

## NOTULEN

van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek "Nedap", gevestigd te Groenlo, gehouden op donderdag 4 april 2019, 's morgens om 11.00 uur in de A'DAM Toren, Overhoeksplein 1, 1031 KS, Amsterdam.

1. Opening.
2. Verslag van de directie over het boekjaar 2018 en het gevoerde beleid (bespreking).
3. Bespreking van het hoofdstuk in het bestuursverslag 2018 over de hoofdlijnen van de corporate governance structuur en de naleving van de Nederlandse corporate governance code (bespreking).
4.
  - a. Uitvoering bezoldigingsbeleid 2018 (bespreking).
  - b. Vaststelling van de jaarrekening 2018 (stemming).
  - c. Reserverings- en dividendbeleid (bespreking).
  - d. Uitkering van dividend (bespreking).
  - e. Decharge van de heer R.M. Wegman, directeur, voor het door hem gevoerde beleid over 2018 (stemming).
  - f. Decharge van de heer E. Urff, directeur, voor het door hem gevoerde beleid (stemming).
  - g. Decharge van de leden van de raad van commissarissen voor het door hen uitgeoefende toezicht over 2018 (stemming).
5. Herbenoeming van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (stemming).
6. Wijziging van de statuten (stemming).
7. Raad van commissarissen.
  - a. Kennisgeving van een vacature in de raad van commissarissen.
  - b. Kennisgeving door de raad van commissarissen van de voor benoeming voorgedragen persoon.
  - c. Gelegenheid tot het doen van aanbevelingen door de algemene vergadering voor de benoeming van een lid van de raad van commissarissen.
  - d. Voorstel tot benoeming van mevrouw M. Pijnenborg als lid van de raad van commissarissen (stemming).
8. Aanwijzing directie als bevoegd orgaan tot inkoop van gewone aandelen Nedap N.V. (stemming).

9. a. Aanwijzing directie als bevoegd orgaan tot het uitgeven van gewone aandelen Nedap N.V. (stemming).
- b. Aanwijzing directie als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen Nedap N.V. (stemming).

10. Rondvraag.

11. Sluiting.

## 1. Opening

De voorzitter opent de negenentachtigste algemene aandeelhoudersvergadering van Nedap en heet de aanwezige aandeelhouders, leden van de ondernemingsraad, leden van het bestuur van de Stichting Medewerkersparticipatie en leden van de leiding van de onderneming, van harte welkom.

Hij verzoekt de secretaris van de vennootschap, mevrouw Kuster, te notuleren en meldt dat ten behoeve van de notulen van deze vergadering een geluidsopname zal worden gemaakt. De oproeping tot deze vergadering heeft overeenkomstig de wettelijke en statutaire bepalingen tijdig en op wettige wijze plaatsgevonden. De aandeelhouders hebben vanaf het moment van oproeping de agenda met toelichting en het verslag over 2018 en de conceptakte van statutenwijziging, inclusief tweeluik statutenwijzingen, kunnen inzien ten kantore van Nedap te Groenlo alsmede ten kantore van de ABN AMRO te Amsterdam. Bovengenoemde stukken waren bovendien te downloaden via de website van de vennootschap en op verzoek kosteloos verkrijgbaar ten kantore van de vennootschap en bij ABN AMRO. Deze vergadering is daarom bevoegd rechtsgeldige besluiten te nemen.

Hij stelt de vergadering voor de heer H.J.G. Kruisinga te verzoeken de notulen te zijner tijd te bekrachtigen. De notulen zullen op de website van Nedap worden geplaatst. Hij deelt verder mee dat de externe accountant in lijn met de Corporate Governance Code aanwezig is om eventuele vragen over de controlewerkzaamheden en de controleverklaring te beantwoorden.

## 2. Verslag van de directie over het boekjaar 2018 en het gevoerde beleid (bespreking)

De voorzitter geeft het woord aan de heer Wegman voor een inleiding en presentatie ten aanzien van het verslag over 2018.

De heer Wegman geeft aan dat dat 4,7 kilometer van deze plek, vlakbij het Vondelpark, op de Eerste Schinkelstraat 30, negentig jaar geleden de wieg van Nedap heeft gestaan. In de laatste jaren heeft Nedap een goede ontwikkeling doorgemaakt en het afgelopen jaar is daarop geen uitzondering geweest. In 2018 heeft Nedap een solide progressie laten zien. De omzet is met 5% gestegen naar ruim € 191 miljoen en ook het bedrijfsresultaat is gestegen met 22%. Dit keer zonder eenmalige posten.

Er zijn drie marktgroepen die een grote impact hebben gehad op de cijfers. Op de eerste plaats is dat de marktgroep Retail. Deze marktgroep heeft een forse tik opgelopen in de omzet. Retail heeft te maken met allerlei ontwikkelingen. Een van deze ontwikkelingen is een technologieverschuiving van RF-technologie naar RFID. Bij RF kun je met radiogolven zien dat er wat door een poortje gaat. Met RFID kun je ook zien wat er door het poortje gaat. Dat biedt grote voordelen want hierdoor kan het niet alleen worden gebruikt voor antiwinkeldiefstaldetectie maar ook voor het bepalen van de voorraad. RFID is de toekomst. Deze verschuiving heeft op de korte termijn een vrij grote impact op de cijfers. Bestaande RF-klanten stoppen in afwachting van de nieuwe RFID-technologie met het kopen van de oude RF-technologie. Grote roll outs van de bestaande technologie zijn stopgezet, terwijl partijen voorzichtig met RFID beginnen. De RF-markt, de traditionele antiwinkeldiefstalmarkt, is een hele competitieve markt. Bij RFID moeten de kaarten nog worden geschud en staat Nedap er best goed voor. Grote concurrenten in RF-technologie, zoals Checkpoint en Tyco, hebben problemen om de overstap naar RFID te maken. Dat is Nedap wel gelukt. Nieuwe concurrenten hebben niet het internationale netwerk om in meer dan 120 landen roll outs te verrichten. Het omzetprofiel van RF is wel heel anders dan bij RFID. In de traditionele antiwinkeldiefstalmarkt is het traject van opdracht naar installatie en facturering veel sneller dan bij RFID. Bij RFID moeten bijvoorbeeld alle kledingstukken worden voorzien van RFID in de landen waar de kleding wordt gemaakt. Dat kost tijd. Het voordeel van RFID is, dat Nedap daarbij een softwareabonnement afsluit met klanten en daarmee een recurring revenue creëert. De grote kracht van RFID is het draadloos op afstand alles kunnen uitlezen. Dat is tegelijkertijd ook een nadeel; er kan ook voorraad in de ruimte ernaast worden uitgelezen. Om dit tegen te gaan heeft Nedap een nieuwe technologie ontwikkeld en daarop octrooi aangevraagd.

De marktgroep Livestock Management heeft een uitstekend jaar gehad, zowel de melkvee- als de varkenssector. In de melkveehouderij was er in 2017 en met name in de eerste helft van 2018 een enorme inhaalvraag ten gevolge van de stijgende melkprijs na een jarenlange daling. Dat heeft gezorgd voor een enorme piek in de omzet in de melkveesector.

Door onze investeringen in productverbreding en onze focus op grote varkenstallen is ook de omzet in de varkenshouderijsector scherp gestegen, met name in China. Een van de hoogtepunten afgelopen jaar is de EuroTier geweest. De EuroTier is de grootste internationale, agrarische beurs ter wereld waar meer dan 150.000 bezoekers komen vanuit 140 landen. Nedap heeft daar twee 'innovatie awards' gewonnen, nl. voor de melkmeter en voor augmented reality, waarbij een boer met een HoloLens (bril) door de stal loopt en op die bril boven iedere koe precies de informatie wordt geprojecteerd die belangrijk is. Dat is informatie over het diergedrag, over wat het betreffende dier eet, hoeveel melk zij heeft gegeven of over acties die genomen moeten worden. Door deze prijs is de belangstelling voor onze koepositiebepalingssystemen flink toegenomen.

Hoewel we een positief langetermijnperspectief hebben, zal 2019 voor Livestock Management wel een uitdaging worden. Na een omzetpiek in 2018 zal de omzet in de melkveesector dit jaar teruggaan naar een normaal niveau. Maar m.n. de uitbraak van de varkenspest in China zal impact hebben op de omzet, waardoor de varkensprijzen explosief zullen stijgen. Op langere termijn is dat positief voor Nedap omdat de grotere varkensboerderijen zullen overleven. En dat zijn juist de boerderijen die Nedap technologie inzetten. Op korte termijn zal installatie van projecten geen doorgang kunnen vinden omdat er geen toegang is tot de boerderijen. Dat heeft een negatieve impact op de kortetermijnomzet.

De laatste marktgroep die grote impact heeft gehad op de cijfers 2018, is Healthcare. Healthcare blijft doorgaan, blijft zich ontwikkelen. We zien ook in de markt van ouderenzorg, waar Nedap al marktleider is, weer verdere uitbreiding. In de markt van de gehandicaptenzorg, waar Healthcare een aantal jaren geleden mee begonnen is, ziet het ernaar uit dat ook daar het marktleiderschap bereikt kan worden. De eerste grote GGZ-instelling is begin dit jaar overgestapt naar een Nedap-systeem. Nedap voorziet dan ook verdere groei in de komende jaren.

Healthcare ondersteunt niet alleen de zorgplanning en zorg-administratieve taken maar maakt nu ook de eerste stappen op EHealth oplossingen met meer zorginhoudelijke oplossingen. Een mooi voorbeeld dat ook in het jaarverslag staat, is Luna. Luna is een digitaal fotolijstje waarmee structuur kan worden gegeven aan het leven van mensen die licht dementerend zijn. Ook worden de eerste stappen gezet op het gebied van diabetes en somatisch onvoldoende verklaarbare klachten.

Er is nu een enorme trend dat gegevens van cliënten vrij beschikbaar, veilig en secuur, moeten zijn, rekening houdend met privacy. Healthcare is dan ook actief om een veilig communicatienetwerk tussen zorgverleners mogelijk te maken door middel van Stichting Nuts (nutsvoorziening). Op basis van een opensource informatievoorziening heeft Healthcare een eerste applicatie, gericht op huisartsen, gemaakt, zodat huisartsen nu ook toegang kunnen krijgen tot de informatie die in de Nedap systemen is opgeslagen. De eerste 60 huisartsen werken er al mee. De doelstelling is eind van het jaar 1000 huisartsen aan te sluiten. Dat is weer een nieuwe markt.

Ook op het gebied van Changing Gears heeft Nedap goede vooruitgang geboekt. Changing Gears, bestaat uit drie onderdelen: capturing growth, enabling growth en sustaining growth. In het kader van enabling growth is de uitbesteding van de eigen productie en logistiek eind 2017 afgerond, maar heeft met name in de eerste helft van 2018 nog veel tijd en energie gekost. Het wordt een uitdaging om wereldwijd succesvol te opereren. De kosten om wereldwijd te werken nemen toe, op het gebied van compliance, technische eisen, juridische eisen. Dit moet binnen Nedap gemeenschappelijk worden georganiseerd. Zo is in het afgelopen jaar een hele belangrijke stap gezet, door Nedaps basis IT-systemen naar de cloud te brengen.

Het derde onderdeel is sustaining growth. Het is niet voldoende om alleen de groeikansen van vandaag te grijpen, er moeten ook nieuwe kansen worden gecreëerd. Dat doet Nedap op drie gebieden. Op de eerste plaats is dat talent: Nedap investeert heel veel in het werven en rekruteren van mensen. In totaal zijn vorig jaar 115 mensen aangenomen van wie 89 in Groenlo. Het zijn allemaal hoogopgeleide mensen, meestal met een universitaire opleiding. Nedap bouwt langzaam maar zeker met steeds meer universiteiten en hbo-opleidingen goede contacten op.

Ten tweede wordt geïnvesteerd in innovaties, waarvoor o.a. Spark Sessions worden gehouden: met elkaar eens kritisch naar elkaars business kijken maar met name ook naar buiten of er andere probleemgebieden zijn waar Nedap het verschil kan maken. Dit leidt tot interessante inzichten. Of hieruit meer nieuwe groeikansen gaan komen, is moeilijk te voorspellen. Maar het zorgt er wel voor dat de hele organisatie meer met de blik naar buiten gaat kijken naar nieuwe kansen.

Het derde onderdeel naast talent en innovatie, is cultuur. Als je praat over de cultuur van Nedap dan heb je het over ondernemerschap, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid. Dat zijn allemaal elementen die belangrijk zijn als je proposities aan het creëren bent. Maar wil Nedap succesvol zijn, dan zal ze niet alleen moeten creëren maar ook moeten scalen. Create and scale. Je moet verkopen. En bij verkopen heb je andere skills nodig, een andere mindset.

Samengevat: er is veel gebeurd in 2018 maar er ligt nog veel werk op Nedap te wachten.

De heer Urff krijgt het woord en zal door de cijfers van 2018 heenlopen en ze vergelijken met die van 2017.

De omzet, opbrengst, is in 2018 gegroeid met 5%. Heel markant daarbij is dat er in de eerste helft van het jaar sprake was van een 10% groei en in de tweede helft van het jaar van een nulgroei. Een aantal marktgroepen heeft positief bijgedragen aan de in totaal 5% omzetgroei. Zoals aangegeven heeft met name Retail, een van onze grotere marktgroepen, een heel lastig jaar gehad waar bijvoorbeeld Healthcare en Livestock Management een heel goed 2018 hebben neergezet. Een van Nedaps doelstellingen, en dat is niet alleen financieel maar ook in de relatie met klanten, is dat recurring revenues toenemen. Dit zijn met name inkomsten uit software die in de vorm van diensten wordt aangeboden. Gestreefd wordt om deze omzet harder te laten groeien dan de totale omzet van het bedrijf. De recurring revenues uit softwarediensten zijn met 20% gegroeid in 2018. Recurring revenues vormen een stevige basis voor de inkomsten in het jaar maar brengen ook een grote brutomarge, een hoge toegevoegde waarde, met zich. De toegevoegde waarde per medewerker, vertaald als de brutomarge per fte, is een belangrijk getal dat Nedap jaarlijks wil zien groeien. In 2018 is dat wederom gelukt. Inmiddels ligt de toegevoegde waarde per medewerker, per fte, op bijna € 180.000, een groei van € 7.000 in 2018. Procentueel ligt de absolute brutomarge in 2018 ten opzichte van 2017 op hetzelfde niveau. Echter, in de afgelopen jaren is een hele grote stap gezet in het herstructureren van de supply chain. Dat heeft allerlei effecten op de kostprijs maar in de resultatenrekening betekent dat dat kosten die oorspronkelijk in de personeelskosten zaten, vervangen zijn door kosten die eigenlijk worden ingekocht in de brutomarge. Nedap maakte voorheen een product grotendeels zelf. Nu koopt zij dat product gereed in bij een derde partij. In die kostprijs zitten ook de personeelskosten van de leverancier. Dus daardoor daalt eigenlijk de brutomarge van 2017 naar 2018, maar Nedap is toch in staat geweest die brutomarge op 62% te houden. Dat betekent dat de business in staat is geweest de brutomarge te verhogen in 2018.

Innovaties zijn belangrijk. De kosten van onderzoek en ontwikkeling, research & development, bedroegen vorig jaar bijna € 26 miljoen, 14% van de omzet: procentueel iets meer dan het jaar daarvoor. Nedap heeft een conservatief activeringsbeleid. Als IFRS het toestaat, neemt Nedap die kosten ten laste van het resultaat. Dat is in 2018 ook weer grotendeels gedaan; ongeveer € 700.000 van de bijna € 26 miljoen is geactiveerd, procentueel een heel klein gedeelte. Het operationeel resultaat is bij Nedap inclusief de afschrijvingslast op het immaterieel actief. Dat zegt bij Nedap meer dan de begrippen EBIT en EBITDA.

In 2018 zijn er geen eenmalige posten. Dat betekent dat het onderliggende operationeel resultaat volledig identiek is aan het gerapporteerde resultaat volgens IFRS. In 2018 heeft Nedap de doelstelling van een operationele marge van minimaal 10% gerealiseerd; 10,2% is anderhalf procentpunt hoger dan 2017. Een belangrijk effect daarbij is niet alleen de omzetgroei en de groei in de omzet vanuit softwarediensten geweest maar ook de kostprijsreductie die is gerealiseerd door de herinrichting van de supply chain. De in 2015 beloofde € 4 miljoen kostenbesparing in 2018 als gevolg van de herinrichting van de supply chain, is gerealiseerd. De verwachting voor de komende jaren is dat die marge verder zal gaan stijgen.

Nedap kent twee winstdelingsregelingen. Een gewone winstdelingsregeling voor Nedap N.V. medewerkers en een additionele regeling voor Nedap medewerkers wereldwijd, het Nedap additioneel participatieplan, het NAPP. De drempelwaarde waarboven medewerkers delen in de winst bedraagt voor 2018 € 17,5 miljoen. Uiteindelijk is over 2018 een resultaat geboekt, zonder rekening te houden met het NAPP, van € 20,7 miljoen.

Over het verschil van € 17,5 miljoen en € 20,7 miljoen wordt 40% uitgekeerd in deze participatieregeling. Dat is een bedrag van € 1,3 miljoen. Die € 1,3 miljoen is al verantwoord in de personeelskosten, dus in het resultaat over 2018. De 10,2% operationele marge is derhalve na aftrek van de kosten van dit participatieplan. De certificaten van aandelen worden beheerd door de Stichting Medewerkerparticipatie Nedap, die op dit moment ongeveer 2% van het aandelenkapitaal in Nedap bezit. Dit percentage zal naar verwachting de komende jaren nog verder groeien. De certificaten voor de NAPP-uitkering 2018 stonden al op de balans vanuit de aandeleninkoop in november 2017. Er resteert nu nog ongeveer 4% van het aandelenkapitaal, dat naar verwachting de komende jaren uitgekeerd kan worden aan medewerkers in het kader van de participatieplannen.

De financiële positie van Nedap is het afgelopen jaar verder versterkt. Behalve een mooi resultaat over 2018, is ook het rendement op het geïnvesteerd vermogen verhoogd en heeft Nedap nog steeds een conservatieve, degelijke financieringsstructuur. Kijkend naar het nettoresultaat over het boekjaar 2018 en dit vergelijkend met dat over 2017, moet wel rekening worden gehouden met de verkoop van dochtermaatschappij Nsecure in 2017 met een hele goede boekwinst. Dit is een incidentele transactie.

Het rendement op het geïnvesteerd kapitaal is inmiddels 25%, weer 3% hoger dan over 2017. Ook dat is in lijn met de doelstellingen. Nedap is niet tevreden over de voorraadhoogte. De € 37,5 miljoen aan voorraden eind 2018 is teveel. Daar zitten wat buffervoorraden in vanwege de schaarste aan elektronica-componenten maar er ligt ook een duidelijke reden in de cycli van Nedaps business. Retail had een moeilijke tweede helft van het jaar en Livestock Management had een slechtere tweede helft van het jaar. Daardoor is minder verkocht dan in eerste instantie gedacht. Dat betekent dat de voorraden minder snel afnemen. Nedap ziet weinig risico's in die voorraden. Het is met name het kapitaalbeslag dat het hoge rendement van 25% op het kapitaal drukt.

De solvabiliteit bedraagt 56% en de nettoschuld/EBITDA bedraagt 0,6. Dat is degelijk en ook ruim binnen de doelstellingen zoals drie jaar geleden geformuleerd. Kijkend naar de financieringsmarkt is gekozen om opnieuw in gesprek te gaan met de huisbank. De bestaande financiering liep nog een behoorlijk aantal jaren maar Nedap wilde gebruikmaken van op dit moment gunstige condities op de financieringsmarkt. Nedap heeft een nieuwe kredietovereenkomst af kunnen afspreken met ABN AMRO, waarbij een 7-jarige financiering is afgesproken en de tarieven heronderhandeld zijn. De rentes zijn nog wat verder omlaag gegaan. Nedap heeft nog steeds geen convenanten hoeven af te spreken met de bank. Dat betekent een grote mate van flexibiliteit en ruimte om te ondernemen en ook ruimte om tegenvallers te kunnen opvangen.

Het dividend over 2018 is € 2,50, precies gelijk aan 2017. Nedap vindt dit een net signaal omdat in 2017 immers een grote boekwinst is gerealiseerd met de verkoop van Nsecure. Een deel hiervan is gebruikt om het dividend in 2017 te verhogen naar € 2,50. Over 2018 heeft Nedap het dividend op hetzelfde niveau kunnen houden. Dit is overigens in lijn met het dividendbeleid van Nedap. Nedap reserveert geld voor innoveren en investeert veel in de kantooromgeving in Groenlo. Het geld dat na investeringen in innovatie en gebouwen overblijft dat wordt als dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Dus het is geen beleid van een vast dividend, een vast groeiend dividend of een vaste pay-out ratio. Nedap keert de cash uit die zij niet nodig heeft.

Bottom line is, het gaat goed; 2018 is weer een stap voorwaarts. De toegevoegde waarde per fte is gegroeid. Nedap is met 5% in omzet gegroeid waarbij de recurring revenues uit softwarediensten met 20% zijn gegroeid. Het operationeel resultaat is minimaal 10%, 10,2% in 2018. Het rendement op het geïnvesteerd kapitaal is ook harder gegroeid dan het resultaat op de omzet. Nedap heeft een zeer conservatieve financieringsstructuur die weer is versterkt in 2018 en Nedap heeft een heel hoog dividend, een hoge pay-out ratio van 93% over het resultaat van 2018.

Nedap is in haar verwachtingen voor het lopende jaar voorzichtig. Ze verwacht een omzetgroei voor heel 2019. Eergisteren is een persbericht uitgegaan waarin stond dat er in de eerste drie maanden van 2019 een 3% omzetgroei was maar de directie vindt het te vroeg om iets te zeggen over de omvang van de omzetgroei in 2019 of het resultaat dat daarmee samenhangt. Die 3% omzetgroei is minder dan de eerste maanden van 2018 maar wel weer groei als je vergelijkt met geen groei in de tweede helft van 2018. Nedap verwacht op de middellange termijn een omzetgroei van tussen 5% en 10% per jaar. De directie is positief gestemd over 2019.

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

De heer Stevense krijgt het woord namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers (SRB). Hij complimenteert het bestuur met de resultaten over het afgelopen jaar. Hij merkt op dat Nedap steeds meer een softwarebedrijf wordt. Wat zijn de risico's als de software uitvalt?

Hij memoreert dat Retail een contract heeft afgesloten in Zuid-Afrika met Ackermans. Met het oog op het Zuid-Afrikaanse bedrijf Steinhoff waarschuwt hij Nedap. Waarom geen zaken doen in Amerika of Canada met bijvoorbeeld Hudson's Bay?

De heer Wegman antwoordt dat Hudson's Bay ook een klant is van Nedap in Nederland en dat zij wel hebben betaald.

Ten aanzien van de eerste vraag antwoordt de heer Wegman dat het klopt dat Nedap een totaal ander bedrijf is geworden. We hebben het afgelopen jaar enorm veel geïnvesteerd in DevOps; hoe zorg je ervoor dat je services in de lucht blijft houden? Dit wordt al 10 jaar extern geaudit om ook voor klanten inzichtelijk te maken of Nedap voldoet.

De heer Stevense vraagt of de directie wat meer informatie kan geven over de goedheid van betalen van Zuid-Afrikaanse bedrijven als Ackermans.

De heer Urff geeft ten aanzien van de vraag over kredietrisicobetalingen aan dat dit in de retailsector wel een onderwerp is, en dat Nedap zich daarvan bewust is. Nedap is immers meer dan veertig jaar actief in de retailsector. Nedap kent haar klanten en probeert ze goed te volgen. Nedap heeft het beleid om haar klanten zoveel mogelijk krediet te verzekeren. Het risico van wanbetaling is afgekocht via een premie bij een aantal verzekeraars. Dat geldt voor heel Nedap wereldwijd voor ongeveer 80% van haar kredietrisico's.

Daar waar geen kredietverzekering kan worden afgesloten, heeft Nedap een aantal procedures waarbij nauwgezet vastgesteld kan worden wat het risico is op wanbetaling en soms ook met de klant specifieke

afspraken worden gemaakt als het risico hoger dan gemiddeld is. Het is zeker een aandachtspunt maar Nedap heeft dat goed op orde. In de afgelopen zijn op dat vlak ook geen gekke dingen gebeurd.

De heer Rienks merkt op dat het aannemen van 115 mensen, zoals in de presentatie naar voren kwam natuurlijk een mooi succes is. Hij vraagt hoe lang ze eigenlijk blijven, want in voorgaande jaren zijn waarschijnlijk ook veel mensen aangenomen. Hoe lang blijven mensen gemiddeld werken bij Nedap? Het aantrekken van mensen kost veel geld. Als Nedap veel mensen aantrekt maar ze ook snel weer vertrekken, schiet het niet op.

De heer Wegman beaamt dat het geen enkele zin heeft om mensen door de voordeur naar binnen te halen als ze door de achterdeur hetzelfde jaar weer vertrekken. Hij geeft aan dat het afgelopen jaar een gigantische verschuiving heeft plaatsgevonden mede als gevolg van de heroriëntatie van Nedap. Nedap heeft hoogopgeleide softwaremensen en commerciële mensen aangenomen en de mensen van wie afscheid is genomen zijn met name de mensen in de productie en de ondersteunende taken.

De heer Rienks geeft aan dat hij refereert aan de hoogopgeleide mensen.

De heer Wegman antwoordt dat het verloop onder de hoogopgeleide mensen relatief laag is. De eerste helft van het jaar is het risico dat mensen weggaan vrij groot omdat Nedap erg hoge eisen stelt op het gebied van ondernemerschap en een eigen verantwoordelijkheid. Daarna is het verloop erg laag.

De heer Rienks is gerustgesteld en vraagt de directie om iets meer te vertellen over de abonnementen. Hoe gemakkelijk kan een klant zijn abonnement opzeggen en wat gebeurt er als hij het opzegt. Wordt dan al zijn apparatuur meteen onbruikbaar? Is de drempel voor opzegging hoog en geeft dat Nedap mogelijkheden om de prijs van het abonnement regelmatig met een leuk percentage te verhogen?

De heer Wegman antwoordt dat bijvoorbeeld bij Healthcare, de marktgroep die de meeste abonnementen heeft, klanten per maand kunnen opzeggen. Dat dwingt Nedap om ervoor te zorgen dat iedere maand wordt nagedacht of het voor de klant nog de moeite waard is dat hij met Nedap zaken doet. Nedap gelooft niet in langdurige contracten waarbij klanten gebonden zijn aan Nedap. Is sprake van een upfront investering dan wil Nedap natuurlijk zekerheid hebben voor een aantal jaren maar uiteindelijk kunnen klanten theoretisch vrij gemakkelijk van Nedap af. De impact van overstappen is echter groot. Iedereen moet bijvoorbeeld worden omgeschoold in het andere systeem. Het aantal klanten dat afscheid genomen heeft van Healthcare in het afgelopen jaar is dan ook op de vingers van één hand te tellen.

De heer Rienks vraagt naar de mogelijkheden voor Nedap om de prijs van het abonnement te verhogen.

De heer Wegman geeft aan dat prijsverhogingen moeten samenhangen met het creëren van meer toegevoegde waarde voor de klant. Nedap richt zich met name op het creëren van nieuwe functionaliteit, waarvoor klanten vervolgens ook extra betalen.

De heer Rienks vraagt of alle klanten hetzelfde betalen voor een abonnement of zit daar ook differentiatie in?



De heer Wegman wil hier niet ingaan op Nedaps prijspolitiek, maar geeft aan dat wel wordt gekeken naar wat zinvol is.

De laatste vraag van de heer Rienks betreft de uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling ter grootte van 14% van de omzet. Waar zit ergens het optimum op dat gebied? Moeten deze uitgaven verder worden opgevoerd in de hoop dat er nog meer leuke dingen uitkomen of wordt dan misschien geld weggegooid en moet je daar heel goed bovenop zitten en dingen tijdig stoppen?

De heer Wegman geeft aan dat dat precies de kern is van de discussie die de raad van commissarissen en directie onderling hebben. De kunst is om geld zo zinvol mogelijk uit te geven. Dat betekent dat je daar moet investeren waar de kansen zijn maar ook bereid moet zijn om dingen te stoppen waar geen successen te halen zijn. Dat is een dynamisch proces. Om daar een percentage aan te hangen, is moeilijk. Het is een resultante van allerlei stappen.

De heer Rienks merkt op dat hij als aandeelhouder aan de ene kant wil dat de winst omhoog gaat, dus dat Nedap bezuinigt, maar aan de andere kant ook vooral wil dat Nedap nieuwe kansen pakt zodat hij over vijf of tien jaar Nedap kan feliciteren met weer een heel mooi en nieuw product.

De voorzitter geeft aan dat dat precies is wat directie en commissarissen nastreven.

De heer Kers heeft namens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) en zichzelf drie korte vragen op financieel gebied. De eerste heeft betrekking op het bestuursverslag. Waarom is het in 2018 niet meer zo dat Nedap heel duidelijk en helder communiceert wat de financiële doelstellingen zijn? De tweede vraag heeft betrekking op de stand van de handelsdebiteuren in de balans, geconsolideerd. Die is fors gedaald ten opzichte van het jaar daarvoor. Is dan de conclusie juist dat die omzet in dat laatste kwartaal van 2018 ten opzichte van 2017 toch wel in behoorlijke mate is gedaald en dat dat de reden is van de daling van de handelsdebiteuren? De derde vraag - financieel vindt hij dat persoonlijk de meest interessante maar ook de lastigste - is dat Nedap voor het eerst in de historie - en hij volgt Nedap vanaf 1988 - een enorme positieve voorraadmutatie gereed product in de resultatenrekening heeft staan van € 10 miljoen. Dat moet het resultaat in 2018 positief hebben beïnvloed. Waarom is dat bedrag zo hoog indien het grootste gedeelte van de productie is uitbesteed aan derden? Als je goederen inkoop, kan het niet als voorraadmutatie zijn geboekt. Het moet eigen productie zijn of lopende opdrachten. Kortom, waarom is de post zo hoog en wat is de impact op het nettoresultaat geweest omdat Nedap daarmee een negatief onderbezettingresultaat heeft voorkomen?

De heer Urff antwoordt op de eerste vraag dat Nedap wel degelijk financiële doelstellingen in 2018 geeft. In het jaarverslag staan nog steeds de financiële doelstellingen die Nedap netjes heeft afgezet ten opzichte van de realisatie in 2018. Daarin is één aanpassing doorgevoerd omdat in 2018 een operationeel resultaat is gerealiseerd van 10,2% en daarmee die doelstelling is gerealiseerd. De betreffende doelstelling is opnieuw geformuleerd omdat Nedap op de middellange termijn verwacht dat die marge operationeel verder zal stijgen. Die andere doelstellingen zijn nog steeds relevant en valide.

De heer Kers is van mening dat de doelstellingen niet duidelijk worden gecommuniceerd. Het gaat om twee pagina's in het jaarverslag, apart vermeld. Bijvoorbeeld vorig jaar is in ieder geval gesteld dat Nedap streeft naar een omzettoename van tussen de 5% en 10%. Zelfs in het verslag van de commissarissen bij de extra beloning voor de directie wordt gemeld dat Nedap met 5% aan de onderkant van de omzet zit. Die groeidoelstelling qua omzet van 5% tot 10% staat er niet meer in. Datzelfde geldt ook voor de andere financiële doelstellingen. Hij vraagt het bestuur daar nog eens kritisch naar te kijken.

De heer Urff geeft aan dat hij het niet met de heer Kers eens is, maar hier nog eens kritisch naar zal kijken.

Ten aanzien van de tweede vraag over handelsdebiteuren geeft de heer Urff aan dat de heer Kers een terechte conclusie heeft getrokken. In 2017 was sprake van een hele mooie omzetgroei waarbij Nedap in november en zeker ook in december 2017 een hele sterke orderintake maar ook verkoop heeft gezien. Dus het einde van 2017 was erg goed. Dat heeft een aantal effecten. Dat betekent dat je relatief veel van je voorraden verkoopt, maar ook dat je relatief veel debiteuren hebt op de eindbalans van dat jaar, dus veel vorderingen op klanten eind 2017. Aan het einde van 2018 hebben we het omgekeerde gezien. Nedap had behoorlijk wat voorraden klaarstaan bijvoorbeeld voor Livestock Management en Retail in de hoop dat die tegen het einde van 2018 nog zouden kunnen worden verkocht. Dat is niet gebeurd. Dat heeft het tegengestelde effect. Nedap heeft relatief veel voorraden omdat relatief wat minder is verkocht dan in 2017. Dat heeft te maken met het ritme en de dynamiek, de cycli, met name in de twee genoemde marktgroepen.

De derde vraag betreft de grote mutatie in de toegevoegde waarde op de voorraadpositie. De heer Urff geeft aan dat dit nog steeds te maken heeft met de herinrichting van de supply chain. Nedap heeft fysiek eind 2017 de productie grotendeels uitbesteed. Er werden begin 2018 nog enkele werkzaamheden verricht. Om eventuele risico's in de aanvangsfase van de productie door productiepartners te mitigeren, had Nedap in het jaar 2018 nog veel materialen en halffabricaten op de balans staan. Deze zijn uiteindelijk in 2018 verkocht aan haar productiepartners. Dat heeft geen impact op het resultaat, want als Nedap voorraden verkoopt dan wordt dat niet als omzet geboekt; het is een mutatie in een voorraadpositie. Het zou theoretisch effect kunnen hebben als die voorraden niet goed waren gewaardeerd, als daar incurant-risico's in zouden zitten waardoor die voorraden zouden moeten worden afgeboekt. Dat is niet het geval geweest. Het is een groot getal, waarschijnlijk - onder voorbehoud - ook groter dan in 2019. Dit vindt zijn oorzaak in de uitbesteding maar heeft geen impact gehad op het resultaat in 2018.

De heer Kers merkt op dat dat wat betreft het bedrag van de voorraadmutatie gereed product van bijna € 10 miljoen betekent dat diezelfde € 10 miljoen ook is opgenomen als werkelijke kosten in de personeelskosten of materialen of overige bedrijfskosten. Want alleen dan is er sprake van geen bezettingsverlies.

De heer Urff geeft aan dat het nog ingewikkelder is. De heer Kers en hij zullen dit na afloop van de vergadering bespreken.

De heer Wegman voegt daaraan toe dat de accountants kritisch hebben gekeken naar de voorraadpositie..

De heer Kers geeft nogmaals aan dat – evenals vorig jaar - in het vijfjarenoverzicht een foutje zit dat op dit punt betrekking heeft. Het betreft een onjuiste definitie van de toegevoegde waarde in voetnoot 2.

De heer Burgers krijgt het woord namens het Add Value fund. Hij complimenteert het bestuur met de bereikte voortgang en de blik op 2019, die naar zijn mening toch gecontroleerd positief is. Uit de presentatie van Ruben Wegman blijkt dat in toenemende mate de speerpunten komen te liggen op een aantal grotere divisies. Er zijn er drie specifiek genoemd. In het onlangs uitgegeven voorlopige statement over het lopende boekjaar zien we dat met name bij de propositie Luxon is ingegrepen. Hij vraagt zich af - uit strategisch oogpunt iets verder kijkend dan tot 2019, zeg een termijn van drie jaar - of de directie voorziet dat de groei die we op dit moment waarnemen in Retail, Livestock Management en Healthcare toch wat sterker is dan in de rest van Nedap en of dat ook gevolgen heeft voor de investeringen die Nedap gaat doen, de toedeling van mensen en R&D-middelen. De tweede vraag betreft het buitenlandbeleid. We zien toch duidelijk sterke groei in het Verre Oosten en in mindere mate recent in Noord-Amerika. Wat is Nedaps verwachting omtrent de geografische opbrengstenverdeling op een termijn van drie jaar? Ziet de directie een duidelijke verschuiving verder richting het Verre Oosten en Noord-Amerika en dergelijke? De laatste vraag betreft de vacatures die Nedap heeft. Er is in toenemende mate sprake van krapte op de arbeidsmarkt. De heer Burgers heeft het gevoel dat Nedap er nog steeds goed in slaagt om die mensen aan te trekken die Nedap graag ziet binnenkomen. Aan de andere kant hangt daar een prijskaartje aan. Misschien dat de directie iets kan vertellen over de krapte maar ook het prijseffect want er zal toch een moment komen dat dat ook merkbaar wordt in de marge van Nedap.

De heer Wegman geeft aan de zienswijze van de heer Burgers niet helemaal te onderschrijven. Zoals bij meerdere cilinders van een motor heeft iedere cilinder zijn eigen dynamiek en sommige gaan in een bepaald jaar omhoog en sommige gaan naar beneden. Wel hebben de drie genoemde marktgroepen de grootste impact gehad, omdat zij qua omzet vrij veel bijdragen binnen de organisatie. Maar dat zijn niet de marktgroepen waar Nedap alleen de groei van verwacht. Ook Security Management doet het weer goed begin dit jaar. Dat is moeilijk te voorspellen. Wel is het zo dat het toekennen van middelen, en dat zit hem niet in het geld maar met name in waar Nedap mensen aanneemt, toch daar plaatsvindt waar de meeste groeikansen zitten, met name bij Healthcare, Retail en Security Management en in mindere mate bij Light Controls waar nu echt wordt afgebouwd. Het telkens alloceren van medewerkers waar de groeikansen zitten, is niet gemakkelijk. Je merkt ook dat als mensen gepassioneerd hun werk doen je niet kunt zeggen: je bent nu tien jaar lang met Retail bezig geweest en vanaf morgen ben je gepassioneerd met Livestock Management bezig.

De tweede vraag betrof het buitenland. Noord-Amerika en het Verre Oosten zullen ook de komende jaren speerpunt zijn. In het Verre Oosten ziet Nedap met name bij Livestock Management goede groeimogelijkheden op termijn, waarbij het in 2019 er misschien nog anders uit kan zien. In Noord-Amerika investeert met name Retail veel. In 2017 waren er een aantal grote roll outs. Die traditionele roll outs zijn afgelopen jaar weggevallen. Nu is de grote uitdaging om de eerste RFID-klanten binnen te krijgen. Topreferentieprojecten in Europa gelden niet in Amerika. Daar moet je nieuwe referenties hebben. Nedap heeft nu een aantal klanten binnengehaald, maar nog niet de top. Het zou fantastisch zijn als dat lukt.

Met betrekking tot de vraag over het aannemen van mensen meldt de heer Wegman dat Nedap dat tien jaar geleden heeft gezien als de grote uitdaging en daar hard op ingezet heeft. Dat redt haar nu. Mensen weten wie Nedap is. Nedap heeft een heel consistent verhaal dat ze veel investeert in het binnenhalen van talent en in het verder ontwikkelen van mensen in een prettige omgeving. Dat zorgt ervoor dat het aantal mensen dat blijft bij Nedap relatief hoog is. Wat ook helpt is een programma zoals het NAPP. Nedap houdt er overigens wel

rekening mee, en daar houdt ze ook concreet een vinger aan de pols, dat ze concurrerend moet blijven met haar basisvoorwaarden.

Ten aanzien van de vraag over het prijseffect van de krapte op de arbeidsmarkt geeft de heer Wegman aan dat Nedap allerlei indexaties in haar tarieven kent, maar op dit moment heeft dat nog geen prijseffect op onze producten.

De heer Burgers stelt nog een laatste vraag. Er is misschien ook enig optimisme ten aanzien van de omzetgroei in het lopende jaar en dat is de ballastwateroplossing. Daar is heel lang in geïnvesteerd. Hij meent voor een periode van vijf jaar. Dat had te maken met regelgeving die nog niet van toepassing was. Deze schijnt nu aanstaande te zijn. De vraag is in hoeverre dat een merkbaar effect zou kunnen hebben op de omzetgroei in 2019/2020.

De heer Wegman geeft hierop aan dat dit zou kunnen. Zoals bekend, is Nedap al jaren bezig met de certificering en keer op keer zou het moment komen dat het werkelijk doorgang zou vinden en dan was er telkens weer sprake van uitstel. 2019 zou het laatste jaar zijn dat klanten het nog kunnen uitstellen en dan zouden ze echt moeten bestellen. Nedap merkt in de ordertake dat het aantal aanvragen voor de voedingen die gebruikt worden voor de ballastwaterzuivering aan het toenemen is maar is nog voorzichtig optimistisch.

De heer Stevense krijgt het woord namens de SRB. Hij geeft aan dat gelukkig al enkele vragen zijn gesteld die hij ook had willen stellen. Hij vraagt in hoeverre Nedap eventueel last kan krijgen van de handelsvete met China. Tot slot merkt hij op dat Inventi in Neede op pagina 105 genoemd staat als een 100%-deelneming, terwijl er geen vermelding is achterin het verslag bij ondernemingen. Hij vraagt om uitleg hierover.

De heer Wegman geeft aan dat als iemand hem uit kan leggen wat de China handelsvete voor de wereld gaat betekenen hij kan uitrekenen wat het voor Nedap betekent. We weten het gewoon niet. Natuurlijk kan het impact hebben op Nedap, zowel positief als negatief. Op het moment dat bijvoorbeeld China geen varkensvlees uit Amerika kan importeren, zullen daar de condities voor investeringen wat slechter zijn. Nedap is wereldwijd actief en dan maakt het niet uit. Uiteindelijk wordt er evenveel varkensvlees gegeten. Dat kan tijdelijk effect hebben maar de langetermijnontwikkeling blijft doorgaan en dat betekent meer kansen voor Nedaps producten.

De heer Urff geeft op de tweede vraag over Inventi aan dat Inventi het productiebedrijf in Neede is, dat eind 2017 is gesloten. Het is nog steeds een juridische entiteit, waar Nedap 100% aandeelhouder van is. Er vinden echter geen activiteiten meer plaats. De onderneming is ook helemaal leeg qua balans en qua risico's. Daarom is Inventi niet vermeld onder ondernemingen. Hij geeft aan dat de heer Stevense echter technisch gelijk heeft.

De heer Kers stelt namens de VEB twee korte vragen. Ergens in het bestuursverslag dacht hij gelezen te hebben dat er in het kader van Changing Gears versterkte aandacht zou kunnen komen voor verhoging van de commerciële slagkracht. Hij vraagt om daar in het algemeen iets over te zeggen. De tweede vraag is of er nog bepaalde hoofdpijndossiers zijn geweest in 2018 die nog niet ter sprake zijn gekomen op deze vergadering.

De heer Wegman antwoordt dat hoofdpijndossier een vrij groot woord is; er zijn altijd wel wat problemen. Als er echt een hoofdpijndossier was dat materieel van impact was geweest dan was het vermeld in het jaarverslag. Op dit moment zijn er geen grote onderwerpen waar de directie echt van wakker ligt.

Waar hij persoonlijk wel van wakker ligt, is de commerciële slagkracht, een heel belangrijk onderwerp. Nedap is goed in het creëren van oplossingen. De uitdaging ligt in het verkopen. Als je begint met het creëren van een oplossing betekent het dat je heel gedetailleerd, heel diep in de markt, heel genuanceerd moet kijken naar de oplossing. Als je scalet moet je het juist simpel maken en zo schaalbaar mogelijk. Dat is een andere manier van denken, een andere mindset. Daarom is bij één van de proposities een extern bureau ingeschakeld dat Nedap help om deze op een meer passende manier te presenteren. Het komende jaar zal het ook een zwaartepunt voor hem persoonlijk zijn om die commerciële slagkracht te vergroten.

De voorzitter constateert dat hiermee het verslag en het gevoerde beleid voldoende zijn besproken.

Hij deelt verder mede dat er 88 aandeelhouders aanwezig zijn in de vergadering. Zij vertegenwoordigen 4.638.530 aandelen. Dat betekent dat van de gedeponeerde aandelen een percentage van 69% aanwezig is.

### 3. Bespreking van het hoofdstuk in het bestuursverslag 2018 over de hoofdlijnen van de corporate governance structuur en de naleving van de Nederlandse corporate governance code (bespreking).

De voorzitter geeft aan dat conform de principes van de Nederlandse Corporate Governance Code de inhoud van het hoofdstuk in het bestuursverslag over de corporate governance structuur en de naleving van de best practice bepalingen van de code aan de orde worden gesteld. Enkele van de best practice bepalingen die afwijken van de Corporate Governance Code en werden toegepast binnen Nedap zijn niet meer opgenomen omdat Nedap niet meer afwijkt op die punten.

De heer Kers stelt namens de VEB een vraag. De VEB is erg geïnteresseerd in een internal auditfunctie. Daar ziet Nedap van af. Gezien de formulering lijkt het er een beetje op dat Nedap als argument gebruikt dat ze een apart bedrijf met een eigen cultuur, creatief, innovatief en ondernemend is. Dan lijkt het erop dat het instellen van een internal auditororganisatie of persoon daarmee strijdig is, maar dat hoeft natuurlijk niet. De onderneming wordt groter. Ze breidt uit in het Verre Oosten. Amerika wordt belangrijker. Hoe kijkt de directie daar tegenaan en misschien ook hoe kijkt de accountant er tegenaan?

De heer Urff geeft aan dat Nedap niet voor of tegen een interne auditfunctie is. Het gaat erom wat je kunt doen met een internal auditproces en of dat op een gegeven moment past bij een situatie. Nedap is ondernemend en legt veel verantwoordelijkheid neer bij haar medewerkers en haar teams. Je zou kunnen zeggen dat als je een internal afdeling hebt, je een stuk verantwoordelijkheid weghaalt bij het team of bij het individu. Soms is dat zinvol en soms niet. Over het algemeen vindt Nedap dat niet zinvol maar er zijn wel situaties waar auditachtige principes meer dan gemiddelde aandacht van de directie heeft, bijvoorbeeld in Noord-Amerika. Hier heeft Nedap meer procedures, meer compliance vraagstukken dan we wellicht in Nederland gewend zijn. Nedap voert soms ook auditachtige projecten uit met de afdeling concern control waarbij op specifieke onderwerpen een audit wordt gedaan. Denk bijvoorbeeld aan export compliance. Ook wordt wel eens een extern iemand ingehuurd die voor Nedap een audit doet op een specifiek onderwerp. Nedap is van mening dat het op dit moment weinig zinvol is om een afdeling internal audit te organiseren.

De voorzitter voegt toe dat er in het algemeen meer soft controls zijn binnen Nedap en vraagt of de accountant ook iets kan zeggen over wat hun ervaring daarmee is.

De heer Van Tongeren van PwC stelt zich voor. Hij is dit jaar voor het eerst betrokken bij Nedap in de zin van eindverantwoordelijk accountant. In de afgelopen twee jaar is hij wel betrokken geweest bij de controle maar dan meer in een kwaliteitsrol. Als je het hebt over de wenselijkheid danwel noodzaak van een internal audit, dan ziet PwC deze functie bij sommige bedrijven wel en bij sommige niet. De vraag is wat is die rol van zo'n internal audit. Waar laat je internal audit naar kijken? Is dat meer operationeel of meer financieel? Daar komt ook de vraag bij in hoeverre een externe accountant dan kan steunen op een interne accountant, zeker wanneer het gaat over de financiële taak. Ronald van Tongeren heeft kennisgemaakt met de marktgroepen en met name ook veel gesprekken gevoerd met concern control of group control. Hij geeft aan best onder de indruk te zijn van de mate van detail waarmee die groep op de hoogte is van wat er speelt in de onderneming, en vragen die PwC heeft over specifieke zaken die spelen, kan beantwoorden. De discussie over een internal audit is inderdaad gevoerd, ook met de raad van commissarissen, maar op dit moment ziet ook PwC in ieder geval niet een noodzakelijke reden om die formele functie in te voeren.

Nu er geen andere vragen zijn gaat de voorzitter over tot agendapunt 4.

#### 4. a. Uitvoering bezoldigingsbeleid 2018 (bespreking)

Conform het bepaalde in artikel 2:135 lid 5a van het Burgerlijk Wetboek wordt de uitvoering van het bezoldigingsbeleid gedurende het boekjaar aan de orde gesteld. Verwezen wordt naar de opgaven als bedoeld in de artikelen 2:383c tot en met 2:383e Burgerlijk Wetboek, zoals opgenomen in het verslag op de pagina's 127 en 128.

De bestuurdersbeloning bestaat uit een vast en een variabel deel. Het variabele deel is afhankelijk van het behalen van door de raad van commissarissen vooraf gestelde doelstellingen. Hierbij wordt 1/3 bepaald door financiële doelstellingen, 1/3 door interne organisatiedoelstellingen en 1/3 door externe doelstellingen met met name de wijze waarop Nedap in haar omgeving opereert. Een exacte beschrijving van de doelstellingen kan mede uit concurrentieoverwegingen niet worden gegeven. Wel kan worden aangegeven dat de financiële doelstellingen voor 2018, zoals verwoord in het jaarverslag over 2018, zijn gerealiseerd, zoals bijvoorbeeld een groei van de toegevoegde waarde per fte van € 172.000 naar € 179.000 en een bedrijfsresultaat van meer dan 10%, waarbij een bedrijfsresultaat van 10,2% is gerealiseerd. Zoals al eerder vermeld, is de groei van de omzet met 5% aan de onderkant van de doelstellingen die Nedap gesteld heeft van tussen 5% en 10%.

Verder zijn inzake de supply chain de besparingen op de kostprijs van € 4 miljoen in 2018 gerealiseerd. Mede door de volatiele marktomstandigheden zoals eerder gemeld, zijn de voorraden niet conform de verwachting afgenomen. Het Changing Gears programma is in 2018 succesvol voortgezet teneinde de groeiplannen van de marktgroepen de hoogste prioriteit te kunnen geven. In 2018 zijn ook de nieuwe corporate story en een nieuwe investor presentation geïntroduceerd. Hierbij zijn een nieuw logo en huisstijl ontworpen en ingevoerd. Op basis van genoemde prestaties is in 2018 de totale variabele beloning van de directieleden vastgesteld op 75% van het vaste jaarsalaris.

Desgevraagd wil niemand hier nog verder vragen over stellen.

#### 4. b. Vaststelling van de jaarrekening 2018 (stemming)

Aan de algemene vergadering wordt voorgesteld de door de directie opgemaakte jaarrekening vast te stellen.

De heer Stevense krijgt het woord namens de SRB en geeft aan dat hij eigenlijk zat te wachten op de presentatie van de accountant.

Hij heeft nog een vraag over pagina 161, betreffende fraude. Daarover wordt op pagina 161 wel gesproken maar in het verslag verder niet. Hij zou graag weten wat men daaraan gedaan heeft. Het is ook een nieuw onderwerp. Verder vraagt hij hoever Nedap is met IFRS 16.

De voorzitter vraagt of de accountant iets kan vertellen over wat zij gevonden hebben aan fraude tijdens hun onderzoek.

De heer Van Tongeren geeft aan geen fraude te hebben gevonden tijdens hun onderzoek. De accountants zijn er uiteraard wel attent op. Steinhoff in Zuid-Afrika werd net al even genoemd, waar overigens PwC zeer recent een rapport over heeft uitgebracht in Zuid-Afrika dat ook publiek beschikbaar is. Door dat soort onderzoeken te doen heeft PwC ook verhoogde aandacht in zijn controle. De controle is niet puur gericht op het ontdekken van fraude maar wel wordt gekeken hoe de onderneming met name omgaat met het voorkomen van fraude. PwC gaat daarover ook in gesprek met de onderneming. Nedap heeft op dat vlak ook bepaalde workshops georganiseerd om de medewerkers daarop alert te maken. PwC kijkt in de controle naar specifieke posten in de jaarrekening; bepaalde journalposten die misschien een verhoogde aandachtswaarde hebben. PwC schakelt ook forensische accountants in omdat die toch met een iets andere blik ernaar kijken en wat andere vragen stellen. Die helpen PwC ook in de uitvoering van de controle om tot de juiste conclusies te komen.

De heer Urff vraagt de heer Stevense of de vraag over IFRS 16 de inhoud van IFRS 16 betreft of de impact ervan op Nedap. Hij kan alleen iets zeggen over de impact. Voor de inhoud verwijst hij naar de accountant.

De heer Stevense geeft aan dat Nedap dit jaar de voorbereidingen voor IFRS 16 moet treffen gezien het ingaan volgend jaar. Hij zou daarom graag zowel van de directie als van de accountant weten wat tot nu toe gedaan is en wat de impact is.

De heer Urff merkt op dat IFRS 16 gaat over leases, een standaard die potentieel voor veel bedrijven veel impact kan hebben. Hij gaat in vanaf boekjaar 2019; hij zit dus niet verwerkt in de cijfers over 2018. Nedap heeft wel gekeken wat de impact zou zijn geweest op basis van de huidige stand van zaken per einde 2018. Wat die standaard doet, is allerlei verplichtingen contant maken en de contante waarde van die verplichtingen activeren op de balans. Als Nedap dat eind 2018 zou hebben moeten doen, zou er € 2 miljoen aan geactiveerde verplichtingen op de balans bijkomen op een balanstotaal van meer dan € 115 miljoen. Dus procentueel stelt dat niet zo heel veel voor. Als je kijkt naar de impact op het resultaat, dus op het niveau van het operationeel resultaat, de EBIT, dan zou de impact minder dan € 50.000 zijn geweest. Op het niveau van de EBITDA, waar de afschrijvingen op het actief doorheen lopen, is de impact ongeveer € 700.000. Dus € 2 miljoen balansverlenging en minder dan € 50.000 impact op het resultaat. Dat is niet veel. En waarom nog wel die € 2 miljoen? Dat zijn met name huurverplichtingen van panden die Nedap heeft buiten Nederland. Het pand in Nederland in Groenlo is eigendom, maar de panden in het buitenland zijn grotendeels gehuurd. Dus daar zitten bijna alle langlopende verplichtingen voor IFRS 16.

De heer Van Tongeren antwoordt desgevraagd door de heer Stevense, dat de accountant er dit jaar op toegezien heeft dat het proces in deze ordentelijk verloopt.

Op uitdrukkelijk verzoek van de heer Stevense bevestigt de accountant nogmaals dat de impact genoemd door de heer Urff juist is weergegeven.

De jaarrekening wordt vervolgens vastgesteld bij acclamatie.

#### 4. c. Reserverings- en dividendbeleid (bespreking)

Conform de Corporate Governance Code wordt het reserverings- en dividendbeleid van Nedap op de jaarlijkse algemene vergadering behandeld en toegelicht. Het beleid 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 de stakeholders zoals ook al eerder gememoreerd.

Nu niemand het woord wil voeren over dit punt, wordt het voldoende besproken geacht.

#### 4. d. Uitkering van dividend (bespreking)

Conform het gevoerde dividendbeleid wordt aan de aandeelhouders de winst uitgekeerd die resteert na aftrek van het bedrag dat nodig wordt geacht voor investeringen in de rendabele groei van de onderneming en de gewenste financiële structuur. Conform artikel 45 lid 1 van de statuten is daarom vastgesteld dat er € 1 miljoen wordt toegevoegd aan de overige reserves. Per aandeel komt het dividend uit op € 2,50. De solvabiliteit bedraagt 56% en dat is 1% hoger dan over 2017.

Nu niemand het woord wil voeren over dit punt, wordt het voldoende besproken geacht.

#### 4. e. Decharge van de heer R.M. Wegman, directeur, voor het door hem gevoerde beleid over 2018 (stemming)

Aan de vergadering wordt verzocht decharge te verlenen aan de heer Ruben Wegman voor de door hem uitgevoerde taken voor zover daarvan blijkt uit het bestuursverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2018 of aan de algemene vergadering bekend is gemaakt.

De heer Rienks wenst het woord te voeren. Hij vraagt zich af waarom de beide heren als apart punt, dus twee keer stemmen, op de agenda staan, want gewoonlijk gaat de hele directie en trouwens ook de hele raad van commissarissen, alle leden in één keer. Wat is de reden dat beide directieleden als twee punten op de agenda staan?

De voorzitter geeft aan dat dit gebeurd is om duidelijk te maken dat de datum anders is. Aan de heer Wegman wordt decharge verleend voor het beleid over 2018. Aangezien de heer Urff te kennen heeft gegeven het



bedrijf te verlaten wordt hem decharge verleend tot en met 4 april van dit jaar. Dus vanwege het verschil van de termijn, zijn er twee agendapunten in plaats van een.

De voorzitter beaamt desgevraagd door de heer Rienks dat volgend jaar niet meer over de decharge van de heer Urff gestemd hoeft te worden.

De heer Rienks merkt op dat de heer Urff dan wel met ingang van deze vergadering moet aftreden.

De voorzitter beaamt dat de heer Urff al statutair directeur zal terugtreden aansluitend aan deze vergadering.

De vergadering verleent vervolgens bij acclamatie decharge aan de heer Wegman voor het door hem gevoerd beleid over 2018.

#### 4. f. Decharge van de heer E. Urff, directeur, voor het door hem gevoerde beleid (stemming)

De vergadering verleent de heer Urff bij acclamatie decharge voor het door hem gevoerde beleid.

De voorzitter neemt vervolgens de gelegenheid om de heer Eric Urff, te bedanken. "Eric, na vijf jaar ga je Nedap verlaten om een nieuwe stap in jouw loopbaan te zetten. Na het succesvol voltooiën van de verandering in de organisatie door het implementeren van de supply chain onder jouw leiding is dit ook een logisch moment. Door jouw vertrek tijdig bekend te maken kunnen wij nu op transparante wijze naar een opvolger zoeken en kun jij in alle rust jouw volgende stap voorbereiden. Wij willen jou danken voor jouw bijdrage in de afgelopen jaren aan Nedap."

#### 4. g. Decharge van de leden van de raad van commissarissen voor het door hen uitgeoefende toezicht over 2018 (stemming).

Nu niemand desgevraagd het woord over dit agendapunt wenst te voeren, wordt de leden van de raad van commissarissen decharge verleent bij acclamatie.

#### 5. Herbenoeming van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (stemming)

De raad van commissarissen stelt voor om PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te herbenoemen tot accountant met ingang van het boekjaar 2019 voor een periode van drie jaar.

De voorzitter geeft het woord aan de heer Kers namens de VEB. Hij geeft aan niet te weten of zijn vraag hier thuis hoort maar wil een vraag stellen over het accountantsverslag.

De heer Kers vindt het opvallend dat, als je kijkt naar de verklaring van de accountant van 2018 vergeleken met 2017, de controle in Amerika is geïntensiveerd, tenminste daar lijkt het op, en in Azië stukken minder is geweest of in ieder geval minder is of minder aandacht heeft gekregen. Kan de accountant daar een verklaring voor geven?

De heer Van Tongeren geeft aan dat het zeker niet de intentie is geweest om te laten blijken uit de verklaring dat de werkzaamheden in Hong Kong, in Azië, minder zouden zijn geweest. Sterker nog, hij heeft zelf dit eerste

jaar een bezoek aan Nedap in Hong Kong gebracht om zich te vergewissen van wat zich daar afspeelt. Hierbij speelt mee dat daar een andere externe accountant, een klein kantoor, is benoemd en PwC wilde weten dat dat kantoor ook over de juiste kwaliteit beschikt en de juiste dingen ging doen op basis van de instructies die PwC gestuurd heeft. De aandacht voor Amerika is zijns inziens terecht want Amerika is een groeiende business. Dus daar houdt PwC een vinger aan de pols om te kijken wat daar speelt en in hoeverre daar meer materiële zaken aan de orde zijn. Naarmate die groei doorzet, gaat PwC daaraan meer aandacht besteden.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. wordt vervolgens bij acclamatie herbenoemd tot accountant voor een periode van drie jaar.

## 6. Wijziging van de statuten (stemming)

De directie stelt met goedkeuring van de raad van commissarissen voor om de statuten van de vennootschap te wijzigen overeenkomstig het voorstel opgesteld door Stibbe in Amsterdam, gedateerd 19 februari 2019. Voorgesteld wordt om de naam te wijzigen van N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek "Nedap" naar Nedap N.V., om de maximale leeftijd van commissarissen te verwijderen en om aan de statuten toe te voegen dat de jaarrekening en het bestuursverslag ook in de Engelse, Franse of Duitse taal opgesteld kunnen worden, zulks overeenkomstig de mogelijkheden die het Burgerlijk Wetboek daartoe biedt. Bovendien zijn enkele gemeentes toegevoegd als locatie waar de algemene vergadering van Nedap kan worden gehouden en zijn enkele wijzigingen aangebracht in verband met een wetswijziging waarbij de term jaarverslag is vervangen door bestuursverslag.

Het voorstel omvat tevens het voorstel om ieder lid van de directie van de vennootschap alsmede ieder van de (kandidaat-) notarissen en personen die werkzaam zijn onder verantwoordelijkheid van een notaris van Stibbe in Amsterdam te machtigen om de akte van statutenwijziging te ondertekenen en om voorts alles meer te doen wat naar het oordeel van de gemachtigde ter zake nuttig of nodig is.

Van het voorstel tot statutenwijziging is tevens een tweeluik opgesteld met de voorgestelde tekst en een toelichting daarop. Dit document is gelijktijdig met de oproeping van deze vergadering beschikbaar gesteld.

De heer Van Erum wenst het woord te voeren ten aanzien van de voorgestelde statutenwijziging. Hij geeft aan dat artikel 36 steeds verder wordt uitgebreid met gemeentes. Waarom is dat? Is Nedap bijvoorbeeld van plan om in Katwijk aan Zee een vergadering te houden? En in het verband met de notariskosten, kan dat niet algemener gesteld worden door een plaats in Nederland?

De voorzitter meldt dat Nedap altijd goede locaties uitzoekt voor de AVA. Hij geeft verder aan dat gemeenten specifiek moeten worden benoemd, maar dat de vergadering binnenkort ook weer in Groenlo wordt gehouden.

De heer Van Riet vraagt of het Nederlandse jaarverslag behouden blijft nu de statutenwijziging het mogelijk maakt het jaarverslag ook in andere talen op te stellen.

De voorzitter geeft aan dat nog niet bepaald is of het Nederlandse verslag behouden blijft, maar ook nog niet dat het een andere taal wordt.

De heer Van Riet geeft aan dat het een wat onzeker antwoord is. Hij zou het zeer prettig vinden als het in ieder geval in het Nederlands blijft.

De voorzitter geeft aan dat in overweging te zullen nemen.

Na stemming constateert de voorzitter dat het voorstel is aangenomen met 4.638.519 stemmen voor en 11 tegen.

## 7. Raad van commissarissen

### 7a. Kennisgeving van een vacature in de raad van commissarissen

Ingevolge het daartoe vastgestelde rooster van aftreden, treedt de heer Westermann af als commissaris per 4 april 2019.

### 7b. Kennisgeving door de raad van commissarissen van de voor benoeming voorgedragen persoon

Onder voorwaarde dat de algemene vergadering geen aanbeveling van andere personen doet, draagt ter vervulling van deze vacature de raad van commissarissen mevrouw Marijn Pijnenborg voor als commissaris voor een periode van vier jaar.

Voor motivering van de voordracht en gegevens van mevrouw Pijnenborg verwijst de voorzitter naar de verdere toelichting op het agendapunt bij de agenda.

De ondernemingsraad is tijdig voor de datum van oproeping in de gelegenheid gesteld over het voorstel tot benoeming van het lid van de raad van commissarissen zijn standpunt te bepalen. De ondernemingsraad heeft te kennen gegeven voor deze vacature geen andere personen aan te bevelen.

### 7c. Gelegenheid tot het doen van aanbevelingen door de algemene vergadering voor de benoeming van een lid van de raad van commissarissen

Conform hetgeen is bepaald in artikel 25 van de statuten, is de algemene vergadering bevoegd personen voor benoeming tot commissaris aan te bevelen. De voordracht van mevrouw Pijnenborg geschiedt onder de opschortende voorwaarde dat door de vergadering geen aanbeveling van personen zal worden gedaan. Dat is niet gebeurd.

### 7d. Voorstel tot benoeming van mevrouw M. Pijnenborg als lid van de raad van commissarissen (stemming)

Nu er geen aanbeveling voor een andere persoon is gedaan door de algemene vergadering, draagt de raad van commissarissen voor te benoemen tot lid van de raad van commissarissen mevrouw Pijnenborg voor een termijn van vier jaar eindigend op de dag van de algemene vergadering welke gehouden wordt in het vierde jaar na haar benoeming.

Mevrouw Kruijze wenst namens Teslin Capital Management het woord te voeren. Teslin Capital Management beheert meer dan 12% in Nedap en is al sinds '95 aandeelhouder. Sinds de tachtiger jaren was Teslin al bij Nedap betrokken via een ander vehikel. Ze gaat ervan uit dat mevrouw Pijnenborg benoemd wordt. Daar heeft

ze geen enkele twijfel over. In de lift naar boven werd ze verrast door een prachtige lift met een discobal. Ze denkt dat dat speciaal is aangelegd voor deze dag. Misschien was het omdat Nedap het dividend op peil houdt, maar misschien is het ook vanwege helaas het afscheid nemen van de heer Westermann die al sinds 2009 hier commissaris is, met Nedap een succesvolle ontwikkeling heeft doorgemaakt en waarde gecreëerd heeft, waarvoor Teslin hem zeer dankbaar is. En misschien is het omdat de aandeelhouders mevrouw Pijnenborg welkom mogen heten. Voor aandeelhouders die wat meer van haar willen weten staat YouTube vol met filmpjes. Wilt u haar een beetje leren kennen dan zijn er uitgaves tussen de minuut en vijf minuten, maar wilt u haar echt leren kennen dan moet u er even voor gaan zitten want dan bent u wel ongeveer een uur bezig, maar het verheugt haar zeer dat Nedap iemand van haar kaliber aan heeft kunnen trekken om de heer Westermann te kunnen opvolgen, want er ligt nogal wat op haar schouders na deze succesvolle periode. Teslin wil de heer Westermann heel hartelijk bedanken. Mevrouw Pijnenborg neemt ervaring mee op het gebied van kapitaalallocatie, gezondheidszorg en ondernemerschap. Dat juicht Teslin zeer toe. Ze wenst haar alle succes toe om in ieder geval het succes dat de heer Westermann heeft meegemaakt te evenaren.

De voorzitter geeft het woord aan de heer Stevense namens de SRB. Deze zou ook graag de motivatie van mevrouw Pijnenborg horen.

Marijn Pijnenborg vertelt even heel kort iets over haarzelf en haar achtergrond. Ze is al 25 jaar aan het ondernemen, met name op het gebied van technologie en business. Daar zit ook haar passie en dat heeft ze in verschillende markten gedaan: de financiële markt, de huizenmarkt, de automarkt, gezondheidszorg en educatie. Daarnaast investeert ze ook al tien jaar in startups om te kijken, te volgen en eigenlijk ook om van te leren. Enkele van die bedrijven zijn grote internationale spelers geworden. Als je kijkt naar die achtergrond dan was het voor haar eigenlijk best een logisch moment om Nedap te bellen en te zeggen "ik wil commissaris worden want dat past eigenlijk wel bij me". Maar zo werkt dat niet. Ze moeten jou bellen en dat hebben ze gedaan. Dus ze is er heel blij mee dat Nedap dat gedaan heeft. De reden waarom ze heeft gezegd dat ze dit wil doen is precies omdat Nedap bezig is met technologie - daar houdt ze erg van - maar dat Nedap ook bezig is met toegepaste technologie die naar een consument of een bedrijf gaat en dat is de markt waar ze van houdt.

Mevrouw M. Pijnenborg wordt door de vergadering vervolgens conform voorstel bij acclamatie benoemd.

#### 8. Aanwijzing directie als bevoegd orgaan tot inkoop van gewone aandelen Nedap N.V. (stemming)

De directie stelt voor om overeenkomstig artikel 15 van de statuten van de vennootschap de directie te machtigen, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, en onverminderd het bepaalde in artikel 2:98 van het Burgerlijk Wetboek, tot het doen verkrijgen van gewone aandelen tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van Nedap, dusdanig dat na inkoop Nedap of een van haar dochtermaatschappijen nimmer meer dan 10% van het totale uitstaande aandelenkapitaal van gewone aandelen Nedap kan houden.

De gewone aandelen kunnen worden verkregen door inkoop ter beurse of anderszins tegen een prijs die ligt tussen de nominale waarde van de gewone aandelen en 110% van de gemiddelde slotkoers van de gewone aandelen op de door Euronext Amsterdam gehouden Effectenbeurs, berekend over vijf opeenvolgende beursdagen voorafgaande aan de dag van inkoop. De duur van de gevraagde machtiging is voor een periode van 18 maanden, beginnend op 4 april 2019. De vorig jaar afgegeven machtiging loopt tot 5 oktober aanstaande en komt te vervallen indien de gevraagde machtiging wordt verleend.

Het agendapunt wordt in stemming gebracht en wordt met meerderheid van stemmen, te weten 4.638022 stemmen voor en onthouding van 508 stemmen, aangenomen.

9. a. Aanwijzing directie als bevoegd orgaan tot het uitgeven van gewone aandelen Nedap N.V. (stemming)

Overeenkomstig artikel 10 van de statuten kan de directie besluiten aandelen uit te geven en rechten te verlenen tot het nemen van aandelen. De aanwijzing door de algemene vergadering van de directie tot uitgiftebevoegd vennootschapsorgaan kan voor ten hoogste vijf jaren. Bij de aanwijzing wordt bepaald hoeveel aandelen mogen worden uitgegeven.

De directie en de raad van commissarissen stellen gezamenlijk voor om de directie, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, aan te wijzen als bevoegd orgaan om gewone aandelen in het kapitaal uit te geven en/of rechten te verlenen tot het nemen van aandelen in het kapitaal van Nedap.

Daarbij wordt voorgesteld om de bevoegdheid van de directie te beperken tot de uitgifte van gewone aandelen tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van de uitgifte. De duur van de gevraagde machtiging is voor een periode van 18 maanden, beginnend op 4 april 2019. De vorig jaar afgegeven machtiging loopt tot 5 oktober aanstaande en komt te vervallen indien de gevraagde machtiging wordt verleend.

De heer Niemeijer onderstreept dat goedkeuring van de raad van commissarissen noodzakelijk is voor de aanwijzing van de directie als bevoegd orgaan. Dat wordt beaamd door de voorzitter.

De voorzitter constateert dat het voorstel is aangenomen met 4.638.529 stemmen voor en 1 onthouding.

9. b. Aanwijzing directie als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen Nedap N.V. (stemming)

De aanwijzing van de directie als bevoegd orgaan met betrekking tot het voorkeursrecht hangt samen met agendapunt 9. onder a.

De directie en raad van commissarissen stellen gezamenlijk voor om de directie, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, aan te wijzen als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van voorkeursrecht bij de uitgifte van gewone aandelen in het kapitaal van Nedap, waaronder het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen in het kapitaal van Nedap. De duur van de gevraagde machtiging is voor een periode van 18 maanden, beginnend op 4 april en de vorig jaar afgegeven machtiging loopt tot 5 oktober aanstaande en komt te vervallen indien de gevraagde machtiging wordt verleend.

De voorzitter constateert dat het voorstel is aangenomen met 4.638.374 stemmen voor en 156 stemmen tegen.

## 10. Rondvraag

Mevrouw Kruize van Teslin krijgt het woord. Zij leest iets voor omdat dit haar is gevraagd. Nedap is de afgelopen jaren door een stevige transformatie gegaan. Vroeger zocht Nedap een markt voor een product, maar nu zet Nedap markten in beweging door problemen op te lossen met haar producten: een hele andere manier van kijken en relevantie zoeken. Daarnaast is er focus aangebracht in de organisatie en is er een efficiëntieslag gemaakt. Het outsourcen van de supply chain, complexiteitsreductie, het beëindigen van de energie systems activiteiten en het fuseren van de library solutions en retail markt groep zijn hier onderdeel van. Nedap heeft veel waarde gecreëerd en deelt dat ook met de aandeelhouders door middel van een attractief dividendbeleid. Teslin wil het bestuur complimenteren met deze ontwikkelingen waar het een groot voorstander van is.

Er zijn positieve ontwikkelingen, maar toch vraagt Teslin natuurlijk aandacht voor een aantal puntjes. Nedap is een holding die georganiseerd is op basis van marktgroepen. Het is van belang dat zowel het financieel als menselijk kapitaal, daar is al eerder over gesproken, gealloceerd wordt naar de marktgroepen met de meeste potentie. Teslin verzoekt het bestuur om dit structureel op te nemen in de agenda. Daarbij moeten natuurlijk niet alleen investeringen op de agenda staan maar moet ook desinvesteren nadrukkelijk worden afgewogen. Teslin is van mening dat schaalbaarheid belangrijk is voor verdere waardecreatie van Nedap. De centralisatie van ondersteunende functies speelt hier een belangrijke rol in. Nedap heeft dit voor een deel succesvol afgerond de afgelopen jaren. Teslin steunt dan ook het plan om dit verder uit te rollen in de komende twee jaar. Daarnaast wil Teslin het belang benadrukken om continu over de schaalbaarheid van de proposities binnen de individuele marktgroepen na te denken.

Teslin is verheugd dat Nedap in 2018 haar doelstelling van 10% EBIT-marge heeft bereikt. Financiële doelstellingen zijn een manier voor Nedap om haar waarde creërend potentieel te communiceren en geeft aandeelhouders de mogelijkheid om de prestaties van de directie over tijd te volgen en langs de lat te leggen. Teslin raadt aan om op korte termijn een nieuwe ambitieuze en concrete middellangetermijn-winstgevendheidsdoelstelling af te geven. Daarnaast vraagt Teslin aandacht voor verdere concretisering van omzetgroei en de daarvoor benodigde investeringen op de middellange termijn.

Teslin wil hierbij Eric heel hartelijk bedanken voor zijn toewijding en bijdrage die hij aan Nedap heeft geleverd sinds 2014. Eric heeft een belangrijke rol gespeeld in de transitie naar een efficiëntere en professionele organisatie door de uitbesteding van productie in goede banen te leiden. Daarnaast heeft hij een succesvolle invulling gegeven aan investor relations. Hij kiest er nu voor om het stokje over te dragen en op zoek te gaan naar een nieuwe uitdaging. Teslin is hem ontzettend erkentelijk voor zijn bijdrage en wenst hem alle succes in zijn verdere carrière. Afsluitend: Nedap heeft een succesvolle transformatie doorgemaakt van een productbedrijf naar een marktbedrijf waarin er focus is aangebracht en overlappende functies zijn gecentraliseerd. Teslin heeft alle vertrouwen in de toekomst en verwacht dat de onderneming zich verder positief zal ontwikkelen en wenst het bestuur veel succes hiermee.

De heer Kers krijgt het woord voor een korte vraag. Is er al iets te melden over een opvolger voor de heer Urff?

De voorzitter geeft aan dat er nog niets te melden is over een opvolger.

De heer Kers vraagt of er ook intern gekeken wordt.

De voorzitter meldt dat er zo breed mogelijk gekeken wordt.

De heer Burgers krijgt het woord namens het Add Value Fund. Hij sluit zich graag aan bij de woorden van mevrouw Kruize. Op een rondvraag past ook een vraag die wat verder reikt dan het verslagjaar. Er is duidelijk ingezet in de presentatie van Ruben Wegman ook op de nieuwe, krachtigere ambitie van Nedap met een nieuw logo en het uitspreken dat je de beste bent, wilt zijn. De heer Burgers zag als hij het goed opgemerkt heeft gisteren een vernieuwing van de website. Dus ook dat sluit aan bij het momentum waar men nu getuige van is.

De vraag van de heer Burgers betreft 2020 en verder. Wat betreft de groei, het invullen van de belofte, dan kijkt de heer Burgers eens specifiek naar de marktgroep Healthcare. Dat is toch het succesverhaal van Nedap zonder de andere marktgroepen te kort te doen. Als hij het goed heeft waren er vanaf 2005 ieder jaar hogere opbrengsten, een verhaal wat heel consciëntieus wordt vormgegeven en uitgebreid waar mogelijkheden liggen. De vraag die zich voor 2020 en volgende jaren aandient is dan toch wanneer dat succes geëxporteerd wordt. De directie is daar tot op heden altijd heel terughoudend over geweest. Het antwoord wat dan gegeven werd was dan dat er in Nederland nog zoveel te doen is. Dat is op zich natuurlijk een heel correct antwoord, maar als Nedap de ambitie heeft om wereldwijd de grenzen te verleggen dan zou het mogelijk moeten zijn dat er een moment komt dat Nedap buiten de grenzen gaat kijken en het succes wat Healthcare in Nederland heeft ook op andere markten in de praktijk te brengen. Dus dat is de concrete vraag: is dat iets wat bij Healthcare speelt?

Daarbij aansluitend, en dat is ook nog niet aan de orde geweest vandaag, zijn acquisities bij Nedap iets wat eigenlijk nooit ter sprake komt. Nedap is een organisatie die autonoom, succesvol groeit. Als Nedap dat al zou overwegen, zou het een nieuwe ontwikkeling zijn. Maar juist gezien het feit dat op het gebied van Healthcare heel veel nieuwe applicaties ook door startups aan de orde zijn, zou het zo maar eens kunnen voorkomen dat daar toch een interessante, extra groeimotor aanwezig is. De tweede vraag is of Nedap op dit gebied wellicht toch overweegt in de toekomst, bijvoorbeeld vanaf 2020, op dat vlak iets te gaan ondernemen.

De heer Wegman geeft aan de vraag te begrijpen. Uiteindelijk waar het om gaat is dat Nedap leidende posities in de verschillende markten wil opbouwen. Voor Retail en Livestock Management zijn dat internationale, wereldwijde markten. Bij Security Management merk je dat er een Europese en een Amerikaanse markt is. Als we kijken naar Healthcare, dan is dat voor het type producten dat Nedap nu levert duidelijk een hele lokale markt. Dat heeft er natuurlijk mee te maken dat Nedap erg afhankelijk is van wet- en regelgeving. Nu Nedap een aantal uitstapjes maakt op meer eHealth-achtige applicaties, neemt de kans om dat internationaal te gaan schalen toe. Het is wel nog steeds zo dat de beste groeikansen aanpalende markten zijn: de GGZ, de eerstelijnszorg in Nederland. Healthcare kijkt voortdurend naar het buitenland of er mogelijkheden zijn om dat schaalbaar te doen, met name de eHealth applicaties.

De volgende vraag betrof acquisities. Nedap is niet pertinent tegen acquisities, maar heeft weinig acquisitiemogelijkheden gezien die zinvol zijn voor Nedap. Dat heeft er natuurlijk mee te maken dat Nedap redelijk rijk is aan potentieel van nieuwe ideeën. Dat betekent dat op het moment dat Nedap een startup moet gaan kopen er vaak andere partijen zijn die ideeënarmoede hebben. Die kunnen vaak meer betalen voor een oplossing dan een bedrijf als Nedap dat allerlei ideeën op de plank heeft maar nog niet de mensen heeft om dat groot te maken. Toch probeert de directie niet dogmatisch vast te houden aan geen acquisities doen. Ze probeert iedere keer kritisch te kijken en zelfs marktgroepen uit te dagen om met acquisitiekandidaten te

komen. Op dit moment is het zo dat er nog geen passende kandidaten zijn gevonden en als dat wel zo is dan zal Nedap dat doen, als dat past bij haar ambitie om een leidende rol te krijgen.

De heer Van Riet merkt op dat het goed uitkomt dat mevrouw Pijnenborg met startups werkt. Kan de directie de aandeelhouders inzicht geven in de prijsopbouw van RFID. Wat kost het?

De heer Wegman geeft aan dat dat vrij ingewikkeld is om te zeggen. Als je kijkt naar de totale kosten van het project dan komen daar ook de labels bij. Dat is afhankelijk van het aantal artikelen. Als je praat over Nedap abonnementen dan ligt de prijs tussen de € 100 en € 200 per maand per winkel, afhankelijk van de functies. Op het moment dat je meer functies hebt kunnen die tarieven omhoog gaan, maar dat is heel erg afhankelijk van het type winkel.

De heer Uittenbooggaart geeft aan dat Nedap inmiddels een softwarebedrijf is geworden en het heel gebruikelijk om een deel van je ontwikkelingen in landen als India en Roemenië uit te laten voeren in het kader van kostenbesparing, krapte op de arbeidsmarkt hier. Misschien kan de directie aangeven welk ontwikkelwerk waar wordt gedaan en heeft Nedap eventueel plannen, concrete ideeën, voor de toekomst op dit gebied?

De heer Wegman antwoordt dat dit een belangrijk onderwerp is. Het is moeilijk om goed softwaretalent te vinden. Nedap werkt met mensen over de hele wereld, zgn. remotes. Er zijn ontwikkelaars in Canada, Brazilië, Noordwest-Europa, Amerika, Polen, en Nedap heeft ook ervaringen in Servië, Oekraïne en in India. De ervaringen zijn niet onverdeeld succesvol. Dat heeft ermee te maken dat het type ontwikkeling dat Nedap doet, nl. heel dicht op de markt, heel dicht bij de klant, niet werkt op het moment dat je een ontwikkelteam hebt in India. Bij Nedap gaan de ontwikkelaars letterlijk naar de klant toe en dat is wat ingewikkeld als de ontwikkelaars in India zitten. Bij bepaalde meer technische ontwikkelingen, de onderliggende systemen, kijkt Nedap er wel naar. Op dit moment kan Nedap nog voldoende mensen dichter in de buurt vinden om dat attractief te maken, maar het is wel een opportunity waar ze naar kijkt.

## 11. Sluiting

De voorzitter wil alvorens de vergadering te sluiten nog graag Michiel Westermann danken voor zijn bijdrage aan Nedap de afgelopen tien jaar. "Michiel, je hebt bij Nedap de afgelopen jaren de transitie doorgemaakt van het maken van producten naar technologie. De naamsverandering die we vandaag doorgevoerd hebben geeft dat ook al aan. In die tien jaar is de koers van het aandeel van € 16 naar € 50 gestegen. Dat laat zien wat voor waarde er gecreëerd is tijdens die periode dat jij commissaris was. Als succesvolle ondernemer heb je daarbij continu aandacht gevraagd om te blijven investeren in innovatie en het versterken van de marktposities en het ontwikkelen van nieuwe producten. Door jouw eigen ervaring met het upscalen en ontwikkelen van nieuwe producten kon jij de directie bij uitstek helpen en van advies dienen. Dit gekoppeld aan je grote betrokkenheid bij Nedap en de interesse in de producten maakten dat jij een zeer waardevolle bijdrage hebt gegeven aan de discussie in en het functioneren van de raad van commissarissen in de afgelopen jaren. Kortom we zullen dat missen, maar we hopen natuurlijk dat Marijn dat zal invullen. Wij willen jou hartelijk danken voor jouw bijdrage en we hebben ook nog een klein cadeautje als het goed is."

De voorzitter sluit de vergadering en dankt de aanwezigen voor hun inbreng.