijn gekomen. Aan de vaste beloning is alleen een indexering toegevoegd, zowel voor de CEO – toen nog de heer Piet Veenema – als voor de CFO. Het schema geeft aan dat de variabele beloningscriteria een aantal financiële en niet-financiële elementen kent. In 2015 is voor de toenmalige CEO, de heer Piet Veenema, een target pay out van 40% van de bruto vaste beloning uitgekeerd, ondanks dat niet alle targets gehaald zijn. In juni is hij verzocht om nog een half jaar langer te blijven, omdat de zoektocht naar de nieuwe CEO meer tijd gevegd heeft. De heer Veenema was bereid om zes maanden langer te blijven en toen is afgesproken dat hij de variabele beloning van 40% zou krijgen. Zij meldt verder dat Kendrion in het kader van het afscheid van de heer Veenema de eerder voorwaardelijk toegekende aandelen onvoorwaardelijk heeft toegekend. Dit betrof 5.500 aandelen. Verder zijn er geen bijzondere beloningen aan de heer Veenema toegekend.

Voor de CFO is de target pay out voor de variabele beloning 35% van de bruto vaste beloning. Men is uiteindelijk op een uitkeringspercentage van 22% uitgekomen. De reden is dat niet alle targets gehaald zijn. Het grootste gedeelte wel, maar een aantal elementen niet. De lange termijn variabele beloning (die ziet op een periode van 3 jaar) voor de CFO is ingegaan in 2013, dus toekenning speelt op dit moment niet.

De Voorzitter biedt gelegenheid om vragen te stellen.

De heer Heinemann heeft een vraag over de variabele beloning. Met een bedrijf kan het slecht gaan door slecht beheer, maar er kunnen ook externe omstandigheden zijn, zoals in dit geval de problemen bij Volkswagen. Wordt de bonus uitgekeerd als het niet aan het management ligt, maar aan externe omstandigheden?

Mevrouw Sanders antwoordt dat de Raad van Commissarissen een discretionaire bevoegdheid heeft om variabele beloningen al dan niet of niet geheel toe te kennen. Daarbij wordt naar redelijkheid en billijkheid gehandeld. In geval van extreme gebeurtenissen wordt beoordeeld of het redelijk is om dat te laten doorwerken in de variabele remuneratie.

De Voorzitter benadrukt dat lichtvaardige excuses niet geaccepteerd worden. Hij constateert dat er verder geen vragen zijn.

3. Vaststelling van de jaarrekening over 2015

De Voorzitter meldt dat de jaarrekening 2015 voor de eerste keer is gecontroleerd door Deloitte. Zij hebben een goedkeurende verklaring afgegeven. De jaarrekening wordt ter vaststelling aangeboden aan de aandeelhoudersvergadering. Net zoals vorig jaar, is het goed dat de accountant een toelichting geeft op de controlewerkzaamheden, dit keer in de persoon van de heer Savert van Deloitte. Daarna wordt gelegenheid geboden om aan hem vragen te stellen.

De heer Savert is partner bij Deloitte Amsterdam. Wim Keulers, partner, is ook aanwezig. Zij hebben samen het team aangestuurd dat de accountantscontrole bij Kendrion heeft gedaan. Het was de eerste audit en een eerste jaar is altijd uitdagend voor de accountants, management en commissarissen, en ook in het internationale netwerk geeft dat veel uitdagingen. Men is tot een goede afronding gekomen.

Deloitte controleert de jaarrekening en als er vragen zijn over de jaarrekening, dan zullen deze primair door het management beantwoord worden. Hij is graag bereid om vragen over de uitgevoerde accountantscontrole te beantwoorden. Primair heeft men zich gericht op de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld onder IFRS en de enkelvoudige jaarrekening onder titel 9, boek 2 BW. Het directieverslag wordt niet gecontroleerd, maar wel wordt vastgesteld of dit is opgesteld in overeenstemming met de wet. Gelijktijdig kijkt men of de inhoud verenigbaar is met de jaarrekening. Dat zijn de taken die ook in de verlengde accountantsverklaring worden toegelicht.

De accountantscontrole start met een auditplan. Omdat men al vanaf 2014 betrokken was, is dat plan al redelijk vroeg opgesteld. In 2015 is het plan definitief gemaakt samen met het management en de commissarissen. Deloitte is ook betrokken geweest bij de afsluiting van 2014, omdat het van belang is om met de vorige accountant de belangrijke posities en hun working papers te begrijpen. Zo start het proces en gedurende het jaar wordt het auditplan beoordeeld of de risico's nog steeds kloppen en waar nodig worden aanpassingen doorgevoerd.

De scope voor Kendrion is redelijk uniek ten opzichte van andere grote ondernemingen, omdat Kendrion uitsluitend operaties heeft buiten Nederland. Om begrip daarvan te krijgen is men afhankelijk van de lokale Deloitte teams in die landen. Het voornaamste deel zit in Duitsland en daarnaast zijn full scope audits en audit procedures uitgevoerd in een aantal andere landen, waaronder Oostenrijk en de Verenigde Staten. Uiteindelijk is met de groepsaudit een dekking van meer dan 90% van de omzet en

ruime dekking over profitability en de totale assets bereikt. Dat is redelijk veel, maar dat komt ook doordat er in een aantal landen statutaire auditverplichtingen gelden voor de lokale jaarrekening.

De materialiteitsgrens is gekozen op basis van de winstgevendheid in 2014. Dat heeft in het laatste kwartaal 2015 geleid tot een heroverweging van de materialiteit en of die nog steeds passend is. Daarbij is naar eenmalige effecten maar ook naar andere benchmarks naast winstgevendheid gekeken, zoals de totale activa, omzet en ontwikkelingen gedurende het jaar. Uiteindelijk is geconcludeerd dat de gekozen materialiteit niet aangepast hoefde te worden. Een belangrijk punt daarbij is dat de lokale controles in de landen sowieso met een stuk lagere materialiteit worden uitgevoerd dan de materialiteit die men hanteert op het geheel.

Er is een goedkeurende verklaring afgegeven, waarin we ons hebben gericht op een aantal key audit matters. Dat zijn de aandachtspunten die wij het belangrijkste vinden om de lezers te informeren.

Dat had dit jaar voornamelijk betrekking op de uitvoering van de audit. Een eerste controle heeft een aantal bijzonderheden. Je moet kennis krijgen van een onderneming, je moet een team opzetten met genoeg relevante branche-ervaring en je moet voldoende betrokken zijn bij de lokaal uitgevoerde werkzaamheden om aan het eind de verantwoordelijkheid te kunnen nemen en de verklaring te kunnen afgeven. Dat wordt in de verklaring beschreven. We zijn in een aantal landen nadrukkelijk aanwezig geweest. We hebben de Verenigde Staten bezocht, zijn meerdere keren in Duitsland geweest en in overleg met het management werd een aantal kleinere locaties bezocht die niet in de audit scope zitten. Aangezien er toch risico's zijn op het gebied van fraude en beheersing, is het goed om eens in de zoveel jaar een accountant langs die kleinere entiteiten te sturen. Dit jaar is gekozen voor een bezoek aan Mexico en Brazilië.

Een andere key audit matter is de decentrale structuur en dat vangen we af door volledig betrokken te zijn bij de lokale werkzaamheden.

Een derde punt is de waardering van goodwill, die stond vorig jaar ook in de accountantsverklaring als key audit matter. Goodwill is in grote mate afhankelijk van inschattingen van het management en ook van mathematische modellen, omdat met forecasts wordt gewerkt. Daar moet de accountant ook een gevoel voor krijgen. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van specialisten om de modellen en de achterliggende gegevens te begrijpen.

Uiteindelijk kwamen wij tot een goedkeurende verklaring die verstrekt is op 24 februari jl. De cijfers zijn op de 25^e februari gepubliceerd.

In zijn algemeenheid wordt het auditproces steeds complexer, dus op een aantal vlakken worden specialisten ingezet, onder andere bij de beoordeling van de goodwill, maar ook bij de fiscale positie. De beoordeling van latente belastingen is redelijk complex. Daar kijkt een speciaal team van fiscalisten mee. Bij reguliere zaken zoals IFRS of wanneer er verslaggevingsaspecten spelen, worden ook specialisten ingezet, evenals voor de IT-omgeving. De IT-omgeving is gecentreerd in Duitsland en er is een team met Risk IT-auditleden vanuit Stuttgart ingezet. Een van onze eigen teamleden is daarbij aangehaakt om begrip te ontwikkelen. We zijn daarmee genoeg betrokken geweest om binnen de gestelde deadlines van alle landen de rapporten te ontvangen en zelf conclusies te kunnen trekken.

Er is het afgelopen jaar veel contact geweest met de Raad van Commissarissen, niet alleen omdat het een eerste controle was, maar ook omdat oorspronkelijk een andere partner van Deloitte de accountantsverklaring zou tekenen. Wegens persoonlijke omstandigheden moest die zijn taken overdragen en in de periode oktober - november is de heer Savert zelf voorgesteld aan de Raad van

Commissarissen en heeft hij zich intensief beziggehouden met het overnemen van het dossier. Dat is een proces waarin de Raad van Commissarissen uitdrukkelijk een rol heeft gehad.

Gedurende het jaar werden de normale bevindingen besproken, zowel op het gebied van interne beheersing die in de management letter staan die in december is uitgebracht, als over het accountantsverslag dat de controle afsluit. Dat verslag werd in februari uitgebracht.

In totaal is er 1.800 uur aan de controle besteed. Wellicht dat het volgend jaar minder uren zullen zijn, maar het is gebruikelijk bij een eerste controle dat er meer uren worden besteed. Er is zeker 300 uur besteed aan transitie en inlezen in het dossier.

Als laatste punt kan fraude en compliance genoemd, dat wordt ook besproken met de Raad van Commissarissen. Dat is een aspect waar een accountant in toenemende mate ook een mening over moet hebben. Deloitte is nadrukkelijk betrokken geweest bij cybersecurity en men heeft het rapport van externe consultants gelezen. Deloitte vraagt aan de landenteams om nadrukkelijk aandacht te besteden aan risico's zoals cybercrime, maar ook op het gebied van andere compliance risico's zoals het voldoen aan wet- en regelgeving en dan kan het om alles gaan, zoals export controles of fiscale wetgeving. Men vraagt nadrukkelijk feedback van de landen om dat met de Raad van Commissarissen te bespreken. Op die manier ontstaat een interactie die helpt om het komend jaar een goed plan te maken voor de controle van 2016.

De Voorzitter biedt gelegenheid om vragen aan de accountant te stellen over de controlewerkzaamheden.

De heer Heinemann heeft een vraag over de automatisering. In West-Europa is de automatisering van de administratie heel ver gevorderd, maar dat is waarschijnlijk nog niet het geval in een land als Roemenië. Hoe brengt men de systemen van Roemenië en de overige landen met elkaar in overeenstemming?

De heer Sonnemans bevestigt dat landen in een verschillende mate van ontwikkeling kunnen zitten, maar wat de IT-omgeving betreft, zitten alle ondernemingen op het zelfde ERP-systeem, niet alleen in West-Europa of Amerika, maar ook in Roemenië.

De heer Stevense vraagt welke thema's in 2016 ter hand worden genomen.

De heer Savert heeft het plan voor 2016 nog niet opgesteld, hoewel er wel ideeën over bestaan. Van de drie behandelde thema's blijven de decentrale structuur en de waardering van de goodwill interessant en daar zal voortdurend aandacht aan besteed worden, om ook de lokale betrokkenheid te borgen. Andere mogelijke zaken zijn werkkapitaal en de waardering van latente belastingen. Mochten de winstgevendheid of de voorraadhoogte zich een bepaalde kant op bewegen, dan kan dat aanleiding zijn om gedurende het jaar dat ook mee te nemen, maar dat wordt begin van de zomer vastgesteld.

De heer De Bakker, voorzitter Auditcommissie, merkt op dat deze punten in goede samenwerking worden vastgesteld. In principe bepaalt de Auditcommissie of de Raad van Commissarissen welke punten extra aandacht krijgen in de audit. Daar is men altijd in goed overleg uitgekomen. Op dit moment is nog niet afgestemd wat dat voor 2016 gaat worden.

De heer Stevense neemt aan dat de accountant daar ook ideeën over heeft en dingen tegenkomt die hij in het achterhoofd houdt.

De heer De Bakker bevestigt dat men goed naar elkaar luistert en tot op heden is men er altijd uitgekomen. Gezamenlijk worden de speerpunten voor 2016 bepaald.

De heer Dekker heeft een vraag over pagina 46, betreffende de "acquisition related intangibles". Het betreft voor een belangrijk deel over de "calculated fair value of customer relations and technology". Hij vraagt hoe specifiek wordt aangekeken tegen technische problemen die men bij de controle van zo'n post zou kunnen hebben. Als men kijkt naar de daling van de post, verwacht de accountant dat die de komende jaren min of meer hetzelfde verloop zal kennen? Of wordt iedere keer getoetst of er voldoende omzet uit de ingeschatte relationships komt en kan dat van jaar tot jaar vrij sterk verschillen?

De heer Savert zal het aspect vanuit de accountantscontrole toelichten. In principe ontstaan acquisitie gerelateerde intangibles op het moment dat er een overname wordt gedaan. De hier genoemde posten zijn de grote intangibles die voornamelijk stammen uit de periode 2014 en de jaren ervoor. Wanneer zo'n overname plaatsvindt, wordt gekeken naar de waardering op het moment dat je de aankoop doet. Dan wordt bepaald wat de balans is inclusief intangibles, zoals immateriële vaste activa en klantenlijsten die voorheen niet apart gewaardeerd werden. Vervolgens moet je op alle immateriële vaste activa die je niet afschrijft, verplicht elk jaar een impairment toets doen. Klantbestanden en overige intangibles worden over het algemeen wel afgeschreven, maar goodwill niet. In de impairment test en de auditwerkzaamheden wordt gekeken naar het totaal van vaste activa en in hoeverre dat gedekt wordt met kasstromen die geprognoseerd zijn. Dat is uiteindelijk afhankelijk van management inschattingen omtrent budget forecasts en een aantal mathematische assumpties, maar het wordt jaarlijks geëvalueerd, inclusief de economische levensduur van de assets.

De heer Sonnemans meldt dat dit concreet betekent dat van de EUR 23,3 miljoen bij acquisition related intangible assets EUR 22,5 miljoen betrekking heeft op de customer relationships en daar is vorig jaar EUR 3,8 miljoen op afgeschreven.

De heer Broenink kan zich vaag herinneren dat op het hoofdkwartier van Kendrion maar 15 mensen zitten. Klopt dit?

De heer Van Beurden meldt dat er 12 mensen werkzaam zijn. Het corporate centre van Kendrion is wat breder. In Villingen is onder andere personeelszaken en de centrale IT-afdeling gevestigd. De totale groep services staf is dus wat groter, het gaat om ongeveer 35 medewerkers.

De heer Broenink was verbaasd dat bij Imtech ook zo weinig mensen op het hoofdkantoor werkten. Daar waren eigenlijk te weinig mensen om controle te kunnen uitoefenen. Is de accountant van mening dat hetzelfde geldt voor Kendrion of heeft hij er vertrouwen in dat met weinig mensen toch voldoende toezicht kan worden gehouden?

De heer Savert constateert het gaat om het personeel dat wereldwijd ingezet wordt. De centrale IT-afdeling is in Zuid-Duitsland, dan zijn er vanzelfsprekend weinig mensen in Zeist betrokken bij het systeembeheer. Het IT auditteam zit dan ook in Duitsland. Deloitte kijkt voornamelijk naar de elementaire controls die een onderneming als Kendrion behoort te hebben. Hij heeft meerdere Nederlandse beursfondsen gecontroleerd met een relatief compacte holding en een hele uitgebreide internationale structuur. Dat heeft ook zijn charme.

De heer De Bakker erkent dat de vergelijking tussen Imtech en Kendrion ook intern is opgekomen. Het gaat om een gedecentraliseerde organisatie met veel activiteiten in Duitsland. In de Auditcommissie is een aantal keren de vergelijking gemaakt met Imtech en is bekeken wat Kendrion doet om te voorkomen dat men in dezelfde risico's terechtkomt. Tot nog toe heeft het management daar de goede antwoorden op gevonden.

De heer Diaz heeft een vraag over de impairment test. In de jaarrekening valt op dat bij de impairment test geen rekening wordt gehouden met de uitbreidingsinvesteringen en ook niet met de opbrengsten. Hij vraagt hier een toelichting op, mede gezien het voorzichtigheidsbeginsel.

De heer Savert meldt dat bij de beoordeling van een impairment test vaak wordt geconstateerd dat er afschrijvingen en vervangingsinvesteringen zijn. Er wordt vaak gekeken naar de verhouding tussen afschrijving en vervangingsinvesteringen. Als daar een enorme disbalans in zit, dan kan uiteindelijk een cashtekort ontstaan. Impairment modellen houden geen rekening met onzekere nieuwe omzet, nieuwe producten en nieuwe ontwikkelingen, omdat ook de inkomende kasstromen daarvan niet meeneemt. Het zou dan niet goed zijn om wel de uitgaven mee te nemen. Er is dus wel aandacht voor die matching.

De heer Diaz meldt dat de vraag gericht was op de uitbreidingsinvesteringen. Ervan uitgaande dat de uitbreidingsinvestering is gerealiseerd en het contract waarvoor de activa bedoeld was, gaat niet door, dan zullen er geen toekomstige kasstromen zijn. In zijn ogen zou dan moeten worden afgewaardeerd.

De heer Savert constateert dat het dan om investeringen zou gaan die binnen de vaste activa geclassificeerd zijn als vaste activa in ontwikkeling. Dat zijn posten die apart worden bekeken, los van het impairment model. Die zullen dan eventueel individueel afgewaardeerd moeten worden, niet zozeer vanuit het impairment model, maar meer vanuit de visie of het nog steeds een asset is die waarde gaat creëren.

De Voorzitter wil voorkomen dat het te technisch en te diepgaand wordt. Hij stelt voor dat de heer Diaz deze vragen één op één met de accountant of met de CFO bespreekt als meer verduidelijking nodig is.

De heer Diaz heeft een laatste vraag over de kasstroom genererende eenheden. In de jaarrekening worden twee segmenten onderscheiden. Hij neemt aan dat bij de impairment test meerdere kasstroom genererende eenheden worden onderscheiden.

De heer Savert stelt dat in de jaarrekening staat toegelicht dat er inderdaad KGE's zijn dan de twee segmenten. Er wordt gekeken naar het laagste niveau. In de sensitiviteitstabel die in de toelichting op de jaarrekening is opgenomen, staat op welk moment het nulpunt wordt bereikt.

De Voorzitter constateert dat er geen vragen meer zijn. Hij wil dit agendapunt afsluiten onder de vaststelling dat het voor de financiële medewerkers een intensief jaar was vanwege de accountantswissel, maar namens de Raad van Commissarissen geeft hij aan dat dit proces zorgvuldig en goed is verlopen. De Raad van Commissarissen was er voldoende bij betrokken, zeker via de Auditcommissie. We zijn blij met het eindoordeel. Als een nieuwe accountant met een frisse blik naar de organisatie kijkt en dat leidt tot deze uitkomst, dan bestaat het gevoel dat de zaken op orde zijn.

Hij gaat over naar de goedkeuring van de jaarrekening. Hij vraagt wie tegen het vaststellen van de jaarrekening 2015 is en wie zich van stemming wil onthouden. Hij constateert dat de jaarrekening 2015 met volledige instemming is vastgesteld.

4. Dividuitkering

De Voorzitter meldt dat wordt gestreefd naar het realiseren van een aantrekkelijk aandeelhoudersrendement en daarbij hoort een passend dividendbeleid.

Bij het vaststellen van het dividend wordt gekeken naar de hoeveelheid winst die gereserveerd dient te worden om strategische plannen van de onderneming voor de middellange en lange termijn te ondersteunen, alsmede het zeker stellen van een solvabiliteitsratio van minimaal 35%. De dividendpolicy gaat uit van een uitkering van tussen 35% en 50% van de nettowinst en in principe kunnen de aandeelhouders kiezen uit een uitkering in cash of in de vorm van aandelen.

In het licht van de sterke financiële positie en de vooruitzichten voor de business, stelt de Directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen voor dit jaar de pay out ratio te verhogen en het dividend per aandeel gelijk te houden aan dat van vorig jaar. Dat betekent een dividend van EUR 0,78 per aandeel en dat komt overeen met 61% van de nettowinst over het afgelopen jaar. Voorgesteld wordt om het dividend naar keuze van de aandeelhouder in cash of in aandelen uit te keren ten laste van de agioreserve. Het net toegelichte dividendbeleid blijft naar de toekomst ongewijzigd, dus dit is een uitzondering.

De ex-dividenddatum is woensdag 13 april 2016 en de record datum is donderdag 14 april 2016. Het dividend in aandelen wordt bepaald op 3 mei aanstaande voor beurs, op basis van het gewogen gemiddelde van de aandelenkoers op 26, 27, 28 en 29 april en 2 mei 2016 en wel zodanig dat het dividend in aandelen vrijwel gelijk is aan het cashdividend. De periode waarin aandeelhouders hun keuze voor het cashdividend of een dividend in aandelen kunnen maken, loopt van 15 april tot en met 2 mei, uiterlijk 15.00 uur. Het cashdividend zal betaalbaar worden gesteld en het dividend in aandelen zal worden geleverd op 6 mei 2016. Deze data zijn terug te vinden op de financiële kalender op de website, in het Annual Magazine en het Annual Report. Ook zal deze informatie morgen in een dividendadvertentie worden gepubliceerd op de website, als het voorstel wordt aangenomen. De resterende nettowinst zal worden toegevoegd aan de overige reserves.

Voordat het voorstel in stemming wordt gebracht, wordt de gelegenheid geboden om vragen te stellen.

De heer Burgers vindt dat Kendrion zich tot op glad ijs begeeft met dit voorstel. Het gelijke dividend bij lagere resultaten is op zich zeer gewaardeerd, maar hij doelt op de mogelijkheid om het dividend ook in aandelen te ontvangen met als mogelijke consequentie van ongewenste verwatering. Als de koers van Kendrion onder druk komt te liggen de komende tijd door externe omstandigheden, kan dat tot gevolg hebben dat door het aantal aandelen dat Kendrion moet keren de stijging van de winst per aandeel onder druk komt te staan. Dat speelt te meer daar in 2015 eenmalig sprake was van een lage belastingdruk. Hij gaat ervan uit dat de belastingdruk in het lopende jaar weer boven de 20% zal uitkomen, dus dat betekent dat wanneer men eenzelfde netto winst per aandeel wil realiseren, in de winst voor belasting een aanzienlijke sprong gemaakt moet worden. Hij stelt voor om het keuze-element intern nog een keer te overwegen. Kendrion heeft ook de mogelijkheid om aandelen die nu als stockdividend worden uitgekeerd, in de markt terug te kopen, zodat het element van verwatering wordt geneutraliseerd. Hij zou dat van harte willen aanbevelen.

De Voorzitter bedankt voor de duidelijke toelichting. Hij gaat niet in op mogelijk toekomstige scenario's. Er is goed nagedacht over dit dividendvoorstel, want men hecht zeer aan continuïteit in het dividendbeleid. Dat geeft duidelijkheid aan iedereen. Ondanks het feit dat men in het vierde kwartaal van vorig jaar met een aantal eenmalige zaken te maken heeft gehad, zijn de business fundamentals nog steeds heel sterk in combinatie met een gezonde balans. Daarom is toch besloten om dit jaar de aandeelhouders op deze wijze eenmalig tegemoet te komen.

Het keuzedividend kent altijd voor- en tegenstanders. Uiteindelijk heeft men nog steeds het gevoel dat men de aandeelhouders op de juiste wijze bedient en Kendrion laat het aan hen over of zij voor het een of het ander kiezen.

De heer Heinemann is een sterke voorstander van keuzedividend. Kendrion wil toch ook graag buitenlandse aandeelhouders hebben en buitenlandse aandeelhouders hebben altijd een probleem met het terugvragen van de dividendbelasting.

Tal van ondernemingen – maar hij weet niet of dat voor Kendrion geldt – hebben ook een stock option plan voor personeel en dan worden de aandelen ook ter beurze ingekocht, hij weet niet precies wanneer. Heeft Kendrion een stock option plan voor zijn personeelsleden?

De Voorzitter bevestigt deze vraag, maar niet voor alle personeelsleden, het geldt voornamelijk voor de top 50 van het management. Met deze toelichting van de heer Heinemann wordt aangetoond dat over de uitkering in cash of aandelen verschillend gedacht wordt.

De voorzitter stelt voor over te gaan tot het in stemming brengen van het dividendvoorstel. Hij vraagt wie tegen het voorstel stemt en wie zich van stemming wil onthouden. Hij concludeert dat het voorstel is aangenomen zonder tegenstem of onthouding.

5. Kwijting aan leden van de Directie voor het gevoerde beleid over 2015

De Voorzitter meldt dat de kwijting van de leden van de Directie en Raad van Commissarissen in lijn met de Corporate Governance Code als separate agendapunten staan geagendeerd.

Hij stelt voor eerst kwijting te verlenen aan de leden van de Directie, inclusief de heer Veenema als voormalig lid, voor het door hen gevoerde beleid in 2015. Hij vraagt wie daarop tegen is en wie zich van stemming wil onthouden. Hij concludeert dat met algehele stemmen kwijting wordt verleend over het door de Directie gevoerde beleid over 2015.

6. Kwijting van de leden van de Raad van Commissarissen voor het toezicht op het beheer over 2015

De Voorzitter verzoekt goedkeuring te verlenen voor het door de leden van de Raad van Commissarissen, inclusief de heer Kayser als voormalig lid, in 2015 uitgeoefende toezicht en ook deze leden kwijting te verlenen.

De heer Broenink vraagt waarom de heer Kayser is vertrokken.

De Voorzitter refereert aan het persbericht, waarin dat is toegelicht. Hij heeft een topbaan bij Siemens en in toenemende mate ontstond er een tijdsconflict bij het combineren van de baan bij Siemens en de rol bij Kendrion. Dat heeft ervoor gezorgd dat hij voortijdig moest stoppen.

Hij vraagt wie tegen verlening van decharge aan de Raad van Commissarissen is en wie zich van stemming wil onthouden. Hij concludeert dat kwijting met algehele stemmen wordt verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het toezicht op het beheer in 2015.

7. Benoeming mevrouw Mestrom tot commissaris

De Voorzitter meldt dat mevrouw Sanders conform het rotatieschema vandaag terugtreedt als lid van de Raad van Commissarissen. Zij was lid sinds 2005 en tevens voorzitter van de Remuneratiecommissie. Kendrion is blij dat een adequate opvolgster is gevonden in de persoon van Marion Mestrom die hier aanwezig is. Zij is verantwoordelijk voor global human resources bij het Duitse beursgenoteerde Brenntag AG. Daarvoor heeft zij diverse HRM-managementfuncties bekleed in Duitsland, Nederland en Azië. Hij verzoekt mevrouw Mestrom zich voor te stellen.

Mevrouw Mestrom vertelt dat zij is begonnen bij Binnenlandse Zaken in Den Haag en daarna naar Philips is gegaan. Zij heeft daar in de consumententak gewerkt en meerdere jaren in health care en in lighting. Zij heeft veel exposure gehad in de consumentensector, B-to-B sector, maar ook in de OEM-omgeving. Philips Lighting had ook een Automotive Business. Zij heeft ook vijf jaar voor Philips in Hong Kong gewerkt. Na 25 jaar Philips heeft zij een aanbod van een Duits bedrijf geaccepteerd, Siegwerk Druckfarben. Zij is daar in 2013 begonnen, standplaats Duitsland, waar zij verantwoordelijk was voor HR wereldwijd. Nu werkt zij bij Brenntag AG in Duitsland, een beursgenoteerd bedrijf in chemical distribution. Dit bedrijf heeft een omzet van EUR 10,5 miljard en heeft 14.500 medewerkers. Zij is momenteel ook commissaris bij de Rabobank Roermond-Echt en omstreken. Zij heeft Onderwijskunde in Nijmegen gestudeerd en pedagogiek in Leiden. Ook heeft zij een aantal jaren Rechten gestudeerd. Zij heeft een MBA-diploma van de Erasmus Universiteit in Rotterdam en Simon Business School in Rochester N.Y. Hiervoor heeft zij een paar maanden in Amerika gestudeerd.

Zij heeft voor Kendrion gekozen, omdat het een zeer interessant bedrijf is. Het is het totaalpakket van ontwikkeling, manufacturing, sales en marketing, internationaal, hightech en innovatief en dat sprak haar zeer aan.

De Voorzitter geeft de gelegenheid om vragen te stellen.

De heer Broenink vraagt waar mevrouw Mestrom de komende jaren speciaal op gaat letten.

Mevrouw Mestrom wil daar niet op vooruit lopen. Zij heeft een brede HR-achtergrond en veel ervaring met strategische thema's, organisatieontwikkeling, organisatiestructuur en organisatiedesign, en met verandertrajecten. Gezien deze achtergrond zal zij op die aspecten extra gaan letten, maar het hangt ook af van de issues die er zijn en de strategische discussies die gevoerd gaan worden. Zij hoopt hier volgend jaar terugblikkend iets meer over te kunnen zeggen.

De heer Stevense vraagt naar het rooster van aftreden.

De Voorzitter komt hier zo meteen op terug. Hij bedankt mevrouw Mestrom. Voorgesteld wordt mevrouw Mestrom voor een periode van vier jaar te benoemen, tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020. Zij zal dan tevens benoemd worden tot voorzitter van de Remuneratiecommissie en krijgt de beloning die ook voor andere commissarissen geldt. Verdere persoonlijke gegevens en de nevenfunctie die zij heeft, zijn vermeld in de aandeelhouderscirculaire.

Hij brengt het voorstel tot benoeming van mevrouw Mestrom in stemming. Hij vraagt wie tegen de benoeming stemt of wie zich van stemming wil onthouden. De Voorzitter constateert dat mevrouw Mestrom unaniem is gekozen.

De Voorzitter stelt het punt van rotatie aan de orde in verband met de wisselingen. De heer Kayser is eerder dit jaar teruggetreden. Helaas verlaat de heer De Bakker als commissaris de onderneming volgend jaar. De Raad van Commissarissen is volop bezig met het selectieproces, zowel voor de opvolging van de heer Kayser (waarbij vooral gekeken wordt naar iemand met een internationale industriële achtergrond en bij voorkeur met een niet-Nederlandse nationaliteit), als naar een financieel specialist met brede ervaring en daarbij wordt de focus gelegd op een vrouwelijke kandidaat. Men is al vrij ver gevorderd in het selectieproces en heeft goede hoop, alhoewel garanties niet kunnen worden gegeven, dat beide kandidaten over niet al te lange tijd kunnen worden voorgesteld. De heer De Bakker vertrekt pas volgend jaar maar men is nu al bezig met de procedure. Als de kandidaten bekend zijn, dan zal voor de benoeming waarschijnlijk een Buitengewone Aandeelhoudersvergadering worden georganiseerd. Naar het rooster van aftreden moet dan ook goed gekeken worden. Als iedereen voor vier jaar wordt benoemd, ontstaan er ook een aantal herbenoemingen op hetzelfde tijdstip. De Raad van Commissarissen gaat kijken hoe hier wat spreiding in kan worden aangebracht.

De heer Stevense constateert dat er nu twee benoemingen in 2017 moeten plaatsvinden en twee in 2020. Hij geeft met het oog op de continuïteit de voorkeur aan ieder jaar een commissarisbenoeming.

De Voorzitter benadrukt dat de heer De Bakker helaas niet herbenoembaar is, maar hijzelf nog wel. Hij komt hier zeker op terug, want daar waar spreiding mogelijk is, moet die toegepast worden. Daar zal serieus naar gekeken worden.

De Voorzitter richt het woord tot mevrouw Maja Sanders. Zij was bijna net zo lang bij het bedrijf betrokken als de heer Piet Veenema CEO was. Zij is elf jaar aan boord geweest en heeft dus alle bijzondere ontwikkelingen van de onderneming meegemaakt, van een heel gediversifieerd bedrijf tot de gefocuste onderneming die het nu is. Hij heeft begrepen dat het een hele hectische fase was waarin rigoureuze keuzes gemaakt moesten worden, maar uiteindelijk is Kendrion er goed uitgekomen. Dat is vooral de verdienste van het management en het personeel daaromheen, maar natuurlijk ook van hoe de Raad van Commissarissen en mevrouw Sanders deze rol heeft ingevuld als algemeen lid en als voorzitter van de Remuneratiecommissie. Er is veel aandacht voor beloningsissues en dat vraagt om zorgvuldigheid en inzicht. Vooral het laatste jaar was qua tijdsbesteding een hoogtepunt, mede door de opvolgingsprocedures. Er zal nog op een andere manier afscheid genomen worden, maar hij wil haar in dit gezelschap zeer bedanken voor alle jaren van Kendrion, die toch een beetje haar stempel met zich meedragen, en voor de samenwerking. (*applaus*).

8a en 8b. Machtiging Directie tot uitgifte van aandelen en beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht in geval van uitgifte

De Voorzitter meldt dat voorgesteld wordt om de Directie aan te wijzen als bevoegd orgaan tot uitgifte van aandelen of toekenning van rechten op het verwerven daarvan, voor een periode van 18 maanden, derhalve tot 11 oktober 2017. 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 bestaande aandelenplannen aan key management worden uitgegeven.

Verder wordt, apart, 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 11 oktober 2017.

De Directie zal van deze machtigingen slechts gebruik 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 de machtigingen. In geval van aanwijzing van de Directie als bevoegd orgaan zoals hierboven omschreven, wordt de eerdere aanwijzing die door de aandeelhoudersvergadering hiervoor is vastgesteld en die liep tot 13 oktober 2016 geacht te zijn ingetrokken. Beide onderdelen worden apart in stemming gebracht.

Eerst komt het voorstel in stemming om goedkeuring te verlenen aan de machtiging van de Directie om aandelen uit te geven. Hij vraagt wie daarop tegen is of wie zich van stemming wil onthouden. Hij concludeert dat het voorstel met algehele stemmen is goedgekeurd. Vervolgens wordt het voorstel in stemming gebracht om goedkeuring te verlenen voor de machtiging aan de Directie om het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen uit te sluiten of te beperken. Hij vraagt wie daarop tegen is. 100 stemmen worden tegen dit voorstel uitgebracht. Niemand onthoudt zich van stemming. Hij concludeert daarmee dat het voorstel is goedgekeurd.

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

De Voorzitter meldt dat voorgesteld wordt om de Directie vanaf heden voor een periode van 18 maanden, derhalve tot 11 oktober 2017, te machtigen tot verkrijging 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. 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 aandelentoekening aan de leden van de Directie voor zover nodig. Ingeval van aanwijzing van de Directie als bevoegd orgaan zoals hierboven omschreven, wordt de eerdere aanwijzing door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders lopende tot 13 oktober 2016 geacht te zijn ingetrokken.

Hij brengt het voorstel in stemming. Hij vraagt wie hierop tegen is of wie zich van stemming wil onthouden. Hij concludeert dat het voorstel is goedgekeurd met algehele stemmen.

10. Rondvraag

De Voorzitter biedt gelegenheid om vragen te stellen.

De heer Van Riet stelt dat bij de Audi A6, A7 en A8 de deur op een bepaald moment automatisch sluit. Hij vraagt of dit met een magneet gebeurt of vacuüm.

De heer Van Beurden kan deze vraag niet beantwoorden.

De Voorzitter stelt de heer Van Riet voor zijn vraag via e-mail te stellen, zodat deze aan de betreffende technische mensen kan worden voorgelegd.

11. Sluiting

De Voorzitter bedankt iedereen voor zijn en haar aanwezigheid en inbreng en hoopt elkaar in de loop van het jaar weer terug te zien.