

NOTULEN

van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek "Nedap", gevestigd te Groenlo, gehouden op dinsdag 17 april 2012, 's morgens om 11.00 uur in het Scheepvaartmuseum, Kattenburgerplein 1, 1018 KK te Amsterdam.

1. Opening.
2. Verslag van de directie over het boekjaar 2011 en het gevoerde beleid (bespreking).
3.
 - a. Vaststelling van de jaarrekening 2011(stemming).
 - b. Uitkering van dividend (bespreking).
 - c. Reservering- en dividendbeleid (bespreking).
 - d. Decharge van de directie voor het door haar gevoerde beleid over 2011 (stemming).
 - e. Decharge van de raad van commissarissen voor het door hem uitgeoefende toezicht over 2011 (stemming).
4. (Her-)Benoeming accountant voor een periode van 3 jaar (stemming).
5. Samenstelling raad van commissarissen (stemming).
 - a. *Mededeling van het tijdstip waarop de vacature zal ontstaan en de oorzaak van het ontstaan.*

Ingevolge het daartoe vastgestelde rooster van aftreden treedt ir. A. van der Velden af als commissaris per 17 april 2012. Terzake deze vacature heeft de ondernemingsraad een zogenaamd versterkt recht van aanbeveling. De ondernemingsraad heeft de raad van commissarissen aanbevolen de heer ir. G.F. Kolff voor te dragen als commissaris. De raad van commissarissen neemt de aanbeveling over en draagt de heer ir. G.F. Kolff voor als commissaris. In de toelichting op deze agenda is het profiel waaraan de te benoemen commissaris moet voldoen alsmede een motivering van de voordracht uiteengezet. De toelichting bevat voorts de overige op grond van de wet vereiste informatie omtrent de voorgedragen persoon.
 - b. *Gelegenheid tot het doen van een aanbeveling door de algemene vergadering.*

Conform hetgeen is bepaald in artikel 25 lid 3 van de statuten is de algemene vergadering bevoegd personen voor benoeming tot commissaris aan te bevelen. Een aanbeveling dient vóór 17 april 2012 aan de raad van commissarissen te worden gedaan.
 - c. *Onder de opschortende voorwaarde dat door de algemene vergadering geen aanbeveling van personen zal worden gedaan: benoeming van lid van de raad van commissarissen.*

Indien geen aanbeveling wordt gedaan, draagt de raad van commissarissen de heer ir. G.F. Kolff ter benoeming als commissaris voor.
6. Rondvraag.
7. Sluiting.

De volgende leden van het bestuur zijn aanwezig:

De commissarissen:	Ir. A. van der Velden, voorzitter; Prof.dr. J.P. Bahlmann, vicevoorzitter; Drs. D.W.J. Theyse; Ir. M.C. Westermann;
de directeuren:	Drs. R.M. Wegman; G.J.M. Ezendam;

alsmede de secretaris van de vennootschap mr. S.M.B. Kuster-Holland.

Ter vergadering zijn volgens de getekende presentielijst 83 aandeelhouders vertegenwoordigd, gedeponeerd hebbende 3.655.231 aandelen (bijna 55% van het aantal uitstaande aandelen), in totaal recht hebbende op het uitbrengen van 3.655.231 stemmen.

1. Opening.

De voorzitter opent de vergadering en heet de aanwezige aandeelhouders en medewerkers van de onderneming, waaronder leden van de ondernemingsraad, bestuursleden van de Stichting Medewerkerparticipatie Nedap en leidinggevenden, van harte welkom.

De voorzitter verzoekt de secretaris van de vennootschap, mevrouw Kuster, notulen van de vergadering te houden. Gemeld wordt dat van deze bijeenkomst ten behoeve van de notulen een geluidsopname wordt gemaakt.

Vervolgens verzoekt hij – nu beide heren Krusinga niet aanwezig kunnen zijn - de heer F.W.H. van Beuningen de notulen van deze vergadering t.z.t. te bekrachtigen. De heer Van Beuningen verklaart zich hiertoe bereid. De notulen zullen op de website van Nedap worden geplaatst.

Vervolgens stelt de voorzitter vast, dat de oproeping tot deze vergadering in overeenstemming met de wettelijke en statutaire bepalingen tijdig en op wettige wijze heeft plaatsgevonden, wat onder meer blijkt uit overlegging van een advertentie in het Financieele Dagblad en de Officiële Prijscourant.

Aandeelhouders hebben vanaf het moment van oproeping de agenda, inclusief de toelichting op de agenda, en het jaarverslag over 2011 – waarin opgenomen de jaarrekening – in kunnen zien ten kantore van de vennootschap, Parallelweg 2 te Groenlo, alsmede ten kantore van The Royal Bank of Scotland N.V. ("RBS") te Amsterdam. Bovengenoemde stukken waren bovendien kosteloos verkrijgbaar ten kantore van de vennootschap en bij RBS en te downloaden via de website van de vennootschap: www.nedap.com. Deze vergadering is daarom bevoegd rechtsgeldig besluiten te nemen ten aanzien van agendapunten 3.a., 3.d., 3.e., 4 en 5.

2. Verslag van de directie over het boekjaar 2011 en het gevoerde beleid (bespreking).

De voorzitter meldt dat ook vanuit de raad van commissarissen 2011 wordt gezien als een uitzonderlijk jaar met een omzetstijging van 14%, of 20% als alleen de omzet van eigen producten in aanmerking wordt genomen, alsmede een stijging van de winst. En dat in een organisatie die bol staat van enthousiasme, die bruist en waar de verhoudingen goed zijn. Dit is zeker zo belangrijk als de eerder genoemde goede cijfers. Vervolgens geeft hij het woord aan de heer Wegman voor een korte presentatie.

De heer Wegman belicht allereerst kort de hoofdpunten van 2011.

2011 is een goed jaar geweest. De omzetcijfers, bedrijfswinst en winst per aandeel zijn gestegen. De bedrijfswinst zelfs meer dan de nettowinst door een lagere belastingdruk in 2010. In een meer historisch perspectief gezien is het omzetrecord van 2007 (€ 145,8 miljoen) gebroken en is er een nieuw omzetrecord (€ 152,3 miljoen) gerealiseerd en dat in een op zijn minst economisch uitdagende tijd.

2011 is ook een afsluiting van een periode van 3 jaar waarin hard is gewerkt aan het opnieuw richten van Nedap. Er is gekozen voor het investeren in eigen producten en niet meer in de toeleveringsactiviteiten. Verder is gekozen voor de juiste activiteiten: Nedap is zich vooral gaan richten op productvernieuwing en sales en marketing.

De toeleveringsactiviteiten zijn de afgelopen 3 jaar afgebouwd. In het afgelopen jaar was met de toeleveringsactiviteiten nog circa € 10 miljoen gemoeid. Dit jaar zal hiervan nog hooguit een paar ton resteren. Ook Inventi, waar Nedap de afgelopen tijd vrijwel al haar productieactiviteiten heeft ondergebracht, komt nu - na enkele aanloopperikelen door de korte termijn waarin zoveel productie is overgebracht en door componentenschaarste - op stoom.

Behalve in ontwikkeling van nieuwe producten is het afgelopen jaar ook veel geïnvesteerd in marketing, waaronder het opnieuw op de kaart zetten van de Nedap-brand.

De heer Wegman gaat vervolgens nader in op de marketinginspanningen. Zo heeft Nedap voor de agrarische sector een krant ontwikkeld waarin zij de boer, bank, dierenarts en andere betrokkenen aan het woord laat over hun ervaringen met groepshuisvesting met Nedap voerinstallaties. Dit naar aanleiding van nieuwe Europese wetgeving die in 2013 zal gaan gelden op grond waarvan dragende zeugen niet meer in zgn. kratten mogen worden gehouden maar vrij moeten kunnen rondlopen. Deze krant, welke in heel Europa is verspreid, helpt betrokkenen gemakkelijker over de drempel om over te gaan op groepshuisvesting. Tegelijkertijd wordt de Nedap Agri website "Welkom in 2013" gezien als dé informatiebron over groepshuisvesting voor zeugen. Dit is een geheel andere wijze van communiceren; niet meer simpelweg het verkopen van een product maar het in beweging zetten van een hele markt.

Een ander voorbeeld is QL, inductieve verlichting. Een product dat Nedap altijd als toeleverancier heeft verkocht maar sinds vorig jaar ook direct in de Amerikaanse markt zet. Voordeel van inductieverlichting is de lange levensduur, nadeel de hoge prijs. Nu is er een nog duurdere variant gekomen, de LED-verlichting. Omdat mensen vaak niet de voorkeur geven aan de duurste variant, wordt steeds vaker gekozen voor inductieve verlichting. Zo wordt voor alle straatverlichting in San Diego overgestapt naar Nedap QL-verlichting. Hierdoor

bespaart San Diego niet alleen € 2,2 miljoen dollar per jaar maar is tevens de veiligheid toegenomen, vanwege de natuurlijke verlichting.

Enige tijd geleden heeft Nedap Healthcare bij wijze van proef een beurs gehouden, waar niet de Nedap-medewerkers hun verhaal deden, maar bestuursleden van klanten, de zorginstellingen. Zij hebben gedurende drie dagen op de Nedap stand vol enthousiasme verteld over hun positieve ervaringen met Nedap zorgoplossingen.

Ook aan de zorgverleners zelf wordt aandacht besteed. Omdat ze voortdurend uit moeten leggen wat ze doen, heeft een Nedap-medewerker zelf een boekje geschreven, Mieke de wijkzuster, waarin duidelijk wordt uitgelegd wat de zorgverlener doet. Het is een groot succes als marketingmateriaal.

Het vorig jaar in de presentatie al kort aangestipte gebruik van RFID, het individueel identificeren van kleren en schoenen in winkels middels een handlezer, is nu uitgebreid naar een totaalpakket, Store !D. Nedap richt zich op praktische RFID-oplossingen die in de winkel kunnen worden gebruikt. De eerste RFID-uitrol bij een grote Duitse klant zal binnenkort plaatsvinden. Nedap kan met haar kleine RFID-team van 5 personen, weliswaar geruggensteund door de Nedap-organisatie, de concurrentie met grote teams van zeer gerenommeerde, grote spelers op RFID-gebied, ruimschoots aan.

Een van onze concurrenten op het gebied van omvormers voor zonne-energie, hanteert op haar website de slogan "Einspeisen statt abspeisen" (invoeren in plaats van afvoeren). Dit naar aanleiding van wetgeving die in Duitsland onlangs is gewijzigd. In plaats van hele hoge subsidies ontvangt men nu een veel lager bedrag als stroom wordt teruggeleverd aan het net. Sterker nog, een gebruiker krijgt er minder voor dan wat hij betaalt als hij stroom moet terugkopen. Hierop heeft Nedap snel ingespeeld door een campagne te lanceren "Eigenverbrauch statt einspeisen" (eigenverbruik in plaats van invoeren) om de mogelijkheden van de PowerRouter onder de aandacht te brengen. De PowerRouter is het enige product waarbij zonne-energie niet gewoon wordt teruggeleverd aan het elektriciteitsnetwerk, maar lokaal, in het eigen huis, wordt opgeslagen in een slimme batterijlader en direct kan worden gebruikt als men zelf weer energie nodig heeft.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van marketing campagnes die Nedap de afgelopen tijd heeft gelanceerd. Met een positief effect: De eigen Nedap producten vormen een steeds belangrijker deel van de omzet. Van € 101,3 miljoen in 2009 (totaalomzet € 115,2 miljoen) naar € 119 miljoen in 2010 (totaalomzet € 133,6 miljoen) naar uiteindelijk € 142,6 miljoen vorig jaar (totaalomzet € 152,3 miljoen). Door te investeren in innovatie en marketing heeft Nedap – ondanks de verre van optimale marktomstandigheden – een versnelde omzetgroei in eigen producten weten te realiseren van bijna 20% in 2011 (2010: ruim 17%).

In het afgelopen jaar heeft Nedap zich niet alleen gericht op de verkoop van haar producten maar ook van haar bedrijf. Het in het afgelopen jaar geïntroduceerde, nieuwe logo bouwt verder op wat al goed was bij Nedap, maar voegt er ook iets aan toe; de asterisk. De asterisk staat voor de ster van inspiratie die we over willen brengen, maar ook voor de verdieping, die Nedap zoekt. De in het logo gelegen belangrijke boodschap is, dat Nedap mensen de kans biedt om te ondernemen in technologie die ertoe doet. Er is een film gemaakt over wat het betekent om bij Nedap te werken. Ook wordt Nedap partner op het Lowlands festival.

Waarom is de communicatie van Nedap zo nadrukkelijk gericht op potentiële nieuwe medewerkers? De directie is ervan overtuigd dat op dat punt de komende jaren de strijd gewonnen gaat worden. Het bedrijf dat

het beste talent binnen kan krijgen en dat tot wasdom kan brengen, is het bedrijf dat het in de toekomst zal winnen.

In de afgelopen jaren heeft Nedap er hard aan gewerkt om de goede dingen te doen. Nu is de tijd aangebroken om de dingen goed te doen. Nedap is het afgelopen jaar begonnen met het Road to Excellence programma. De komende 5 jaar zal worden gebruikt om alle processen te stroomlijnen. Hoe gaat Nedap ervoor zorgen dat de verwachte groei in goede banen wordt geleid? Een jaarlijkse grote autonome groei zorgt ervoor dat de hele organisatie onder druk wordt gezet. Hoe zorgen we ervoor dat we met hetzelfde aantal mensen een hogere omzet kunnen realiseren? Daartoe zal een aantal processen anders moeten worden georganiseerd.

2012 is goed van start gegaan. Zoals uit het persbericht van vorige week blijkt, is wederom een goede groei gerealiseerd, die breed wordt gedragen door de organisatie. Deze start is geen aanleiding voor de directie om haar vooruitzichten, zoals geformuleerd in het jaarverslag, aan te passen. De directie verwacht een verdere groei in omzet van eigen producten te realiseren, maar spreekt uit dat het nog een hele klus zal worden om het wegvallen van de € 10 miljoen uit toeleveringsactiviteiten dit jaar op te vangen. Mede door de economische omstandigheden en het projectmatige karakter van een groot deel van de opbrengsten wordt het steeds moeilijker om vooruit te kijken. Nedap zal haar uiterste best doen om een hogere omzet te realiseren in 2012 dan over 2011.

De voorzitter dankt de heer Wegman voor zijn presentatie en stelt de aandeelhouders in de gelegenheid vragen te stellen over het directieverslag.

De heer Burgers krijgt namens het Add Value Fund als eerste het woord.

Hij feliciteert de directie met de fraaie resultaten van het afgelopen jaar. De presentatie van de heer Wegman geeft weer dat de vaart er goed in zit. Hij vindt het voorbehoud t.a.v. het geven van vooruitzichten voor het hele jaar begrijpelijk. De heer Burgers heeft naar aanleiding van de presentatie en het directieverslag een drietal vragen.

Hij vraagt naar de ontwikkeling in de overige gebiedsdelen, waaronder Noord- en Zuid-Amerika en Azië. Hij zou graag een kort commentaar willen op de ontwikkeling van de eigen vestiging in China t.a.v. de fabricage van labels, waarbij wordt ingegaan op het concurrentievoordeel en de eventuele versterking van de marktpositie aldaar.

Ten tweede vraagt hij om een toelichting op het door de heer Wegman genoemde Road to Excellence programma ten aanzien van duur, de diverse stadia en eventueel uit dit programma voortvloeiende doelstellingen. Hij vraagt zich verder af of wellicht op basis van de uitkomsten van dit programma de interne doelstelling van een bedrijfswinst van minimaal 10% van de opbrengsten mogelijk in de toekomst heroverwogen gaat worden. Zit er een limiet aan de te realiseren omzet per medewerker?

Tot slot vraagt de heer Burgers of er voor huidige danwel toekomstige Nedap-medewerkers, gezien het ondernemerschap dat van hen wordt gevraagd en gezien het feit dat zij de cruciale succesfactor zijn bij Nedap, de mogelijkheid bestaat om, buiten de bestaande regeling van de Stichting Medewerkerparticipatie Nedap om, extra aandelen Nedap te kopen.

De heer Wegman antwoordt dat het juist is dat een steeds groter deel van de omzet uit het buitenland komt. M.n. in Amerika zijn enkele stappen gezet, waaronder de eerder genoemde verkoop van QL-producten. In China is de positie van Nedap in de varkenshouderij verder uitgebreid. In algemene zin dragen de internationale activiteiten steeds meer bij aan de omzet.

Nedap heeft een labelcenter in China, geen labelfabriek. Nedap koopt labels in en helpt fabrikanten om goede labels te maken, die Nedap vervolgens getest verkoopt. Het labelcenter heeft er voor gezorgd dat Nedap zowel de antiwinkeldiefstalsystemen als de bijbehorende labels kan leveren. Nedap heeft meerdere leveranciers van labels en is vrij om die fabrikant te selecteren die de juiste kwaliteit tegen de laagste prijs levert.

De directie antwoordt op de tweede vraag dat het Road to Excellence programma de volgende stap in haar plan is; eerst de goede dingen doen, en daarna de dingen goed doen. Een andere, meer efficiënte en soepelere, wijze van werken vraagt veel van de organisatie en gaat daarom tijd kosten. Het traject bestaat uit verschillende onderdelen en zal naar verwachting een jaar of 5 in beslag nemen. Het ondernemerschap c.q. de ruimte om te ondernemen zal door het programma overigens niet worden aangetast.

Op dit moment is Nedap bezig met Operational Excellence, het stroomlijnen van de operationele processen en met People Excellence, het werven en ontwikkelen van mensen.

Het programma geeft momenteel niet direct aanleiding om de genoemde doelstellingen aan te passen. Nedap zal haar uiterste best doen om weer op genoemde waarden uit te komen. Mochten er structurele wijzigingen optreden ten aanzien van de doelstellingen, dan zullen deze worden heroverwogen.

Er is volgens de directie geen limiet aan omzet en toegevoegde waarde per medewerker.

De heer Van der Velden vult hierop aan dat het Road to Excellence programma juist nodig is om de doelstellingen te bereiken. Als de doelstellingen bereikt zijn, zal uiteraard worden gekeken wat er nog verder mogelijk is.

Tot slot geeft de directie aan dat medewerkerparticipatie binnen Nedap stap voor stap zal worden doorgevoerd. Was het voorheen niet mogelijk om te participeren, de Stichting Medewerkerparticipatie Nedap maakt dit nu wel mogelijk. Op dit moment is er daarnaast nog geen mogelijkheid voor medewerkers om individueel extra aandelen Nedap in te kopen. Er wordt echter voortdurend gekeken hoe het ondernemerschap dat de directie van haar medewerkers verwacht, kan worden vertaald in aandeelhouderschap.

De heer Van Beuningen krijgt namens Darlin N.V. het woord. Hij complimenteert het bestuur met het succesvolle jaar 2011 en het eerste kwartaal 2012, dat er goed uitziet.

Hij merkt allereerst op dat het winkelen via internet toeneemt ten koste van het aantal winkels en het winkelbezoek en vraagt of Nedap hierin ook een positie heeft c.q. kan verkrijgen.

Zijn tweede vraag betreft het bericht van de raad van commissarissen. Hieruit blijkt niet alleen de grote betrokkenheid van commissarissen maar er wordt ook melding gemaakt van diverse extra besprekingen inzake de strategie van Nedap. De heer Van Beuningen is benieuwd naar deze besprekingen en vraagt om een toelichting in grote lijnen. Zijn er bijv. nog strategiewijzigingen aan de orde geweest, waardoor het karakter van de onderneming wellicht iets kan wijzigen?

Ten aanzien van de eerste vraag beaamt de heer Wegman dat de retailmarkt snel verandert. Kleine zelfstandige winkels moeten goed kijken hoe ze zich onderscheiden anders delven ze het onderspit. Ketens als H&M breiden echter nog steeds uit. Bij grote ketens heeft Nedap nog grote groeimogelijkheden, mede door de uitbreiding van haar activiteiten op retail vlak. Naast antiwinkeldiefstalsystemen biedt Nedap nu ook toegangsverlening, energie- en verlichtingsbeheer. Nedap heeft geen rol en ziet ook geen rol voor haar weggelegd in internetwinkelen. Zij heeft immers geen producten of diensten op dit vlak waarmee ze zich positief kan onderscheiden.

Naar aanleiding van de tweede vraag inzake de extra strategieberesprekingen geeft de heer Van der Velden aan dat er meerdere redenen waren om nog eens goed te kijken naar waar Nedap staat en waar ze naar toe wil, waaronder de situatie met TKH eind 2010, de grote omslag die Nedap de laatste jaren qua producten en organisatie heeft doorgemaakt en de veranderende situatie op de kapitaalmarkt.

De raad van commissarissen heeft hierover lang en intensief gediscussieerd en uiteindelijk geconstateerd dat er nu geen aanleiding was om tot fundamentele wijzigingen te komen.

Mede door deze discussie heeft de Raad ook meer inzicht gekregen in het Road to Excellence programma; de beste verdediging is nog altijd het behalen van goede resultaten.

Mevrouw Van Tets krijgt namens VBDO het woord. Zij geeft aan dat VBDO probeert de aandacht van medeaandeelhouders, directie en commissarissen te vestigen op het aspect duurzaam ondernemen. In dat kader stelt ze een tweetal vragen.

Nedap richt zich volgens de heer Wegman op de lange termijn en op de dingen goed doen. Uit het jaarverslag blijkt dat Nedap wel ideeën heeft over duurzaam ondernemen, oftewel People, Planet en Profit, maar dat er geen kwantitatieve doelstellingen of targets worden gehanteerd. Denkt Nedap hierover na danwel is Nedap van plan deze te gaan hanteren? Dit teneinde het voor de onderneming zelf maar ook voor aandeelhouders mogelijk te maken om vooruitgang te meten.

De VN heeft richtlijnen hiervoor opgesteld, zogenaamde KPI's. Is de directie hiervan op de hoogte en gaat zij hier wat mee doen in de toekomst?

De heer Wegman geeft aan dat duurzaam ondernemen voor Nedap een vanzelfsprekendheid is. De gehele organisatie is van dit aspect doordrongen. Het feit dat Nedap geen kwantitatieve doelstellingen hanteert, zegt niet dat Nedap het niet belangrijk vindt. Duurzaamheid heeft alleen al gezien het type producten dat Nedap maakt, een hele belangrijke rol in de Nedap-organisatie. Nedap richt zich op zaken die er maatschappelijk echt toe doen, zoals hoe zorgen we dat de groeiende wereldbevolking over voldoende voedsel kan beschikken, dat zorg verleend kan worden waarbij mensen hun zelfstandigheid behouden, dat zonne-energie echt kan doorbreken. Dan spreekt het vanzelf dat de interne organisatie op die aspecten ook in orde is. Nedap vindt het niet passend om hiermee in kwantitatief opzicht te koop te lopen.

Duurzaamheid is daarnaast een steeds belangrijker wordend aspect om toptalenten aan Nedap te kunnen binden. Toptalenten zoeken meer dan alleen een baan. Zij willen werk doen wat er toe doet, voor zichzelf, voor het bedrijf maar ook voor de samenleving. Het is een absolute voorwaarde om een omgeving te bieden waar

duurzaamheid een belangrijke rol speelt. Om dit te vertalen in kwantitatieve doelstellingen past niet bij het karakter van de Nedap organisatie.

Mevrouw Van Tets merkt op dat Nedap door het niet hanteren van kwantitatieve doelstellingen voor externe partijen moeilijk traceerbaar is.

De directie geeft aan dat woorden in dat opzicht niet zoveel zeggen en nodigt iedereen bij Nedap uit om te komen 'voelen' hoe Nedap-medewerkers met het duurzaamheidsaspect omgaan.

De heer Swarte, namens de VEB, stelt vervolgens een viertal vragen.

Hij geeft allereerst aan dat hij veel statements in het jaarverslag erg kwalitatief vindt en vraagt zich af of de directie ten aanzien van strategie nader kan kwantificeren. Hanteert Nedap bijvoorbeeld, gezien de eerder getoonde autonome groeicijfers van 17 en 20%, een doelstelling of Nedap in deze mate door kan gaan en zo ja, hoeveel jaar. Een toelichting hierop geeft beleggers ook houvast qua groeidoel.

Ten tweede merkt de heer Swarte op dat Nedap actief is op veel markten met een omzet van ongeveer € 145 miljoen. Heeft Nedap voldoende marketing power in al deze markten? Of is het wellicht verstandiger zich te concentreren op enkele van deze markten? Nu er al een paar markten zijn afgevallen of minder belangrijk zijn geworden de afgelopen jaren, vraagt hij zich af of dit proces zich zal doorzetten.

De derde vraag betreft de investeringen in R&D. Deze hebben de afgelopen jaren circa 7,5% bedragen. Dat is naar West-Europese verhoudingen extreem hoog. Innovatie is belangrijk, maar het moet wel verkocht worden. Nedap maakt een inhaalslag wat betreft marketing. Hoe ver is Nedap in dit traject? Heeft zij op dit vlak al het gewenste niveau bereikt?

Tot slot vraagt de heer Swarte of de directie blijft bij haar statement t.a.v. security zoals vorig jaar gedaan. De directie heeft toen gekozen voor haar eigen strategie en niet voor overname. TKH is de afgelopen jaren het pad van Security ingeslagen terwijl Nedap dit eerste kwartaal is achtergebleven op het gebied van security.

De directie antwoordt op de eerste vraag ten aanzien van kwantificering van doelstellingen dat de directie de onderneming niet stuurt op targets. Dit is ook niet nodig nu de directie dagelijks in contact is met haar medewerkers. Als er sprake zou zijn van een concernstaf op een andere locatie is het waardevol om op cijfers te sturen. Bij Nedap kan de directie achter de nuance van het cijfer kijken en direct met de mensen in contact treden om te horen hoe het gaat in plaats van pas achteraf door een milestonerapportage te weten te komen dat een target niet is gehaald. Dat is een andere wijze van werken. Verder maken marktgroepen veelvuldig gebruik van elkaars kennis. De technologie van PEP wordt bijvoorbeeld gebruikt voor de PowerRouter, zonder dat hier allerlei kostendoorberekeningen plaatsvinden. Het is dan ook erg moeilijk om deze cijfers en eventuele kwantitatieve doelstellingen ondubbelzinnig en zuiver te houden. Nedap zal deze dan ook voorlopig niet hanteren.

Ten aanzien van de vraag of het niet verstandig is te focussen op een beperkter aantal markten geeft de directie aan dat in de afgelopen periode van 'de goede dingen doen' juist een belangrijke focusslag is gemaakt. Er is gekozen voor die markten waar Nedap met haar eigen producten goede kansen van slagen heeft. De toeleveranciersactiviteiten, het leveren van 1 product aan 1 klant, zijn daarom afgebouwd. Een essentieel punt voor Nedap is de spreiding over een aantal markten, zodat als het in een bepaalde markt wat minder loopt, dit niet meteen het einde van Nedap betekent. Nog meer focus voorziet de directie voor de nabije toekomst niet.

De directie merkt ten aanzien van de vraag naar de hoge investeringen in R&D op dat er niet zal worden gesneden in deze investeringen. Er zal inderdaad wel meer verkocht moeten gaan worden. Daarom is Nedap bezig het zwaartepunt van de organisatie te verschuiven van een intern gerichte organisatie gericht op het repliceren van elektronica naar een extern gerichte organisatie gefocust op product vernieuwing en marketing. Het duurt nog wel een aantal jaren voordat de marketing op het gewenste peil is.

De voorzitter voegt hieraan toe dat die 7,5% een tamelijk hoog percentage is omdat de omzet bescheiden is. Dat marketing een belangrijk speerpunt van de directie is en blijft, is evident. De vergaande stappen, gezet in 2008 en 2009 op het gebied van marketing, waren eigenlijk "Road to Excellence" avant la lettre.

Met betrekking tot de strategie ten aanzien van security meldt de directie dat Nedap gericht is op de lange termijn. Om op basis van de bevindingen van het eerste kwartaal aan de strategie te twijfelen, past niet bij Nedap. De directie is ervan overtuigd dat op langere termijn het autonoom zelfstandig ontwikkelen van technologie en het op elkaar aan laten sluiten van producten beter werkt dan het kopen van losse componenten, Dat is de belangrijkste reden dat Nedap bij een aantal klanten aan tafel zit. Op basis van de stappen die bij Security Management zijn genomen, is de directie overtuigd van een mooie toekomst voor deze groep.

De heer Snel (voor de gelegenheid gehuld in een T-shirt voorzien van een afbeelding van de 'vlieg van het jaarverslag') krijgt het woord.

Hij complimenteert allereerst de directie met de behaalde resultaten over 2011 en geeft aan dat hij ter nagedachtenis aan de magistrale vlieg op het jaarverslag, die waarschijnlijk niet meer leeft, het T-shirt heeft aangetrokken. "De vlieg die ongeëvenaard is in behendigheid, denk maar 'ns aan zijn ongekende acceleratie vanuit stilstand. Zelfs de technologie van de vlieg zal Nedap nooit kunnen evenaren."

Ten eerste vraagt de heer Snel om een nadere toelichting op de verwachting dat de markt van elektronische componenten zich snel zal normaliseren.

Ten tweede heeft hij in het jaarverslag gelezen dat de voorraden toenemen om snel te kunnen leveren. Geeft dit geen verhoogd risico op onverkoopbare voorraden vanwege het achterhaald zijn van de producten? Terug naar de vlieg: "een normale vlieg vliegt rechtop: vleugels omhoog en pootjes naar beneden. Toch zit hij, als hij op het plafond is geland, op zijn kop. Een vlieg kan niet ondersteboven vliegen. Eerst vliegt het diertje min of meer recht op het plafond toe. Vlak voordat hij dat raakt, steekt hij zijn twee voorste poten boven zijn kop en grijpt dat oppervlak vast. Als een soort trapezeartist zwaait hij daarna zijn andere vier poten omhoog en plakt ook deze aan het plafond. Hoe blijft hij dan hangen? Niet met zuignapjes of ander plakkerig spul maar

met haartjes, die onder aan zijn pootjes zitten. Bovendien heeft hij voetskussentjes met ontelbaar veel kleine haartjes. Door de haartjes heeft de vlieg een groot contact met het oppervlak. Door het grote oppervlak zijn de vanderwaalskrachten, de kleine aantrekkingskracht die tussen de moleculen van het plafond en de haartjes optreedt, groot genoeg om de vlieg ondersteboven te laten hangen. "

Ten aanzien van de normalisering van de componentenmarkt merkt de directie op dat Nedap de afgelopen jaren nogal wat te verduren heeft gekregen op het gebied van elektronische componenten, de basiscomponenten die worden gebruikt op de printplaten. Na de crisis van 2009 werd gedacht dat het weer bergopwaarts zou gaan, maar dat was niet het geval. Door het sluiten van fabrieken door elektronicafabrikanten was een groot tekort aan componenten ontstaan. Door het aantrekken van de automobieliindustrie waren veel componenten niet meer verkrijgbaar. Daarna volgden de aardbeving in Japan en overstromingen in Thailand. Deze markt begint zich nu weer enigszins te stabiliseren; de levertijden die waren opgelopen naar 32 weken komen weer in de buurt van normale levertijden van 4 weken. De eerdere situatie was een van de redenen van de toename van de Nedap voorraden. Een adequate planning was immers niet meer mogelijk.

Over de toename van de voorraden is de directie niet tevreden. De keuze om een aantal producten zelf te verkopen, bijvoorbeeld lampvoedingen in Amerika, leidt tot de noodzaak tot het lokaal aanhouden van voorraden. Bij introductie van nieuwe producten is het verder in de aanvangsfase erg moeilijk in te schatten hoeveel producten je nodig hebt.

Het Road to Excellence programma richt zich onder meer op het beter in lijn brengen van de voorraden met verwachtingen, prognoses en verkopen. Uiteraard is het risico op incurantheid wat groter bij hoge voorraden. Dit is dan ook een punt van aandacht.

De heer Beijers krijgt het woord namens Kempen Orange Fund en Kempen Oranje Participaties.

Hij vraagt om een toelichting op het laten ontwikkelen van software door partners in Servië en Oekraïne en het uitbesteden van designprojecten, zoals vermeld op pagina 13 van het verslag. Zijn dit eenmalige acties of is er sprake van een beginnende trend?

De tweede vraag betreft de verkoop van varkensvoerstations. Geschieden de verkopen in China, Australië, Zuid-Amerika en Afrika door derden of eigen verkoopkanalen? Welke politiek wordt hierin gevolgd en wat zijn de eventuele nadelen en voordelen van de respectievelijke verkoopkanalen?

Tot slot vraagt de heer Beijers in welke landen de PowerRouter het meest wordt verkocht. Hoe gaat het met de verkopen in Europa? Wat zijn op dit moment de meest veelbelovende landen?

Ten aanzien van de uitbesteding van softwareontwikkeling en designprojecten licht de heer Wegman toe dat Nedap voortdurend alert is op nieuwe technologieën om dingen op een andere, slimmere wijze te doen. Door nieuwe softwareontwikkeltechnieken en de komst van het internet is het veel gemakkelijker met mensen samen te werken die niet fysiek op dezelfde plek zitten. De tarieven in Servië en de Oekraïne zijn veel lager, waarbij ook nog eens gemakkelijker over zeer hoog opgeleide mensen kan worden beschikt. Nedap is begonnen het simpele programmeerwerk uit te besteden aan anderen. De mensen in Groenlo moeten de

architectenrol kunnen spelen en in staat zijn om op grote schaal software uit te besteden. Dit is een moeilijk proces, omdat de kwaliteit van de software moet kunnen worden gegarandeerd. Het betreft nu nog vingeroefeningen die zeker doorgezet zullen worden. Parallel aan de keuzes die gemaakt zijn voor de productie, wordt software- en designontwikkeling uitbesteed, waarbij Nedap de regiefunctie behoudt.

De ontwikkelingen van de verkoopkanalen verlopen via een min of meer vast stramien. In de eerste fase is er sprake van een verkoper die veel reist, waarbij niet alleen contact wordt gezocht met potentiële eindklanten maar ook met businesspartners die de producten installeren en het lokale onderhoud verrichten. Op een gegeven moment nemen die activiteiten zo toe, dat er een lokale vestiging komt. De lokale vestiging ondersteunt de lokale businesspartners bij de installatie van producten bij de eindklanten. Het model verandert dus niet. Nedap levert niet direct aan klanten, maar via business partners, die de installatie, de eerstelijnsupport voor hun rekening nemen als ook de metalen onderdelen leveren, zoals voertroggen e.d. die Nedap niet levert maar die wel essentieel zijn voor het inrichten van een stal. Naarmate de markt groter is, wil Nedap ook lokale vestigingen hebben. Daarom is er in China nu een Nedap-kantoor, waarbij lokale Chinese experts aan het werk zijn. 't Is niet alleen voldoende om een product te leveren en te kunnen laten installeren, maar de boer moet ook worden geholpen succesvol met deze producten te zijn.

Nedap is met de PowerRouter actief in alle landen waar men 220V kent, derhalve in heel Europa, India, Australië. Een andere reden om in India en Australië actief te willen zijn, is dat deze landen een omgekeerd seizoen kennen.

Het belangrijkste deel van de omzet komt echter nog steeds uit Europa, waarbij m.n. Nederland, België en Engeland goed op stoom komen. Duitsland is in opkomst mede door de nieuwe wetgeving aldaar.

De voorzitter geeft het woord aan de heer Alberga.

De heer Alberga geeft aan dat de ommezwaai naar marketing en het leggen van een zwaarder gewicht bij verkoop van eigen producten een goede beweging is. Wellicht is het verstandig – overigens zonder kritiek te hebben op de huidige directie - om na een lange tijd van twee directeuren, een derde directeur voor het specifieke gebied marketing aan te stellen.

De voorzitter geeft aan dat er de laatste jaren diverse wisselingen hebben plaatsgevonden in de directie. De huidige directie zit er nu twee jaar. De raad van commissarissen voert intensief overleg met de directie maar ook met de marktgroepeliders. Een van de belangrijkste ontwikkelingen van de laatste jaren is dat beide lagen bijna volledig geïntegreerd zijn. De marktgroepeliders werken mee aan het vormgeven van het beleid. Op basis van de regelmatige contacten die de raad met hen onderhoudt en eigen waarnemingen heeft de raad geen behoefte kunnen vaststellen om hierin wijzigingen aan te brengen. Directie en 1^e lijn vormen een sterk team, dat goede resultaten laat zien en ook zelf stappen heeft ondernomen om te komen tot het Road to Excellence programma. In het kader van People Excellence zal ook gekeken worden naar de toekomst.

De heer Alberga geeft desgevraagd aan dat zijn vraag ook meer gericht was op de toekomst.

De heer Wegman voegt hieraan nog toe dat Nedap geen staffuncties kent. Iedere marktgroepelider heeft zijn eigen middelen, ontwikkeling, verkoop en eigen marketing. Er is daardoor veel ruimte in de organisatie om nieuwe dingen uit te proberen, zonder dat er coördinatie hoeft plaats te vinden. Door alle marketing

medewerkers binnen Nedap nauw met elkaar te laten samenwerken, kan de marketing kwaliteit worden verbeterd, zonder dat een directeur marketing noodzakelijk is.

Mevrouw Hermans namens de VBDO is de volgende vragensteller.

Zij merkt op dat in het verslag aan de mensenrechten wordt gerefereerd. VBDO waardeert dit zeer maar vindt de tekst nogal algemeen geformuleerd. Ze vraagt of de directie op de hoogte is van de OESO-richtlijn die in 2011 is uitgevaardigd en m.n. het hierin vervatte thema mensenrechten en zo ja, in hoeverre de directie dit thema gaat implementeren in het beleid van haar onderneming? Verder vraagt ze of de directie met hen van mening is dat het verstandig is om een risicoanalyse te maken op het punt van mensenrechten en arbeidsrechten.

Ten tweede geeft ze aan dat VBDO ten aanzien van het remuneratiebeleid graag zou zien dat de variabele beloning niet alleen gekoppeld zou worden aan prestaties op financieel gebied maar ook aan het behalen van doelstellingen op het gebied van duurzaamheid. In het verslag wordt alleen aangegeven dat deze beloning ook afhankelijk wordt gesteld van de omgeving. Worden hieronder ook duurzaamheidsdoelstellingen begrepen? VBDO zou graag in het volgende verslag een meer expliciete toelichting hierop willen zien.

De heer Wegman antwoordt dat de OESO-richtlijn hem bekend is en dat hierin onder meer wordt aangegeven dat de inspanningen van een bedrijf in overeenstemming moeten zijn met de omvang van het bedrijf. Alle bedrijven waarmee Nedap direct zaken doet, worden door haar bezocht, zodat bekend is met wie zaken wordt gedaan en hoe deze bedrijven met medewerkers omgaan. Dat hoort bij een voor Nedap normale wijze van zaken doen. Ook de in deze richtlijn opgenomen risicoanalyse-inspanningen zullen in balans zijn met de omvang van Nedap. Op het moment dat duidelijk wordt dat er misstanden zijn bij enige toeleverancier op het vlak van mensenrechten of op enig ander vlak, waaronder ook milieu, zal Nedap direct passende maatregelen nemen en zo nodig overstappen naar een andere leverancier.

Ten aanzien van de gewenste meer expliciete doelstelling met betrekking tot de variabele beloning geeft de directie aan dat zij geen voorstander is van expliciete kwantitatieve doelstellingen. Zoals al eerder aangegeven, wordt door een dergelijke, cijfermatige benadering van wat er gerealiseerd is, voorbijgegaan aan de essentie van de materie.

De heer Van der Velden voegt hieraan toe dat het variabele inkomen voor één derde wordt bepaald door financiële doelstellingen, voor één derde door doelstellingen in verband met ontwikkeling van de interne organisatie en voor één derde door doelstellingen gericht op de wijze waarop de organisatie opereert in haar omgeving. Ten aanzien van deze laatstgenoemde wordt opgemerkt dat de aandacht hierbij de afgelopen jaren vaker is uitgegaan naar een meer op de buitenwereld gerichte oriëntatie van Nedap dan op expliciet geformuleerde doelstellingen ten aanzien van milieu, mensenrechten e.d. Impliciet kunnen deze doelstellingen hierin worden meegenomen.

De voorzitter geeft vervolgens het woord aan de heer Van den Brandt namens Wijchen Oost Beleggingen B.V.

De heer Van den Brandt geeft met het oog op het onbehoorlijke parkeerbeleid binnen de grachtengordel in Amsterdam aan groot voorstander te zijn van het houden van de jaarvergadering in een ander deel van Nederland, bij voorkeur in de Achterhoek, waar het parkeerbeleid veel acceptabeler is.

De voorzitter antwoordt dat deze locatie meer is ingegeven door de historische context en de schoonheid van het gebouw. Bovendien wisselt de locatie regelmatig, waarbij de vergadering in principe één keer in de 5 jaar in Groenlo plaats zal vinden.

De heer De Rooij krijgt het woord en merkt op dat hij ooit in de allereerste statuten van Nedap heeft gelezen dat de algemene vergadering te allen tijde in Amsterdam plaats zou moeten vinden. Mocht dat niet gewijzigd zijn, dan blijft het Amsterdam.

De secretaris van de vennootschap antwoordt dat de statuten in dat opzicht inderdaad zijn gewijzigd. In de statuten wordt een aantal gemeentes genoemd waarin de vergadering kan plaatsvinden, waaronder Amsterdam en Apeldoorn.

De heer Dekker stelt vervolgens een aantal vragen.

Hij vraagt of Nedap, gezien de afbouwsituatie bij de marktgroep Specials, nog afspraken c.q. verplichtingen heeft ten aanzien van de voorraden.

De tweede vraag betreft de brandingkosten zoals genoemd onder de financiële paragraaf van het directieverslag. Zijn dit brandingkosten voor de naam Nedap of vallen hier ook kosten voor specifieke productlijnen onder? Als dit laatste het geval is, wordt dit dan een substantiële post in 2012?

De heer Dekker vraagt naar aanleiding van de toepassing van RFID in de retail waar RFID binnen Nedap concreet nog meer wordt dan wel kan worden toegepast. Wordt RFID alleen toegepast binnen de winkelomgeving of al in eerder stadium bijv. bij de productie?

De heer Ezendam antwoordt dat de activiteiten van de marktgroep Specials nu geheel zijn afgerond; in januari van dit jaar is nog een omzet gerealiseerd van enkele tonnen. Er zijn goede afspraken gemaakt met klanten en Nedap heeft hen geholpen de activiteiten bij derden onder te brengen. Ook de voorraden zijn geheel afgebouwd.

De brandingkosten betreffen geheel de naam Nedap, technology that matters, waaronder het bouwen van een nieuwe website, nieuwe brochures e.d.

Met betrekking tot RFID meldt de heer Wegman dat deze technologie vele toepassingsmogelijkheden kent. RFID wordt in de keten op vele plaatsen ingezet. Maar het betreft wel losstaande markten. De logistieke markt is een totaal andere dan bijvoorbeeld die van slachthuizen, vervoer of winkel. Nedap kiest alleen die markten waarin zij zich positief kan onderscheiden. De meeste impact kan Nedap op dit moment bereiken in de winkelprocessen, omdat zij daar sterk is. Het is echter best mogelijk dat Nedap in de toekomst ook een andere plek in de keten zal innemen, bijvoorbeeld voerverstrekking middels RFID niet alleen aan dragende zeugen maar ook aan vleesvarkens, het bepalen van welke varkens bij welke slachthuizen worden aangeleverd. Als zich interessante commerciële mogelijkheden voordoen, zal hier zeker naar worden gekeken.

De laatste vragensteller is de heer Dirkse.

Hij merkt op dat in het verslag wordt gemeld dat bij de ontwikkelingen de innovatiebox een belangrijk element is bij gebruikmaking van subsidieregelingen. Van welke andere subsidieregelingen wordt gebruikgemaakt? Wordt hierbij ook samengewerkt met Nederlandse universitaire centra? In hoeverre worden de eigen nieuwe producten gepatenteerd?

De directie antwoordt dat veelvuldig wordt samengewerkt met universiteiten. De samenwerking is de afgelopen tijd zelfs geïntensiveerd. Nedap richt zich hierbij niet zo zeer op de talrijke subsidieprogramma's waaraan deelgenomen kan worden maar op de kennis waarover Nedap graag zou willen beschikken. Er wordt zorgvuldig gekeken welke technologieën en toepassingen van technologieën Nedap wil en kan patenteren. Nedap heeft een actief patentbeleid, hoewel patenten bij voorkeur defensief worden ingezet.

Naast de innovatiebox wordt gebruikgemaakt van de WBSO, een subsidie op loonkosten van R&D-medewerkers, en een subsidie van de provincie Gelderland/Overijssel voor bepaalde typen sensoren die zijn ontwikkeld in samenwerking met de Universiteit Twente en een aantal kleinere bedrijven.

Nu er geen vragen meer zijn over het directieverslag constateert de voorzitter dat het directieverslag voldoende is besproken.

3. a. Vaststelling van de jaarrekening 2011 (stemming).

De voorzitter stelt vervolgens de aandeelhouders in de gelegenheid om vragen te stellen over de jaarrekening.

De heer Van den Brandt krijgt als eerste het woord.

Hij heeft geconstateerd dat de rekening courant bij de banken is gestegen met 50%, van € 15 miljoen naar € 22 miljoen. In de toelichting staat alleen het maximaal mogelijke bedrag van € 28,8 miljoen genoemd. Gezien zijn eigen negatieve ervaringen met banken vraagt hij zich af of de toekomst van Nedap nog wel gewaarborgd is, nu Nedap steeds meer gebruikmaakt van kredieten. Hij vraagt om een nadere toelichting.

De heer Ezendam beaamt dat Nedap het afgelopen jaar meer gebruik heeft moeten maken van haar faciliteiten bij de bank. Het rekening courant krediet is het afgelopen jaar opgelopen met ruim € 6 miljoen. Nedap heeft meer geïnvesteerd in hogere voorraden, in debiteurenposten die als gevolg van een verhoogde omzet met € 3 miljoen zijn toegenomen en het dividend moest worden betaald.

Nedap heeft geen zogenaamd covenant met de bank, maar wel goede afspraken over het gebruikmaken van bepaalde faciliteiten van de bank. Deze afspraken lopen tot begin 2013, waarbij er nu onderhandelingen lopen over het verlengen van deze faciliteiten.

De heer Van den Brandt merkt op dat hij het over het rekening courant krediet heeft en niet over leningen.

De heer Ezendam licht toe dat Nedap over een bepaalde faciliteit kan beschikken, waarvan als kortlopend gebruik wordt gemaakt om het werkkapitaal te financieren.

De heer Van den Brandt is van mening dat als Nedap in dit tempo doorgaat zij al snel het maximum zal hebben bereikt en in de problemen zal komen. Wellicht dat het verstandig is het dividend een keer niet uit te keren, om op deze wijze de banken buiten de deur te houden.

Over het rekening courant krediet wordt in het geheel niet gesproken. Het is zijns inziens van essentieel belang dat op dit punt geen problemen ontstaan waardoor de continuïteit van de onderneming in gevaar komt.

De voorzitter meldt aanvullend dat het rekening courant krediet bij Nedap een onderdeel is van de totale faciliteit. Problemen worden hier niet voorzien. Uiteraard verricht Nedap zeer veel inspanningen om het benodigde bedrijfskapitaal, m.n. de hoogte van de voorraden, in de hand te houden. Dit heeft direct invloed op de mate waarin gebruikgemaakt wordt van de kredietfaciliteiten.

De heer Swarte krijgt namens de VEB het woord.

Hij geeft allereerst aan het grotendeels eens te zijn met de heer Van den Brandt in termen van risico's die Nedap op dit vlak loopt, zeker gezien de grote investeringen in ontwikkeling en organisatie. Deze moeten worden bekostigd uit de 25% winstinhouding. Het zou wellicht verstandig zijn om een iets restrictiever beleid te voeren m.n. op het gebied van dividenduitkering.

De heer Swarte spreekt ook zijn zorg uit over het feit dat volgens de segmentatieparagraaf op pagina 43 van het verslag, het totaalresultaat van Nedap en de prestaties van marktgroepen vooral op basis van eigen waarnemingen van de directie, dagelijkse communicatie met de marktgroepen en ontwikkelings- en marktpotentieel worden beoordeeld. Het betreft hier kwalitatieve statements die kennelijk puur op basis van intuïtie worden beoordeeld. De passage op pagina 102, waarin staat dat er gerapporteerd wordt aan de directie op basis van de werkelijke gang van zaken in vergelijking met de begroting, stelt vervolgens weer gerust. Hij vraagt of de directie, hoewel zij hiertoe wellicht op basis van de segmentatierichtlijn niet verplicht is, aandeelhouders wat meer inzicht kan geven in de positie van de diverse marktgroepen.

De directie meldt in het kader van de segmentatie dat de interne financiële rapportages alleen geen recht doen aan de werkelijke situatie. De ontvangen financiële informatie moet altijd geïnterpreteerd worden. Hiervoor is inhoudelijke kennis van de werkelijke gang van zaken onontbeerlijk: welke technologieën worden door welke marktgroepen gebruikt, welke mensen verrichten werkzaamheden voor welke marktgroepen? Het is onmogelijk om dit in eenvoudige cijfers per marktgroep naar buiten te brengen. Dit doet geen recht aan de wijze waarop binnen Nedap wordt gewerkt.

Daarnaast kan inzicht in de cijfers per marktgroep, m.n. als deze zeer succesvol zijn, de concurrentiekracht van Nedap sterk aantasten, nu ook klanten dit inzicht krijgen.

De heer Swarte kan m.n. dit laatste argument zeer goed begrijpen maar zou dit dan ook graag in het verslag zo verwoord willen zien.

De heer Van der Velden merkt op dat de aantasting van de concurrentiepositie slechts één argument is om geen cijfers per marktgroep te geven. Nedap ziet de marktgroepen niet als separate eenheden, nu er een grote flexibiliteit over en weer bestaat ten aanzien van onder meer kennisdeling en delen van medewerkers.

De voorzitter geeft het woord aan de heer De Rooij.

Deze memoreert dat de voorraden in de afgelopen jaren gestegen zijn van € 18 miljoen in 2009 naar € 28 miljoen in 2011, terwijl de handelsvorderingen van € 23 miljoen naar € 32 miljoen zijn gegaan.

Daarnaast leest hij in het bericht van de raad van commissarissen dat Nedap met een solvabiliteit van ruim 37% over een solide eigen vermogen beschikt, terwijl het gemiddelde in de industrie vorig jaar 39% bedroeg. Ten aanzien van de passage dat Nedap blijft streven naar een solvabiliteit van 45% op middellange termijn merkt hij op dat dit percentage volgens hem in het verleden ook al eens 50% is geweest en dat er dit jaar voor het eerst vermeld wordt dat dit een streven is voor de middellange termijn. Welke termijn wordt hier bedoeld?

De heer Ezendam licht toe dat de voorraden, zoals eerder in deze vergadering gemeld, zijn toegenomen door de beslissing om meer gereed fabricaat op voorraad te leggen teneinde klanten sneller te kunnen beleveren. Daarnaast zijn er wereldwijd ook meer verkooppunten waar voorraden liggen. Door nieuwe producten als Cube, SENSIT, PowerRouter en Luxon is de voorraadpositie verder toegenomen. Ook de toename van de omzet, het feit dat er bij Inventi minder wordt ingekocht en meer zelf wordt geproduceerd, leiden tot een hogere voorraad. Op dit moment wordt er in het kader van de dingen goed doen, hard gewerkt om te komen tot een optimale voorraad per groep.

De stijging van de post debiteuren is geheel toe te rekenen aan de stijging van de omzet. De debiteurentermijn is ongeveer gelijk gebleven.

De voorzitter beaamt dat de omvang van de voorraden een belangrijk aandachtspunt binnen Nedap blijft, mede gezien het beslag op de bankfaciliteiten dat hieruit volgt.

De directie beaamt dat de solvabiliteit eind 2011 37% bedroeg. Op dit moment is dat 39% door toevoeging van 25% van de winst aan het eigen vermogen, terwijl het balanstotaal niet verder is gestegen.

Op welke termijn Nedap denkt de doelstelling van 45% solvabiliteit te kunnen behalen, is moeilijk aan te geven. 45% - iets hoger dan gemiddeld - wordt gehanteerd om de schommelingen op te kunnen vangen, die, gezien het sterk innovatieve karakter van Nedap, kunnen plaatsvinden, waarbij het projectmatige karakter van de omzet ook een rol speelt.

Deze goede solvabiliteit heeft ons de afgelopen jaren in staat gesteld om ondanks de mindere economische omstandigheden, te blijven investeren in productontwikkeling en marktwerking.

De heer Burgers krijgt het woord namens het Add Value Fund.

Op pagina 59 van het verslag valt hem bij de geografische afzetgebieden de sterke stijging van omzet in Noord-Amerika en de post overige landen op. Hij begrijpt uit de presentatie van de heer Wegman dat de samenstelling, afhankelijk van de werkelijke eindbestemming anders kan zijn. Hij vraagt naar de ambitie van Nedap de komende jaren qua afzet naar werkelijke eindbestemming in Noord- en Zuid-Amerika, India en China, en mogelijk Brazilië, waar de komende jaren veel gaat gebeuren.

De heer Burgers is, nu er geen afnemers zijn met een omzet hoger dan 10 % van de totale opbrengsten, benieuwd welk percentage de grootste afnemer bij benadering vertegenwoordigt.

Hij merkt verder op dat trajecten als Road to Excellence in de regel gepaard gaan met de nodige kosten, nu er veelal begeleidende partijen bij betrokken zijn die niet goedkoop zijn. Hij vraagt of de naam van de partij die Nedap in dit proces begeleidt kan worden genoemd. Is er zicht op de invloed van het Road to Excellence programma op de resultaten van dit jaar?

De heer Wegman geeft aan dat Nedap niet de doelstelling heeft in alle gebieden in de wereld actief te zijn. De wens om klanten te volgen, kan dit echter wel tot gevolg hebben. Het is moeilijk om landen als Brazilië, Rusland of Zuid-Afrika open te breken. Wel vragen veel klanten wat Nedap voor hen kan betekenen in Zuid-Amerika. In deze landen zoekt Nedap nu actief naar business partners. Het is niet uitgesloten dat Nedap in één van de landen in de toekomst een steunpunt zal vestigen. Het is een logisch gevolg van het feit dat onze klanten steeds meer internationale eisen stellen. Brazilië staat nadrukkelijk bij Nedap op de kaart.

Ten aanzien van het Road to Excellence programma meldt de directie dat Nedap de uitvoering grotendeels zelf doet, nu de expertise van de projecten bij Nedap ligt. Het projectmanagement is wel uitbesteed aan één persoon, die goed aansluit bij Nedap. De verwachting is dat de kosten voor het traject niet zodanig zullen zijn dat hieraan een regel moet worden gewijd in het jaarverslag. Voor het traject wordt ook de tijd genomen, omdat alle processen zorgvuldig opnieuw moeten worden ingericht. Snelle doorvoering brengt altijd hoge kosten met zich mee.

Op de laatste vraag van de heer Burgers antwoordt de heer Ezendam dat het belang dat de grootste afnemer vertegenwoordigt, minder dan 5% is.

De volgende vragensteller is de heer De Rooij.

De heer De Rooij memoreert de deelname van Nedap in Nedap Beveiligingstechniek van 90%. Betekent het feit dat er de afgelopen jaren bij Nedap Groenlo een marketing en sales afdeling is opgezet dat Nedap Beveiligingstechniek geïntegreerd gaat worden in Groenlo of blijft het operationeel gescheiden?

De directie antwoordt dat dat los staat van de marketingactiviteiten in Groenlo. Groenlo doet de marketing voor alle Nedap activiteiten wereldwijd. NBT is met name verantwoordelijk voor het uitvoeren van projecten binnen Nederland op het gebied van retail en bibliotheken. Op het gebied van bibliotheken is besloten om de activiteiten over te dragen aan business partners; het installeren, in bedrijf stellen en onderhoud van grote installaties wil Nedap niet meer zelf doen en wordt derhalve uitbesteed. De activiteiten van NBT nemen derhalve in die zin af, maar de samenwerking met Nedap zal worden gecontinueerd. Of NBT geïntegreerd gaat worden in de toekomst is de vraag.

Nu er geen vragen meer zijn over de jaarrekening, stelt de vergadering de jaarrekening over 2011 bij acclamatie vast.

3. b. Uitkering van dividend (bespreking).

Conform het gevoerde dividendbeleid wordt uit de uitkeerbare winst een bedrag gereserveerd dat door directie en commissarissen nodig wordt geacht voor de goede continuïteit van de autonome groei van de vennootschap met behoud van een solvabiliteit op de middellange termijn van circa 45%. Op deze basis is het dividend per aandeel vastgesteld op € 1,23 (2010: € 0,98) wat neerkomt op een pay out van 75%.

De heer Van den Brandt krijgt het woord. In aanvulling op hetgeen hij eerder deze vergadering heeft gemeld, vraagt hij of directie en commissarissen hebben overwogen om een deel van het dividend in aandelen uit te keren. Er is weliswaar geen agioreserve maar het lijkt hem toch verstandig, zeker gezien de omvang van de rekening courant faciliteiten, om de uitkering geheel of gedeeltelijk in aandelen te laten plaatsvinden. Dit leidt eveneens tot een verhoging van de free flow op de beurs.

De directie merkt op dat als dividend in contanten wordt uitgekeerd aandeelhouders vrij zijn om zelf te bepalen of ze er aandelen Nedap voor kopen. De noodzaak om aandelen uit te geven, is niet aanwezig te meer nu daardoor de winst per aandeel verwatert. Het zou een middel kunnen zijn om het eigen vermogen te verhogen. Stockdividend zou hiervoor echter niet het geëigende middel zijn. Dan zou eerder gekozen worden voor een verhoging van het inhoudingspercentage.

De heer Van den Brandt blijft van mening dat het gezien de solvabiliteit wenselijk is om in ieder geval een deel van het dividend in aandelen uit te keren, zodat de afhankelijkheid van Nedap van de banken wordt verminderd.

De voorzitter meldt dat Nedap graag aan haar beleid wil vasthouden. Een verlaging van de pay-out had overwogen kunnen worden m.n. gezien de huidige solvabiliteit. Dat was echter een net iets te gemakkelijke sanctionering gezien de target die Nedap heeft op het gebied van bedrijfskapitaal. Daarom is de pay-out over 2011 gehandhaafd.

Nu niemand hierover meer het woord wenst te voeren gaat de voorzitter over naar het volgende agendapunt.

3. c. Reservering- en dividendbeleid (bespreking).

Het reservering- en dividendbeleid vloeit rechtstreeks voort uit de strategie en het langetermijnbeleid van Nedap en zal binnen dat kader aan de orde worden gesteld. Het doel van het langetermijnbeleid is het creëren van een duurzame meerwaarde voor klanten, medewerkers en aandeelhouders.

Er is niemand die ten aanzien van dit punt het woord wenst te voeren.

3. d. Decharge van de directie voor het door haar gevoerde beleid over 2011 (stemming).

Nu niemand het woord wil voeren, stelt de voorzitter vast dat de directie bij acclamatie is gedechargeerd voor de goede uitvoering van haar taken over de betreffende periode.

3. e. Decharge van de raad van commissarissen voor het door hem uitgeoefende toezicht over 2011 (stemming).

Nu niemand het woord wenst te voeren, stelt de voorzitter vast dat de raad van commissarissen bij acclamatie is gedechargeerd voor het door hem uitgeoefende toezicht over 2011.

4. (Her-)Benoeming accountant voor een periode van 3 jaar (stemming).

Raad van commissarissen en directie stellen na rijp beraad voor om KPMG Accountants N.V. tot accountant van de vennootschap te herbenoemen voor een periode van 3 jaar.

De heer Van den Brandt vraagt met het oog op de recente discussies om zeer periodiek van accountant te wisselen met het oog op de waarborging van de continuïteit van de onderneming, hoe lang KPMG al accountant is van Nedap.

De voorzitter geeft aan dat Nedap uiteraard de discussies kent en volgt. De meningen hierover lopen zeer uiteen. Nedap en KPMG hebben hun samenwerking beide geëvalueerd en zijn tot de conclusie gekomen dat er sprake is van een zeer vruchtbare samenwerking. Nedap ziet dan ook geen reden om van accountant te wisselen, zoals toekomstige wetgeving mogelijk anderszins gaat voorschrijven.

De heer Ezendam voegt hieraan desgevraagd toe dat KPMG in ieder geval al sinds begin jaren '60 accountant is van Nedap.

De heer Van den Brandt is gezien dit antwoord van mening dat het dan tijd wordt om te wisselen, nu zijn ervaring is dat accountantstarieven elk jaar automatisch verhoogd worden.

De directie geeft aan dat dit blijkt uit het jaarverslag bij Nedap niet het geval is.

KPMG Accountants N.V. wordt vervolgens bij acclamatie herbenoemd, waarbij de heer Van den Brandt tegenstemt .

5. Samenstelling raad van commissarissen (stemming).

a. *Mededeling van het tijdstip waarop de vacature zal ontstaan en de oorzaak van het ontstaan.*

Ingevolge het daartoe vastgestelde rooster van aftreden treedt ir. A. van der Velden af als commissaris per 17 april 2012. Terzake deze vacature heeft de ondernemingsraad een zogenaamd versterkt recht van aanbeveling. De ondernemingsraad heeft de raad van commissarissen aanbevolen de heer ir. G.F. Kolff voor te dragen als commissaris. De raad van commissarissen neemt

de aanbeveling over en draagt de heer ir. G.F. Kolff voor als commissaris. In de toelichting op deze agenda is het profiel waaraan de te benoemen commissaris moet voldoen alsmede een motivering van de voordracht uiteengezet. De toelichting bevat voorts de overige op grond van de wet vereiste informatie omtrent de voorgedragen persoon.

b. *Gelegenheid tot het doen van een aanbeveling door de algemene vergadering.*

Conform hetgeen is bepaald in artikel 25 lid 3 van de statuten is de algemene vergadering bevoegd personen voor benoeming tot commissaris aan te bevelen. Een aanbeveling dient vóór 17 april 2012 aan de raad van commissarissen te worden gedaan.

c. *Onder de opschortende voorwaarde dat door de algemene vergadering geen aanbeveling van personen zal worden gedaan: benoeming van lid van de raad van commissarissen.*

Indien geen aanbeveling wordt gedaan, draagt de raad van commissarissen de heer ir. G.F. Kolff ter benoeming als commissaris voor.

De voorzitter meldt dat er geen aanbeveling van de algemene vergadering is ontvangen en vraagt of iemand het woord wenst te voeren.

De heer Van Beuningen krijgt namens Darlin het woord.

Hij geeft aan verheugd te zijn dat het gelukt is om zo'n talent als de heer Kolff warm te maken voor een commissariaat bij Nedap. Hij vraagt of het de bedoeling is dat de heer Foeke Kolff ook voorzitter van de raad van commissarissen wordt.

Ten tweede merkt hij op dat de honorering van de raad van commissarissen bij Nedap enigszins bescheiden is. Als aandeelhouder zou hij het niet erg vinden als er volgend jaar een voorstel zou worden gedaan om de honorering iets aan te passen.

Tot slot bedankt de heer Van Beuningen de heer Van der Velden namens Darlin en ongetwijfeld ook de andere aandeelhouders voor wat hij voor Nedap en alle andere stakeholders heeft betekend.

Ten aanzien van het voorzitterschap geeft de heer Van der Velden aan dat het in het voornemen van de raad van commissarissen ligt om de heer Foeke Kolff tot voorzitter van de Raad te benoemen.

De heer Kaptein zou graag iets meer over de achtergronden van de heer Kolff vernemen.

De voorzitter geeft aan dat alle informatie over de heer Kolff achter op de agenda is vermeld.

De heer Kolff wordt vervolgens bij acclamatie benoemd tot commissaris. De heer Van der Velden wenst de heer Kolff veel geluk als commissaris bij dit schitterende bedrijf.

Gezien het aftreden van de voorzitter geeft hij vervolgens de leiding van de vergadering over aan mevrouw Bahlmann.

6. Rondvraag.

Nu er geen vragen zijn in de rondvraag zal mevrouw Bahlmann de heer Aad van der Velden toespreken ter gelegenheid van zijn afscheid. Er komt nog een formeel afscheid met directie en raad van commissarissen. Nedap is een bijzonder bedrijf met een bijzondere raad van commissarissen. Een groep van 4 mensen die nauw met elkaar samenwerkt met ieder een ander aandachtsgebied.

In de 7 jaar dat de heer Van der Velden voorzitter is geweest, hebben de commissarissen veel meegemaakt.

Goed en wijs zijn de bijvoeglijke naamwoorden die passen bij hem als voorzitter en commissaris. Goed in twee betekenissen: goed in zijn werk, want als er iemand op de hoogte is van alle reilen en zeilen van Nedap – tot in de kleinste details - dan is het Aad. In het kader daarvan kan hij ook heel goed het gesprek met de directie en commissarissen aan over iets anders dan KPI's en de cijfers, zoals hoe maken we een bedrijf waar we trots op kunnen zijn.

Goed ook in de betekenis van het goede leven. Iemand die andere mensen de ruimte geeft en goed weet waar het over gaat. Iemand die tegelijkertijd ook in staat is op een evenwichtige wijze standpunten te handhaven waar discussie over is. Hij is in staat geweest om de kwaliteit van de raad van commissarissen in samenspraak met de directie te verhogen. De heer Van der Velden was een fantastische voorzitter met wie de commissarissen met veel plezier hebben samengewerkt. Mevrouw Bahlmann bedankt Aad van der Velden voor alles wat hij heeft gedaan.

De heer Van der Velden geeft in reactie aan dat de periode die hij bij Nedap betrokken is geweest - van 2005 tot 2012 – niet zo lang is geweest maar wel een belangrijke periode was voor Nedap.

Al vrij snel liep de raad van commissarissen aan tegen de noodzaak van een generatiewisseling in de leiding van het bedrijf. Geconstateerd kan worden dat die stap erg veel krachten heeft vrijgemaakt in de onderneming, waarmee overigens niets misgezegd wordt over de periode daarvoor. Vlak daarna volgde de financiële crisis die doorging in de zogenaamde reële economie. Dat heeft geleid tot het versnellen van een aantal principiële keuzes. Hoe pakken we productie aan? Welke producten voor welke markten? Het herstructureren van de organisatie waardoor ondernemerschap bij medewerkers nog meer wordt gestimuleerd.

Deze factoren hebben geleid tot een Nedap dat in 2011 een grote prestatie heeft neergezet en nog een heel potentieel voor zich heeft.

Zowel de generatiewisseling als het versnelde ingrijpen vanwege de economische situatie zijn voorwaarden geweest waardoor de directeuren de prestaties over 2011 hebben kunnen realiseren.

Als de heer Van der Velden kijkt naar Nedap 2012 ziet hij een open enthousiaste organisatie, een organisatie die bruist en waar mensen zich happy voelen. Dat zijn belangrijke voorwaarden voor het voortzetten van de resultatenreeks.

7. Sluiting.

De voorzitter dankt tot slot de aanwezigen hartelijk voor hun aanwezigheid en sluit de vergadering.