

## Lijst van vragen en antwoorden jaarlijkse algemene vergadering 2021.

(Questions and answers annual general meeting 2021 is only available in Dutch)

Nr.	Agendapunt	Naam aandeelhouder	Vraag	Antwoord
1.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Stichting tot Steun aan Kinderdagverblijven Rijnmond (Henk Rienks)	<p>a. Heeft u zicht op de leveranciers van uw ketenpartners en kunt u problemen bij die leveranciers tijdig signaleren?</p> <p>b. De laatste tijd is de afhankelijkheid wereldwijd van China voor steeds meer essentiële producten in het nieuws. Voor hoeveel procent van de waarde bestaan de Nedap-producten uit grondstoffen en onderdelen met een Chinese herkomst?</p> <p>c. In welke mate is verdere reductie van de voorraden door nog betere samenwerking mogelijk en verstandig?</p> <p>d. Gezien de hoge solvabiliteit en geringe schulden van Nedap is reductie van het geld, dat met de voorraden gemoeid is, niet dringend noodzakelijk. Naar mijn mening zou leveringszekerheid voor Nedap nu belangrijker moeten zijn dan verdere reductie van de voorraden. Hoe denkt u hierover?</p>	<p>a. <i>Wij hebben inderdaad inzicht in de bestellingen inclusief levertermijn die onze ketenpartners bij hun leveranciers plaatsen en worden meteen geïnformeerd wanneer er problemen zijn. Echter, de schaarste aan componenten is zo groot dat het voorkomt dat zonder voorwaarschuwing bevestigde levertermijnen van enkele weken van componenten worden verlengd naar soms wel tientallen weken. Deze problemen zijn niet te voorzien of te voorkomen. De uitdaging is om dan wereldwijd naar beschikbare partijen te zoeken en te vinden of over te stappen naar een alternatief component.</i></p> <p>b. <i>Dat is moeilijk in te schatten. De supply chain voor elektronica componenten is vaak tientallen stappen diep waarbij tussenproducten over de hele wereld rond worden gestuurd en bovendien regelmatig verandert. Daarom is het bijzonder ingewikkeld dit percentage vast te stellen.</i></p> <p>c. <i>Tijdens de fase waarin de interne productie- en logistieke activiteiten werden uitbesteed, hebben wij besloten om extra voorraadbuffers aan te leggen om de continuïteit van leveringen aan onze klanten te kunnen borgen. Daarom zijn de voorraadniveaus van €23,4 miljoen in 2014 tijdelijk gestegen naar €37.5 miljoen in 2018. Nu de nieuw ingerichte supply chain steeds beter begint te lopen, zijn wij in staat geweest de voorraden bij Nedap zelf sterk af te bouwen naar €23,1 miljoen in 2020. Daarbij is het natuurlijk</i></p>

				<p>wel zo dat wij met onze productiepartners ook afspraken gemaakt over buffervorraden van eindproducten en sleutelcomponenten die zij voor ons aanhouden.</p> <p>d. Bij Nedap is leveringszekerheid altijd belangrijker geweest dan lage voorraden. Met onze hoge brutomarge levert het kunnen leveren van een product vaak veel meer op dan hogere voorraadkosten. Maar het zou ronduit onverstandig zijn om dan maar van alle producten voor de zekerheid hoge voorraden aan te houden. Daarom is ons doel dan ook niet om zo laag mogelijk voorraden aan te houden maar een zo optimaal mogelijk voorraad niveau te bereiken.</p>
2.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Stichting tot Steun aan Kinderdagverblijven Rijnmond	<p>a. Graag een paar concrete voorbeelden van Nedap-producten die profiteren van de huidige crisis, en ook van producten, waarvoor de omstandigheden slechter geworden zijn.</p> <p>b. Kunt u al wat melden over de ontwikkeling van nieuwe producten die inspelen op de door de crisis veroorzaakte veranderingen in de maatschappij? Aan wat voor producten moet ik dan denken</p>	<p>a. Door de coronacrisis is bijvoorbeeld in de retailsector het aantal bestellingen dat via internet binnenkomt sterk toegenomen. Daarbij heeft het versturen van deze bestellingen vanuit de individuele winkels een grote vlucht genomen. Precies weten welke producten in welke winkel liggen is daarbij essentieel. Dit zorgt voor een scherpe toename van de interesse naar iD Cloud, RFID-platform voor de retail sector. Tegelijkertijd zien we dat het aantal fysieke winkels afneemt. Dit resulteert in een verdere daling van de vraag naar onze klassieke anti-winkeldiefstalsystemen.</p> <p>b. Wat wij zien is dat er niet zo zeer nieuwe trends ontstaan door de crisis maar reeds bestaande trends zijn versneld. Zo is al jarenlang de trend om steeds meer producten aan het internet te</p>

				<p><i>koppelen zodat support op afstand mogelijk is. Deze trend is enorm versneld en heeft ertoe geleid dat steeds meer support calls zonder een fysiek bezoek van de locatie kunnen worden ingevuld. Ook zien wij dat flexibel gebruik van kantoorruimtes nog belangrijker is geworden. Het belang van ons AEOS-toegangscontrolesysteem om eenvoudig en accuraat toegangsrechten te kunnen beheren neemt daarmee ook toe. Voor de rest is het op dit moment te vroeg om te kunnen beoordelen of er sprake is van echt fundamentele veranderingen in de maatschappij waarbij wij met onze producten een rol zouden kunnen spelen.</i></p>
3.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Stichting tot Steun aan Kinderdagverblijven Rijnmond	<p>a. Gaan we in 2021 van 766 naar 810 fte? Weer plus 44?</p> <p>b. Wanneer is volgens u de grens bereikt en kan Nedap het beter kalm aan gaan doen met uitbreiding van het personeel?</p> <p>c. Wat is het beleid bij Nedap ten aanzien van weliswaar talentvolle personeelsleden, die echter weinig bijdragen aan de groei van de onderneming? Helpt u die om een beter voor hun geschikte baan elders te vinden?</p> <p>d. Zou het niet meer moeten gaan om kwaliteitsverbetering van het personeelsbestand dan om vergroting ervan?</p>	<p>a. <i>Verschillende proposities zijn gericht op markten met uitstekende groeikansen. Het zou zonde zijn om de internationale groeikansen die wij met de diverse proposities zien niet te kunnen benutten omdat wij niet tijdig onze teams hebben versterkt. Dus ook het komende jaar verwachten wij met name bij deze proposities verder te investeren in de slagkracht van de organisatie door de juiste mensen aan te nemen. Het vinden van de juiste mensen is en blijft uitdagend. Wanneer we niet de juiste persoon voor een bepaalde vacature kunnen vinden dan blijven we verder zoek. Mede daarom is het op dit moment erg lastig om te bepalen hoeveel mensen we dit jaar precies zullen aannemen.</i></p>

				<p>b. <i>Er is wat ons betreft geen rekenkundige grens voor wat betreft het aantal medewerkers en er wordt bij iedere nieuwe vacature kritisch bekeken of deze noodzakelijk is. Tegelijkertijd kijken wij ook naar de bestaande organisatie of alle posities nog nodig zijn.</i></p> <p>c. <i>Wij besteden veel energie in het werven, volgen en ontwikkelen van talentvolle medewerkers. Daarbij komt het geregeld voor dat door wat voor reden dan ook de persoon in kwestie niet voldoende bijdraagt op zijn of haar plek in de organisatie. Uiteraard zullen wij dan eerst kijken of middels training of overplaatsing iemand beter kan presteren. Maar het komt geregeld voor dat een vervolgstap buiten de Nedap-organisatie beter voor alle betrokken partijen is.</i></p> <p>d. <i>Wij richten ons voortdurend op de juiste kwaliteit en de juiste grootte van het personeelsbestand</i></p>
		Add Value Fund	Het aantal FTE's nam vorig jaar met 6% toe. Is er zicht op dat dit aantal in 2021 met tenminste hetzelfde percentage zal stijgen?	
4.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	VEB (Martin Diaz)	Hoe heeft Nedap in het kader van de strategieherijking bepaald of alle marktgroepen wel voldoende perspectief bieden op schaal, concurrentiekracht en (financiële) waarde creërende groei?	<p><i>Als onderdeel van het strategieproces hebben we in het afgelopen jaar niet per marktgroep maar per individuele propositie gedetailleerd gekeken naar zaken als marktontwikkelingen, concurrentie, marktpositie, onderscheidend vermogen en welke fase van de life cycle de propositie zich bevindt. Op basis van deze analyse zijn individuele inschattingen gemaakt van de groeikansen en bepaald welke stappen gezet moeten worden om een leidende positie in een markt in te nemen of uit te bouwen en dit potentieel om te zetten in concrete financiële resultaten. Deze analyse heeft uitgewezen dat de</i></p>

				<i>huidige propositie portfolio veel groeipotentieel biedt. Maar een tweede conclusie is dat willen wij leidende posities in groeiende markten veroveren het tempo van onze groei moet worden versneld. En dat is precies de kern van het Step Up! plan.</i>
5.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	VEB	In het nieuwe strategisch plan streeft Nedap naar 'hoog enkelcijferige' jaarlijkse omzetgroei. Welke mogelijkheden ziet Nedap om tegelijkertijd het vermogensbeslag (verder) te verlagen?	<i>In het realiseren van onze strategische doelstellingen is omzetgroei belangrijker dan het verlagen van het geïnvesteerd kapitaal. We verwachten dat het geïnvesteerde kapitaal zal toenemen. We voorzien echter wel dat het vermogensbeslag relatief minder snel zal groeien. Hierdoor verwachten we een groei in Return on Invested Capital die hoger zal zijn dan de groei in operationele marge.</i>
6.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	VEB	Welke investeringen (naar aard en omvang) zijn nodig om de beoogde omzetgroei te kunnen realiseren?	<i>De kennis van en inzichten in markt en technologie zijn de basis van onze succesvolle proposities. Investeringen in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talentvolle medewerkers zijn daarbij van cruciaal belang. Hierbij hoort onder andere ontwikkel- en trainingsprogramma's, een inspirerende werkomgeving en uitstekende digitale voorzieningen. Ook investeringen in testmiddelen om de kwaliteit van onze producten en diensten op niveau te houden, zijn een belangrijke voorwaarde voor winstgevende omzetgroei.</i>
7.	2.a. Verslag van de directie over het	VEB	Nedap heeft een netto kaspositie en opereert ruim binnen de (onveranderde) doelstelling voor	<i>De huidige netto kaspositie is een uitzonderlijke situatie tijdens deze onzekere COVID-19 periode.</i>

	boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.		de schuldratio. Hoe (anders dan voorheen) bezielt de onderneming de mogelijkheden tot schuldfinanciering om groei te verwezenlijken?	<i>Voor de langere termijn voorzien we geen wijziging in de financieringsstrategie t.o.v. voorgaande jaren. Afhankelijk van waar en wanneer deze groei zich materialiseert zal in meer of mindere mate van de bestaande kredietfaciliteiten gebruik gemaakt worden. We voorzien geen uitbreiding van de reeds bestaande tot 2026 lopende kredietfaciliteiten.</i>
8.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	VEB	Nedap houdt voor dit jaar rekening met verstoringen in de toeleveringsketen. Welke opties ziet Nedap om dit risico te beperken?	<i>Op dit moment is de impact op uitleveringen zeer beperkt gebleven. Wel kost dit veel extra inspanningen van de organisatie om in nauwe samenwerking met onze strategische leveranciers naar andere leveranciers van verschillende onderdelen te zoeken of alternatieve componenten te vinden en in het ontwerp op te nemen. Desondanks blijft de kans ontstaan dat door een brand in een fabriek of extreme weersomstandigheden onverwacht de levertijden van componenten in één keer van 4 tot 6 weken naar 30 tot 40 weken oplopen.</i>  <i>De componentencrisis zal nauwelijks effect hebben op de omzet ontwikkeling van de marktgroepen Healthcare en Staffing Solutions aangezien deze weinig tot geen hardware verkopen. Alle overige marktgroepen kunnen potentieel last ondervinden van de wereldwijde schaarste aan componenten.</i>
		Add Value Fund	In welke marktgroepen zou deze verstoring naar verwachting het sterkst kunnen (gaan) spelen? Zijn er nu al opdrachten die niet kunnen worden uitgeleverd vanwege het ontbreken van bepaalde componenten?	
9.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	VEB	Welke mitigerende acties kunnen worden ondernomen om de brutomarge en operationele winstgevendheid te beschermen ingeval van	<i>Onze groei in recurring revenue draagt bij tot meer stabiliteit in de brutomarge en operationele winstgevendheid. Incidenteel toenemende kosten, zoals in de huidige marktomstandigheden een</i>

			hogere kosten van uitbestede productie en logistiek?	<i>realistisch scenario, worden daar waar mogelijk doorberekend.</i>
10.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	VEB	Als nieuw onderdeel van de strategie noemde Nedap dat jaarlijks een review zal plaatsvinden van 'proposities, strategische risico's en het financiële middellange termijn perspectief'. Op welke wijze evalueerde Nedap in het verleden de voortgang van de strategie?	<i>De voortgang van de strategie heeft in het verleden op marktgroep niveau plaatsgevonden en zal nu meer op propositie niveau plaatsvinden.</i>
11.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	VEB	Nedap publiceert geen segmentresultaten, ook niet op omzetsniveau. Is Nedap bereid segmentrapportages te overwegen, mede gegeven het feit dat de nieuwe strategie een hoger ambitieniveau kent en ook aanvullende eisen zal stellen aan kapitaalallocatie	<i>Nedap rapporteert met inachtneming van alle regels zoals opgenomen in IFRS 8 Segment Reporting. Op basis van deze IFRS-regelgeving heeft Nedap geen segmenten geïdentificeerd. Voor het succes van de marktgroep is zowel de Nedap brede kennis van technologie als Nedap brede inzet van mensen en middelen van belang.</i>
12.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Add Value Fund	Nedap heeft in 2020 een éénjarige CAO met de vakorganisaties afgesloten, met 1 april 2020 als ingangsdatum. Hierin is een salarisverhoging van 1,5% overeengekomen. Vraag: Is er al een nieuwe CAO overeengekomen en, zo ja, wat zijn de voorwaarden?	<i>Nee, op dit moment is er nog geen nieuwe cao overeengekomen.</i>
13.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Add Value Fund	R&D-kosten stijgen van € 30m naar € 35m (+16,7%) en zien voor het merendeel toe op onderhoud en het actueel houden van de huidige producten en diensten (updates van	<i>Het blijven investeren in onderhoud en ontwikkeling van bestaande proposities is van groot belang voor onze klanten, ook vanuit een langetermijnperspectief. De ontwikkeling van deze</i>

			<p>softwarepakketten?), het overige deel is gericht op innovatie.</p> <p>Vraag: Wat is de verwachte jaarlijkse stijging van de R&amp;D-kosten uit hoofde van de eerste component, het onderhoud &amp; actueel houden van de bestaande product base?</p>	<p><i>kosten is grotendeels gecorreleerd aan de groei in recurring revenue.</i></p>
14.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Add Value Fund	<p>Healthcare: Eind 2020 is gestart met een versneld traject van het vormgeven aan een vaccinatieregistratiesysteem. Daarmee wordt het proces voor de zorginstellingen gefaciliteerd en ontvangt het RIVM de vaccinatiegegevens voor het monitoren van het vaccinatieprogramma.</p> <p>Vraag: Is dit vaccinatieregistratiesysteem inmiddels operationeel? Zo niet, wanneer verwacht u dat dit wel het geval zal zijn?</p>	<p><i>Ons softwaresysteem is inmiddels uitgebreid met dit vaccinatieregistratiesysteem en wordt op dit moment intensief gebruikt voor het uitwisselen van informatie met het RIVM. Wij zijn blij dat wij op deze manier een bijdrage kunnen leveren aan het bestrijden van de pandemie.</i></p>
15.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Add Value Fund	<p>Security Management: 'De marktgroep heeft in 2020 een aantal toonaangevende partijen mogen toevoegen aan haar klantportfolio, waaronder Philips, Saudi Aramco en de Vlaamse overheid.'</p> <p>Vraag: Hoe ziet de pijplijn van nieuwe mogelijke partijen voor de klantportfolio voor 2021/2022 er uit? Is er op basis van deze pijplijn zicht op een versnelling van de omzetgroei?</p>	<p><i>We hebben gemerkt dat niet alleen bestaande projecten vanwege de COVID-19 crisis zijn vertraagd maar dat ook nieuwe projecten niet zijn opgestart. Het valt niet uit te sluiten dat dit een dempend effect zal hebben op de groei van de marktgroep. Door de huidige omstandigheden is het dan ook erg moeilijk om een voorspelling te doen over de ontwikkeling van de omzet.</i></p>
16.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Add Value Fund	<p>Livestock Management: 'Met name in de varkenssector in China hebben wij alle zeilen moeten bijzetten om te kunnen voldoen aan de sterk groeiende vraag naar Nedap-oplossingen, nu daar de uitbraak van varkenspest sterk is teruggedrongen.'</p>	<p><i>De Chinese markt is groeit hard maar is wat ons betreft niet oververhit. Wij zijn erin geslaagd om ons netwerk verder uit te breiden en is er een groei van het aantal partijen waarmee wordt gesproken. Dat geldt zowel voor de varkens- als in de melkvee sector.</i></p>



			Vraag: Is de Chinese markt nog steeds oververhit? Neemt het aantal potentiële partijen waarmee Nedap zaken doet in China in dit kader toe? Ondervindt Nedap in China hinder van handelsbeperkende maatregelen?	<i>Op dit moment ondervinden wij in China geen hinder van handelsbeperkende maatregelen.</i>
17.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Add Value Fund	Voorziet het nieuwe strategische plan voor eindjaar 2025 in een substantiële omzettoename in de Verenigde Staten (m.n. Retail - !D Cloud) en China (Livestock Management)?	<i>Momenteel voorzien we inderdaad een omzettoename in de Verenigde Staten en in China.</i>
18.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Add Value Fund	Er is gewerkt aan een Nedap-brede administratie en een uniform sales & operations planningsproces voor een efficiënte en meer optimale operatie en voorraadbeschikbaarheid. Vraag: Is deze operatie voor alle marktgroepen afgerond en mag vanwege deze stroomlijning worden gerekend op een additionele margeverruiming in het lopende boekjaar?	<i>De Nedap brede administratie is voor alle marktgroepen uitgerold. Het uniform sales &amp; operations planningsproces is nog niet bij alle marktgroepen geïmplementeerd. Wel zijn bij de vormgeving van dit proces alle marktgroepen betrokken. De doelstelling van beide projecten is in eerste instantie verhogen van kwaliteit en effectiviteit van deze processen. Dit leidt niet direct tot een margeverruiming in het lopende boekjaar.</i>
19.	2.a. Verslag van de directie over het boekjaar 2020 en het gevoerde beleid.	Add Value Fund	Wat is de pay-out ratio die u nastreeft voor het lopende boekjaar?	<i>We streven niet naar een specifieke pay-out ratio. De winst wordt uitgekeerd als dividend aan aandeelhouders, na aftrek van het bedrag dat nodig is voor investeringen in winstgevende groei, waarbij we het langetermijnperspectief in ogenschouw blijven nemen, en de beoogde financiële structuur.</i>

20.	2.c.(voor PWC) Vaststelling van de jaarrekening 2020.	VEB	Heeft PWC vanwege de Covid-19 pandemie meer aandacht besteed aan het evalueren van de interne beheersingsmaatregelen? Zo ja, op welke aspecten van de interne beheersing hadden de aanvullende procedures betrekking en wat waren de bevindingen?	<i>Voor het antwoord van PWC -zie notulen van de Algemene vergadering.</i>
21.	3.a.Remuneratiebeleid directie.	Teslin (Diederik van de Wiel)	Wij hechten er veel waarde aan dat de belangen van bestuurders op één lijn liggen met die van aandeelhouders met een langetermijn investeringsfilosofie. Daarom zouden wij graag in het beleid een restrictie zien op de verkoop van aandelen onder een minimale drempel. Wij horen graag hoe de RvC hiertegen aan kijkt.	<i>De RvC heeft de intentie om een restrictie voor een minimale drempel van certificaten van aandelen mee te nemen in de volgende herziening van het remuneratiebeleid, dat ter vaststelling wordt voorgelegd in de jaarvergadering van 2025.</i>